

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

**TESE DE DOUTORADO**

**RELAÇÕES ENTRE CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM DE MARKETING,  
CAPACIDADE ARQUITETURAL DE MARKETING E VANTAGEM COMPETITIVA  
E IMPACTO NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

**SHIRLEI MIRANDA CAMARGO**

**CURITIBA**

**2017**

**SHIRLEI MIRANDA CAMARGO**

**RELAÇÕES ENTRE CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM DE MARKETING,  
CAPACIDADE ARQUITETURAL DE MARKETING E VANTAGEM COMPETITIVA  
E IMPACTO NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração Estratégia de Marketing e Comportamento do Consumidor, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Maria Machado Toaldo

**CURITIBA**

**2017**

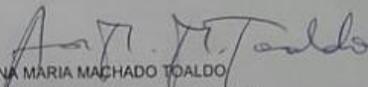


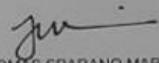
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
Setor CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
Programa de Pós-Graduação ADMINISTRAÇÃO

## TERMO DE APROVAÇÃO

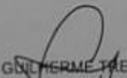
Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da tese de Doutorado de **SHIRLEI MIRANDA CAMARGO** intitulada: "**RELAÇÕES ENTRE CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM DE MARKETING, CAPACIDADE ARQUITETURAL DE MARKETING E VANTAGEM COMPETITIVA E IMPACTO NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**", após terem inquirido a aluna e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO.

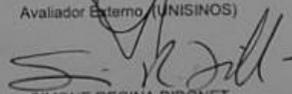
CURITIBA, 29 de Março de 2017.

  
ANA MARIA MACHADO TOALDO  
Presidente da Banca Examinadora (UFPR)

  
TOMAS SPARANO MARTINS  
Avaliador Interno (UFPR)

  
HEITOR TAKASHI KATO  
Avaliador Externo (PUC/PR)

  
GUILHERME TREZ  
Avaliador Externo (UNISINOS)

  
SIMONE REGINA DIDONET  
Avaliador Interno (UFPR)

## AGRADECIMENTOS

Antes de tudo, agradeço a Deus, Pai zeloso, pois sem ele, nada seria possível. Agradeço também ao meu pai, Joel Miranda Camargo, que quando eu estava em dúvida se seguiria pelo caminho acadêmico ele me disse: “filha, cavalo encilhado não passa duas vezes”. Segui seus conselhos, montei nesse ‘corcel’ difícil de domar chamado doutorado, e segui pela estrada, meio sem saber aonde iria parar. Por sorte, tive uma orientadora maravilhosa, Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Toaldo. Tenho orgulho de ter sido sua orientanda e tenho-a como um exemplo de dedicação e competência.

Preciso agradecer também aos outros professores doutores que contribuíram enormemente aos transmitir conteúdos tão preciosos para minha formação: Roberto Frega, Paulo Prado, Pedro José Steiner Neto, Adriana Roseli Wunsch Takahashi, Glauco Gomes de Menezes e Renato Marchetti. Aliás, Prof. Marchetti foi quem plantou a ‘sementinha’ do interesse acadêmico em minha alma, há muitos anos, quando ainda eu era uma aluna novata e empolgada com o marketing. Os anos passaram, já não sou mais novata, mas ‘o brilho nos olhos’ pelo marketing e pela academia só faz aumentar.

E os professores doutores que além de dividirem seus ensinamentos comigo nas disciplinas ou no nosso grupo de pesquisa, estiveram presentes na minha banca de qualificação e fizeram importantes contribuições para esta tese: Karina Roglio, Heitor Kato, Tomás Sparano Martins, Simone Regina Didonet e Guilherme Trez. E claro, aos queridíssimos professores doutores, Elder Semprebon e José Carlos Korelo, que sempre me ‘socorriam’ na hora do desespero estatístico.

E os amigos? Nossa, são tantos! Na ‘salinha de marketing’, entre um café aqui e outro ali, davam uma opinião, um apoio. Mas preciso agradecer em particular meus revisores de coração. Que sorte ter pessoas tão gabaritadas me socorrendo no último minuto: Lucas Finoti, Francielle Frizzo, Rafael Demczuk, Flávio Osten, Angela Negrão, Helisson Bertoli, Victoria Vilasanti, Luana Kava e Juliana Noschang da Costa.

Aliás, tive a alegria neste caminho de conhecer duas Julianas maravilhosas!! Uma, a Juliana Medeiros, que nos dois primeiros anos de doutorado foi minha companheira incansável de luta e que de vínculos tão fortes criados, acabei virando

sua madrinha, papel que recebi com muita emoção e alegria. A outra, Juliana Noschang da Costa, se tornou nos últimos dois anos, uma amiga querida, engraçada, comprometida que sempre dividia comigo lanchinhos saborosos para amenizar a ansiedade e a pressão. Esta se tornou, como ela se intitula, minha 'irmã mais nova'.

E por fim, mas não menos importante, minha família. O que dizer de minha mãe Miria Furman? Ela me ensinou, não com palavras mas com atitudes, que o estudo é o mais importante de tudo. Pessoa simples, muitas vezes deixou de adquirir coisas para si para poder pagar bons colégios particulares para mim e minha irmã, com a ajuda de meus saudosos avós Assunta Fontana e Jorge Furman, mesmo com crítica de alguns familiares. E nesta fase final, sem ela, eu simplesmente não teria conseguido. Graças a ela, que chegava cedinho em minha casa, ficava com as crianças, fazia as refeições, deixava tudo arrumadinho pra mim, consegui finalizar esta importante etapa.

Também preciso agradecer minha sogra Eliane Mariza Lemasnki de Paiva e minha cunhada Larissa Lemasnki de Paiva. Quantas e quantas vezes me socorreram na ajuda com as crianças? Inúmeras e, portanto, peças importantes também na minha conquista. Outra peça fundamental foi meu amor, Cassiano Lemanski de Paiva. Quantos finais de semana ele 'fugia de casa' com as crianças para eu poder estudar? Quantas vezes suportou meu mau humor, calado? Quantas vezes teve que ler meus *abstracts*? Dizem que no doutorado o índice de separações aumenta muito, no nosso caso, apenas nos deixou mais fortalecidos e na certeza de que somos parceiros de vida.

E por fim, meus lindos filhos: Luiza e Thiago. Queria contar-lhes que este sacrifício que impus a mim e indiretamente a vocês, foi antes de tudo para poder-lhes oferecer uma vida melhor, mas também, sobretudo, para ser um exemplo e um motivo de orgulho.

Enfim, agradeço a todos, são muitos nomes, me perdoem se esqueci de alguém, mas todos, assim como as páginas desta tese, ficaram guardados para sempre no meu coração.

“Os planos não são nada. O planejamento é tudo.”  
(Eisenhower)

## RESUMO

O objetivo desta tese foi examinar as relações entre capacidades de aprendizagem de marketing (*exploration* e *exploitation*), capacidades arquiteturas de marketing e vantagem competitiva e sua influência no desempenho organizacional. Com o intuito de atingir este objetivo, elaboraram-se hipóteses embasadas em literatura e pesquisas prévias envolvendo cada um destes construtos. Para testar estas hipóteses, realizou-se uma pesquisa de caráter quantitativo por meio de um *survey* (levantamento de campo) com 388 gestores de marketing ou envolvidos com a estratégia de marketing de indústrias de transformação de várias regiões brasileiras. Posteriormente estes dados foram tratados nos softwares Excel, SPSS e AMOS. Os resultados indicam que as capacidades de aprendizagem de *exploitation* e *exploration* afetam o desempenho organizacional mediadas pela vantagem competitiva mas, principalmente, pelas capacidades arquiteturas de marketing. Também ficou comprovado que a ambidextria nas capacidades de aprendizagem de *exploitation* e *exploration* é relacionada com melhores *performances*. Deste modo as principais contribuições teóricas desta tese são: a) a confirmação que a ambidextria em *exploration* e *exploitation* leva a melhores resultados; b) que existe mediação na relação entre capacidades de aprendizagem de marketing (*exploitation/exploration*) e desempenho por meio das capacidades arquiteturas (com maior peso), da vantagem competitiva e de ambas em conjunto; c) de que o modelo completo testado explica 43% da variância na *performance* das organizações. Já como contribuições práticas podem-se citar: a) que as empresas devem maximizar ambas as capacidades de aprendizagem de *exploitation* e *exploration* se querem *performance* superior; b) que devem investir seus esforços nas capacidades arquiteturas de marketing que auxiliam os processos de formulação e implementação que por sua vez trarão vantagem competitiva que se traduzirá em melhor desempenho; c) que em conjunto todas estas variáveis explicam uma parte significativa de variação nos resultados organizacionais e que, portanto, devem ser analisadas e evidenciadas dentro das empresas. Por fim, são apresentadas as limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas.

**Palavras-chave:** Capacidade Arquitetural de Marketing. Capacidade de Aprendizagem. *Exploitation*. *Exploration*. Vantagem Competitiva. Desempenho Organizacional.

## ABSTRACT

The purpose of this thesis was to examine the relationships between marketing learning capabilities (exploration and exploitation), architectural marketing capabilities and competitive advantage, and their influence on organizational performance. To reach this goal, hypotheses based on literature and previous research, involving each of these constructs, were elaborated. We conducted a quantitative study to test the hypotheses through a survey (field survey) with 388 marketing managers involved with the marketing strategy of manufacturing industries in Brazil. Subsequently, we analyzed data in Excel, SPSS and AMOS software. The results indicate the learning capabilities of exploitation and exploration affect organizational performance mediated by competitive advantage but mainly by the architectural capabilities of marketing. The results proved that ambidexterity in the learning capabilities of exploitation and exploration is related to better performances. In this way, the main theoretical contributions of this thesis are a) confirmation that ambidexterity in exploration and exploitation leads to better results. b) there is mediation in the relationship between marketing/exploitation (exploration) capabilities and performance through architectural capabilities (with greater weight), competitive advantage and both together. c) that the entire model tested explains 43% of the variance in organizations' performance. As a practical contribution, we can cite: a) companies should maximize both the learning capabilities of exploitation and exploration if they look for superior performance; b) they should invest their efforts in the architectural marketing capabilities that improve the processes of formulation and implementation. The competitive advantage that this improvement will bring will translate into better performance; c) together all these variables explain a significant part of the variation in the organizational results and, therefore, should be analyzed and evidenced within the companies.

**Keywords:** Architectural Marketing Capability. Learning Capability. *Exploitation*. *Exploration*. Competitive Advantage. Organizational Performance.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: MODELO TEÓRICO.....	75
FIGURA 2: RESUMO DAS ESCOLHAS ONTOLÓGICAS, EPISTEMOLÓGICAS E METODOLÓGICAS.....	81
FIGURA 3: CFA COM 36 INDICADORES.....	123
FIGURA 4: CFA COM 31 INDICADORES.....	125
FIGURA 5: CFA COM 28 INDICADORES.....	130
FIGURA 6: DIAGRAMA DE CAMINHOS (PADRONIZADOS) PARA O MODELO AMOS.....	133
FIGURA 7: MODELOS SEM AS VARIÁVEIS MEDIADORAS.....	136
FIGURA 8: MODELO 6 (DOIS MEDIADORES) .....	139

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: RESUMO DAS JUSTIFICATIVAS TEÓRICAS .....	32
QUADRO 2: RESUMO DAS JUSTIFICATIVAS PRÁTICAS .....	36
QUADRO 3: RESUMO DE COMO AS CAPACIDADES DE APRENDIZAGEM SÃO ESTUDADAS NA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL .....	52
QUADRO 4: RESUMO DE COMO AS CAPACIDADES DE APRENDIZAGEM SÃO ESTUDADAS NO MARKETING .....	53
QUADRO 5: DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS.....	78
QUADRO 6: ESCALAS UTILIZADAS NA CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO .....	97
QUADRO 7: INDICADORES ALTERADOS.....	100
QUADRO 8: QUADRO RESUMO DA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO INSTRUMENTO .....	102
QUADRO 9: RESUMO DOS RESULTADOS DOS TESTES DAS HIPÓTESES .....	144

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1: ALFAS DE CRONBACH PARA VERIFICAR CONFIABILIDADE DAS ESCALAS.....	102
TABELA 2: INDICADORES DO CONSTRUTO CAPACIDADES ARQUITETURAS DE MARKETING.....	113
TABELA 3: INDICADORES DO CONSTRUTO <i>EXPLORATION</i> .....	114
TABELA 4: INDICADORES DO CONSTRUTO <i>EXPLOITATION</i> .....	114
TABELA 5: INDICADORES DO CONSTRUTO VANTAGEM COMPETITIVA.....	115
TABELA 6: INDICADORES DO CONSTRUTO DESEMPENHO.....	116
TABELA 7: FAIXA ETÁRIA DOS RESPONDENTES.....	117
TABELA 8: TEMPO DE EMPRESA DOS RESPONDENTES.....	118
TABELA 9: GÊNERO DOS RESPONDENTES.....	118
TABELA 10: CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS RESPONDENTES POR PORTE SEGUNDO NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS.....	119
TABELA 11: CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS RESPONDENTES POR PORTE SEGUNDO FAIXA DE FATURAMENTO.....	119
TABELA 12: IDADE DAS EMPRESAS RESPONDENTES.....	120
TABELA 13: REGIÕES ONDE SE ENCONTRAM AS MATRIZES DAS EMPRESAS RESPONDENTES.....	120
TABELA 14: ÍNDICES DE AJUSTE COM 36 INDICADORES.....	124
TABELA 15: ÍNDICES DE AJUSTE COM 31 INDICADORES.....	124
TABELA 16: VARIÂNCIA MÉDIA EXTRAÍDA (AVE) E CONFIABILIDADE COMPOSTA (CR) DOS CONSTRUTOS.....	127
TABELA 17: VARIÂNCIA MÉDIA EXTRAÍDA (AVE) E CONFIABILIDADE COMPOSTA (CR) DOS CONSTRUTOS APÓS AJUSTES.....	127
TABELA 18: CARGAS FATORIAIS PADRONIZADAS.....	128
TABELA 19: VALIDADE DISCRIMINANTE.....	129
TABELA 20: ÍNDICES DE AJUSTE COM 28 INDICADORES.....	129
TABELA 21: ÍNDICES DE AJUSTE DO MODELO.....	132
TABELA 22: COEFICIENTES E SIGNIFICÂNCIA DO MODELO AMOS.....	133
TABELA 23: VALOR R <sup>2</sup> DO MODELO.....	134

TABELA 24: R <sup>2</sup> MÍNIMO TIDO COMO ESTATISTICAMENTE SIGNIFICANTE (COM UM PODER DE 0,80 PARA DIFERENTES NÚMEROS DE VARIÁVEIS INDEPENDENTES E TAMANHOS DE AMOSTRA) .....	134
TABELA 25: RESULTADOS DOS TESTES DE MEDIAÇÃO .....	137
TABELA 26: TAMANHO DOS EFEITOS.....	138
TABELA 27: TESTE DE MEDIAÇÃO PARA RELAÇÃO <i>EXPLOITATION-PERFORMANCE</i> PELO METODO DE PREACHER E HAYES (2008) .....	140
TABELA 28: TESTE DE MEDIAÇÃO PARA RELAÇÃO <i>EXPLORATION-PERFORMANCE</i> PELO METODO DE PREACHER E HAYES (2008) .....	141
TABELA 29: TESTE DE LEVENE.....	142
TABELA 30: ANOVA .....	143
TABELA 31: TESTE POST-HOC DE TUCKEY .....	143
TABELA 32: MÉDIAS DOS GRUPOS .....	144

## LISTA DE SIGLAS

AMOS - *Analysis of Moment Structures*

AVE - *Average Variance Extracted* - Variância Média Extraída

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CR - *Composite Reliability* - Confiabilidade Composta

CNAE - Classificação Nacional de Atividades Econômicas

CEPA - Centro de Estudos e Pesquisas em Administração

CFA - *Confirmatory Factor Analysis* - Análise Fatorial Confirmatória

CRM - *Customer Relationship Management* - Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente

CNPJ- Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

CEO - *Chief Executive Officer* - Diretor Executivo

DC - Definição Constitutiva

DO - Definição Operacional

EFA - *Exploratory Factorial Analysis* – Análise Fatorial Exploratória

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ROI - Retorno Sobre o Investimento

ROS - Retorno Sobre as Vendas

EA/UFRGS - Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul

MEE – Modelagem de Equações Estruturais

MOA - Motivação-Oportunidade-Habilidade

MSI - *Marketing Science Institute*

PIB - Produto Interno Bruto

PME - Pequenas e Médias Empresas

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SPSS - *Statistical Package for Social Sciences*

VAF - *Variance Accounted for* - Variância Contabilizada para

VBR - Visão Baseada em Recursos

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	17
1.1	CONSTRUÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	22
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA .....	27
1.2.1	Objetivo geral.....	27
1.2.2	Objetivos específicos.....	27
1.3	JUSTIFICATIVAS .....	28
1.3.1	Justificativas teóricas.....	28
1.3.2	Justificativas práticas.....	32
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	38
2.1	CAPACIDADES DE MARKETING.....	38
2.2	CAPACIDADES ARQUITETURAIS DE MARKETING .....	41
2.3	VANTAGEM COMPETITIVA .....	45
2.4	CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM DE MARKETING.....	49
2.4.1	<i>Exploitation e Exploration</i> .....	56
2.4.2	Ambidextria.....	58
2.5	DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	61
2.6	CAPACIDADES ARQUITETURAIS DE MARKETING, VANTAGEM COMPETITIVA, CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM DE MARKETING ( <i>EXPLORATION/EXPLOITATION</i> ) E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	66
3	METODOLOGIA .....	74
3.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA .....	74
3.1.1.	Questão-Problema de pesquisa .....	74
3.1.2.	Modelo proposto e hipóteses de estudo .....	74
3.1.3.	Definições constitutivas e operacionais das variáveis .....	76
3.2	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	78

3.3. DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	81
3.3.1. Instrumento de coleta de dados.....	82
3.3.1.1. Construção do instrumento .....	82
3.3.1.2. Validade .....	99
3.3.1.3. Confiabilidade da escala .....	101
3.3.2. Coleta de dados.....	103
3.3.2.1. Caracterização da população.....	104
3.3.2.2. Definição da amostra.....	105
3.3.3. Análise de dados .....	107
4 TRATAMENTO DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	109
4.1. PREPARAÇÃO DA BASE DE DADOS .....	109
4.1.1. Dados perdidos ( <i>missing values</i> ).....	109
4.1.2. Valores fora dos limites.....	110
4.1.3. Distribuição dos dados – normalidade.....	110
4.1.4. Colinearidade.....	111
4.1.5. Pontos extremos (outliers).....	112
4.1.6. Caracterização dos construtos .....	112
4.2. PERFIL DOS RESPONDENTES.....	117
4.3 MODELO DE MENSURAÇÃO: ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA – CFA.....	121
4.3.1 Validade do construto .....	126
4.3.2 Validade convergente .....	126
4.3.3 Validade discriminante.....	128
4.3.4 Teste de <i>Common Method Bias</i> .....	131
4.4 MODELO ESTRUTURAL (TEÓRICO).....	131
4.4.1 Ajuste geral.....	132

4.4.2	Teste das hipóteses.....	135
4.5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	145
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	149
5.1.	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS.....	150
5.2.	CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS .....	154
5.3.	LIMITAÇÕES .....	156
5.4.	SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS .....	157
	REFERÊNCIAS.....	159
	APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO.....	176
	APÊNDICE 2 – COMUNALIDADES.....	181
	APÊNDICE 3 – GRÁFICOS DE AVALIAÇÃO DA NORMALIDADE .....	182
	APÊNDICE 4 – ANÁLISE DOS OUTLIERS - <i>TRIMMED MEAN</i> X MÉDIA DOS INDICADORES .....	189
	APÊNDICE 5 – ANÁLISES INTERMEDIÁRIAS CFA.....	192
	APÊNDICE 6 – MOMENTO-PRODUTO .....	200

## 1 INTRODUÇÃO

A estratégia de marketing, um dos temas de estudo do marketing estratégico, já há algum tempo tem sido foco de interesse tanto de acadêmicos como de profissionais (ROSIER; MORGAN; CADOGAN, 2010). A mesma é fundamental para as empresas, pois representa um conjunto de decisões integradas por meio das quais as organizações almejam alcançar seus objetivos de marketing e satisfazer as necessidades de valor dos seus clientes (VARADARAJAN; CLARK, 1994; VARADARAJAN, 2009). Isso significa que a estratégia de marketing é determinante para o sucesso no desempenho das empresas (RAMASESHAN; ISHAK; KINGSHOTT, 2013).

Nesse contexto, surge a visão baseada em recursos (VBR), um modelo estratégico baseado nos recursos e capacidades das empresas (BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984), originado nos estudos organizacionais, e que se relaciona com muitos aspectos estudados pelo marketing (MARÍA; ABANDO; DE LA MATA, 2010; WERNERFELT, 2014). Segundo a VBR, o desempenho das empresas depende de recursos e capacidades específicos (BAKER; SINKULA, 2005). Ou seja, para a VBR, os recursos das empresas levam às capacidades, as quais influenciam no desempenho (BAKER; SINKULA, 2005). Mediante o exposto pode-se afirmar que as capacidades de marketing são elementos cruciais para a estratégia de marketing. Capacidade de marketing refere-se aos:

“processos integrativos projetados para aplicar o conhecimento, as habilidades e os recursos coletivos da empresa às necessidades de mercado, permitindo que a mesma adicione valor aos seus bens e serviços e satisfaça as demandas competitivas” (WEERAWARDENA, 2003 p.19).

Portanto, as capacidades de marketing desempenham papel fundamental nas organizações, pois, segundo Morgan (2012), elas são responsáveis por transformar os recursos de marketing em resultados valiosos para as empresas.

O tema capacidades de marketing é amplo. Segundo a classificação de Morgan (2012), tais capacidades podem ser divididas em dinâmicas, arquiteturais, especializadas e interfuncionais. Dentre elas, podem-se destacar as arquiteturais,

que possuem o papel de alavancar as demais capacidades tais como as especializadas (*mix* de marketing, vendas e pesquisa de mercado) e as interfuncionais (gerenciamento da marca, gerenciamento do relacionamento com o cliente e o desenvolvimento de novos produtos) (MORGAN, 2012). Ou seja, as capacidades arquiteturais de marketing fomentam as habilidades necessárias para o desenvolvimento dos processos de planejamento e implementação das estratégias de marketing além de alavancar outras capacidades (MORGAN, 2012). Elas irão auxiliar a formular e implementar o que foi planejado, transformando isto em oferta de valor percebido para o seu público (MORGAN et al., 2003).

Formulação diz respeito à capacidade que a empresa tem no desenvolvimento de estratégias de marketing para alavancar recursos e outras capacidades (especializadas e interfuncionais). Já a implementação refere-se à capacidade de adquirir, combinar e distribuir os recursos necessários em busca das estratégias definidas (MORGAN, 2012). Além disso, provas empíricas de que as capacidades arquiteturais de marketing impactam nos resultados das organizações já foram encontradas por vários autores (MORGAN et al., 2003; SLOTEGRAAF; DICKSON, 2004; VORHIES; MORGAN, 2005; CHANG; PARK; CHAIY, 2010; THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEAS, 2012).

Assim sendo, para as organizações alcançarem seus objetivos, as estratégias de marketing são essenciais. Contudo, para elas conseguirem criar e implementar essas estratégias, precisam desenvolver certas habilidades – as capacidades arquiteturais de marketing. Logo, estudar as capacidades arquiteturais de marketing é importante, pois é por meio delas que as organizações conseguem planejar e pôr em prática suas estratégias na busca de resultados superiores. No entanto, é necessário para a organização desenvolver essas capacidades, sobretudo as arquiteturais.

Uma forma de aprimorar essas capacidades de marketing se dá por meio de processos de aprendizagem (DAY, 1994b; WEERAWARDENA, 2003), inclusive as arquiteturais, pois, como Shrivastava (1983) afirma, a aprendizagem organizacional é essencial para a formulação de estratégias, uma das faces das capacidades arquiteturais. Aqui se insere o conceito de capacidade de aprendizagem organizacional - características ou fatores organizacionais/gerenciais que facilitam o processo de aprendizagem organizacional ou que permitem que uma organização aprenda (CAMPS; ALEGRE; TORRES, 2011). Ressaltando a importância das

capacidades de aprendizagem no contexto do marketing, Morgan e Slottegraf (2012), ao estudarem o contexto B2B (*business to business*), desenvolveram uma nova taxonomia para as capacidades de marketing composta por duas dimensões, onde as capacidades de aprendizagem de marketing fazem parte de uma delas. A primeira dimensão refere-se à unidade organizacional: indivíduo, grupo, organização e inter-organização, onde todas as capacidades estão presentes, em todos esses níveis. Já a segunda dimensão refere-se à natureza hierárquica das capacidades.

Nessa perspectiva, da hierarquia das capacidades, não uma hierarquia de autoridade e controle, mas sim de integração (GRANT, 1996); existem aquelas que ocorrem em um nível mais baixo e que envolvem atividades e processos baseados em tarefas específicas do marketing, por exemplo, a capacidade especializada de precificação ou de vendas. Já no nível intermediário, existem as capacidades que são arquiteturas porque orquestram múltiplas capacidades especializadas e seus recursos transformando-os em um todo coerente. Um exemplo seriam as capacidades arquiteturas de planejamento e implementação das estratégias de marketing ou a capacidade interfuncional de desenvolvimento de novos produtos (MORGAN; SLOTEGRAF, 2012).

Por fim, em um nível mais alto, estariam as capacidades envolvidas nos processos baseados em aprendizagem e que abrangem várias capacidades de ordem inferior e intermediária, resultando em mudança e reconfiguração tanto de recursos como destas mesmas capacidades (MORGAN; SLOTEGRAF, 2012). Podem-se citar como exemplo de uma capacidade de nível superior as capacidades de aprendizagem de marketing de *market sensig* (detecção de mercado) (MORGAN; SLOTEGRAF, 2012).

Portanto, as capacidades de aprendizagem de marketing, abastecem as capacidades arquiteturas de marketing com conhecimento que por sua vez utilizam esses conhecimentos na formulação e implementação de estratégias e no desenvolvimento de outras capacidades, como, por exemplo, nas capacidades especializadas. Inclusive foram encontrados estudos que comprovam uma relação positiva entre capacidades de aprendizagem, no contexto do marketing, tanto com as capacidades de marketing no sentido mais amplo (WEERAWARDENA; O'CASS, 2004; O'CASS; WEERAWARDENA, 2010; VORHIES; ORR; BUSH, 2011), como também com as capacidades arquiteturas de marketing (PARK; LEE; MORGAN, 2011).

No entanto, existem várias definições para o termo capacidade de aprendizagem (HSU; FANG, 2009), pois sua característica multifacetada dificulta sua conceptualização (KIM; KIM; KIM, 2016). Após um levantamento na base de periódicos científicos Scopus, sem especificar data, percebeu-se que os autores que trabalham com as capacidades de aprendizagem no escopo do marketing, nomeiam essas de diferentes formas como, por exemplo, ‘capacidade de aprendizagem focada no mercado’ (WEERAWARDENA; O’CASS, 2004; WEERAWARDENAA; O’CASS; JULIAN, 2004; O’CASS; WEERAWARDENA, 2010), ou ‘processo de aprendizagem baseado no mercado’ (PARK; LEE; MORGAN, 2011), ou apenas ‘capacidade de aprendizagem’ (CAMISÓN; VILLAR-LÓPEZ, 2011; SOK; O’CASS; SOK, 2013; DIAZ-MENESES, 2015), ou ainda como ‘capacidade de marketing de *exploration* e *exploitation*’ (VORHIES; ORR; BUSH, 2011).

Durante este mesmo levantamento, entendeu-se que as capacidades de aprendizagem de marketing de *exploitation* e *exploration* eram as mais adequadas ao escopo desta tese. Isto porque, entre outras coisas, os conceitos de *exploitation* e *exploration* se relacionam com mais propriedade à definição de aprendizagem organizacional - de que as organizações aprendem por meio de diversas capacidades que criam novos conhecimentos ou modificam o conhecimento existente (ÖZSOMER; GENÇTÜRK, 2003; SFIRTISIS, 2011). Ou seja, acredita-se que a aprendizagem não se dá apenas pela busca de novos conhecimentos, mas também pela transformação de conhecimentos prévios. Assim sendo, aprofundaram-se os estudos especificamente nas mesmas.

Inclusive Vorhies, Orr e Bush (2011) comprovaram a importância destas capacidades de aprendizagem de marketing (*exploitation* e *exploration*) para as capacidades de marketing ao encontrarem uma relação positiva e significativa entre elas. *Exploitation* refere-se ao desenvolvimento de novos conhecimentos utilizando os conhecimentos já existentes na empresa sobre mercados, produtos e capacidades (VORHIES; ORR; BUSH, 2011). Por sua vez, *exploration* refere-se ao “desenvolvimento de novos conhecimentos que vão além do que é atualmente conhecido [na empresa] sobre mercados, produtos, tecnologias e capacidades” (VORHIES; ORR; BUSH, 2011 p.736). Tanto *exploitation* como *exploration* são importantes para as capacidades no geral, inclusive as arquiteturas de marketing, pois o *exploitation* das capacidades existentes é fundamental para o *exploration* de novas capacidades que por sua vez também aumentam o conhecimento existente

da empresa (KATILA; AHUJA, 2002; LIU; LUO; HUANG, 2011). Isso quer dizer que o uso das capacidades atuais da empresa auxiliará na exploração de novas capacidades que por sua vez aumentarão o conhecimento existente na organização. Enfim, as capacidades de aprendizagem de marketing (*exploitation* e *exploration*) são essenciais para o desenvolvimento das capacidades de marketing, inclusive as arquiteturas, pois são elas que irão 'abastecer' essas capacidades com os conhecimentos necessários para seu funcionamento/e ou transformação.

No entanto, somente ter capacidades de marketing não é sinônimo de resultados superiores. Inclusive há estudos que não encontraram uma relação direta entre as capacidades de marketing e o desempenho organizacional (MARÍA; ABANDO; DE LA MATA, 2010; CRUZ-ROS; CRUZ; PÉREZ-CABAÑERO, 2010; YU; RAMANATHAN; NATH, 2013). Cruz-Ros, Cruz e Pérez-Cabañero (2010) afirmam que é muito difícil estabelecer relações causais diretas e claras entre as capacidades e desempenho financeiro e, segundo María, Abando e De La Mata (2010), uma explicação plausível é que esta relação, entre capacidades de marketing e desempenho, seja indireta e se dê por meio de outros fatores. Portanto, pensando que a relação entre capacidades de marketing, inclusive as arquiteturas, e desempenho possa não ser direta, há indícios que exista uma possível variável entre esses dois constructos - a vantagem competitiva.

Tal consideração pode ser mencionada porque, segundo Day e Wensley (1988), vantagem competitiva é a superioridade posicional e de desempenho, consequências de habilidades e recursos também superiores que uma empresa implementa. Complementando esse raciocínio, Zhao, Song e Storm (2013) afirmam que as capacidades de marketing são os recursos essenciais para a vantagem competitiva e ambas importantes para os resultados das empresas. Essa ligação, entre capacidades de marketing e vantagem competitiva, inclusive já foi comprovada em outros estudos (WEERAWARDENA; O'CASS, 2004; BAKER; SINKULA, 2005; MURRAY; GAO; KOTABE, 2009). Além disso, é amplamente difundido na literatura o efeito positivo da vantagem competitiva no desempenho (YAMIN et al., 1997; ZHOU; BROWN; DEV, 2009). Ressaltando a importância da ligação dos três constructos: capacidades, vantagem e *performance*, Ruiz-Ortega et al. (2008) afirmam que os recursos e capacidades são importantes na obtenção de vantagem competitiva que por sua vez leva a um maior desempenho.

Mediante o exposto, pode-se inferir que, as capacidades de aprendizagem de marketing (*exploitation* e *exploration*) (VORHIES; ORR; BUSH, 2011), são antecedentes das capacidades arquiteturas de marketing (MORGAN; KATSIKEAS; VORHIES, 2012), as quais influenciam na criação de vantagem competitiva (NARASIMHAN et al., 2006; EISENHARDT; MARTIN, 2000), que, por sua vez, afetará o desempenho das empresas (ZHOU; BROWN; DEV, 2009; RUIZ-ORTEGA et al. 2008). Nesse sentido, as capacidades arquiteturas de marketing e a vantagem competitiva seriam mediadoras da relação entre as capacidades de aprendizagem de marketing *exploration/exploitation* e desempenho organizacional, ou seja, elas ajudariam a entender esta relação (BARON; KENNY, 1986; VENKATRAMAN, 1990, GUNZLER et al., 2013).

Portanto, considerando a relevância destes construtos e suas interações, este estudo tem por objetivo examinar as relações entre capacidades de aprendizagem de marketing, capacidades arquiteturas de marketing e vantagem competitiva e sua influência no desempenho organizacional.

## 1.1 CONSTRUÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

As capacidades de marketing são responsáveis por transformar os recursos de marketing em resultados valiosos para as empresas (MORGAN, 2012). Dentre as capacidades de marketing, as capacidades arquiteturas ganham destaque por auxiliar a formular e implementar o que foi planejado (MORGAN et al., 2003) e alavancar as demais capacidades (MORGAN, 2012). Já a vantagem competitiva, refere-se à superioridade posicional e de desempenho (DAY; WENSLEY, 1988) e são tidas como a principal hipótese para explicar os resultados das empresas (DE BRITO; BRITO, 2012). Sendo assim, ambas são fundamentais para as organizações.

Além disso, suspeita-se que elas tenham uma função mediadora na relação entre capacidade de aprendizagem de marketing e desempenho. Isto porque comprovadamente já se encontrou uma influência positiva das capacidades de aprendizagem nas capacidades arquiteturas de marketing (PARK; LEE; MORGAN, 2011) e da aprendizagem na vantagem competitiva (LIAO et al., 2016;

LERTPACHIN; WINGWON; NOITHONGLEK, 2013; CHUANG; CHEN; LIN, 2016; MAIGA, 2015).

Por outro lado, também existem pesquisas mostrando que as capacidades arquiteturais de marketing (MORGAN et al., 2003; SLOTEGRAAF; DICKSON, 2004, VORHIES; MORGAN, 2005; CHANG; PARK; CHAIY, 2010; THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012) e vantagem competitiva (LANGERAK, 2003; MORGAN; KALEKA; KATSIKEAS, 2004; ZHOU; BROWN; DEV, 2009), influenciam positivamente nos resultados das empresas.

Complementando, igualmente encontraram-se estudos que descobriram uma relação positiva e significativa entres capacidades de marketing e vantagem competitiva (WEERAWARDENA; O'CASS, 2004; BAKER; SINKULA, 2005; MURRAY; GAO; KOTABE, 2009; KAUFMANN; ROESCH, 2012). Esses estudos corroboram com Srivastava, Fahey e Christensen (2001) que afirmam que as capacidades de marketing são os recursos essenciais para a vantagem competitiva a qual, segundo Parasuraman, Berry e Zeithaml (1983), é importante para os resultados das empresas. Portanto, há sinais de que, tanto as capacidades arquiteturais de marketing como a vantagem competitiva, tenham um papel mediador na relação entre capacidade de aprendizagem de marketing e *performance*.

A variável mediadora (no caso capacidade arquitetural de marketing e vantagem competitiva) é aquela que ajuda a entender como e porque um determinado efeito ocorre, ou seja, de que maneira e por qual motivo uma variável independente (capacidade de aprendizagem) influencia em um resultado (desempenho organizacional) (BARON; KENNY, 1986; VENKATRAMAN, 1990, GUNZLER et al., 2013). Esclarecer os mecanismos por meio dos quais as variáveis podem melhorar os resultados das organizações é relevante, pois a compreensão de como o marketing está relacionado com o desempenho dos negócios é crítica tanto para os acadêmicos como para os gestores (MORGAN, 2012). Isto porque nenhum estudo empírico único pode captar a gama de variáveis e relacionamentos entre marketing e desempenho portanto é necessária a realização de vários estudos que sejam integrados ao longo do tempo de forma cumulativa (MORGAN, 2012).

Enfim, existem diferentes estudos empíricos que já encontraram uma relação positiva e significante tanto entre capacidade de aprendizagem e capacidades arquiteturais de marketing como de aprendizagem com vantagem

competitiva. Além disto, também foram encontradas pesquisas relacionando as mesmas com o bom desempenho das empresas, indicando a possibilidade delas serem mediadoras da relação capacidades de aprendizagem de marketing-desempenho. Contudo, apesar da relevância destas variáveis e destes indícios, não se encontram estudos avaliando as mesmas como mediadoras da relação. Surge aqui uma lacuna teórica:

*Lacuna 1: investigação se as variáveis capacidades arquiteturais de marketing e a vantagem competitiva seriam realmente mediadoras da relação entre capacidades de aprendizagem de marketing e desempenho e qual delas (ou ambas) teria(m) maior relevância nessa relação.*

Ainda dentro do tema de capacidades de aprendizagem, tanto nos estudos organizacionais como nos de marketing, outro ponto que vem gerando debates entre acadêmicos são os conceitos de *exploitation* e *exploration* que tomaram notoriedade com March (1991). *Exploitation* se refere à exploração das velhas certezas e pode ser relacionado a termos como refinamento, escolha, produção, eficiência, seleção, implementação e execução. Já *exploration*, trata da exploração das novas possibilidades e se relaciona a conceitos como busca variação, tomada de risco, experimentação, competição, flexibilidade, descoberta e inovação (SCHUMPETER, 1934; MARCH, 1991; BINZ-SCHARF, 2004).

Segundo Özsomer e Gençtürk (2003), *exploitation* e *exploration* são diferentes capacidades para a produção de conhecimento organizacional, onde ambas são necessárias para melhorar o desempenho das empresas. Para Cao, Gedajlovic e Zhang (2009), quando March (1991) utilizou os conceitos de *exploration* e *exploitation*, ele argumentou que os mesmos deveriam ser vistos como dois fins de um único *continuum*. Alternativamente, alguns pesquisadores começaram recentemente a caracterizar *exploitation* e *exploration* como atividades independentes e ortogonais, onde as empresas podem buscar concomitantemente altos níveis de ambas (GUPTA; SMITH; SHALLEY, 2006). Aqui se insere o conceito de ambidextria: a capacidade de fazer duas coisas ao mesmo tempo (LIN et al. 2013), no caso, capacidade da empresa utilizar simultaneamente *exploitation/exploration* para atingir um desempenho superior (HE; WONG, 2004).

Portanto, seguindo essas diferentes perspectivas teóricas, existem tanto estudos que encontraram que apenas um dos dois afeta a *performance* (MENGUC; AUH, 2008; CHEN; LI; EVANS, 2012), como outros que confirmaram que ambos têm influência nos resultados (SU; TSANG; PENG, 2009; HE; WONG, 2004; CAO; GEDAJLOVIC; ZHANG, 2009) ou ainda aqueles que encontram as duas coisas (CABRAL et al., 2015). Por sua vez, Vorhies, Orr e Bush (2011), apesar de não testarem a ligação de *exploitation* e *exploration* com *performance*, utilizaram os mesmos como moderadores um do outro e descobriram que um enfraquece a relação que o outro tem com capacidades voltadas para o cliente, que por sua vez influencia no desempenho.

Assim sendo, mediante uma falta de consenso nas teorias e resultados de pesquisas, autores têm sugerido a necessidade de mais estudos. Por exemplo, Vorhies, Orr e Bush (2011), diante de seus resultados, afirmam que isso pode ser uma evidência de que é preciso se pesquisar mais nesta área. Isso corrobora com Jansen, Van Den Bosch e Volberda (2006), que comentam que, apesar da crescente investigação, o entendimento dos antecedentes e consequentes de *exploration* e *exploitation* ainda não está bem claro, principalmente em relação à ambidextria, a qual possui poucos resultados empíricos (HE; WONG, 2004). Desta feita, aqui aparece a segunda lacuna no campo teórico:

*Lacuna 2: falta de consenso sobre qual das configurações possíveis de capacidades de aprendizagem – exploitation, exploration ou a ambidextria nas duas – levam a melhores resultados para as empresas.*

Reafirmando a relevância desses construtos: capacidades de aprendizagem de marketing (*exploitation* e *exploration*), capacidades arquiteturais de marketing (arquiteturais) e vantagem competitiva, como anteriormente comentado, encontraram-se estudos que comprovam uma relação positiva dos mesmos com desempenho. Por exemplo, as capacidades de aprendizagem de *exploration* e *exploitation* empiricamente já foram positivamente relacionadas com *performance* (MENGUC; AUH, 2008; CHEN; LI; EVANS, 2012; SU; TSANG; PENG, 2009; HE; WONG, 2004; CAO; GEDAJLOVIC; ZHANG, 2009; CABRAL et al., 2015), assim como as capacidades arquiteturais de marketing (MORGAN et al., 2003; SLOTEGRAAF; DICKSON, 2004; CHANG; PARK ; CHAIY, 2010; SANTOS-

VIJANDE et al., 2012 ; SANZO et al., 2011), como igualmente a vantagem competitiva (LANGERAK, 2003; MORGAN; KALEKA; KATSIKEAS, 2004; ZHOU; BROWN; DEV, 2009).

Além disso, Akdeniz, Gonzalez-Padron e Calantone (2010) indicam a existência de um relacionamento entre os mesmos ao afirmarem que a capacidade de aprendizagem e a capacidade de marketing levam a empresa a obter vantagem competitiva sustentável a qual, segundo Zhao, Song e Storm (2013), é importante para o desempenho da empresa. Ou seja, as capacidades de aprendizagem de marketing fomentam as capacidades arquiteturas de marketing com conhecimentos e informações que por sua vez, se eficazes, auxiliam na formulação e implementação de estratégias que, se bem sucedidas, se tornam fonte de vantagem competitiva, levando a empresa a ter um melhor desempenho.

Portanto, parece que todos esses construtos estão inter-relacionados entre si e impactam nos resultados organizacionais onde as capacidades de aprendizagem influenciam nas capacidades arquiteturas de marketing que levam a vantagem competitiva, que por sua vez se traduz em melhor desempenho.

No entanto, como já explanado, apesar desses constructos – capacidade de aprendizagem de marketing (*exploitation* e *exploration*), capacidade arquitetural de marketing e vantagem competitiva - serem importantes para empresas por impactarem nos resultados e de haver indícios de que os mesmos se relacionam, não foram encontradas evidências deles serem estudados conjuntamente e de como e quanto poderiam repercutir no desempenho das organizações evidenciando-se mais uma lacuna:

*Lacuna 3: a influência da relação dos construtos - capacidade de aprendizagem de marketing (exploitation e exploration), capacidade arquitetural de marketing e vantagem competitiva - nos resultados das empresas.*

Enfim, a partir da identificação dessas três lacunas teóricas, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa:

*Quais as relações entre capacidade de aprendizagem de marketing (exploration e exploitation), capacidade arquitetural de marketing e vantagem competitiva e sua influência no desempenho organizacional?*

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

A seguir apresenta-se o objetivo geral que norteia o presente estudo, bem como os objetivos específicos necessários para alcançá-lo.

### 1.2.1 Objetivo geral

Examinar as relações entre capacidades de aprendizagem de marketing (*exploration* e *exploitation*), capacidades arquiteturais de marketing e vantagem competitiva e sua influência no desempenho organizacional.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral deste estudo, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Verificar a influência das capacidades de aprendizagem de marketing de *exploitation* e *exploration* no desempenho organizacional.
- b) Averiguar o papel medidor das capacidades arquiteturais de marketing na relação entre as capacidades de aprendizagem de marketing *exploitation/exploration* com a *performance* das empresas.
- c) Investigar a função mediadora da vantagem competitiva na relação entre as capacidades de aprendizagem de marketing *exploitation/exploration* no resultado das organizações.

- d) Analisar o papel de dupla mediação das capacidades arquiteturais de marketing e da vantagem competitiva na relação entre as capacidades de aprendizagem de marketing *exploitation/exploration* na *performance* das empresas.
- e) Verificar se ambidextria nas capacidades de aprendizagem de marketing *exploitation/exploration* conduz a resultados superiores.

### 1.3 JUSTIFICATIVAS

O presente trabalho tem justificada e fundamentada sua escolha por lacunas teóricas identificadas na fase de construção do problema e que originaram tanta as justificativas teóricas importantes para a academia como também as práticas as quais se apresentam úteis para o mercado e gestores interessados no tema. A seguir serão elencadas a justificativas teóricas seguidas pelas práticas.

#### 1.3.1 Justificativas teóricas

- a) Descobrir qual o melhor caminho, a partir das capacidades de aprendizagem de marketing para desempenhos superiores: capacidades arquiteturais de marketing, vantagem competitiva ou ambas.

Como anteriormente exposto, encontraram-se tanto estudos que relacionam positivamente a capacidade de aprendizagem de marketing com a capacidade de marketing (WEERAWARDENA; O'CASS, 2004; O'CASS; WEERAWARDENA, 2010; VORHIES; ORR; BUSH, 2011), inclusive com capacidade arquitetural de marketing (PARK; LEE; MORGAN, 2011), como também, de maneira mais geral, pesquisas comprovando uma relação positiva entre aprendizagem organizacional e vantagem competitiva (LIAO et al., 2016; LERTPACHIN; WINGWON; NOITHONGLEK, 2013; CHUANG; CHEN; LIN, 2016; MAIGA, 2015).

Por outro lado, tanto vantagem competitiva (LANGERAK, 2003; MORGAN; KALEKA; KATSIKEAS, 2004; ZHOU; BROWN; DEV, 2009), como capacidades arquiteturas de marketing (MORGAN et al., 2003; SLOTEGRAAF; DICKSON, 2004; VORHIES; MORGAN, 2005; CHANG; PARK ; CHAIY, 2010; THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012), também já foram relacionados positivamente com os resultados organizacionais. E, por fim, também existem estudos relacionando as duas – capacidades de marketing e vantagem competitiva – entre si (WEERAWARDENA; O’CASS, 2004; BAKER; SINKULA, 2005; MURRAY; GAO; KOTABE, 2009; KAUFMANN; ROESCH, 2012).

Se as capacidades de aprendizagem têm influência positiva tanto nas capacidades arquiteturas de marketing como na vantagem competitiva, a qual além de ter uma relação ente si também repercute positivamente nos resultados das empresas, infere-se que ambas tenham um papel de mediação nessa relação. A função da variável mediadora acontece quando a mesma atua como interveniente entre duas variáveis numa relação, recebendo influência da variável independente e influenciando a variável dependente (BARON; KENNY, 1986). Portanto, trata-se de uma variável que tem um papel importante na gestão do relacionamento entre duas outras variáveis, dando um melhor entendimento sobre a influência da primeira na segunda (GUNZLER et al., 2013).

Logo, é relevante estudar essas duas variáveis mediadoras – capacidades arquiteturas de marketing e vantagem competitiva - porque as mesmas são essenciais para o desenvolvimento e aplicação das estratégias de marketing. Isso porque a primeira possibilita o planejamento e implementação destas estratégias que por sua vez se transformam na segunda, ou seja, em diferenciais que levam as empresas a se destacarem perante seus concorrentes. Tanto é que, comprovadamente, ambas influenciam na *performance* (LANGERAK, 2003; MORGAN; KALEKA; KATSIKEAS, 2004; ZHOU; BROWN; DEV, 2009; PARK; LEE; MORGAN, 2011). Contudo, apesar de alguns estudos (mencionados anteriormente) que relacionam de alguma maneira as duas entre si, não foram encontradas pesquisas testando esse papel mediador conjuntamente e nem seu reflexo na *performance*. Dessa feita, poder-se-á saber qual delas tem mais influência ou se ambas são igualmente importantes para os resultados organizacionais, indicando em qual delas as empresas deverão investir mais fortemente seus recursos para obterem melhores resultados.

b) Saber qual é a configuração mais eficaz de capacidade de aprendizagem de marketing: *exploitation*, *exploration* ou ambas.

Como já comentando, *exploitation* e *exploration* são importantes capacidades de aprendizagem de marketing. Elas são capacidades diferentes entre si que necessitam de processos, estratégias, estruturas, capacidades e cultura distintas além de que o seu reflexo na *performance* também pode ser diferente (HE; WONG, 2004). Portanto, há autores que as veem como dois fins de um único *continuum* onde as empresas devem fazer um trade-off entre as mesmas (MARCH, 1991) e cujos resultados das pesquisas empíricas mostraram que somente uma delas influenciava de alguma forma a *performance* (MENGUC; AUH, 2008; VORHIES; ORR; BUSH, 2011; CHEN; LI; EVANS, 2012).

Por outro lado, ainda que *exploration* e *exploitation* sejam duas abordagens essencialmente distintas da aprendizagem organizacional, a literatura tem indicado a necessidade das empresas alcançarem um equilíbrio (HE; WONG, 2004) e/ou uma maximização dos dois (CAO; GEDAJLOVIC; ZHANG, 2009). Essas perspectivas (equilíbrio ou maximização) se ligam ao conceito de ambidextria - à capacidade de fazer duas coisas ao mesmo tempo (LIN et al. 2013). Portanto, há pesquisadores que as caracterizam como atividades independentes e ortogonais onde as empresas podem buscar o equilíbrio e/ou a maximização (KATILA; AHUJA; 2002; GUPTA; SMITH; SHALLEY, 2006; SU; TSANG; PENG, 2009; HE; WONG, 2004; CAO; GEDAJLOVIC; ZHANG, 2009; CABRAL et al., 2015).

Mediante essas visões e resultados díspares (VORHIES; ORR; BUSH, 2011; JANSEN; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA, 2006; HE; WONG, 2004) é fundamental entender como as capacidades de aprendizagem de marketing, responsáveis por adquirir e gerenciar o conhecimento dentro das empresas impactam nos resultados das mesmas: utilizando novos conhecimentos (*exploration*); conhecimentos existentes (*exploitation*) ou ambos (ambidextria). Assim sendo, auxiliar nesse esclarecimento contribuirá para o progresso dos estudos na área que ainda é confuso devido as diferentes perspectivas e resultados.

c) Estudar variáveis importantes - capacidade de aprendizagem (*exploitation* e *exploration*), capacidade arquitetural de marketing e vantagem competitiva - e quanto impactam na *performance* das empresas.

Como explicado, entender quais mediadores são mais importantes para o desempenho das empresas é relevante. Contudo, entender todo caminho, ou seja, como todos esses construtos – capacidade de aprendizagem de marketing (*exploitation* e *exploration*), capacidade arquitetural de marketing e vantagem competitiva - se relacionam para melhorar o desempenho das empresas, traz ainda mais ganhos teóricos. Pois, como Venkatraman e Ramanujam (1987) já afirmavam, a tarefa de medir e conceitualizar a *performance* nas empresas é ao mesmo tempo importante e desafiadora. Morgan (2012) complementa essas afirmações ao enfatizar que, entender como o marketing está relacionado com o desempenho, é fundamental.

E, apesar de não terem sido encontrados estudos envolvendo todos esses construtos que, isoladamente já foram relacionados com *performances* superiores, os autores Akdeniz, Gonzalez-Padron e Calantone (2010), ressaltam a importância dos mesmos ao afirmar que tanto a capacidade de marketing como a capacidade de aprendizagem levam a empresa obter vantagem competitiva sustentável a qual, segundo Zhao, Song e Storm (2013), é importante para os resultados das empresas. Ou seja, as capacidades de aprendizagem impactam nas capacidades arquiteturais de marketing que levam a vantagem competitiva que por sua vez repercute em melhor desempenho.

Assim sendo, saber qual configuração de capacidade de aprendizagem (*exploitation* vs *exploration* vs ambidextria) relacionada a qual variável mediadora (capacidades arquiteturais de marketing e/ou vantagem competitiva) levará a melhores resultados, traz importantes ganhos.

Isto porque, o entendimento das diferentes configurações de capacidade de aprendizagem auxiliará na escolha de qual a melhor forma de aquisição de conhecimentos e informações dentro da empresa: buscando externamente (*exploration*), internamente (*exploitation*) ou de ambas as formas (ambidextria). Por sua vez, também é fundamental descobrir se esses conhecimentos irão abastecer as capacidades de arquiteturais de marketing (aquelas que auxiliam as formulação e implementação de estratégias de marketing) e/ou vantagem competitiva (diferencial em relação aos concorrentes) E, ainda, poderá ser esclarecido se ambas ou não, isoladamente ou em conjunto, afetarão os resultados das empresas.

Este conhecimento é importante para estas variáveis primeiramente porque é por meio da aprendizagem organizacional, consequentemente do conhecimento,

que as capacidades se desenvolvem e evoluem (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002; HELFAT; PETERAF, 2003). Além disso, segundo Slater e Narver (1995), devido à complexidade e à dificuldade de imitação, a aprendizagem organizacional é uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Isto porque a aprendizagem auxilia os gerentes a antecipar continuamente oportunidades do mercado e a responder antes de seus concorrentes (DAY, 1994a).

Enfim, é uma inovação no campo teórico propor e testar um modelo envolvendo todos esses construtos simultaneamente, pois apesar de comprovada empiricamente a relevância dos mesmos para o bom desempenho das empresas, não foram encontradas evidências dos mesmos terem sido analisados conjuntamente. Dessa forma, haverá um melhor entendimento do fenômeno.

Por fim, apresenta-se um quadro resumo (Quadro 1) com as principais lacunas, justificativas e as quais hipóteses ou referencial teórico elas estão relacionadas.

QUADRO 1: RESUMO DAS JUSTIFICATIVAS TEÓRICAS

Lacuna 1	Modelos teórico - hipóteses H3 (a,b), H4 (a,b) e H5 (a,b)	a) Descobrir qual o melhor caminho, a partir das capacidades de aprendizagem para desempenhos superiores: capacidades arquiteturas de marketing, vantagem competitiva ou ambas.
Lacuna 2	Modelo teórico – hipóteses H1, H2 e H6	b) Saber qual é a configuração mais eficaz de capacidade de aprendizagem: <i>exploitation</i> , <i>exploration</i> ou ambas.
Lacuna 3	Modelo teórico - todas as hipóteses	c) Estudar variáveis importantes - capacidade de aprendizagem ( <i>exploitation</i> e <i>exploration</i> ), capacidade arquitetural de marketing e vantagem competitiva - e quanto impactam na <i>performance</i> das empresas.

FONTE: elaborado pela autora (2017)

### 1.3.2 Justificativas práticas

a) Compreender a relevância e o papel das capacidades arquiteturas de marketing e da vantagem competitiva na relação entre capacidade de aprendizagem

e desempenho organizacional, e em qual delas (ou ambas) deverá investir seus esforços para uma melhor *performance*.

Embora a aprendizagem individual forneça a base para o conhecimento da organização, o mesmo somente é útil quando traduzido em certas capacidades organizacionais que auxiliem a implementação de determinados recursos (LIU; KO, 2011). Mais especificamente, as atividades de aprendizagem auxiliam no desenvolvimento das capacidades de marketing das organizações, o que lhes permite antecipar e responder às mudanças do mercado (DAY, 1994b).

Assim sendo, é essencial que os gestores percebam que às vezes não basta apenas o acesso ao conhecimento, seja de maneira interna (*exploitation*) ou externa (*exploration*), se não conseguirem fazer com que o mesmo se transforme em outras capacidades e possa ser efetivamente utilizado. Por exemplo, é necessário que o conhecimento adquirido seja utilizado de maneira eficiente na hora de formular e implementar as estratégias de marketing da empresa – e aqui entram as capacidades arquiteturais de marketing - aquelas que alimentam o processo estratégico das empresas.

No entanto, apenas ter uma excelente capacidade de planejamento e implementação de estratégias de marketing (capacidade arquitetural de marketing) pode não trazer resultados se os gestores posteriormente não traduzirem essas capacidades em estratégias específicas que gerarão vantagem competitiva. Isso porque, como alguns estudos mostram, nem sempre há uma relação direta e positiva entre capacidades de marketing e *performance* (MARÍA; ABANDO; DE LA MATA, 2010; CRUZ-ROS; CRUZ; PÉREZ-CABAÑERO, 2010; YU; RAMANATHAN; NATH, 2013). Segundo María, Abando e De La Mata (2010), pode ser que a relação entre capacidades de marketing e desempenho não seja de forma direta e aconteça por meio de outras variáveis. No caso, pode-se pensar que seja por meio da vantagem competitiva, pois é amplamente difundido na literatura o efeito positivo da vantagem competitiva no desempenho (YAMIN et al., 1997; ZHOU; BROWN; DEV, 2009).

Isto porque é por meio dessa vantagem que a empresa poderá se destacar perante seus competidores em mercados cada vez mais concorridos e assim conseguir bons resultados. Porém, nem sempre os gestores têm essa consciência. Nesse sentido, o modelo teórico proposto nessa tese poderá auxiliar os executivos a entenderem as relações entre esses construtos e como as mesmas podem afetar a

*performance* das empresas. Desta forma, eles poderão fazer escolhas de qual é a melhor configuração de caminhos a seguir até um resultado superior, ou seja, onde devem investir seus esforços e recursos na obtenção de ganhos maiores para as empresas que gerem.

b) Importância e formas de capacidade de aprendizagem de marketing.

É essencial para os gestores entenderem a importância e as formas de capacidade de aprendizagem que são mais eficazes para o seu negócio. Vorhies, Orr e Bush (2011), baseados na teoria da aprendizagem organizacional (MARCH, 1991), afirmam que existem dentro das empresas dois processos de aprendizagem: *exploration* e *exploitation*. *Exploitation* trata do desenvolvimento de novos conhecimentos sobre os mercados, produtos e capacidades já existentes, enquanto que a *exploration* refere-se ao desenvolvimento de novos conhecimentos que vão além do que é conhecido atualmente sobre mercados, produtos, tecnologias e capacidades (VORHIES; ORR; BUSH, 2011).

No entanto, apesar de serem capacidades primordiais para as empresas (*exploration* e *exploitation*), existem alguns pontos ainda não esclarecidos. Por exemplo, para alguns autores, ambas são necessárias para a adaptação das organizações, mas são incompatíveis pois concorrem por recursos, além de que as mentalidades e rotinas necessárias para um são diferentes para o outro, fazendo este exercício simultâneo difícil, se não impossível (MARCH, 1996).

Além disso, como os benefícios do *exploration* são distantes e incertos (TU, 2010), os gerentes tendem a enfatizar o *exploitation* e aperfeiçoar seus conhecimentos existentes para ter retornos certos e imediatos (ZHOU; LI, 2007). Porém, as capacidades de uma empresa são funções de suas interações com o mercado, com as oportunidades disponíveis e também das limitações de suas capacidades atuais. Então, a empresa que foca somente no *exploitation*, pode falhar em desenvolver novas capacidades (TU, 2010).

Aqui, surge outro conceito dentro dessa seara, o da ambidextria - a capacidade da empresa utilizar simultaneamente *exploitation/exporation* para atingir um desempenho superior (HE; WONG, 2004). E ainda, dentro do conceito de ambidextria, há um *trade-off*: a empresa pode escolher buscar um equilíbrio (HE; WONG, 2004; SU; TSANG; PENG, 2009; CAO; GEDAJLOVIC; ZHANG, 2009) ou ter altos níveis dos dois (SMITH; SHALLEY, 2006; CAO; GEDAJLOVIC; ZHANG, 2009).

Por sua vez Gupta, Smith e Shalley (2006), afirmam que há um consenso na literatura de que as organizações devem aprender a se destacar em ambas as tarefas, não obstante as suas dinâmicas radicalmente diferentes. Contudo, estes mesmos autores levantam a suspeita que esta premissa não se aplica a todos os contextos.

Enfim, como alertam Jansen, Van Den Bosch e Volberda (2006), a investigação sobre *exploration* e *exploitation* é crescente, contudo a compreensão dos antecedentes e consequências de ambas as atividades permanece pouco clara.

Assim sendo, entender qual destes processos ou se ambos resultam em resultado superior é relevante não só para os acadêmicos mas também para os gestores que deste modo poderão se conscientizar de qual dos mecanismos de busca de conhecimentos está prevalecendo em suas empresas e como estes estão impactando no seus resultados.

c) Entender o que leva uma empresa a ter um desempenho superior é fundamental para as organizações.

Como já comentado, de acordo com Moorman e Lehmann (2004), estuda-se muito como o marketing afeta o mercado, mas pouco como o mesmo afeta a organização. A necessidade de vincular o marketing com o resultado dos negócios tornou-se imperativo, pois os profissionais de marketing acabam por precisar justificar o valor de suas atividades e orçamentos principalmente após a crise global recente (MORGAN, 2012).

Atualmente, existe um colapso econômico globalizado que reduziu consideravelmente a renda das famílias desencorajando despesas (CALVO-PORRAL; STANTON; LÉVY-MANGIN, 2016) onde a única certeza é a incerteza (MEDRANO; OLARTE-PASCUAL, 2016). Além disso, segundo Day (2011) os mercados estão se tornando cada vez mais complexos devido ao excesso de informações e pontos de contatos com consumidores que estão cada vez mais 'tecnológicos'. Tudo isso faz com que a concorrência seja cada vez mais acirrada.

Nesse cenário, é essencial que as empresas alcancem bons resultados. Por conta disso, como já mencionado anteriormente, compreender como o marketing está relacionado com o desempenho do negócio é fundamental tanto para os acadêmicos de marketing como para os gestores (MORGAN, 2012).

Portanto, os executivos estão ainda mais preocupados em desenvolver estratégias que levem suas empresas a resultados superiores a dos seus concorrentes a fim de perpetuar sua existência em mercados mais complexos e instáveis. Verificar as relações dessas variáveis com o desempenho permitirá que os mesmos tenham uma melhor compreensão de como alcançar esses resultados. Enfim, o gestor que tiver essa consciência poderá obter melhor desempenho e destacar sua empresa perante as demais.

Na sequência apresenta-se um quadro resumo das justificativas práticas.

QUADRO 2: RESUMO DAS JUSTIFICATIVAS PRÁTICAS

Lacuna 1	Modelo teórico - hipóteses H3 (a,b), H4 (a,b) e H5 (a,b)	a) Compreender a relevância e o papel das capacidades arquiteturas de marketing e da vantagem competitiva na relação entre capacidade de aprendizagem e desempenho organizacional e em qual delas (ou ambas) deverá investir seus esforços para uma melhor <i>performance</i> .
Lacuna 2	Modelo teórico - hipóteses H1, H2 e H6.	b) Importância e formas de capacidade de aprendizagem de marketing.
Lacuna 3	Modelo teórico – todas as hipóteses	c) Entender o que leva uma empresa a ter um desempenho superior é fundamental para as organizações.

FONTE: elaborado pela autora (2017)

Concluindo, após se elencar as justificativas teóricas e práticas dessa tese, afirma-se que estudar estes três constructos em conjunto (capacidades de aprendizagem de marketing, capacidades arquiteturas de marketing e vantagem competitiva) é relevante, pois há evidências que além de serem importantes para o desempenho das empresas e se relacionam entre si.

São importantes porque, primeiramente, é por meio da capacidade de aprendizagem de marketing que tanto as capacidades arquiteturas de marketing como a vantagem competitiva são ‘abastecidas’ com conhecimento e informações. Na sequência, as capacidades arquiteturas de marketing que são essenciais pois é por meio delas que as organizações conseguem planejar e implementar suas estratégias. Por fim, a vantagem competitiva, que também é fundamental pois tanto as capacidades de aprendizagem (*exploitation/exploration*) como as capacidades de marketing (arquiteturas), por si só não representam uma *performance* superior se

não se traduzirem em uma vantagem em relação aos concorrentes que farão com que as empresas tenham um melhor desempenho.

O próximo capítulo expõe o referencial teórico utilizado para apresentação do tema da pesquisa, bem como para o desenvolvimento das hipóteses e do modelo testado empiricamente.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, apresentam-se as teorias envolvidas na elaboração do modelo testado empiricamente. Inicia-se com um enfoque sobre capacidades de marketing em termos gerais seguido pela abordagem das capacidades arquiteturas de marketing e da vantagem competitiva, variáveis mediadoras, que são o foco desta investigação. A seguir, expõem-se as demais variáveis, capacidades de aprendizagem de marketing, representadas por *exploitation* e *exploration*, e desempenho organizacional. Por fim, se fundamentam as relações das variáveis (capacidades arquiteturas de marketing, vantagem competitiva, capacidade de aprendizagem de marketing - *exploitation* e *exploration* - e desempenho), construindo as hipóteses da pesquisa.

### 2.1 CAPACIDADES DE MARKETING

O interesse em estudar empiricamente as capacidades de marketing se intensificou recentemente na literatura acadêmica (SANTOS-VIJANDE et al., 2012) e fundamentou-se na VBR, uma teoria baseada nos recursos e capacidades das empresas (BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984). De acordo com essa teoria, vantagem competitiva sustentável (que serão abordadas em um tópico específico) resultam de capacidades distintivas de uma organização (AMIT; SCHOEMAKER, 1993). Amit e Schoemaker (1993) definem 'capacidades' como a habilidade de uma empresa em implementar recursos, geralmente em combinação, utilizando-se de processos organizacionais para efetuar um fim desejado. Elas são baseadas em informações, processos tangíveis ou intangíveis que são específicos da firma e desenvolvidos ao longo do tempo por meio de interações complexas entre os recursos da empresa (AMIT; SCHOEMAKER, 1993).

No entanto, mesmo antes do surgimento da VBR, Lamont (1972) já estudava o desenvolvimento específico das capacidades de marketing (vendas) para pequenas empresas de tecnologia. Posteriormente, Atuahene-Gima (1993) aplicou uma das primeiras escalas de capacidades de marketing em empresas de

engenharia para mensurar qualidade no serviço ao cliente, pesquisa de mercado, eficácia da propaganda, velocidade de lançamento de novos produtos, entre outros. No entanto, foi com Day, em 1994, que o assunto 'capacidades' se tornou mais evidente quando o autor argumentou que empresas orientadas para o mercado desenvolvem capacidades específicas para monitorar o mercado e clientes. Ele definiu capacidade como conjuntos complexos de habilidades e conhecimentos acumulados utilizados em processos organizacionais que permitem às empresas coordenar as atividades e fazer uso de seus ativos (DAY, 1994b). Desde então, surgiram estudos sobre capacidades de marketing em variados contextos. A importância do tema é tão significativa que o *Marketing Science Institute* (MSI - Instituto de Ciência de Marketing) definiu como uma das prioridades de pesquisa os estudos sobre capacidades de marketing em dois biênios consecutivos: 2010-2012 e 2012-2014 (MSI, 2014).

Ampliando um pouco mais a definição de capacidade de marketing, Garcia-Vilaverde et al. (2011) afirmam que as capacidades de uma empresa podem ser agrupadas em: (a) capacidades técnicas: capacidades técnicas e tecnológicas necessárias para transformar insumos em produtos, compostas de recursos tecnológicos e equipamentos; economias de escala; experiência técnica e um departamento de produção eficiente e eficaz; (b) capacidades organizacionais: recursos relacionados aos processos organizacionais e gerenciais, das quais fazem parte a eficiência na estrutura organizacional, o conhecimento e a habilidade dos funcionários, as competências gerenciais, os procedimentos de planejamento estratégico e a capacidade de atrair colaboradores criativos; (c) capacidades de marketing: competências com base em resultados - relação privilegiada com fornecedores e clientes, conhecimento de mercado, controle sobre canais de distribuição e forte base de clientes instalada.

Focando especificamente nas capacidades de marketing, Morgan (2012) as define como os recursos de marketing adquiridos, combinados e transformados em ofertas de valor para o mercado. Segundo esse autor, podem-se identificar quatro tipos: (a) capacidades especializadas de marketing: dizem respeito a funções específicas do marketing baseadas em processos usados dentro das organizações para combinar e transformar recursos. Seria o clássico marketing mix. Trata-se do gerenciamento de produto, preço, distribuição e da comunicação do marketing além das vendas e da pesquisa de mercado; (b) capacidades interfuncionais de

marketing: são as capacidades detalhadas anteriormente combinadas com *inputs* de capacidades especializadas de outras funções. Englobam o gerenciamento da marca, *customer relationship management* (CRM – gerenciamento do relacionamento com o cliente) e o desenvolvimento de novos produtos; (c) capacidades arquiteturais marketing: relacionam-se aos processos de planejamento e implementação da estratégia de marketing. O primeiro diz respeito à capacidade da empresa no desenvolvimento das estratégias para alavancar recursos e capacidades especializadas e interfuncionais na busca de vantagem competitiva. O segundo refere-se à capacidade de adquirir, combinar e distribuir os recursos necessários, em busca das estratégias definidas; (d) capacidades dinâmicas de marketing: trata-se da habilidade da empresa de se engajar no aprendizado baseado em mercado e usar os *insights* resultantes para reconfigurar seus recursos e aumentar suas capacidades de forma que reflita a dinâmica da organização no ambiente do mercado. Referem-se ao aprendizado de mercado, à reconfiguração e ao aprimoramento dos recursos. Portanto, por sua relevância para a teoria de capacidades de marketing, cabe ressaltar que este estudo de Morgan (2012) orientou esta pesquisa no sentido da classificação das capacidades de marketing.

Contudo, é necessário mencionar outro estudo também importante para a teoria das capacidades de marketing realizado por Day (2011). O autor afirma que as capacidades dinâmicas de marketing são limitadas porque, embora sejam ferramentas poderosas para auxiliar as empresas nos mercados dinâmicos, elas simplesmente não são suficientes para o atual mercado caótico. Recursos avançados são necessários para antecipar tendências e acontecimentos antes que eles sejam totalmente visíveis e, em seguida, adaptar-se de forma eficaz (DAY, 2011). Segundo o autor, a teoria das capacidades dinâmicas é dificultada porque segue uma perspectiva de ‘dentro para fora’ em vez de começar observando o mercado.

Por conta disso, o autor traz o conceito das capacidades adaptativas, que seriam um passo além das capacidades dinâmicas, pois tem uma perspectiva de ‘fora para dentro’. Day (2011) também se baseia no conceito de ‘*exploration*’ (experimentar, descobrir, assumir riscos e flexibilizar) e não do ‘*exploitation*’, das velhas certezas utilizadas pelas demais capacidades para se referir às capacidades adaptativas.

Contudo é importante fazer aqui um adendo. Como são temas muito próximos (capacidades de marketing e aprendizagem) às vezes se sobrepõem como no caso das capacidades adaptativas de Day (2011) onde uma delas é a ‘aprendizagem de mercado vigilante’ e, as dinâmicas de Morgan (2012) onde o ‘aprendizado de mercado’ é considerado por ele como uma capacidade dinâmica. No entanto, ambas têm um foco externo, porém, acredita-se que a aprendizagem não se dá apenas externamente, pela busca de novos conhecimentos, mas também pela transformação de conhecimentos já existentes na empresa sendo importante também o conceito de *exploitation*, ou uso do conhecimento existente.

Outro ponto a se comentar é o porquê de Morgan (2012), apesar de citar este trabalho de Day (2011) para afirmar que os mercados estão cada vez mais complexos e dinâmicos, não ter aderido a essa tipologia de capacidades adaptativas. Pode-se inferir que Day (2011) está mais focado em ambientes altamente dinâmicos e turbulentos, o que não é a realidade de todas as empresas. Isto vai ao encontro das afirmações de Eisenhardt e Martin (2000), para os quais a dinamicidade dos mercados é variável. Assim, acredita-se que Morgan (2012), por oferecer um modelo extremamente amplo, parece ser mais generalista e foca em mercados não tão complexos, nem tão caóticos, nos quais as capacidades dinâmicas seriam suficientes para o aprimoramento das capacidades. Portanto, pensando em questões de generalização de resultados, utilizou-se nesta pesquisa a tipologia de Morgan (2012) representada nesse estudo pelas capacidades arquiteturas de marketing, as quais serão abordadas na próxima seção.

## 2.2 CAPACIDADES ARQUITETURAIS DE MARKETING

“O termo arquitetural é utilizado para denotar que estas capacidades combinam vários outros componentes – múltiplos recursos e capacidades – em um todo coeso” (MORGAN, 2012, p.108). A palavra arquitetural, que se desdobra em arquitetar, segundo dicionário Aurélio, significa idear, planejar, projetar (FERREIRA, 2009). Ou seja, são as capacidades de planejar utilizando recursos e outras capacidades existentes.

A estratégia de marketing é uma declaração ampla da forma como uma organização utiliza suas táticas para atingir os seus objetivos, ou seja, são os meios pelos quais os objetivos serão alcançados (VRONTIS; KOGETSIDIS; STAVROU, 2006). Portanto, a execução bem sucedida da estratégia de marketing há algum tempo tem sido questão de interesse para acadêmicos (CHEBAT, 1999) e profissionais (BOWER; GILBERT, 2007). Enfim, determinar a estratégia de marketing é uma das funções mais críticas de gestão (LIN; LEE; WU, 2010).

Pouca atenção tem sido dedicada ao processo de formação de estratégias de marketing em detrimento ao seu conteúdo (TOALDO; LUCE, 2006; CHARI et al., 2014). Bonoma (1985) já ensinava que estratégias de marketing apenas resultam em retornos superiores para uma empresa quando são implementadas com sucesso. No entanto, como Noble et al. (1999) afirmam, a literatura é consensual em alegar que o processo de planejamento estratégico deve incluir componentes de ambos: formulação e implementação onde formulação diz respeito à capacidade que a empresa tem no desenvolvimento de estratégias de marketing e a implementação se refere à capacidade de adquirir, combinar e distribuir os recursos em busca das estratégias definidas (MORGAN, 2012). Corroborando, Malshe e Sohi (2009) afirmaram que, em ambientes de negócios modernos, a formulação e implementação da estratégia estão interligadas.

Nesse contexto, entram as capacidades arquiteturais de marketing que envolvem justamente o planejamento e a implementação das estratégias de marketing (MORGAN, 2012). Dentro de planejamento cabem as tarefas de planejar, segmentar, gerenciar e desenvolver estratégias criativas e detalhar as atividades deste planejamento (VORHIES; MORGAN, 2005). Já na implementação, a empresa deve alocar de maneira eficaz seus recursos, definir cronogramas e orçamentos, colocar em prática as estratégias definidas no planejamento e agilizar este processo além de acompanhar a execução destas estratégias (VORHIES; MORGAN, 2005).

Ou ainda, capacidades arquiteturais de marketing são definidas como os processos pelos quais as empresas planejam combinações apropriadas de conhecimentos e outros recursos disponíveis para implementar e executar em seus mercados o que foi planejado, transformando isto em oferta de valor percebido para o seu público (MORGAN et al., 2003). Complementando, é evidente que a formação estratégica baseia-se nas capacidades organizacionais internas (VRONTIS;

KOGETSIDIS; STAVROU, 2006). Enfim, a empresa precisa ter capacidades para planejar e implementar com sucesso suas estratégias de marketing.

Especificamente falando sobre capacidades de planejamento de marketing, Slotegraaf e Dickson (2004) afirmam que, por mais de uma década, os pesquisadores de estratégia têm exaltado as capacidades organizacionais como fundamentais para obtenção de vantagem competitiva e, dentro da literatura de marketing, várias capacidades de marketing são apregoadas como fatores-chave de sucesso no desempenho das empresas. Assim sendo, segundo esses autores, pode-se esperar que as capacidades de planejamento, aquelas responsáveis pelo desenvolvimento de estratégias de marketing, também impulsionem o sucesso das organizações.

Ressaltando a importância das capacidades arquiteturas de marketing, Morgan, Katsikeas e Vorhies (2012), ao estudarem empresas exportadoras, observaram que as mesmas estão positivamente relacionadas com a eficácia de implementação da estratégia de marketing que, por sua vez, contribui para o desempenho de mercado e financeiro.

Ou seja, as estratégias de marketing são essenciais para as empresas alcançarem seus objetivos, porém a literatura foca muito mais no conteúdo das estratégias do que no seu processo. E a habilidade de conduzir este processo, que deve ser visto de maneira conjunta (formulação e implementação) são as próprias capacidades arquiteturas de marketing.

Complementando, Vorhies e Morgan (2003) enfatizam outro papel das capacidades arquiteturas de marketing afirmando que as mesmas se relacionam à formulação e execução de rotinas de trabalho usadas para desenvolver e coordenar outras capacidades como as especializadas e também a entrada de recursos. Ou ainda, as capacidades de marketing especializadas são aquelas operacionais enquanto que as capacidades arquiteturas fornecem o planejamento e mecanismo de coordenação que assegure a implementação efetiva dessas atividades (VORHIES; MORGAN; AUTRY, 2009). Ou seja, elas têm o papel de alavancar as demais capacidades como as especializadas (mix de marketing, vendas e pesquisa de mercado) e as interfuncionais (gerenciamento da marca, gerenciamento do relacionamento com o cliente e o desenvolvimento de novos produtos) (MORGAN, 2012). Por todos esses motivos as mesmas foram escolhidas como foco deste estudo.

Existem várias pesquisas que já relacionaram capacidades arquiteturais de marketing com resultados superiores nas empresas. Um dos primeiros artigos a estudar capacidades de marketing arquiteturais foi o de Morgan et al. (2003) onde por meio de uma pesquisa em 460 empresas de exportação do Reino Unido e da China, encontraram que o conhecimento informacional (informações do mercado) e o experiencial (habilidades acumuladas) influenciam positivamente as capacidades arquiteturais de marketing que por sua vez influenciam positivamente o desempenho adaptativo (de ser adaptar ao ambiente de mercado).

Por sua vez, Slotegraaf e Dickson (2004), apesar de não usarem o termo 'arquitetural', analisaram, entre outras coisas, as capacidades de planejamento de marketing (uma das capacidades arquiteturais). Por meio de uma *survey* com 186 executivos americanos de diversas indústrias, encontram que a capacidade de planejamento afeta positivamente o desempenho da empresa, mas, por conta de sua rigidez, diminui a improvisação do plano de marketing. Porém esta improvisação tem um efeito significativo e positivo no desempenho também criando assim o que os autores chamam de 'paradoxo do planejamento de marketing' que, segundo os mesmos, pode ajudar explicar os resultados variados em pesquisas anteriores sobre o planejamento estratégico.

Vorhies e Morgan (2005) também não fizeram uso da palavra 'arquitetural', mas avaliaram, dentre outras capacidades de marketing, a implementação e o planejamento, subdimensões das capacidades arquiteturais. Esses autores analisaram como o *benchmarking* poderia auxiliar no desenvolvimento das capacidades de marketing e como estas se relacionariam com os resultados das empresas. Para isto realizaram uma pesquisa com 230 empresas de seis tipos distintos de indústria. O resultado foi que as capacidades de marketing relacionam-se positivamente com o desempenho. Sobre CRM, Chang, Park e Chaiy (2010), pesquisando entre 209 indústrias coreanas, encontraram que as capacidades arquiteturais de marketing são mediadoras entre o uso da tecnologia em CRM e desempenho da organização.

Por sua vez, Theodosiou, Kehagias e Katsikea em 2012, estudaram as capacidades arquiteturais, especializadas e interfuncionais, usando dados coletados de gerentes de 316 agências bancárias. Contudo, apesar de terem indicadores em separado para cada uma destas capacidades, apresentaram os resultados falando nas capacidades de marketing em geral. Estes autores descobriram que a

orientação para a inovação (inovatividade) impacta positivamente no desenvolvimento das capacidades de marketing e que estas, por sua vez, também impactam positivamente no desempenho. Já Morgan, Katsikeas e Vorhies (2012), ao estudar conjuntamente capacidades arquiteturais e especializadas de marketing, no contexto de exportação, encontraram que as capacidades arquiteturais de marketing estão positivamente relacionadas com a eficácia de implementação da estratégia de marketing que por sua vez reflete positivamente no desempenho.

Finalizando, estudar as capacidades arquiteturais de marketing é importante porque ter essas capacidades significa ter as habilidades necessárias para formular e implementar adequadamente as estratégias nas empresas as quais continuamente estão em busca de melhores resultados. Contudo, essas estratégias precisam ser convertidas em vantagem competitiva porque apenas ter boas capacidades de formular e implementar estratégias pode não ser suficiente. Isso porque, como Zhao, Song e Storm (2013) afirmam, as capacidades de marketing são os recursos essenciais para a criação de vantagem competitiva onde ambas são importantes para o resultado da empresa. Tanto é que existe um apelo na literatura para investigações focadas em quais os recursos e capacidades levam a uma vantagem competitiva (MEYER; PENG 2005; KALEKA, 2011). Logo, a próxima sessão, abordará esse tema.

### 2.3 VANTAGEM COMPETITIVA

Como uma empresa alcança e mantém uma vantagem competitiva tem recebido muita atenção na literatura sobre estratégia (ZHOU; BROWN; DEV, 2009). Segundo De Brito e Brito (2012), a noção de vantagem competitiva já poderia ser encontrada em publicações antigas como na de Chamberlin (1933) em seu modelo teórico de competição monopolística e na de Ansoff (1965, p. 93) que utilizou o termo “posição concorrencial”.

Contudo, de acordo com De Brito e Brito (2012), apenas no final dos anos 70, com acirramento concorrencial, o termo tomou força tendo sua consagração entre consultores e acadêmicos após a publicação do livro de Michael Porter (1985), ‘Vantagem Competitiva’. Nesse livro, Porter definiu vantagem competitiva como uma

superioridade posicional no mercado que leva uma empresa a superar seus rivais (PORTER, 1985).

Zhou, Brown e Dev (2009), detalhando um pouco mais a origem da vantagem competitiva, afirmam que a mesma emergiu de duas principais perspectivas. A perspectiva das forças competitivas (PORTER, 1985) que sugeria que a estrutura da indústria e o posicionamento da empresa levavam a uma vantagem competitiva e a VBR (BARNEY, 1991) que afirmava que a vantagem competitiva vinha dos ativos exclusivos e de capacidades inimitáveis: “uma empresa é dito ter uma vantagem competitiva quando está implementando uma estratégia de criação de valor não implementada simultaneamente por qualquer concorrente atual ou potencial” (BARNEY, 1991 p.102).

Em relação a essas duas perspectivas, pode-se fazer um paralelo com o que Day e Wensley (1988) trazem como definição de vantagem competitiva. Para esses autores, às vezes ‘vantagem competitiva’ é traduzida como superioridade em habilidades e recursos (VBR) e outras como superioridade de posição do mercado (PORTER, 1985). No entanto, para os autores, o conceito ideal abarca as duas ideias onde vantagem competitiva pode ser definida como a superioridade posicional e de desempenho que são consequências da superioridade em habilidades e recursos, que uma empresa implementa (DAY; WENSLEY, 1988). Complementando, Day e Wensley (1988) afirmam que essa vantagem competitiva pode levar uma empresa a ter melhor *performance*. 6 x 4.

Sobre as dimensões da vantagem competitiva, a literatura tem apresentado duas – a liderança de custo e a liderança de diferenciação (PORTER, 1985; DAY; WENSLEY, 1988, ZHAO; SONG; STORM, 2013, ZHOU; BROWN; DEV, 2009). Porém, Miller (1987, 1988) distingue ainda mais a de diferenciação: em inovação e de mercado. De acordo com Zhou, Brown e Dev (2009), as vantagens de diferenciação de inovação e de mercado, apesar de relacionadas, são distintas. Vantagem de diferenciação de inovação ocorre quando uma empresa lidera o desenvolvimento e a comercialização de novos bens/serviços. Já uma vantagem de diferenciação de mercado acontece quando uma empresa cria uma imagem e atinge a fidelidade dos clientes (ZHOU; BROWN; DEV, 2009).

Em relação a ligação das capacidades de marketing com a vantagem competitiva, Kaufmann e Roesch (2012), se fundamentando na VBR, afirmam que a capacidade de integrar, combinar e implementar recursos *é uma fonte* de vantagem

competitiva sustentável. Portanto, pode-se inferir que as capacidades de marketing, definidas por Morgan (2012) como os recursos de marketing adquiridos, combinados e transformados em ofertas de valor para o mercado, são fontes de vantagem competitiva.

Indo ao encontro desses autores, Srivastava, Fahey e Christensen (2001) ensinam que as capacidades de marketing são os recursos essenciais para o desenvolvimento da vantagem competitiva e, portanto, importantes para o desempenho das empresas (PARASURAMAN; BERRY; ZEITHAML, 1983). Ou ainda, complementando, Langerak (2003) afirma que recursos e habilidades superiores são fontes de vantagem competitiva onde os recursos são ativos raros, valiosos, difíceis de imitar, transferir e as habilidades são capacidades diferenciadas que reúnem esses ativos e permitem que eles sejam implementados de forma a fornecer uma vantagem. Ou seja, as capacidades de marketing e a vantagem competitiva são construtos importantes e relacionados onde as capacidades, profundamente inseridas na cultura organizacional e difíceis de serem negociadas ou imitadas, responsáveis pela coordenação das atividades e utilização dos ativos, levarão a organização a ter uma vantagem posicional (LANGERAK, 2003).

Enfim, para se obter uma vantagem competitiva, a empresa precisa ter capacidades para manejar adequadamente os diversos tipos de recursos pois somente ter os recursos nem sempre significa ter vantagem competitiva, principalmente as sustentáveis. O que corrobora com Narasimhan et al. (2006) que afirmam que não é que os recursos não possam ser fontes de vantagem competitiva, mas as capacidades, por englobarem processos transformacionais complexos e serem mais específicas e, portanto, mais difíceis de imitar ou comprar, podem se tornar fontes potenciais de vantagem competitiva sustentável.

Comprovando esse vínculo entre capacidades de marketing e vantagem competitiva, existem pesquisas como os estudos de Baker e Sinkula (2005) que ao estudarem marketing ambiental descobriram que para o mesmo se traduzir em vantagem competitiva dependia de um conjunto de capacidades. Por sua vez, Kaufmann e Roesch (2012), encontraram, ao fazer um estudo qualitativo com empresas chinesas na Europa, que o paradigma motivação-oportunidade-habilidade (MOA) afeta como as empresas constroem e implementam suas capacidades para criar vantagem competitiva por meio do marketing.

Sobre a ligação da vantagem competitiva como desempenho, De Brito e Brito (2012) dizem que no início a vantagem competitiva assumiu uma posição central no pensamento estratégico como principal objetivo de pesquisa, mas com o passar do tempo passou a ser utilizada genericamente, associada a um conceito indefinido de valor ou ainda, como sinônimo de *performance* financeira superior. Porém, como alertam De Brito e Berardi (2010), vantagem competitiva e desempenho não são sinônimos:

...a origem da vantagem competitiva não está no desempenho, mas manifesta-se nele. Enquanto o desenvolvimento de recursos e capacidades for restrito, a manutenção do desempenho não pode ser considerada sustentada por uma vantagem competitiva” (DE BRITO; BERARDI, 2010 p. 164)

Porém, apesar da confusão, há indícios da ligação entre os dois construtos onde De Brito e Brito (2012) afirmam que a vantagem competitiva é tida como a principal hipótese para explicar o desempenho superior das empresas. Contudo, apesar de haver várias referências na literatura de marketing da relação positiva e direta entre ambos, a maioria é apenas especulativa (KALEKA, 2011). No entanto, foram encontrados alguns estudos empíricos comprovando uma relação positiva da vantagem competitiva com a *performance* organizacional.

Por exemplo, Langerak (2003) ao pesquisar 122 empresas Holandesas, descobriu que a vantagem competitiva de diferenciação afeta o desempenho das empresas. Por sua vez, Morgan, Kaleka e Katsikeas (2004), usando como amostra 287 empresas exportadoras, também encontraram que a vantagem posicional afeta a *performance* das organizações. Resultado similar encontraram Zhou, Brown e Dev (2009) pesquisando em 184 empresas da indústria hoteleira, que comprovaram que a vantagem competitiva de inovação e de diferenciação conduzem a um melhor desempenho do mercado que por sua vez, leva a uma melhor *performance* financeira.

Por fim, é importante estudar a vantagem competitiva pois por meio dela as empresas se diferenciam de seus concorrentes em mercados que estão ficando mais turbulentos e complexos, conseguindo assim melhores resultados. No entanto, como Akdeniz, Gonzalez-Padron e Calantone (2010) afirmam, a vantagem competitiva sustentável é resultado não só das capacidades de marketing, mas também das capacidades de aprendizagem, tema que será abordado a seguir.

## 2.4 CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM DE MARKETING

De Camargo Guerrazzi et al. (2015) afirmam que as áreas de marketing e estratégia são altamente entrelaçadas onde as teorias de estratégia são usadas de forma crescente em pesquisas de marketing. Pode-se citar que uma dessas teorias é a de aprendizagem organizacional. Shrivastava (1983) define aprendizagem organizacional como processo por onde a base de conhecimento da empresa é desenvolvida e formada. Teece, Pisano e Shuen (1997) ressaltam a importância da aprendizagem, pois, por meio da experimentação e repetição, chegam-se a soluções melhores e mais rápidas, além de que, também auxiliam as empresas a identificarem novas oportunidades de produção.

Embora o termo 'aprendizagem organizacional' tenha sido pioneiramente usado na década de 50 (PRANGE, 1996), segundo Lyles e Easterby-Smith (2003), os primeiros autores a referenciar a aprendizagem organizacional foram Cyert e March em 1963, na obra *Behavioral theory of the firm*, segundo um enfoque adaptativo. Eles definiram aprendizagem organizacional como um processo pelo qual as organizações são coletividades que aprendem por meio da interação com seus ambientes (SINKULA, 1994). Contudo, só no final dos anos 70, começou a surgir um fluxo, escasso, mas regular, de artigos e livros (PRANGE, 1996).

Apesar do crescimento de estudos sobre aprendizagem organizacional, existem divergências que começam pela gama de definições do próprio conceito (NICOLINI; MEZNAR, 1995; BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004); passam pela delimitação do tema que é controversa com uma teoria fragmentada (TAKAHASHI; FISCHER, 2009; VERSIANI; FISCHER, 2008); e culminam em ideias díspares sobre como abordá-la, não havendo um modelo dominante (VERSIANI; FISCHER, 2008). Enfim, existe uma grande variedade de perspectivas sobre a aprendizagem organizacional (AMORIM; FISCHER, 2013).

Alegre e Chiva (2008.p. 315) definem aprendizagem organizacional como “o processo pelo qual as organizações aprendem”. No entanto, as organizações aprendem por meio de diversas capacidades que criam novos conhecimentos ou modificam o conhecimento existente (ÖZSOMER; GENÇTÜRK, 2003; SFIRTISIS, 2011). Como Kim, Kim e Kim (2016 p.139) alertam, “a fim de efetivamente

implementar sua vontade de aprender, uma empresa deve possuir a capacidade de aprender de forma eficiente”.

Aqui surge o conceito de capacidade de aprendizagem, oriundo da Teoria da aprendizagem organizacional, um tema que tem recebido muita atenção nos estudos organizacionais (CAMPS; ALEGRE; TORRES, 2011). Camps, Alegre e Torres (2011) definem capacidades de aprendizagem como as características ou fatores organizacionais/gerenciais que facilitam o processo de aprendizagem organizacional ou que permitem que uma organização aprenda. Ou ainda, podem ser definidas como um conjunto de recursos ou habilidades tangíveis e intangíveis, que a organização utiliza para alcançar vantagem competitiva (ALEGRE; CHIVA, 2008).

Contudo, assim como no caso da própria aprendizagem organizacional, existem várias definições para o termo ‘capacidade de aprendizagem’ (HSU; FANG, 2009) pois sua característica multifacetada dificulta sua conceptualização (KIM; KIM; KIM, 2016). Inclusive como mencionado na introdução desta tese, após um levantamento na base de periódicos científicos Scopus, observou-se que os pesquisadores que trabalham com as capacidades de aprendizagem na área do marketing, utilizam diferentes nomenclaturas como ‘capacidade de aprendizagem focada no mercado’ (WEERAWARDENA; O’CASS, 2004; WEERAWARDENAA; O’CASS; JULIAN, 2004; O’CASS; WEERAWARDENA, 2010), ou ‘processo de aprendizagem baseado no mercado’ (PARK; LEE; MORGAN, 2011), ou apenas ‘capacidade de aprendizagem’ (CAMISÓN; VILLAR-LÓPEZ, 2011; SOK; O’CASS; SOK, 2013; DIAZ-MENESES, 2015), ou ainda como ‘capacidade de marketing de *exploration* e *exploitation*’ (VORHIES; ORR; BUSH, 2011). Ou seja, não se encontrou nem nomenclatura e nem definição específica para o termo “capacidade de aprendizagem de marketing”.

Enfim, para se conseguir entender as capacidades de aprendizagem, inclusive as de marketing, e como são operacionalizadas, é necessário antes compreender que a aprendizagem organizacional pode ser dividida em duas grandes vertentes: aprendizagem organizacional e organizações que aprendem (BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004; TAKAHASHI, 2007; CHIVA; ALEGRE, 2009).

A primeira se concentrou no processo de aprendizagem de uma organização e a segunda nos fatores que facilitam esse processo ou nas diretrizes para se tornar uma organização de aprendizagem (CHIVA; ALEGRE, 2009). Ou ainda, a aprendizagem organizacional pode ser representada pelos pesquisadores

acadêmicos já as organizações que aprendem pelos consultores e pesquisadores orientados para a transformação organizacional (BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004; TAKAHASHI, 2007). E, apesar das duas vertentes não serem isoladas e uma influenciar a outra, elas são diferentes entre si, com pontos de tensão que geram diversos debates na área (BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004). Logo, as capacidades de aprendizagem, seguem também essas duas vertentes e, portanto, podem se preocupar com os processos que levam a aprendizagem (aprendizagem organizacional) ou com os fatores facilitadores dessa aprendizagem (organizações que aprendem).

Para entender como esse construto vem sendo estudado ao longo de tempo, no campo da estratégia organizacional, foi realizado um levantamento na reconhecida base de periódicos internacionais Scopus em artigos em inglês da área de gestão sem nenhuma restrição de data. Pesquisou-se as palavras (entre aspas) '*learning capability (es)*' que deveriam estar presente no título do artigo o que retornou uma lista de 76 artigos. Destes, retirando aqueles que não apresentavam escalas de mensuração (a maioria dos estudos de casos e os teóricos), restaram 15 artigos que foram investigados com mais detalhes (Quadro 3). Esses estudos foram então classificados de acordo como consideravam suas capacidades de aprendizagem: como 'processos', referente a perspectiva 'aprendizagem organizacional' ou como 'facilitadores' vinculada as 'organizações que aprendem'.

Analisando o Quadro 3, pode-se perceber que, apesar de uma preponderância das capacidades enquanto atividades facilitadores da aprendizagem, ao longo do tempo, surgiram alguns pesquisadores utilizando a visão processual das mesmas (PIETRO; REVILLA, 2006; HULL; COVIN, 2010; KIM; KIM; KIM, 2016) e outros inclusive, que pregavam que a capacidade de aprendizagem deveria abranger os dois aspectos ao mesmo tempo (CHIVA et al. 2007; CHIVA; ALEGRE, 2009; ALEGRE; CHIVA, 2013; PALACIOS-MARQUES; DEVECE-CARAÑANA; LLOPIS-ALBERT, 2016).

Porém, como o contexto dessa tese é o do marketing, fez-se o mesmo tipo de levantamento no campo do marketing – entender as capacidades de aprendizagem de marketing. Seguiram-se os mesmos procedimentos descritos anteriormente, porém como a busca resultou em poucos estudos, ampliou-se um pouco mais o escopo da pesquisa no Scopus procurando pelos termos não só no título mas também nas palavras-chaves e/ou resumo.

QUADRO 3: RESUMO DE COMO AS CAPACIDADES DE APRENDIZAGEM SÃO ESTUDADAS NA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

	<b>Autores</b>	<b>Dimensões das escalas</b>	<b>Como a escala foi desenvolvida</b>	<b>Visão da capacidade de aprendizagem como:</b>
<b>Estudos Organizacionais</b>	Goh e Richards (1997)	Clareza de propósito e missão, compromisso de liderança e empoderamento, transferência de conhecimentos, trabalho em equipe e resolução de problemas em grupo	Estudo de caso para desenvolver escala	Facilitadora
	Jerez-Gómez et al. (2004)	Compromisso de aprendizagem, sistemas de pensamento, transferência e integração de conhecimentos, abertura e experimentação	Desenvolveram baseados em Hult e Ferrell (1997), Goh e Richards (1997) e Oswald et al. (1994)	Facilitadora
	Jerez-Gómez et al. (2005)	Compromisso de aprendizagem, sistemas de pensamento, transferência e integração de conhecimentos, abertura e experimentação	Desenvolveram baseados em Hult e Ferrell (1997), Goh e Richards (1997) e Oswald et al. (1994)	Facilitadora
	Bhatnagar (2006)	Miopia funcional, orientação de comando e controle, preocupação com rotinas do dia-a-dia, formalização excessiva, insuficiente orientação externa, falta de desejo de mudança	Desenvolveram baseados em Ramnarayan et al. (1993), Ramnarayan (1996, 1998)	Facilitadora
	Prieto e Revilla (2006)	Estoques de conhecimento (individual, grupal, organizacional) e fluxos de aprendizagem (Exploration / Exploitation)	Desenvolveram baseados em Nonaka e Takeuchi (1995) e Crossan et al. (1999)	Processo
	Akgu et al. (2007)	Compromisso de aprendizagem, sistemas de pensamento, transferência e integração de conhecimentos, abertura e experimentação	Jerez-Gómez et al. (2005)	Facilitadora
	Chiva et al. (2007)	Experimentação, tomada de riscos, interação com o ambiente externo, diálogo e tomada de decisão participativa	Desenvolveram baseados em Isaksen et al. (1999), Pedler et al. (1997), Templeton et al. (2002), Hult e Ferrell (1997) Goh e Richards (1997)	Ambas
	Chiva e Alegre (2009)	Experimentação, tomada de riscos, interação com o ambiente externo, diálogo e tomada de decisão participativa	Desenvolveram baseados em Isaksen et al. (1999), Pedler et al. (1997), Templeton et al. (2002), Hult e Ferrell (1997) Goh e Richards (1997)	Ambas
	Hull e Covin (2010)	Não separa em dimensões (somente três itens)	Desenvolveram mas não dizem fontes	Processo
	Alegre e Chiva (2013)	Experimentação, tomada de riscos, interação com o ambiente externo, diálogo e tomada de decisão participativa	Chiva e Alegre (2009)	Ambas
	Lin et al. (2013)	Cultura organizacional aberta, parceria interorganizacional, aprendizagem intra-organizacional	Desenvolveram baseados em O'Reilly et al. (1991), Tsai (2002) e Faems et al. (2005)	Facilitadora
	Cai et al. (2014)	Não separa em dimensões (18 itens)	Desenvolveram baseados em Goh e Richards (1997) e Jerez-Gómez et al. (2005)	Facilitadora
	Palacios-Marqués et al. (2016)	Experimentação, tomada de riscos, interação com o ambiente externo, diálogo e tomada de decisão participativa	Chiva and Alegre (2009)	Ambas
	Altinay et al. (2016)	Compromisso de aprendizagem, sistemas de pensamento, transferência e integração de conhecimentos, abertura e experimentação	Jerez-Gómez et al. (2005)	Facilitadora
	Kim et al. (2016)	Capacidade de absorção e capacidade de transformação	Cohen e Levinthal (1990) / Hsu and Fang (2009)	Processo

FONTE: elaborado pela autora (2017)

Em um primeiro momento, pesquisaram-se as palavras (entre aspas) 'learning' e 'marketing capability (ies)'. Essa pesquisa resultou em 18 artigos porém apenas 4 eram realmente relacionados com a capacidade de aprendizagem e a trataram empiricamente. Os demais apenas utilizaram a aprendizagem como

contexto; eram somente teóricos; ou utilizavam outros tipos de aprendizagem (ex.: orientação para, *benchmarking*, aprendizagem na cadeia de suprimentos).

Em uma segunda etapa, utilizou-se os termos (também entre aspas) '*learning capability(ies)*' com 'marketing' seguindo os mesmos parâmetros anteriores o que resultou em um total de 13 artigos onde somente 6 abordavam em profundidade a capacidade de aprendizagem sendo que um deles já aparecia na primeira lista dos quatro artigos comentada anteriormente.

QUADRO 4: RESUMO DE COMO AS CAPACIDADES DE APRENDIZAGEM SÃO ESTUDADAS NO MARKETING

	<b>Autores</b>	<b>Dimensões das escalas</b>	<b>Como a escala foi desenvolvida</b>	<b>Visão da capacidade de aprendizagem como:</b>
<b>Marketing</b>	Weerawardena e O'Cass (2004)	Aquisição, distribuição, interpretação e memória. Obs.: não apresentam a escala	Day (1994)	Processo
	Weerawardena et al. (2006)	Aquisição	Weerawardena (2003a) que foi adaptada do Day (1994)	Processo
	O'Cass e Weerawardena (2010)	Aquisição	Weerawardena (2003a) que foi adaptada do Day (1994)	Processo
	Park et al. (2011)	Aquisição, transmissão, utilização conceitual e utilização instrumental (baseada em eficiência e eficácia)	Desenvolveram a escala mas não citaram fontes	Processo
	Camisón e Villar-López (2011)	Compromisso de aprendizagem, sistemas de pensamento, transferência e integração de conhecimentos, abertura e experimentação	Jerez-Gómez et al. (2005)	Facilitadora
	Vorhies et al. 2011)	Exploration e exploitation	Desenvolveram escala com entrevistas em profundidade e mais teoria de Atuahene-Gima (2005), Kyriakopoulos e Moorman (2004), Leonard (1995), Levinthal e March (1993), March, (1991), Slater e Narver (1995) e Zollo e Winter (2002)	Processo
	Sok et al. (2013)	Não separa em dimensões (5 itens)	Desenvolveram baseados em Calantone et al. (2002) de orientação para aprendizagem, Salavou et al. (2004) e Garcia-Morales et al. (2006) no nível individual	Processo
	Kafetzopoulos e Psomas (2015)	Não separa em dimensões (5 itens)	Desenvolveram baseados em Yam et al. (2011), Jimenez-Jimenez e Sanz-Valle (2011) e Camison e Villar-Lopez (2011)	Ambas
	Nieves e Diaz-Meneses (2015)	Não separa em dimensões (5 itens)	Pavlou e El Sawy (2011)	Processo

FONTE: elaborado pela autora (2017)

Enfim, foram encontrados no total nove estudos que trabalharam ao mesmo tempo com 'capacidade de aprendizagem', 'aprendizagem', 'marketing' ou 'capacidade de marketing'. No Quadro 4 é possível ver o resultado de uma análise mais detalhada de cada um dos artigos.

Ao observar o Quadro 4, nota-se que, diferentemente do Quadro 3 que abordava os estudos organizacionais, aqui a grande maioria das capacidades de

aprendizagem são encaradas como processos onde apenas um estudo (CAMISÓN; VILLAR-LÓPEZ, 2011) as viu como fatores facilitadores de aprendizagem e um outro que utilizou ambas as perspectivas (KAFETZOPOULOS; PSOMAS, 2015).

Analisando estes achados, na presente tese, opta-se pela visão de 'aprendizagem organizacional' por ser vinculada mais a meio acadêmico (BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004; TAKAHASHI, 2007, CHIVA; ALEGRE, 2009) onde as capacidades de aprendizagem são captadas por processos em detrimento da perspectiva das 'organizações que aprendem', onde as capacidades de aprendizagem são representadas pelos fatores facilitadores de aprendizagem.

Olhando-se somente os artigos que trabalham essa perspectiva (processos), em ambos os quadros (Quadros 3 ,4), observa-se basicamente 3 tipos: a) os que utilizaram quatro processos - aquisição, distribuição, interpretação, e memória - que foram originados nos estudos de Huber (1991); b) os que utilizaram três processos - adquirir, assimilar e explorar o conhecimento formadores das capacidades absorptivas oriundas de Cohen e Levinthal (1990); c) os que utilizaram dois processos adaptativos: *exploitation* (utilização e aperfeiçoamento dos conhecimentos existentes)/*exploration* (busca de conhecimentos e habilidades completamente novos) desenvolvidos por March (1991).

Complementando, Kim, Kim e Kim (2016) afirmam que os pesquisadores têm estudado capacidade de aprendizagem em duas perspectivas: uma baseada no *exploration* e *exploitation* (MARCH, 1991) e outra nas capacidades absorptivas (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Resumidamente, esses autores, para representar as capacidades de aprendizagem, usam às vezes 4 dimensões (HUBER, 1991), em outras 3 (COHEN; LEVINTHAL, 1990) ou ainda 2 (MARCH, 1991).

Porém, segundo estudiosos da aprendizagem organizacional, Fischer e Amorim (2013), uma das causas da já comentada divergência na área são as várias características (processos) que compõem a mesma onde o pesquisador que vai estudá-las, deveria escolher qual delas irá abordar:

Sob esse fenômeno (aprendizagem organizacional) se abrigariam, por exemplo, quatro tipos de processo: a aquisição de conhecimento, a distribuição e a interpretação de informação e a memória organizacional. A decisão de estudar a aprendizagem envolveria de saída uma escolha de qual das características do fenômeno abordar (FISCHER; AMORIM, 2013 p.352).

Ou seja, sugere-se que os processos sejam estudados de forma separada, algo diferente do que se pode perceber ao analisar os Quadros 3 e 4 onde a maioria dos estudos utilizam vários ao mesmo tempo. Interessante notar que O'Casey e Weerawardena (2010), no seu último estudo que envolvia esses construtos (Quadro 4), sem maiores explicações, optaram por utilizar somente o processo de 'aquisição' do conhecimento diferentemente de seus trabalhos anteriores que utilizaram todos os processos. No caso do artigo de Park, Lee e Morgan (2011), um dos processos - memória - foi eliminado pois apresentou alta correlação com capacidade de marketing e *performance*.

O único artigo que usa um embasamento teórico diferente é o do Vorhies, Orr e Bush (2011) que utilizaram apenas os dois processos adaptativos desenvolvidos por March (1991): *exploration* e *exploitation*. *Exploitation* refere-se ao desenvolvimento de novos conhecimentos utilizando os conhecimentos existentes na empresa sobre mercados, produtos e capacidades. *Exploration* refere-se ao "desenvolvimento de novos conhecimentos que vão além do que é atualmente conhecido [na empresa] sobre mercados, produtos, tecnologias e capacidades" (VORHIES; ORR; BUSH, 2011 p.736). Assim sendo, define-se que as capacidades de aprendizagem de marketing nessa tese, serão representadas por *exploration* e *exploitation* justamente para auxiliar no esclarecimento de um tema tão controverso - aprendizagem organizacional e, conseqüentemente, capacidades de aprendizagem.

Além disso, essa escolha se justifica também, porque existe um colapso econômico globalizado que reduziu consideravelmente a renda das famílias desencorajando despesas (CALVO-PORRAL; STANTON; LÉVY-MANGIN, 2016) onde a única certeza é a incerteza (MEDRANO; OLARTE-PASCUAL, 2016). Ainda segundo segundo Sfirsis (2011), ambientes muito voláteis exigem que as organizações se adaptem de maneira contínua onde essa adaptação implica tanto na capacidade de explorar (*exploit*) as capacidades existentes como explorar (*explor*) novas tecnologias e mercados ambos conceitos que sustentam a perspectiva da adaptação organizacional (LYYTINEN; ROSE, 2006; GUPTA; SMITH; SHALLEY, 2006). Portanto, mediante esse cenário, utilizar as capacidades de *exploitation* e *exploration* (VORHIES; ORR; BUSH, 2011), faz todo sentido.

Por fim, acredita-se que a aprendizagem não se dá apenas pela busca de novos conhecimentos, mas também pela transformação de conhecimentos prévios. Retomando o conceito de aprendizagem organizacional já apresentado - que as

organizações aprendem por meio de diversas capacidades que *criam novos conhecimentos* ou *modificam o conhecimento existente* (ÖZSOMER; GENÇTÜRK, 2003; SFIRTISIS, 2011), também é coerente utilizar as capacidades de *exploitation* e *exploration* como representantes das capacidades de aprendizagem de marketing, porque são conceitos que se preocupam nessa busca, tanto interna como externamente.

A seguir as capacidades de aprendizagem de marketing *exploitation* e *exploration* serão melhor detalhadas.

#### 2.4.1 *Exploitation e exploration*

*Exploitation* e *exploration* são importantes para as empresa por vários motivos: a) para uma adaptação organizacional bem sucedida, b) para uma inovação tecnológica c) para a aprendizagem organizacional enfim, para a sobrevivência organizacional (GUPTA; SMITH; SHALLEY, 2006) . Em todos os casos, ambas envolvem uma aprendizagem, embora em graus e/ou tipos diferentes (GUPTA; SMITH; SHALLEY, 2006).

Assim sendo, Vorhies, Orr e Bush (2011) apresentam estes conceitos - *exploitation* e *exploration* - como duas importantes capacidades de aprendizagem de marketing oriundas do campo da aprendizagem organizacional. Ambas na língua portuguesa possuem a mesma tradução: 'exploração'. Contudo, segundo Popadiuk (2007), *exploitation* poderia ser, por aproximação, traduzido como 'aproveitamento' e *exploration* como 'prospecção'. Porém, como os termos em inglês já estão bem disseminados no meio acadêmico, na presente tese, serão mantidos.

Contudo, esses termos tem uma variedade de definições (BIRKINSHAW; GUPTA, 2013). Como anteriormente mencionado, para Li e Huang (2012), *exploitation* envolve a melhoria das capacidades existentes, melhorando os conhecimentos já adquiridos e *exploration* implica no desenvolvimento de uma nova capacidade adquirindo novos conhecimentos.

Complementando, Vorhies, Orr e Bush (2011), afirmam que *exploitation* refere-se ao desenvolvimento de novos conhecimentos utilizando os conhecimentos

existentes na empresa sobre mercados, produtos e capacidades . Já o *exploration* trata-se do “desenvolvimento de novos conhecimentos que vão além do que é atualmente conhecido [na empresa] sobre mercados, produtos, tecnologias e capacidades” (VORHIES; ORR; BUSH, 2011 p.736).

De acordo com Binz-Scharf (2004), a dicotomia entre o *exploitation* de velhas certezas e o *exploration* de novas possibilidades foi criada por Schumpeter (1934) mas ganhou destaque no artigo seminal de March (1991) que abordou o tema. Segundo esse autor:

*Exploration* inclui coisas capturadas por termos como busca, variação, tomada de risco, experimentação, competição, flexibilidade, descoberta, inovação. O *exploitation* inclui coisas como refinamento, escolha, produção, eficiência, seleção, implementação, execução (MARCH, 1991 p.71).

De acordo March (1991) tanto *exploration* como *exploitation* são necessários para as empresas, mas existem tensões, se não incompatibilidades, entre os dois pois ambos competem pelos mesmos recursos e as mentalidades e rotinas organizacionais necessárias para um são diferentes do outro, tornando a busca simultânea difícil, senão impossível. "Como resultado, as organizações fazem escolhas explícitas e implícitas entre os dois" (MARCH, 1991 p. 71). Portanto, muitos estudos têm mostrado que *exploitation* e *exploration* são capacidades diferentes entre si pois precisam de processos, estruturas, estratégias, capacidades e cultura distintas, tendo inclusive seu reflexo na *performance* diferenciado (HE; WONG, 2004). Para Cao, Gedajlovic e Zhang (2009), quando March (1991) utilizou os conceitos de *exploration* e *exploitation*, ele argumentou que os mesmos deveriam ser vistos como dois fins de um único *continuum*.

De acordo com Tu (2010), como os benefícios do *exploration* são distantes e incertos, os gerentes tendem a enfatizar o *exploitation* porém as capacidades de uma empresa são funções de suas interações com o mercado, com as oportunidades disponíveis e também das limitações de suas capacidades atuais. Então, a empresa que foca somente no *exploitation*, pode falhar em desenvolver novas capacidades (TU, 2010). No entanto, surge outra corrente de estudo com *exploitation* e *exploration* – a que analisa a interação entre os dois construtos – a ambidextria a qual será abordada na próxima seção.

## 2.4.2 Ambidextria

A ambidextria se relaciona a multiplicidade de formas de uma empresa gerir as tensões envolvidas em fazer duas coisas diferentes mesmo tempo (BIRKINSHAW; GUPTA, 2013). Ou ainda, é a capacidade de uma organização de abordar igualmente dois objetivos organizacionalmente incompatíveis (BIRKINSHAW; GUPTA, 2013). De maneira resumida é a capacidade de fazer duas coisas ao mesmo tempo (LIN et al. 2013).

Portanto, ela tem sido usada para se referir a diversos tipos de tensões dentro de uma empresa: alinhamento e adaptabilidade; conforto do passado e incerteza do futuro; eficiência e flexibilidade; integração e capacidade de resposta; inovação radical e inovação incremental e *exploration* e *exploitation* de negócios, de conhecimento e de inovação (MENGUC; AUH, 2008; NOSELLA; CANTARELLO; FILIPPINI, 2012; BIRKINSHAW; GUPTA, 2013).

Ou seja, a sua versatilidade tem levado ao seu uso crescente contudo esta mesma versatilidade, traz o risco de uma falta de clareza no seu significado e nas suas medidas (BIRKINSHAW; GUPTA, 2013). Como ela tem sido aplicada a uma ampla variedade de fenômenos nos últimos anos (BIRKINSHAW; GUPTA, 2013); tem-se utilizado como base diferentes teorias (NOSELLA; CANTARELLO; FILIPPINI, 2012) o que leva a uma fragmentação da literatura sobre ambidextria (NOSELLA; CANTARELLO; FILIPPINI, 2012; BIRKINSHAW; GUPTA, 2013). Importante pontuar que a ambidextria é uma construção acadêmica. Os gerentes, na prática, não usam este termo, diferentemente de termos como "crescimento" ou "liderança" ou "desempenho" que têm significado intuitivo para o gerente praticante (BIRKINSHAW; GUPTA, 2013). Portanto uma discussão do significado subjacente da ambidextria tem que começar a partir da teoria (BIRKINSHAW; GUPTA, 2013).

Assim sendo, há consenso que a ambidextria é essencial para o sucesso a longo prazo das empresas (WEI; ZHAO; ZHANG, 2014) porém é algo difícil de se alcançar (BIRKINSHAW; GUPTA, 2013; WEI; ZHAO; ZHANG, 2014).

O primeiro autor a utilizar o termo ambidextria foi Robert Duncan em 1976 (O'REILLY; TUSHMAN, 2013; BIRKINSHAW; GUPTA 2013). Vinte anos depois, Mike Tushman e Charles O'Reilly retomaram o conceito em um artigo (1996) e um livro (1997) que abordavam como as empresas poderiam gerenciar tanto os

processos revolucionários quanto os evolutivos (BIRKINSHAW; GUPTA, 2013). No artigo de 1996, depois de analisar como algumas empresas conseguiram sobreviver e mudar ao longo de décadas, estes autores propuseram que para as organizações serem ambidexas elas precisavam simultaneamente utilizar o *exploitation* e o *exploration* (O'REILLY; TUSHMAN, 2013).

Ainda de acordo com Birkinshaw e Gupta (2013), o trabalho de March sobre *exploitation* e *exploration* na aprendizagem organizacional no ano de 1991 foi fundamental para o tema que deu origem a uma série de pesquisas. Como mencionado na seção anterior, este artigo (MARCH, 1991) argumentava que existiam incompatibilidades entre *exploitation* e *exploration* como modos de aprendizagem organizacional e isto acabou levantando a existência de uma tensão entre eles (*exploitation* e *exploration*) e por conta disto, tornou-se um dos artigos mais citados para os estudiosos de ambidexria (BIRKINSHAW; GUPTA, 2013).

Ou seja, o estudo de *exploitation* e *exploration* pode ser considerado uma abordagem importante nos pesquisas sobre ambidexria e apesar desta variedade de dualidades dentro de uma empresa analisada pela ambidexria, a pesquisa dentro deste campo parece ter convergido em torno da dualidade de *exploitation/exploration* (BIRKINSHAW; GUPTA, 2013). Tanto é que autores a consideram como uma capacidade dupla de utilizar ao mesmo tempo os conceitos de *exploration* e *exploitation* na busca de melhores resultados (HE; WONG, 2004; LI, HUANG, 2012), apesar de serem duas abordagens essencialmente distintas da aprendizagem organizacional cuja literatura tem indicado a necessidade das empresas alcançarem um equilíbrio entre as duas (HE; WONG, 2004).

Neste contexto, da ambidexria em *exploitation* e *exploration*, Zollo e Winter (2002) já ressaltavam que além do familiar *trade-off* entre estes processos levantando por March (1991), poderia haver uma relação recursiva e co-evolutiva entre eles. Ou seja, manter um equilíbrio adequado entre ambos poderia ser fundamental (SU; TSANG; PENG, 2009). Assim sendo, muitos autores ressaltaram a importância de ambos para as empresas.

Por exemplo, Katila e Ahuja (2002), afirmaram que o *exploitation* das capacidades existentes é fundamental para o *exploration* de novas capacidades que por sua vez também aumentam o conhecimento existente da empresa. Raciocínio similar apresentaram Su, Tsang e Peng (2009) ao estudar capacidades internas, parcerias externas e inovação, afirmando que as capacidades internas (*exploitation*)

servem de base para identificar e explorar as oportunidades externas das parcerias (*exploration*), o que, por sua vez, leva à exploração (*exploitation*) das capacidades internas.

Ou seja, alguns pesquisadores começaram a caracterizar a *exploitation* e a *exploration* como atividades independentes e ortogonais onde as empresas podem optar por almejar altos níveis de ambas as atividades ao mesmo tempo (GUPTA; SMITH; SHALLEY, 2006; CAO; GEDAJLOVIC; ZHANG, 2009). Enfim, ao invés da empresa tentar achar um equilíbrio adequado entre as duas atividades, ela busca ter altos níveis nas duas. Algumas pesquisas testaram o efeito da interação entre *exploration* e *exploitation* – tanto o equilíbrio como a maximização.

Por exemplo, He e Wong (2004) testaram a hipótese sobre ambidexria examinando como *exploitation/exploration* podem influenciar conjuntamente o desempenho da empresa no contexto da inovação tecnológica. Em uma amostra de 206 empresas de manufatura, encontraram evidências de que essa interação está positivamente relacionada à taxa de crescimento das vendas. Cao, Gedajlovic e Zhang (2009), estudando 122 empresas chinesas, encontraram que a ambidexria (tanto o balanço, como a combinação entre *exploitation/exploration*) afeta positivamente o resultado das organizações. Cabral et al. (2015) concluíram que a interação das capacidades internas de *exploitation/exploration* é positivamente relacionada com o desempenho global ao pesquisarem 498 empresas brasileiras de manufatura.

Diferentemente, ao investigar sobre a ambidexria, Vorhies, Orr e Bush (2011), utilizando *exploration* e *exploitation* como moderadores, encontraram que um enfraquece a relação que o outro tem com capacidades voltadas para o cliente que por sua vez influencia a *performance*. Segundo estes autores, as empresas não devem tentar maximizar as duas ao mesmo tempo, pois isso afetará negativamente essas capacidades. No entanto, diante desses resultados, estes mesmos autores afirmam que isso pode ser uma evidência de que são necessários mais estudos nesta área (VORHIES; ORR; BUSH, 2011).

Contudo, Gupta, Smith e Shalley (2006) podem apoiar estes resultados de Vorhies, Orr e Bush (2011) pois eles afirmaram que a relação entre *exploitation* e *exploration* - se *continuum* ou ortogonal - depende: a) se os dois competem por recursos escassos (quanto mais escassos maior a probabilidade de que os dois sejam mutuamente exclusivos – um *continuum*) ; b) do nível da unidade de análise

(para uma organização se destacar em ambos é mais fácil do que para um indivíduo); c) se a análise se concentra em um único ou em vários domínios. Aqui quando é em um único domínio *exploitation* e *exploration* serão mutuamente exclusivas – *continuum*. Quando se tratar de múltiplos domínios (diferentes e poucos acoplados) elas serem ortogonais, ou seja, podem coexistir altos níveis de ambos em cada um destes domínios. Por exemplo, uma empresa pode ter ao mesmo tempo altos níveis de *exploration* no seu setor de P&D já no seu setor de vendas ter altos níveis de *exploitation* (GUPTA; SMITH; SHALLEY, 2006).

Enfim, como Liu et al. (2011) afirmam, existem duas visões sobre se *exploration* e o *exploitation*, se os mesmos são complementares ou substitutos onde alguns estudos os tratam como opostos, pois competem por recursos, tem objetivos diferentes e mostram processos e comportamentos incompatíveis e outros apontam como complementares. Portanto, indo ao encontro do que Vorhies, Orr e Bush (2011) afirmam, outros autores asseveram que, apesar da crescente investigação, o entendimento dos antecedentes e consequentes de *exploration* e *exploitation* ainda não está bem claro (JANSEN; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA, 2006) principalmente em relação a ambidexria que possui poucos resultados empíricos (HE; WONG, 2004).

## 2.5 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Atualmente, devido ao cenário concorrencial, para as empresas alcançarem seus objetivos de mercado e financeiro, é necessário ter um marketing eficaz e eficiente (PIMENTA DA GAMA, 2011). Aqui entra o conceito de desempenho, termo utilizado em várias áreas de gestão e uma das grades preocupação do marketing (PIMENTA DA GAMA, 2011). Isto porque suas métricas são utilizadas para explicar fenômenos, diagnosticar causas, encontrar relacionamentos, fazer previsões e permitir comparações (PIMENTA DA GAMA, 2011)

Portanto, desenvolver uma compreensão geral de como o marketing está relacionado com o desempenho do negócio é essencial não só para acadêmicos como também para os gestores (MORGAN, 2012). Isto porque, uma maior responsabilização do marketing reforça o desempenho das empresas e aumenta a

credibilidade do mesmo o que se torna importante principalmente em períodos de recessão econômica. Inclusive, o MSI ressalta que esta preocupação de 'prestação de contas' do marketing foi agravada pela desaceleração econômica (MSI, 2014). Além disto, o mesmo instituto inclui métricas de desempenho em sua lista de prioridades de pesquisa em vários anos (MSI, 2004; 2006; 2008; 2010). Logo, estudar o desempenho das empresas é atual e relevante.

No entanto, a tarefa de se medir e conceitualizar a *performance*, que seria uma noção mais ampla de eficácia organizacional, é ao mesmo tempo importante e desafiadora para os pesquisadores (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1987). Tanto é que, empiricamente, os três construtos apresentados anteriormente já foram positivamente relacionados com os resultados das empresas: a) as capacidades de aprendizagem de *exploration* e *exploitation* (MENGUC; AUH, 2008; CHEN; LI; EVANS, 2012; SU; TSANG; PENG, 2009; HE; WONG, 2004; CAO; GEDAJLOVIC; ZHANG, 2009; CABRAL et al., 2015), b) vantagem competitiva (LANGERAK, 2003; MORGAN; KALEKA; KATSIKEAS, 2004; ZHOU; BROWN; DEV, 2009) e c) capacidades arquiteturais de marketing (MORGAN et al., 2003; SLOTEGRAAF; DICKSON, 2004; CHANG; PARK ; CHAIY, 2010; SANTOS-VIJANDE et al., 2012 ; SANZO et al., 2011).

Contudo, Santos-Vijande et al. (2012) alertam que a literatura sobre os efeitos das capacidades de marketing na competitividade das empresas é recente e os indicadores de desempenho utilizados diferem entre os pesquisadores. Inclusive Tsai e Shih (2004) já ponderavam que a relação entre as mesmas e o desempenho empresarial vinham recebendo pouca atenção. Além disto, há também evidências empíricas que não apoiam a teoria acadêmica sobre a relação direta entre capacidades e desempenho onde recentemente, alguns estudos exigiram uma análise cuidadosa e uma compreensão mais profunda dessa relação (CRUZ-ROS; CRUZ; PÉREZ-CABAÑERO, 2010).

Outra crítica feita por Cruz-Ros, Cruz e Pérez-Cabañero (2010), aponta que na maioria destes estudos são analisadas relações simples e diretas entre as capacidades e o desempenho utilizando indicadores financeiros. Porém, estes mesmos autores levantam quem em algumas publicações acadêmicas de peso, surgem estudos que propõem uma estreita relação causal entre capacidades e desempenho utilizando, no entanto, indicadores não financeiros (CRUZ-ROS; CRUZ; PÉREZ-CABAÑERO, 2010). Assim sendo, percebe-se que existe uma gama

ampla de diferentes tipos de indicadores utilizados na mensuração da *performance*. Isto porque o desempenho é multidimensional e pode ser mensurado de várias maneiras, ou seja, não existe uma medida única para ele.

Por exemplo, para Bhargava et al. (1994), o desempenho pode ser operado em termos de eficácia, eficiência e adaptabilidade. Já para Vorhies e Harker (2000), o desempenho organizacional é um constructo multidimensional formado pelo desempenho financeiro, operacional e relacionado aos clientes (KAPLAN; NORTON, 1996; VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986).

Homburg et al. (2007) incorporam dois construtos relacionados com *performance*: (a) desempenho de mercado, que os autores definem como a eficácia das atividades de marketing de uma organização no que diz respeito aos objetivos relacionados com o mercado, tais como receitas, crescimento e *market share*; (b) desempenho financeiro, que se refere ao retorno médio sobre a venda de uma unidade de negócio em relação à média da indústria.

Já Richard et al. (2009) afirmam que o desempenho organizacional é constituído por: (1) desempenho financeiro (lucros, retorno sobre ativos, o retorno sobre o investimento, etc.); (2) desempenho do mercado (vendas, participação de mercado, etc.); e (3) o retorno dos acionistas (retorno total para o acionista, valor econômico agregado, etc.). Gao (2010) por sua vez, apresenta um novo framework sobre desempenho e inclui cinco construtos: participação de mercado, satisfação do cliente, fidelização/retenção de clientes, valor da marca e inovação, que formam as medidas não financeiras, que, por sua vez, impactam conjuntamente no desempenho financeiro.

Baumgarth (2010), a seu turno, apresenta um construto um pouco distinto, onde o desempenho da empresa pode ser medido em termos da realização de dois tipos de metas: de mercado e econômicas. O desempenho do mercado representaria os resultados coletivos de atividades de marketing (aumento da consciência, conquistar novos clientes, alcançar a lealdade do cliente ou atingir uma participação de mercado almejada). O desempenho econômico definiria o resultado financeiro das ações de todas as funções empresariais (vendas, finanças, produção, recursos humanos, entre outros), onde as medidas mais comuns seriam volume de vendas e lucro.

Santos-Vijande et al. (2012) consideram o desempenho global da organização como a soma do desempenho de mercado e financeiro e afirmam que

estes indicadores já foram amplamente utilizados na literatura para avaliar o desempenho das organizações (DARROCH, 2005; TIPPINS; SOHI, 2003; VORHIES; MORGAN, 2005; WEERAWARDENA; O’CASS; JULIAN, 2006). Inclusive, Santos-Vijande et al. (2012) realizaram um estudo com o objetivo de analisar as relações das capacidades de marketing com o desempenho utilizando uma amostra de 163 empresas, médias e pequenas (PME), e por meio de um pré-teste, verificaram que os indicadores de mercado (vendas e participação) e financeiros (lucros obtidos) foram claramente identificáveis por empresas menores. Mediante o exposto, na presente tese, optou-se em mensurar o desempenho organizacional por meio do desempenho de mercado e financeiro, de forma agregada pois como Merrilees, Rundle-Thiele e Lye (2011 p.3) afirmam “às vezes, o desempenho de mercado e o desempenho financeiro são combinados como parte de uma única medida de desempenho unidimensional”.

Contudo, as medidas objetivas não são as únicas possíveis. Dess e Robinson (1984) já afirmavam que os pesquisadores de gestão estratégica muitas vezes encontram dificuldades em conseguir medidas objetivas, confiáveis e válidas de certos aspectos do desempenho organizacional. Ao realizarem uma pesquisa com 22 *Chiefs Executive Officer* (CEOs - diretores executivos), os autores concluíram que um pesquisador pode considerar o uso de uma medida de percepção subjetiva de pelo menos dois aspectos do desempenho organizacional (retorno sobre ativos e crescimento das vendas), sob duas condições específicas: (1) quando as medidas objetivas precisas não estão indisponíveis, e (2) a alternativa é remover a mensuração do desempenho do projeto de pesquisa.

Perin e Sampaio, em 1999, ao estudarem em de 592 empresas gaúchas distribuídas em 38 setores de atividade da economia, constataram que os dados de balanços informados pelos respondentes (*self-report*), comparados com os dados registrados nos respectivos balanços publicados (dados secundários), não diferem significativamente, podendo então os dados subjetivos serem confiáveis também. Esse resultado é definido pelos autores como relevante, especialmente devido à dificuldade para obtenção das informações objetivas dos indicadores de *performance*, principalmente quando se analisam empresas de distintos segmentos e portes.

Slotegraaf e Dickson (2004), ao realizar uma pesquisa em 186 diversos tipos de empresas para analisar a influência da capacidade de planejamento na

*performance* das empresas (a qual foi confirmada), também defenderam o uso de medidas subjetivas de desempenho ensinando que as avaliações subjetivas das medidas de competitividade são susceptíveis de refletir com mais precisão a verdadeira posição de uma empresa quando capturadas em relação aos principais rivais do que em um nível mais puro.

Trazendo outro alerta, Sapienza, Smith e Gannon (1988, p.46) afirmaram que a medição de desempenho é ainda mais complexa no contexto de pequenas empresas:

. . . é bastante comum para proprietários/empresários recusarem-se a fornecer medidas objetivas e reais de desempenho organizacional para pesquisadores. Além disso, muitas vezes, quando tais dados são disponibilizados eles não são representativos do desempenho real da empresa, como muitos proprietários/empresários para uma variedade de razões relatar resultados de desempenho manipulados (por exemplo, lucros).

Também Naman e Slevin (1993), em um estudo com 82 empresas de manufatura, investigando o empreendedorismo em pequenas e médias empresas, utilizaram medidas tanto objetivas como subjetivas de desempenho. Portanto, mediante o exposto, e considerando que a amostra desta pesquisa possui em sua maioria pequenas e médias empresas (ver mais detalhes em '4.1.2. Perfil dos respondentes'), o uso de medidas subjetivas de desempenho (de mercado e financeiro) é aceitável e recomendável.

Enfim, como Moorman e Lehmann (2004) alertam, estuda-se muito como o marketing afeta o mercado, mas pouco de como influencia a organização. Muitas questões ainda não foram respondidas como, por exemplo, se o marketing afeta os lucros ou o valor de uma empresa; se contribui para o desenvolvimento e manutenção dos recursos intangíveis (consumidores, parceiros, marcas e conhecimento); como pode melhorar a eficiência das organizações; e se as capacidades de marketing podem ser transformadas em fontes de valor (MOORMAN; LEHMANN, 2004). Portanto, ainda há dúvidas de quais seriam as melhores formas de mensurar a verdadeira contribuição do marketing no desempenho das empresas.

Na seção seguinte, apresentam todas as variáveis estudadas e seu relacionamento com o desempenho organizacional juntamente com a apresentação das hipóteses.

## 2.6 CAPACIDADES ARQUITETURAIS DE MARKETING, VANTAGEM COMPETITIVA, CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM DE MARKETING (*EXPLORATION/EXPLOITATION*) E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Como já exposto, estratégia e marketing são áreas entrelaçadas onde as teorias de estratégia estão sendo utilizadas de forma crescente nas pesquisas de marketing (DE CAMARGO GUERRAZZI et al., 2015). Desse modo, na presente tese, as capacidades de aprendizagem de marketing também são fundamentadas na teoria de aprendizagem.

A questão de saber se o aprendizado leva a um melhor desempenho tem atraído muita atenção dos pesquisadores. Isso ocorre porque a aprendizagem é um processo-chave que sustenta muitos aspectos da gestão (BAPUJI; CROSSAN, 2004). Vários autores têm sugerido uma relação positiva entre a aprendizagem e o desempenho. Portanto, a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento, têm recebido muita atenção por sua contribuição para a melhoria da *performance* das empresas (FIOL; LYLES, 1985; LEE; CHOI, 2003).

Falando especificamente das capacidades de aprendizagem, sua importância para o resultado das organizações também tem sido enfatizada na literatura (CAMPS; ALEGRE; TORRES, 2011). Por exemplo, Hsu, e Fang (2009), estudando 123 empresas tailandesas, descobriram que a capacidade de aprendizagem afeta a *performance* de desenvolvimento de novos produtos a qual foi mensurada pelas *performances* financeira, de mercado, do consumidor e do produto. Sok, O’Cass e Sok (2013), pesquisando em 171 pequenas e médias empresas manufatureiras, também encontraram suporte para uma relação positiva entre capacidades de aprendizagem e *performance*. Por sua vez, Cai et al. (2014), relataram a existência de uma influência positiva e significativa da capacidade de aprendizagem no desempenho das empresas ao estudarem 343 empresas chinesas.

No entanto, por serem mais adequadas ao escopo desta tese, as capacidades de aprendizagem serão estudadas por meio das capacidades de *exploration* e *exploitation*. Özsomer e Gençtürk (2003) afirmam que *exploitation* e *exploration* são diferentes capacidades para a produção de conhecimento organizacional e que ambas são necessárias para melhorar o desempenho das empresas. Estudos têm mostrado que *exploitation* e *exploration* são realmente

diferentes entre si pois eles necessitam de processos, estratégias, estruturas, capacidades e cultura distintas além de que o seu reflexo na *performance* também pode ser diferente (HE; WONG, 2004). Portanto, “a distinção conceitual entre *exploration/exploitation* tem sido utilizada como um construto analítico, explícita ou implicitamente, em uma ampla gama de áreas de pesquisa gerencial” (HE; WONG, 2004 p.481).

Assim sendo, existem pesquisas, principalmente na área de estudos organizacionais, que já testaram a influência de *exploitation* e *exploration* na *performance*. Por exemplo, Menguc e Auh (2008), estudando 260 empresas na Austrália, corroboraram a hipótese de que para o tipo estratégico *prospectors*, o efeito positivo do *exploration* é maior sobre o desempenho da empresa do que o do *exploitation*. Chen, Li e Evans (2012), utilizando dados de 166 indústrias eletrônicas de Taiwan, descobriram que a capacidade de *exploitation* tem um influência positiva e significativa na *performance* financeira o que não ocorre com *exploration* cujo os resultados não foram significativos. Por sua vez, Cabral et al. (2015), testando em 498 empresas brasileiras, encontraram que tanto *exploitation*, como *exploration* causam um efeito positivo e significativo na *performance* geral das empresas.

Portanto, já que há indícios de que as capacidades de aprendizagem (infere-se de que as capacidades de aprendizagem de marketing também), aqui representadas por *exploration/exploitation*, afetem os resultados das empresas, de maneiras distintas, pode-se supor que:

H1 – A capacidade de aprendizagem de marketing de *exploration* impacta direta e positivamente na *performance*.

H2 – A capacidade de aprendizagem de marketing de *exploitation* impacta direta e positivamente na *performance*.

Deste modo, todas as hipóteses seguintes serão testadas com *exploitation* e *exploration* de forma desagregada para captar possíveis diferenças entre os comportamentos dessas variáveis.

Algo importante que deve ser pontuado é que a aprendizagem por si só pode não ser suficiente para as empresas alcançarem bons resultados, pois como Liu e Ko (2011) alertam, o conhecimento da organização somente é útil quando traduzido

em certas capacidades que auxiliem a implementação de recursos específicos como, por exemplo, as capacidades de marketing. Por outro lado, essas capacidades irão existir somente se houverem atividades de aprendizagem que as desenvolvam. Eng e Okten (2011) corroboram com esses autores ao afirmarem que o aprendizado é crítico, dentre outras coisas, para o desenvolvimento das capacidades de marketing. Ou seja, são as atividades de aprendizagem que irão auxiliar no desenvolvimento das capacidades de marketing o que permitirá a empresa antecipar e responder às mudanças que ocorrem no mercado (DAY, 1994).

Corroborando com estes pesquisadores, há estudos que já encontraram uma relação positiva com desempenho, não só da aprendizagem, mas especificamente das capacidades de aprendizagem cujo alguns autores de marketing chamam de 'capacidades de marketing focadas no mercado', 'capacidade de marketing de *exploitation/exploration*' ou somente de 'capacidade de aprendizagem'.

Weerawardena e O'Cass (2004) e posteriormente O'Cass e Weerawardena (2010) descobriram que a capacidade de aprendizagem com foco no mercado tem um efeito significativo e positivo sobre as capacidades de marketing. Já Vorhies, Orr e Bush (2011), estudando as capacidade de aprendizagem de *exploitation* e *exploration*, encontraram também uma relação positiva e significativa tanto de *exploration* como de *exploitation* com as capacidades de marketing focados no cliente (CRM e gerenciamento de marca).

Especificamente falando sobre as capacidades arquiteturas de marketing, aquelas responsáveis pelo planejamento e implementação das estratégias de marketing, Morgan et al. (2003) afirmam que as mesmas são desenvolvidas por meio da aprendizagem oriunda do mercado, sendo uma maneira eficaz de obtenção e aprimoramento de informações (SLATER; NARVER, 1995; DAY, 1997). Contudo, encontrou-se apenas um estudo analisando a relação entre capacidade de aprendizagem focada no mercado e capacidades arquitetural de marketing. Park, Lee e Morgan (2011), dentre outras coisas, observaram que a capacidade de aprendizagem afeta direta e positivamente as capacidades de marketing que no estudo eram formadas pelas capacidades arquiteturas e especializadas de marketing. Ou seja, apesar dos autores não terem medido as mesmas de forma separada e de utilizarem o termo 'processo de aprendizagem baseado no mercado' infere-se que exista uma relação positiva entre capacidades de aprendizagem de marketing e capacidades arquiteturas de marketing.

Em relação ao desempenho das empresas, existem estudos ligando os mesmos diretamente com resultados superiores tanto as capacidades de aprendizagem no contexto do marketing como as capacidades de marketing. Por exemplo, Morgan et al. (2003), Slotegraaf e Dickson (2004), Vorhies e Morgan (2005), Chang, Park e Chaiky (2010) e Theodosiou, Kehagias e Katsikea (2012) encontraram que as capacidades arquiteturais de marketing influenciam na *performance* organizacional positivamente. Além disso, também há pesquisas sustentando que *exploration/exploitation*, separadas ou conjuntamente, também impactam diretamente no desempenho das empresas, lembrando que neste estudo, ambas são consideradas capacidades de aprendizagem de marketing (HE; WONG; 2004; MENGUC; AUH, 2008; CAO; GEDAJLOVIC; ZHANG, 2009; CHEN; LI; EVANS, 2012; CABRAL et al., 2015).

Enfim, se a capacidade de aprendizagem organizacional (de marketing inclusive) impacta nas capacidades arquiteturais de marketing e se ambas tem influência no desempenho das empresas, espera-se que exista uma ação mediadora das capacidades arquiteturais de marketing nessa relação, podendo-se inferir que:

H3a – A capacidade de aprendizagem de marketing de *exploration* impacta positivamente na *performance* mediada pelas capacidades arquiteturais de marketing.

H3b – A capacidade de aprendizagem de marketing de *exploitation* impacta positivamente na *performance* mediada pelas capacidades arquiteturais de marketing.

Outro conceito importante é o de vantagem competitiva – “o diferencial entre dois concorrentes em qualquer dimensão concebível, que permita a um criar mais valor ao cliente do que ao outro” (MA, 2000, p. 18). Ressaltando o valor da vantagem competitiva e vinculando a mesma a aprendizagem organizacional De Geus (1988), citado por Slater e Narver (1995 p. 66) afirma que: “a capacidade de aprender mais rápido do que seus concorrentes pode ser a única vantagem competitiva sustentável”. Haja vista que não basta apenas ter uma vantagem competitiva, ela precisa ser sustentada ao longo do tempo.

No entanto, Liao et al. (2016) afirmam que existem poucos estudos averiguando a influência direta da aprendizagem na vantagem competitiva. Esses mesmos autores, ao pesquisar em 345 empresas financeiras de alta tecnologia de Taiwan, encontraram não só os efeitos mediadores da vantagem competitiva mas também uma relação direta, positiva e significativa entre aprendizagem organizacional e vantagem competitiva. Já Lertpachin, Wingwon e Noithonglek (2013), estudando 168 empresas certificadas ISO (*International Organization for Standardization*), descobriram também uma relação positiva entre aprendizagem organizacional e vantagem competitiva. Chuang, Chen e Lin et al. (2016) acharam que tanto capacidade absorviva como aprendizagem coletiva, ambas formas de aprendizagem, tem um efeito significativo e positivo na vantagem competitiva estudando 358 empresas Tailandesas. Por sua vez, Maiga (2015) coletando dados de 162 gerentes de empresas de manufatura descobriu que os gestores percebem que a aprendizagem organizacional está significativamente relacionada à vantagem competitiva que, por sua vez, está positivamente relacionada à lucratividade.

Especificamente sobre capacidade de aprendizagem, não se encontrou nenhuma pesquisa que relacionasse a mesma diretamente e positivamente com a vantagem competitiva. Porém, como Morgan (2012) ensina, teoricamente é provável que a capacidade da empresa para 'aprender a aprender' seja uma fonte primordial de vantagem competitiva sustentável e desempenho superior, contudo sabe-se muito pouco sobre essa 'meta-capacidade' (MORGAN, 2012). Assim sendo, como a aprendizagem organizacional já foi relacionada com vantagem competitiva, há indícios de que existe uma relação positiva também entre capacidade de aprendizagem de marketing e vantagem competitiva.

Já sobre o desempenho, De Brito e Brito (2012) afirmam que, a vantagem competitiva é tida como a principal hipótese para explicar a *performance* superior das empresas. No entanto, Kaleka (2011) comenta que, apesar de haver várias referências na literatura de marketing da relação positiva direta entre esses dois construtos, uma boa parte é apenas especulativa. Contudo, assim como ocorre com as capacidades arquiteturais de marketing, foram encontradas pesquisas empíricas comprovando uma relação positiva da vantagem competitiva com a *performance* organizacional.

Por exemplo, Langerak (2003) ao pesquisar 122 empresas Holandesas, mensurando de forma desagregada a vantagem competitiva como baixo custo e

diferenciação, descobriu que somente a última afeta a *performance* da empresa. Já Morgan, Kaleka e Katsikeas (2004), usando dados de uma pesquisa com 287 empreendimentos de exportação, também encontraram, entre outras coisas, que a vantagem posicional afeta os resultados de desempenho. Por sua vez, Zhou, Brown e Dev (2009) descobriram que a vantagem competitiva de inovação e de diferenciação conduzem a um melhor desempenho do mercado o qual leva a uma melhor *performance* financeira após realizarem uma pesquisa em 184 empresas da indústria hoteleira. Além disso, como comentado na dedução das hipóteses anteriores H3a e H3b, também foram encontradas pesquisas que relacionam diretamente e de forma positiva as capacidades de aprendizagem de *exploitation* e *exploration* com *performance* (HE; WONG, 2004; MENGUC; AUH, 2008; CAO; GEDAJLOVIC; ZHANG, 2009; CHEN; LI; EVANS, 2012; CABRAL et al., 2015).

Portanto, se há evidências de que a aprendizagem organizacional impacta na vantagem competitiva, espera-se que as capacidades de aprendizagem de marketing também tenham esse comportamento. E se, tanto a vantagem competitiva como as capacidades de aprendizagem influenciam positivamente no resultado das empresas, pode-se supor que:

H4a – A capacidade de aprendizagem de marketing de *exploration* impacta positivamente na *performance* mediada pela vantagem competitiva.

H4b – A capacidade de aprendizagem de marketing de *exploitation* impacta positivamente na *performance* mediada pela vantagem competitiva.

Entretanto, outra relação importante que deve ser analisada é entre capacidades de marketing e vantagem competitiva. Como Zhao, Song e Storm (2013) afirmam, as capacidades de marketing são os recursos essenciais para a vantagem competitiva sendo portanto imprescindíveis para os resultados da empresa. Langerak (2003) corrobora com essa afirmação dizendo que recursos e habilidades superiores são fontes de vantagem competitiva onde os recursos são ativos raros, valiosos, difíceis de imitar e transferir e as habilidades são capacidades diferenciadas que reúnem esses ativos e permitem que eles sejam implementados de forma a fornecer uma vantagem. Ou seja, para se obter uma vantagem

competitiva, a empresa precisa ter capacidades para manejar adequadamente os diversos tipos de recursos.

Inclusive existem pesquisas empíricas que comprovam essa ligação como o estudo de Weerawardena e O’Cass (2004) onde os mesmos descobriram uma relação positiva e significativa entre capacidade de marketing e vantagem competitiva sustentável. Já Baker e Sinkula (2005), ao estudarem marketing ambiental, concluíram que, para o mesmo se traduzir em vantagem competitiva, dependia de um conjunto de capacidades das empresas. Murray, Gao e Kotabe (2009), pesquisando em 491 empresas de exportação, encontraram que a vantagem competitiva é mediadora parcial da relação entre capacidade de marketing e desempenho. Por sua vez, Kaufmann e Roesch (2012), descobriram, ao fazer um estudo qualitativo com empresas chinesas na Europa, que o paradigma MOA (Motivação-Oportunidade-Habilidade) afeta como as empresas constroem e implementam suas capacidades para criar vantagem competitiva por meio do marketing.

Além disso, Akdeniz, Gonzalez-Padron e Calantone (2010), ressaltando não só a importância da capacidade de marketing mas também da capacidade de aprendizagem, afirmam que ambas levam a uma vantagem competitiva sustentável. Portanto, se capacidade de aprendizagem tem uma relação positiva com as capacidades de marketing e se essas também se relacionam positivamente com a vantagem competitiva que por sua vez impacta positivamente nos resultados das empresa, pode-se supor que:

H5a – A capacidade de aprendizagem de marketing de *exploration* impacta positivamente na *performance* mediada pelas capacidades arquiteturais de marketing e pela vantagem competitiva.

H5b – A capacidade de aprendizagem de marketing de *exploitation* impacta positivamente na *performance* mediada pelas capacidades arquiteturais de marketing e pela vantagem competitiva.

Alternativamente, alguns pesquisadores começaram recentemente a caracterizar *exploitation* e *exploration* como atividades independentes e ortogonais mas onde as empresas podem buscar concomitantemente altos níveis de ambas

(GUPTA; SMITH; SHALLEY, 2006). Como He e Wong (2004) afirmam, ainda que o *exploration* e *exploitation* sejam duas abordagens essencialmente distintas da aprendizagem organizacional, a literatura tem indicado a necessidade das empresas alcançarem um equilíbrio entre os dois. Aqui entra o conceito de ambidexria: a capacidade de fazer duas coisas ao mesmo tempo (LIN et al. 2013), no caso, capacidade da empresa utilizar simultaneamente *exploitation/exploration* para atingir um desempenho superior (HE; WONG, 2004).

Algumas pesquisas avaliaram o efeito da interação entre *exploration* e *exploitation*. Por exemplo, He e Wong (2004) testaram a hipótese sobre ambidexria examinando como *exploitation/exploration* podem influenciar conjuntamente o desempenho da empresa no contexto da inovação tecnológica. Em uma amostra de 206 empresas de manufatura, os autores encontraram evidências de que essa interação está positivamente relacionada à taxa de crescimento das vendas. Cao, Gedajlovic e Zhang (2009), estudando 122 empresas chinesas, encontraram que a ambidexria (tanto o balanço como a combinação entre *exploitation/exploration*) afeta positivamente o resultado das organizações. Cabral et al. (2015) concluíram que a interação das capacidades internas de *exploitation/exploration* é positivamente relacionada com o desempenho global ao pesquisarem 498 empresas brasileiras de manufatura. Assim sendo, há evidências de que:

H6- Empresas que são ambidextras nas capacidades de aprendizagem de marketing de *exploitation* e *exploration* apresentam *performance* superior.

Enfim, estudar as capacidades de aprendizagem de marketing, as capacidades arquiteturas de marketing, a vantagem competitiva, bem como suas influências no desempenho das organizações é importante, pois, entendendo essas relações, será possível apresentar formas de aprimorá-las na busca de melhores resultados, dentro de um mercado cada vez mais complexo. A seguir, apresenta-se a escolha dos métodos e técnicas utilizados para alcance dos objetivos propostos nessa tese.

### 3 METODOLOGIA

O objetivo deste capítulo é demonstrar uma visão geral da metodologia que orientou esta investigação o qual está dividido em três partes. A primeira trata da especificação do problema onde se apresentam o modelo teórico, as hipóteses de pesquisa e as definições constitutivas e operacionais das variáveis envolvidas. Já a segunda refere-se à classificação da pesquisa em relação as escolhas ontológicas, epistemológicas e metodológicas. E por fim, a terceira parte, contempla o delineamento da pesquisa que aborda o instrumento, a coleta e o tratamento dos dados.

#### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Nesse tópico, retoma-se a questão-problema de estudo que norteou essa tese e apresenta-se o modelo teórico, a descrição das hipóteses de pesquisa e as definições constitutivas e operacionais das variáveis estudadas.

##### 3.1.1. Questão-problema de pesquisa

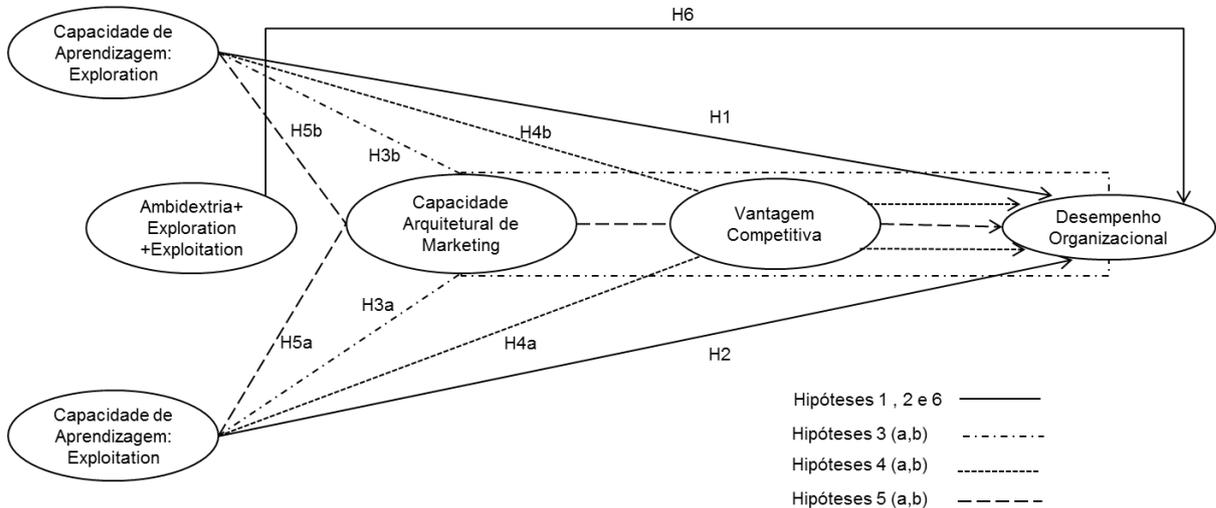
*Quais as relações entre capacidade de aprendizagem de marketing (exploration e exploitation), capacidade arquitetural de marketing e vantagem competitiva e sua influência no desempenho organizacional?*

##### 3.1.2. Modelo proposto e hipóteses de estudo

As hipóteses de pesquisa, demonstradas visualmente no modelo teórico (Figura 1) que relaciona as variáveis envolvidas e seus reflexos no desempenho das

empresas, foram deduzidas baseadas no referencial teórico apresentado no capítulo anterior (seção 2.6).

FIGURA 1: MODELO TEÓRICO



FONTE: Elaborado pela autora (2017).

H1 – Capacidade de aprendizagem de marketing - *exploration* impacta diretamente e positivamente no desempenho.

H2 – Capacidade de aprendizagem de marketing - *exploitation* impacta diretamente e positivamente no desempenho.

H3a – Capacidade de aprendizagem de marketing - *exploration* impacta diretamente e positivamente no desempenho mediada pelas capacidades arquiteturais de marketing.

H3b – Capacidade de aprendizagem de marketing - *exploitation* impacta diretamente e positivamente no desempenho mediada pelas capacidades arquiteturais de marketing.

H4a – Capacidade de aprendizagem de marketing - *exploration* impacta diretamente e positivamente no desempenho mediada pelas vantagens competitivas.

H4b – Capacidade de aprendizagem de marketing - *exploitation* impacta diretamente e positivamente no desempenho mediada pelas vantagens competitivas.

H5a – Capacidade de aprendizagem de marketing - *exploration* impacta diretamente e positivamente no desempenho mediada pelas capacidades arquiteturais de marketing e vantagens competitivas.

H5b – Capacidade de aprendizagem de marketing - *exploitation* impacta diretamente e positivamente no desempenho mediada pelas capacidades arquiteturais de marketing e vantagens competitivas.

H6- Empresas ambidexas nas capacidades de aprendizagem de marketing de *exploration* e *exploitation* apresentam desempenho superior.

Na sequência, apresentam-se as definições constitutivas e operacionais das variáveis envolvidas nestas hipóteses.

### 3.1.3. Definições constitutivas e operacionais das variáveis

De acordo com Vieira (2006), as definições constitutivas (DC) e operacionais (DO) de termos ou variáveis são importantíssimas para a avaliação do rigor da pesquisa. Para Gil (1989, p. 81), a operacionalização das variáveis pode ser definida como “processo que sofre uma variável (ou um conceito) a fim de se encontrar os correlatos empíricos que possibilitem sua mensuração ou classificação”.

A definição constitutiva refere-se ao conceito fornecido por algum autor e deve insurgir da fundamentação teórica. A definição operacional, por sua vez, refere-se a como tais termos ou variáveis serão identificados, verificados ou medidos (VIEIRA, 2006). Para Richardson (1989) a definição formal (literária) é aquela considerada ampla, geral e a operacional é a restrita, voltada para aspectos do objeto, permitindo a observação e/ou mensuração das variáveis. A seguir, se

apresentam as definições constitutivas e operacionais dos construtos que compõem o modelo proposto:

a) Capacidade de aprendizagem de marketing - *exploitation*

DC: Refere-se ao desenvolvimento de novos conhecimentos utilizando os conhecimentos existentes na empresa sobre mercados, produtos e capacidades (VORHIES; ORR; BUSH, 2011).

DO: a escala utilizada para esta pesquisa foi a de Vorhies, Orr e Bush (2011).

b) Capacidade de aprendizagem de marketing - *exploration*

DC: “Refere-se ao desenvolvimento de novos conhecimentos que vão além do que é atualmente conhecido [na empresa] sobre mercados, produtos, tecnologias e capacidades” (VORHIES; ORR; BUSH, 2011 p.736).

DO: a escala utilizada foi a mesma de *exploitation*, a de Vorhies, Orr e Bush (2011).

c) Capacidades arquiteturas de marketing

DC: Capacidades arquiteturas de marketing compreendem “os processos relacionados ao planejamento, envolvidos na seleção de objetivos do marketing estratégico e da formulação de estratégias para atingi-los” (MORGAN, 2012 p.108).

DO: a escala utilizada foi a de Vorhies e Morgan (2005).

d) Vantagem competitiva

DC: “Vantagem competitiva refere-se à superioridade comparativa de posição no mercado que leva uma empresa a superar seus rivais (PORTER, 1985 *apud* ZHOU; BROWN; DEV, 2009 p. 1065).

DO: a escala empregada foi a de Zhou, Brown e Dev (2009).

e) Desempenho organizacional

DC: “O desempenho em marketing representa itens como vendas, crescimento e participação de mercado, enquanto o desempenho financeiro, mais explicitamente, se refere à lucratividade e taxa de retorno sobre o investimento” (MERRILEES; RUNDLE-THIELE; LYE, 2011 p.3).

DO: a escala utilizada foi a desenvolvida por Merrilees, Rundle-Thiele e Lye (2011) a qual foi adaptada de Hooley et al. (2005).

A seguir apresenta-se um quadro resumo com as variáveis e suas respectivas definições constitutivas e operacionais (Quadro 5).

QUADRO 5: DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS

Variável	DC	DO
Capacidades de aprendizagem de marketing <i>exploration</i>	Vorhies, Orr e Bush, 2011	Vorhies, Orr e Bush, 2011
Capacidades de aprendizagem de marketing <i>exploitation</i>	Vorhies, Orr e Bush, 2011	Vorhies, Orr e Bush, 2011
Capacidades arquiteturas de marketing	Morgan, 2012	Vorhies e Morgan, 2005
Vantagem competitiva	Porter, 1985 <i>apud</i> Zhou, Brown e Dev, 2009	Zhou, Brown e Dev, 2009
Desempenho organizacional	Merrilees, Rundle-Thiele e Lye, 2011	Merrilees, Rundle-Thiele e Lye, 2011

FONTE: Elaborado pela autora (2017)

### 3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Este item classifica e justifica as escolhas ontológicas e epistemológicas que consequentemente definiram quais seriam as metodologias mais adequadas empregadas nesta pesquisa. Portanto, trata-se de deliberações importantes, muitas vezes esquecidas pelos pesquisadores, mas que são responsáveis por trazer coerência à pesquisa como um todo.

O presente estudo enquadra-se em uma pesquisa com ontologia (visão de mundo) fundamentalista, onde se acredita que a realidade existe independente do conhecimento das pessoas a seu respeito (MARSH; FURLONG, 2002). Em relação

à epistemologia, a positivista procura estabelecer relações de causa e efeito por meio de métodos científicos para gerar explicações de conhecimentos objetivos e generalizáveis. No entanto, devido às críticas, surgiu a visão pós-positivista que é menos assertiva em afirmar que há apenas uma forma de fazer ciência social. Contudo, ela ainda enfatiza a explicação ao invés da compreensão e dá primazia a observação direta (MARSH; FURLONG, 2002). Assim sendo, a atual pesquisa pode ser considerada pós-positivista.

Em relação à metodologia utilizada, Creswell (2007) aponta que as principais estratégias usadas em pesquisa nas ciências sociais são quantitativas, qualitativas e mistas. Para Creswell (2007), na pesquisa quantitativa o determinismo leva à verificação das relações entre as variáveis como essencial para responder às questões e hipóteses, o que se dá por meio de levantamentos ou experimentos. A escolha de variáveis controladas por meio de análises estatísticas fornece medidas ou observações para se testar uma teoria onde os dados objetivos são oriundos de observações e medidas empíricas (CRESWELL, 2007). A confiabilidade e a validade da apuração reforçam a possibilidade de tornar alegações de conhecimento em interpretações significativas dos dados (CRESWELL, 2007). Assim sendo, esta tese pode ser classificada como uma pesquisa quantitativa, pois foi utilizado um levantamento para que as hipóteses construídas fossem testadas e posteriormente os resultados analisados. Ainda, esta pesquisa quantitativa pode ser classificada como aplicada (COOPER; SCHINDLER, 2003), de campo (VERGARA, 2000), conclusiva (MALHOTRA, 2006), descritiva (HAIR et al., 2005), com perspectiva transversal (MALHOTRA, 2006) e não experimental (HAIR et al., 2005). A seguir justifica-se cada uma destas escolhas dentro da seara das pesquisas quantitativas.

Uma pesquisa pode ser aplicada ou pura. Ambas são baseadas nas soluções de problemas, contudo a aplicada é mais preocupada com a tomada de decisões gerenciais imediatas (COOPER; SCHINDLER, 2003). Portanto a presente tese pode ser classificada como aplicada. Ainda, segundo Vergara (2000), a pesquisa deve ser nomeada segundo seus meios que podem ser de campo, de laboratório, documental, bibliográficos, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso. Contudo estes meios não são mutuamente excludentes podendo-se utilizar mais de um na mesma pesquisa. No presente estudo, optou-se pelo trabalho de campo, que foi realizado por meio de levantamento, o qual é melhor detalhado nos próximos subitens (3.3 'Delineamento').

Uma pesquisa ainda pode ser classificada como conclusiva. A pesquisa conclusiva é formal e estruturada, utiliza amostras grandes e representativas, onde dados são analisados com técnicas quantitativas e seus resultados são considerados conclusivos (MALHOTRA, 2006). Já Cooper e Schindeler (2003) chamam este tipo de pesquisa de 'formal' e a definem como uma pesquisa que começa com uma hipótese ou questão e que envolve a utilização de procedimentos precisos e especificações de fontes de dados sendo que o seu objetivo é responder a esta questão ou testar a hipótese proposta. Portanto, como esta pesquisa apresenta uma questão de pesquisa a ser respondida por meio de hipóteses a serem testadas, com utilização de procedimentos rígidos, define-se a mesma como pesquisa conclusiva.

Porém, uma pesquisa conclusiva pode ser ainda do tipo descritiva ou causal. A pesquisa descritiva deve descrever algo, e uma de suas razões pode ser determinar o grau em que as variáveis estão associadas (MALHOTRA, 2006). Complementando, Hair et al. (2005) afirmam que a pesquisa descritiva é estruturada para mensurar as características descritas na questão de pesquisa onde as hipóteses, derivadas da teoria, servem para guiar o processo e fornecer uma lista do que deve ser medido. Como o objetivo deste estudo era examinar as relações entre os construtos, ou seja, verificar associações entre as variáveis, pode ser considerada uma pesquisa do tipo descritiva.

Em relação a perspectiva temporal, foi utilizada a transversal única. Estudos transversais únicos referem-se à coleta de dados de qualquer amostra dos elementos da população uma única vez (MALHOTRA, 2006). Trata-se de uma descrição dos elementos, com visão geral, em um dado ponto no tempo. Assim sendo, esta pesquisa, que teve uma coleta de dados em uma única amostra e em uma única vez, é caracterizada como uma pesquisa transversal única.

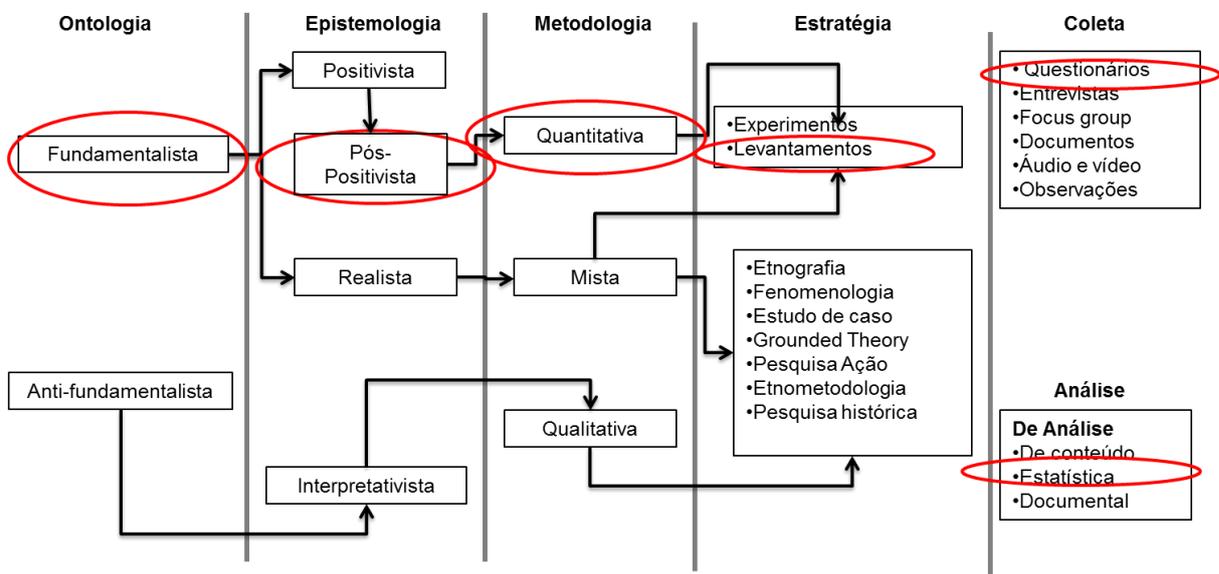
Ainda, essa tese enquadra-se dentro de um não experimento. Isso porque experimento é um tipo de pesquisa causal onde o pesquisador controla uma 'causa' potencial e observa as mudanças decorrentes disto (HAIR et al., 2005). Portanto, este estudo, onde as variáveis estudadas não puderam ser controladas pelo pesquisador, se classifica como não experimento.

Já em relação à estratégia de pesquisa, como anteriormente mencionado, foi utilizado o levantamento e, conseqüentemente, o tipo de coleta se deu por meio de entrevistas. Por sua vez, o método de análise dos dados empregado no tratamento

estatístico foi a análise de dados multivariada por meios de modelagem de equações estruturais. Todos esses temas, relacionados à estratégia de pesquisa em si, serão abordados mais detalhadamente nas próximas sessões ('3.3 Delineamento').

A fim de resumir as escolhas ontológicas, epistemológicas e metodológicas, apresenta-se uma figura resumo (Figura 2) que indica as possibilidades de um pesquisador e quais foram eleitas (circuladas) para a realização do presente estudo.

FIGURA 2: RESUMO DAS ESCOLHAS ONTOLÓGICAS, EPISTEMOLÓGICAS E METODOLÓGICAS.



FONTE: elaborado pela autora (2017)

### 3.3. DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta seção será desenvolvida em três etapas. A primeira busca demonstrar o desenvolvimento do instrumento de pesquisa bem como sua validade e confiabilidade. A segunda refere-se aos procedimentos de coleta de dados com a caracterização da população e definição amostral. A terceira indica como os dados coletados foram tratados.

### 3.3.1. Instrumento de coleta de dados

Um levantamento fornece uma descrição quantitativa de tendências, atitudes ou opiniões de certa população ao se analisar uma amostra que representa a mesma, de onde, a partir dos resultados, se pode generalizar ou fazer alegações sobre esta população (CRESWELL, 2007). Ou seja, o levantamento é uma estratégia de pesquisa que tem por objetivo obter informações baseadas em um questionário estruturado (MALHOTRA, 2006). O questionário é uma técnica de aquisição de dados que consiste de várias perguntas escritas ou verbais, que são estruturadas, ou seja, que determinam um conjunto de repostas possíveis que um entrevistado pode responder (MALHOTRA, 2006). Portanto, esta tese, utilizou como estratégia de pesquisa um levantamento onde o **instrumento** para coleta de dados foi um questionário estruturado cuja construção será pormenorizada na sequência.

#### 3.3.1.1. Construção do instrumento

De acordo com Hair et al. (2005), um bom levantamento exige bons questionários para garantir a precisão dos dados. Assim sendo, para se atingir o objetivo proposto, foi construído um questionário onde foram utilizadas escalas já testadas em outros estudos para cada um dos construtos que integram o modelo desta tese e cujos detalhes dessas escolhas são demonstrados a seguir.

##### a) Indicadores para as capacidades arquiteturais de marketing

Para se entender melhor as capacidades arquiteturais de marketing e como as mesmas vêm sendo operacionalizadas, também se realizou um levantamento dos estudos sobre o tema, a partir de 2004, em duas reconhecidas bases de periódicos internacionais: *Scopus* e *Web of Science*. Nesse levantamento, foram encontrados cinco estudos que mensuraram capacidades arquiteturais de marketing. Porém, como um deles citava uma pesquisa anterior a este período, buscou-se este artigo resultando em um total de seis estudos empíricos que serão apresentados abaixo.

Acredita-se que Morgan et al. (2003) foram os primeiros a desenvolver esta escala especificamente para o contexto do marketing. Adaptando as escalas de Piercy e Morgan (1994) e Bonoma (1985), os autores coletaram dados na China e Reino Unido para examinar as relações entre conhecimento de mercado, capacidades de marketing (arquiteturais) e desempenho em empresas de exportação.

#### Capacidades de planejamento de Marketing

1. Habilidades de planejamento de marketing de exportação.
2. Definição clara dos objetivos de marketing de exportação.
3. Formulação de estratégias criativas de marketing de exportação.
4. Rigor no processo de planejamento de marketing de exportação.

#### Capacidades de implementação de Marketing

5. Traduzir as estratégias previstas de marketing de exportação em ações.
6. Alocar adequadamente os recursos para executar estratégias de marketing de exportação.
7. Monitorar o desempenho das estratégias de marketing de exportação.
8. Organizar a entrega das estratégias de marketing de exportação planejadas de forma eficaz.

No ano de 2005, Vorhies e Morgan, utilizaram uma escala similar à de Morgan et al. (2003) de capacidades arquiteturais, porém mais genérica, já que foi aplicada em seis tipos diferentes de indústria. A seguir apresenta-se esta escala:

*Avalie a sua unidade de negócios em relação a seus principais concorrentes em termos de suas capacidades de marketing nas seguintes áreas:*

#### Planejamento de marketing

1. Habilidades de planejamento de marketing.
2. Capacidade de efetivamente segmentar e escolher o mercado alvo.
3. Habilidades e processos em gerenciamento de marketing.
4. Desenvolvimento de estratégias de marketing criativas.

5. Eficácia dos processos de planejamento de marketing.

#### Implementação de marketing

1. Alocar recursos de marketing eficazmente.
2. Organizar para entregar programas de marketing eficazmente.
3. Traduzir estratégias de marketing em ações.
4. Executar estratégias de marketing rapidamente.
5. Monitorar o desempenho de marketing.

Porém, Vorhies, Morgan e Autry, em 2009, adaptaram a escala de Vorhies e Morgan (2003, 2005) tendo como resultado uma escala mais compacta. O objetivo era realizar em um único estudo duas pesquisas (uma em setor único e outra em multi-indústrias) para investigar uma rede nomológica de relações entre estratégias, capacidades (entre elas as arquiteturais) e desempenho. Abaixo se apresenta a escala resultante:

*Como é que a sua organização realiza as seguintes atividades em relação aos concorrentes ...*

1. Varredura ambiental.
2. Planejamento de mercado.
3. Desenvolvimento de habilidades de marketing.
4. Coordenação e comunicação interna.

Por sua vez, Park, Lee e Morgan (2011) utilizaram a escala de Morgan et al. (2003) adaptada ao contexto pesquisado (manufatura, serviços, bancos e varejo), pois a original havia sido utilizada para mercado de exportação, conforme mencionado anteriormente. No entanto, os autores não apresentaram como ficou a escala adaptada.

Já no ano de 2012, Morgan, Katsikeas e Vorhies, em outro estudo, examinaram novamente nas empresas exportadoras as capacidade de marketing (entre elas as arquiteturais) e sua relação com o desempenho. Eles utilizaram escalas desenvolvidas por Vorhies e Morgan (2003, 2005) e sua adaptação para o

uso no contexto de exportação (MORGAN; KALEKA; KATSIKEAS, 2004; ZOU; FANG; ZHAO, 2003). A escala resultante, além de não possuir indicadores de implementação, insere outros relativos a aquisição, interpretação e disseminação de conhecimento, os quais, em outros estudos, são pertencentes às capacidades de aprendizagem.

*Por favor, classifique as capacidades de marketing de exportação de sua empresa, em relação a seus principais concorrentes (no mercado externo) nas seguintes áreas:*

#### Planejamento de marketing

1. Habilidades de planejamento de marketing de exportação.
2. Definição de objetivos claros de marketing de exportação.
3. Formulação de estratégias de marketing de exportação criativas.
4. Eficácia dos processos de planejamento de marketing de exportação.

#### Aquisição de informação do mercado

1. Aprender rapidamente as mudanças nas preferências dos clientes de exportação.
2. Descobrir estratégias e táticas dos concorrentes.
3. Ganhar *insights* sobre a comercialização das distribuidoras e do canal.
4. Utilizar várias fontes de informação para aprender sobre os clientes e concorrentes de exportação.

#### Interpretação das informações do mercado

1. Integrar todas as informações disponíveis para obter insights sobre o mercado de exportação.
2. Combinar novas informações com pesquisas anteriores para construir uma rica visão de mercado.
3. Analisar as informações de mercado para efetivamente entender o mercado de exportação.
4. Identificar as tendências emergentes no mercado de exportação.

#### Disseminação das informações do mercado

1. Tornar relevante a informação disponível do mercado de exportação para os tomadores de decisão.
2. Compartilhar as informações do mercado de exportação disponíveis amplamente dentro da empresa.
3. Garantir que informações sobre o mercado de exportação atinja todas as partes interessadas.
4. Dar às outras unidades da empresa fácil acesso a nossa informação de mercado de exportação.

Trez e Luce em 2012, ao estudar alguns fatores que influenciam a implementação da estratégia, também pesquisaram as capacidades arquiteturas de marketing, porém adaptaram a mesma escala de Vorhies e Morgan (2005).

Enfim, após analisar as escalas supracitadas, optou-se pela de Vorhies e Morgan (2005) como a mais indicada para aplicação do modelo teórico proposto a qual, segundo os autores, após vários testes estatísticos, apresentava boas propriedades de mensuração. Outros fatores que influenciaram a escolha foi o fato dela ser mais genérica (aplicada em vários setores) e não é tão sucinta como a de Vorhies, Morgan e Autry (2009). Também não se optou pela escala de Morgan, Katsikeas e Vorhies (2012) porque, além de não terem indicadores de implementação, tinham indicadores de aprendizagem o que poderia causar problemas de correlação entre os construtos na fase dos testes. A seguir explana-se como foram escolhidos os indicadores para capacidades de aprendizagem de marketing.

#### b) Indicadores da capacidade de aprendizagem de marketing

Como previamente comentando no referencial teórico desta tese, ao se aprofundar no conceito de capacidades de aprendizagem por meio de um levantamento do tema, optou-se pela utilização dos conceitos de *exploration* e *exploitation* como formas de capacidades de aprendizagem de marketing. Essa escolha se deu basicamente por três motivos.

O primeiro leva em conta que a maioria de estudos com capacidade de aprendizagem usa em suas escalas os quatro processos (aquisição, distribuição, interpretação e memória). Contudo, segundo Fischer e Amorim (2013), uma das

causas de divergências na área de aprendizagem organizacional é justamente tentar analisar todos esses processos simultaneamente, onde esses mesmos autores sugerem que os pesquisadores devem optar por um deles para se estudar. Portanto, escolher *exploration* e *exploitation*, que se referem à aquisição de conhecimento, faz sentido.

O segundo diz respeito ao atual momento econômico onde existe um colapso globalizado com muitas incertezas (CALVO-PORRAL; STANTON; LÉVY-MANGIN, 2016; MEDRANO; OLARTE-PASCUAL, 2016). Segundo Sfirtsis (2011), ambientes muito voláteis necessitam de adaptação contínua por parte das organizações onde essa adaptação implica tanto na capacidade de explorar (*exploit*) as capacidades existentes, como explorar (*explor*) novas tecnologias e mercados. Logo, mediante o cenário atual, utilizar *exploration* e *exploitation*, é coerente.

Por fim, acredita-se que a aprendizagem não se dê apenas pela busca de novos conhecimentos, mas também pela transformação de conhecimentos prévios. Retomando o conceito de aprendizagem organizacional - que as organizações aprendem por meio de diversas capacidades que criam novos conhecimentos ou modificam o conhecimento existente (ÖZSOMER; GENÇTÜRK; 2003; SFIRTSIS, 2011), também é lógico utilizar as capacidades de *exploitation* e *exploration* como representantes das capacidades de aprendizagem de marketing, porque são conceitos que se preocupam nessa busca, tanto interna como externamente.

No entanto, na área de marketing, encontrou-se apenas um estudo que vinculava *exploitation* e *exploration* com capacidades de marketing e que apresentava escala – Vorhies, Orr e Bush (2011):

*Por favor, indique como sua empresa utiliza o conhecimento de mercado para mudar a forma de pensar e criar ou substituir os processos existentes de marketing, com relação ao seu principal concorrente, considerando 1= muito pior do que os concorrentes até 7= muito melhor do que os concorrentes.*

1. Desenvolvemos continuamente novos procedimentos de marketing que são muito diferentes de outros desenvolvidos no passado.
2. Introduzimos rotineiramente novos procedimentos de marketing que são ousados ou arriscados.

3. Consistentemente usamos o conhecimento do mercado para desenvolver novos processos de marketing que fornecem resultados diferentes dos processos existentes.
4. Usamos o conhecimento de marketing para 'romper padrões' e criar novos processos de marketing não utilizados antes.
5. Reexaminamos consistentemente informações de projetos anteriores e/ou estudos para modificar os processos de marketing existentes.
6. Adaptamos rotineiramente as ideias existentes ao desenvolver novos processos de marketing.
7. Incrementalmente e rotineiramente melhoramos os procedimentos de marketing existentes.
8. Focalizamos as mudanças nos procedimentos de marketing para melhorar a eficiência.

Enfim, pelo já exposto, utilizou-se a escala de Vorhies, Orr e Bush (2011) para a mensuração do construto capacidades de aprendizagem de marketing – *exploitation e exploration*.

c) Indicadores de vantagem competitiva

Como Kaleka (2011) comenta, apesar de haver muitas referências na literatura de marketing de uma relação direta e positiva entre vantagem competitiva e desempenho, a maioria é apenas especulativa. Contudo, algumas pesquisas empíricas que testaram essas duas variáveis, trazem escalas.

Por exemplo, Langerak (2003), pesquisando em 122 empresas Holandesas, mensurando a vantagem competitiva tanto por baixo custo quanto por diferenciação, descobriu que apenas a última afeta a *performance* da empresa. A seguir a escala deste autor com seus indicadores:

*Use a seguinte escala para indicar sua extensão de concordância sobre quão bem cada uma das seguintes declarações é uma descrição precisa do posicionamento de sua empresa no mercado primário que você atende. Onde: 1 = discordo totalmente, 5 = fortemente de acordo.*

#### Vantagem de diferenciação:

1. Nossa vantagem competitiva é baseada em produtos superiores.
2. Criamos valor superior para os clientes por meio de serviços que acompanham nossos produtos.
3. Construimos um produto *premium* e imagem de marca.
4. Obtemos preços mais elevados do mercado do que os nossos concorrentes.
5. Desenvolvemos soluções e produtos específicos para o cliente.
6. A qualidade dos nossos produtos é superior à dos nossos concorrentes.

#### Vantagem de custo:

7. Nossa vantagem competitiva é baseada na eficiência operacional.
8. Criamos valor superior para os clientes por meio da cobrança de preços mais baixos dos clientes do que os concorrentes.
9. Temos vantagens de custo na aquisição de matérias-primas e insumos de produtos.
10. Usamos os desenvolvimentos tecnológicos em maior medida para reduzir os nossos custos operacionais do que os concorrentes.
11. Nossa vantagem competitiva se baseia em custos operacionais menores por meio de economia de escala.

Já Morgan Kaleka e Katsikeas (2004), usando dados de uma pesquisa com 287 empreendimentos de exportação, também encontraram, entre outras coisas, que as vantagens posicionais afetam os resultados de desempenho. Os autores utilizaram três tipos de vantagens: de custo, de produtos e de serviço. Contudo, os resultados indicaram que os gerentes de vendas de exportação (pelo menos nos países desenvolvidos) podem ser aconselhados a enfatizar estratégias que proporcionam vantagens posicionais superiores ao serviço e ao produto em vez de vantagens baseadas em custos.

## Vantagem Posicional

*‘Muito pior’ e ‘Muito melhor’ em comparação com os principais concorrentes:*

### Custo:

1. Custo das matérias-primas.
2. Custo de produção por unidade.
3. Custo dos produtos vendidos.
4. Preço de venda aos clientes finais.

### Produto:

5. Qualidade do produto.
6. Embalagem.
7. Design e estilo.

### Serviço:

8. Acessibilidade do produto.
9. Suporte técnico e serviço pós-venda.
10. Velocidade de entrega e confiabilidade.
11. Largura da linha de produtos.

Por sua vez, Zhou, Brown e Dev (2009), diferente dos outros autores, não mensuraram vantagem por custo mas, seguindo Miller (1987, 1988), dividiram a vantagem por diferenciação em ‘diferenciação por inovação’ e ‘diferenciação por mercado’. Esses autores descobriram que as vantagens competitivas de diferenciação, tanto de inovação como de mercado, conduzem a um melhor desempenho de mercado, o qual leva a uma melhor *performance* financeira, após realizarem uma pesquisa em 184 empresas da indústria hoteleira.

## Diferenciação da inovação

1. Estamos constantemente investindo na geração de novas capacidades que nos dão vantagem em relação aos nossos concorrentes.

2. Se existe alguma nova maneira de servir os clientes, nossa empresa será capaz de oferecê-la.

#### Diferenciação do mercado

3. É difícil para os nossos concorrentes imitar-nos.
4. Nossos serviços são únicos e ninguém, além de nossa empresa, pode oferecerê-los.
5. Levamos vários anos para construir a nossa reputação de marca - ninguém pode facilmente copiá-la.
6. Nossas vantagens são incorporadas na empresa e não em indivíduos - ninguém pode copiar-nos por meio da contratação de nossos funcionários.
7. Ninguém pode copiar nossas rotinas corporativas, nossos processos e nossa cultura.

Por fim, ao analisar estas escalas elencadas, optou-se pela de Zhou, Brown e Dev (2009) para mensurar o construto de vantagem competitiva, porque, além de ser a mais recente, não utilizou a diferenciação de custo como nas outras duas pesquisas citadas, onde, inclusive, este tipo de diferenciação não foi relacionada positivamente com *performance* superior.

#### d) Indicadores de desempenho organizacional

Em relação ao desempenho, analisaram-se alguns artigos que haviam encontrado evidências de relações positivas entre capacidades de marketing, principalmente as arquiteturas, e desempenho organizacional, nos últimos anos nos principais *journals*.

Vorhies e Harker (2000), ao estudarem o grau de orientação para mercado em 87 empresas australianas de serviço e manufatura, descobriram que empresas orientadas ao mercado conseguem desenvolver melhor suas capacidades de marketing (especializadas e arquiteturas) e assim se destacar perante a concorrência. Os autores adaptaram a escala de Venkatraman (1989) para construir seu instrumento de mensuração:

*Por favor, avalie o desempenho de sua principal linha de negócios ao longo do ano passado em relação aos seus principais concorrentes.*

#### Crescimento

1. Alterações na participação de mercado.
2. Crescimento da quota de mercado em relação a nossa concorrência.
3. Crescimento nas vendas de nossos produtos e/ou serviços.

#### Rentabilidade

1. Rentabilidade da unidade de negócios.
2. Retorno sobre o investimento (ROI).
3. Retorno sobre as vendas (ROS).

#### Satisfação do Cliente

1. Satisfação do cliente.
2. Entrega de valor aos seus clientes.

#### Adaptabilidade

1. Número de novos produtos de sucesso.
2. Introdução de novos produtos/serviços.
3. Tempo de comercialização de novos produtos.

Slotegraaf e Dickson (2004), utilizando dados de um *survey* com 186 executivos americanos de diversas indústrias, analisaram, entre outras coisas, as capacidades de planejamento de marketing (uma das capacidades arquiteturas) e encontram que a mesma afeta positivamente o desempenho da empresa. Contudo, por conta de sua rigidez, esta capacidade diminui a improvisação do plano de marketing (SLOTEGRAAF; DICKSON, 2004). Por outro lado, esta improvisação tem um efeito significativo e positivo no desempenho criando assim o que os autores chamam de 'paradoxo do planejamento de marketing'. Este paradoxo pode ajudar

explicar os resultados variados em pesquisas anteriores sobre o planejamento estratégico (SLOTEGRAAF; DICKSON, 2004). Os autores operacionalizaram o desempenho da empresa como o desempenho de longo prazo em relação à concorrência. De acordo com os autores, pesquisas mostram que o planejamento estratégico normalmente tem uma defasagem de 3 a 5 anos até afetar o desempenho (ROBINSON; PEARCE, 1983) e, por isso, utilizaram um período de 5 anos. As medidas específicas de desempenho das empresas incluíam rentabilidade relativa de longo prazo e *brand equity*.

### *Performance da empresa*

#### 1. Relativa ao lucro

*Se seu rival com a maior rentabilidade nos últimos 5 anos fosse classificado em '100' por sua rentabilidade, que classificação de rentabilidade você daria a sua empresa?*

#### 2. Relativa ao *Brand Equity*

*Se o seu rival com o maior valor de marca fosse classificado em '100' pelo seu valor de marca, qual classificação em relação ao valor de marca você daria à sua empresa?*

Já Vorhies e Morgan (2005) pesquisaram sobre os benefícios do *benchmarking* em 109 diferentes tipos de indústrias norte-americanas: bens de consumo duráveis, não-duráveis e serviços. Os autores encontraram que as capacidades de marketing (especializadas e arquiteturas) relacionam-se positivamente com o desempenho organizacional. Para o estudo, os autores se embasaram na escala de Fornell et al. (1996):

*Por favor, avalie o desempenho de sua empresa durante o ano passado em relação aos seus principais concorrentes: -3 ("muito pior do que os concorrentes") a +3 ("muito melhor do que os concorrentes").*

### Satisfação do cliente

1. Satisfação do cliente.
2. Entrega de valor aos seus clientes.
3. Cumprindo o que seus clientes querem.
4. Retenção de clientes valorizados.

#### A eficácia do mercado

5. Crescimento da quota de mercado em relação aos concorrentes.
6. Crescimento na receita de vendas.
7. Aquisição de novos clientes.
8. Aumento das vendas para clientes existentes.

#### Rentabilidade atual (antecipado)

9. Unidade de negócios de rentabilidade.
10. Retorno sobre o investimento (ROI).
11. Retorno sobre as vendas (ROS).
12. Alcance de objetivos financeiros.

Por sua vez, Morgan, Slotegraaf e Vorhies (2009a), utilizaram uma amostra *cross-industry* composta por 114 empresas de *hardware*, *software*, equipamentos eletrônicos, varejo especializado, produtos farmacêuticos, bens de consumo e serviços. Os autores investigaram como as capacidades de marketing, *market sensing*, gestão de marca e CRM, determinam o crescimento da receita e o crescimento da margem (dois componentes do crescimento do lucro). Os resultados mostraram que as capacidades de marketing têm efeitos diretos e complementares sobre as taxas de crescimento da receita e de margem. Porém, os autores utilizaram dados secundários e, portanto, não empregaram escala para mensurar o desempenho.

Nesse mesmo ano, Morgan, Vorhies e Mason (2009b), ao estudarem 108 empresas norte-americanas que operavam nos mercados de consumo e de negócios e que ofereciam tanto bens como serviços, encontraram que as capacidades de marketing (arquiteturais e especializadas) relacionam-se positivamente com o desempenho financeiro e de mercado e que a interação entre

capacidades de marketing e orientação para o mercado também afeta o desempenho positivamente. Eles sintetizaram escalas anteriores para construção da escala deste estudo (MORGAN et al., 2003):

*Por favor, avalie o desempenho de sua principal linha de negócios ao longo do ano passado em relação a seus principais concorrentes. Escala de -3 (muito pior do que os concorrentes) a +3 (muito melhor do que os concorrentes):*

#### A eficácia do mercado

1. Crescimento da quota de mercado em relação à concorrência.
2. Aquisição de novos clientes.
3. Aumento nas vendas para os clientes atuais.
4. Crescimento na receita de vendas.

#### Rentabilidade

1. Unidade de negócios de rentabilidade.
2. Retorno sobre o investimento (ROI).
3. Retorno sobre as vendas (ROS).
4. Alcance dos objetivos financeiros.

Por sua vez Chang, Park e Chaiy (2010) encontraram que a capacidade de marketing é mediadora entre o uso da tecnologia de CRM e o desempenho organizacional. A amostra foi composta de 209 empresas coreanas de vários setores. Estes autores utilizaram para mensurar o desempenho organizacional uma escala com 11 medidas subjetivas adotadas a partir Vorhies e Morgan (2005). A mesma era composta de três sub-dimensões: satisfação do cliente (4 itens), a eficácia do mercado (4 itens) e rentabilidade do mercado (3 itens) porém, foi excluída a dimensão "satisfação do cliente", em última análise, durante a purificação da escala.

*Indique o seu acordo com cada uma das seguintes afirmações sobre o desempenho de sua empresa em relação ao seu principal concorrente.*

#### Eficácia Mercado (4 itens)

1. Rápido crescimento de *market share*.
2. Rápido crescimento na receita de vendas.
3. Adquire mais novos clientes.
4. Vende mais para os clientes existentes.

#### Rentabilidade do mercado (3 itens)

1. Lucratividade superior.
2. Retorno sobre o investimento (ROI).
3. Atinge as metas financeiras.

Já Santos-Vijande et al. (2012) realizaram um estudo com o objetivo de analisar os antecedentes organizacionais das capacidades de marketing (interfuncionais, especializadas e arquiteturas) e sua influência sobre o desempenho do negócio utilizando uma amostra 163 pequenas e médias empresas (PME) que possuem entre 10 e 249 trabalhadores, de vários setores. Entre outras coisas, os resultados da pesquisa indicaram que as capacidades de marketing exercem um efeito significativo e positivo sobre a satisfação e fidelização dos clientes, o que acaba por levar a um melhor desempenho organizacional em termos de vendas, lucro e participação de mercado. Santos-Vijande et al. (2012) utilizaram uma escala de desempenho organizacional que possuía medidas relacionadas tanto com o mercado (vendas e participação) como com finanças (lucros obtidos). Além disto, eles realizaram um pré-teste que apontou que estes indicadores são claramente identificáveis pelas empresas menores (SANTOS-VIJANDE *et al.*, 2012). Abaixo se apresentam os indicadores utilizados:

#### Desempenho Organizacional (em comparação com os concorrentes)

1. O crescimento das vendas.
2. O crescimento do *market share*.
3. O crescimento do lucro.

Em outra pesquisa mais recente, Merrilees, Rundle-Thiele e Lye (2011), ao estudarem 367 empresas australianas revelaram que duas principais capacidades de marketing, nomeadamente *branding* e inovação, têm grandes resultados no

desempenho dentro do contexto B2B. A escala era composta dos seguintes indicadores:

1. Maior crescimento da receita de vendas.
2. Melhor capacidade para adquirir novos clientes.
3. Tem uma maior participação de mercado.
4. Capacidade de aumentar as vendas para clientes existentes.
5. É mais rentável.
6. Tem um melhor retorno sobre o investimento.
7. Tem mais capacidade de atingir metas financeiras.

Diante das escalas apresentadas, optou-se pela utilização da desenvolvida por Merrilees, Rundle-Thiele e Lye (2011). Esta escala foi escolhida porque, além de sua recenticidade, ela não é tão sucinta como a Santos-Vijande et al. (2012) ou de Slotegraaf e Dickson (2004). Adicionalmente, a escala não mensura a variável 'satisfação do cliente', já que esta variável não fazia parte do escopo desta pesquisa como ocorre com as escalas de Chang, Park e Chaiy (2010), Vorhies e Morgan (2005) e Vorhies e Harker (2000).

Concluindo, conforme anteriormente justificado, os indicadores utilizados para mensurar as variáveis do modelo proposto foram embasados nos seguintes autores (Quadro 6):

QUADRO 6: ESCALAS UTILIZADAS NA CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO

Construto	Escala
Capacidades arquiteturas de marketing	Vorhies e Morgan (2005)
Capacidade de aprendizagem de marketing <i>exploration e exploitation</i>	Vorhies, Orr e Bush (2011)
Vantagem Competitiva	Zhou, Brown e Dev (2009)
Desempenho organizacional	Merrilees, Rundle-Thiele e Lye (2011)

FONTE: Elaborado pela autora (2017)

Assim sendo, o questionário final (Apêndice 1) foi composto de 10 itens para mensurar as capacidades arquiteturas de marketing, 7 para desempenho organizacional, 5 para capacidades de aprendizagem de marketing *exploration*; 4 para capacidades de aprendizagem de marketing *exploitation* e 10 para vantagem

competitiva totalizando em 36 perguntas. Após a escolha dos indicadores, foi feita uma tradução reversa dos mesmos com um nativo na língua inglesa para adequações de uso no idioma português já que todos estavam originalmente na língua inglesa.

Em relação ao tipo de escala empregada no questionário, optou-se pela *Likert*. A escala de *Likert*, desenvolvida por Rensis Likert, é amplamente utilizada e possui como vantagens a facilidade de construção e aplicação (MALHOTRA, 2006). Trata-se de uma escala métrica que produz dados intervalares e que serve para mensurar a intensidade com que alguém concorda com certo conjunto de afirmações. Ainda, a escala de *Likert* pode variar de 3 a 7 pontos, porém quanto maior o número de pontos, maior a precisão alcançada (HAIR et al., 2005).

Sendo assim, foi adotada para as variáveis capacidades arquiteturais de marketing e capacidades de aprendizagem de marketing *exploration* e *exploitation*, uma escala *Likert* de concordância de sete pontos, com as extremidades representadas por 1 'muito pior do que os concorrentes' e 7 'muito melhor do que os concorrentes' já que as escalas originais pediam para o entrevistado se comparar ao seu maior concorrente. Para as variáveis desempenho e vantagem competitiva, também foi utilizada uma escala *Likert* de 7 pontos que ia de 1 'discordo fortemente' até 7 'concordo fortemente' já que nos artigos de onde foram retiradas as escalas originais não constavam as instruções para os respondentes (Apêndice 1).

Portanto, em relação às perguntas, pode-se classificar as mesmas como fechadas e em forma de escala intervalar, ou seja, trata-se de um *continuum* no qual se localizam os objetos medidos onde é possível comparar o quanto estes objetos diferem entre si (MALHOTRA, 2006; MCDANIEL; GATE, 2003). A exceção ocorreu nas perguntas de caracterização das empresas e dos respondentes como idade (da empresa e do respondente), tempo de casa e número de funcionários onde as respostas eram 'abertas' as quais, posteriormente, foram transformadas em 'faixas' para realização de testes estatísticos. Outras perguntas que ajudaram nesta caracterização foram sobre gênero do respondente (pergunta dicotômica), estado onde ficava a matriz da empresa (pergunta aberta) e faixa de faturamento da mesma (pergunta de múltipla escolha).

A seguir, os procedimentos para validação do instrumento, validade de conteúdo e de face e confiabilidade, são apresentados e discutidos

### 3.3.1.2. Validade

Validade se relaciona ao quanto um instrumento mede o que deveria medir (HAIR et al., 2005). Existem diversos tipos de validade na literatura (OLIVEIRA; WALTER; BACH, 2012). A seguir, as validades de conteúdo (ou expressão) e de face, bem como a validade nomológica serão apresentadas. As demais validades, convergente e discriminante, por necessitarem de testes estatísticos, encontram-se no capítulo de resultados.

A validade de conteúdo se preocupa com a extensão que um conjunto específico de itens reflete o domínio de um conteúdo (DE VELLIS, 2003). Trata-se de uma avaliação subjetiva, porém sistemática, da representatividade do conteúdo de uma escala (MALHOTRA, 2006; HAIR et al., 2005). No entanto, ocorre certa confusão de nomenclaturas.

Apesar de Hair et al. (2005) usarem validade de conteúdo como sinônimo de validade de face, alguns autores não o fazem (DE VELLIS, 2003; NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994). Segundo De Vellis (2003), usa-se o termo validade de face para descrever se um conjunto de itens avalia o que aparentemente deveria ser medido. Contudo, o autor critica seu uso por várias razões: (a) a suposição de que uma medida avalia o que parece que está avaliando pode estar errada (é subjetiva); (b) há momentos em que a variável medida não deve ficar evidente; (c) não está claro para quem o propósito de um instrumento deve ser evidente, na sua aparência.

Por sua vez, Nunnally e Bernstein (1994) dizem que é muito fácil confundir validade de conteúdo com validade de face. Para os autores, a validade de face se preocupa em julgar a pertinência dos itens após a construção da escala enquanto que a de conteúdo se preocupa antes da construção do mesmo sendo portanto a validade de face uma parte final da avaliação do instrumento. Ou seja, a validade de conteúdo se preocupa em analisar se o instrumento mede o que deveria medir na visão da teoria enquanto que a de face se preocupa se o questionário mede o que deveria medir na visão do respondente. Porém, De Vellis (2003) ensina que dependendo das circunstâncias, pode haver vantagens ou desvantagens na intenção de um instrumento ser evidente a partir de sua aparência. Como se acredita que, além da validade de conteúdo, a validade de face é também importante para uma certeza da compreensão das perguntas por parte dos

respondentes, e que não há problemas das variáveis serem evidentes para os respondentes, as duas validades, de conteúdo e de face, foram verificadas.

Para realizar esses procedimentos, seguiram-se as sugestões de De Vellis (2003) que orienta que o pesquisador peça aos colegas familiarizados com o contexto da pesquisa que analisem os itens. Por sua vez Hair et al., (2005), ensinam que esse tipo de validade pode ser obtida consultando-se uma pequena amostra de respondentes típicos ou especialistas para avaliar se os itens escolhidos representam realmente o constructo.

Portanto, em um primeiro momento, para obtenção da validade de conteúdo, o presente instrumento foi avaliado por três especialistas da área os quais fizeram algumas sugestões de melhoria, em alguns indicadores. Basicamente, fora as pequenas alterações de terminologia, duas escalas tiveram seus indicadores alterados: as escalas de capacidade de aprendizagem de marketing - *exploitation* e a de vantagem competitiva. Para os especialistas, poderia haver confusão nas respostas pois nestes indicadores existiam duas perguntas embutidas em uma (Quadro 7):

QUADRO 7: INDICADORES ALTERADOS

Construto	Indicador Original	Indicador Revisado
Capacidade de Aprendizagem <i>Exploitation</i>	Consistentemente usamos o conhecimento do mercado para desenvolver novos processos de marketing que fornecem resultados diferentes dos processos existentes.	CMR 1.3) Nossa empresa utiliza de forma consistente o conhecimento de mercado para desenvolver novas atividades de marketing.
		CMR 1.4) Na nossa empresa as novas atividades de marketing que são desenvolvidas geram resultados diferentes aos das atividades anteriores.
Vantagem Competitiva	Nossas vantagens são incorporadas na empresa e não em indivíduos - ninguém pode copiar-nos por meio da contratação de nossos funcionários.	VCD 1.5) Nossas vantagens estão inseridas na empresa e não nos indivíduos.
		VCD 1.6) As outras empresas têm dificuldade de copiar nossas vantagens somente por meio da contratação dos nossos colaboradores.
	Levamos vários anos para construir a nossa reputação de marca - ninguém pode facilmente copiá-la.	VCD 1.3) Levamos vários anos para construir a reputação da nossa marca.
		VCD 1.4) É difícil para as outras empresas alcançarem a mesma reputação da nossa marca.
	Ninguém pode copiar nossas rotinas corporativas, nossos processos e nossa cultura.	VCD 1.7) Ninguém pode copiar nossas rotinas corporativas e nossos processos.
VCD 1.8) Ninguém pode copiar nossa cultura.		

FONTE: Elaborado pela autora (2017)

Em um segundo momento, solicitou-se que cinco respondentes que caracterizavam a amostra, ou seja, executivos envolvidos com as questões estratégicas de marketing, analisassem o questionário para checagem do entendimento e melhoria do mesmo na busca da validade de face. Nessa fase, não houve grandes alterações, apenas aquelas pertinentes à terminologia. Com isso, foram obtidas as validades de conteúdo e de face do presente instrumento.

Em relação à validade nomológica, conforme Malhotra (2006), a mesma se refere ao relacionamento entre o comportamento de variáveis latentes e uma teoria subjacente. Ou seja, é a responsável por possibilitar a construção teórica das relações entre os construtos e assim construir um modelo teórico para ser testado empiricamente em um momento posterior. Segundo Hair et al. (2009), na validade nomológica, o pesquisador, para construir as relações entre os construtos, deve identificar essas relações em teorias ou pesquisas anteriores. Nessa tese, a validade nomológica foi alcançada durante a dedução das hipóteses, na seção 2.6 do referencial teórico, onde por meio de pesquisas anteriores, construíram-se as relações do presente modelo.

#### 3.3.1.3. Confiabilidade da escala

Confiabilidade é a extensão em que uma escala fornece resultados consistentes em repetidas medições. Como Cooper e Schindler (2003) exemplificam, a diferença entre validade e confiabilidade pode ser representada por uma balança. Se ela sempre mede o peso de alguém corretamente ela é tanto confiável como válida. Porém, se ela mede sempre dois quilos a mais ela é confiável, mas não válida. Basicamente existem três formas de se analisar a confiabilidade de uma escala: estabilidade, equivalência e consistência interna.

A estabilidade refere-se ao fato de assegurar resultados consistentes em medições repetidas da mesma pessoa utilizando o mesmo instrumento por meio do teste-reteste. Porém, vários autores criticam este tipo de verificação - respondentes podem ser influenciados pelo primeiro teste; fatores situacionais distintos nas duas medições também podem ser alterados; difícil conseguir que as mesmas pessoas repitam o teste (HAIR et al., 2005; MALHOTRA, 2006). Já a equivalência preocupa-

se em medir o erro que poderá ser introduzido pelo uso de diferente investigador ou diferente amostra em momentos diferentes. Contudo, Malhotra (2006) também aponta alguns problemas nesta metodologia como consumo de tempo e dificuldade de construir duas formas equivalentes de uma escala. Além disso, pelo fato da presente pesquisa ser de corte transversal única, estes dois tipos de aferições de confiança não puderam ser utilizados.

No entanto, a consistência interna, que utiliza a administração de apenas um instrumento ou teste, foi empregada. Uma das técnicas mais utilizadas é a do Alfa de *Cronbach* (HAIR et al., 2009) onde o mesmo pode variar de 0 a 1 e se considera um nível aceitável o de 0,7 embora coeficientes menores possam ser aceitos dependendo dos objetivos da pesquisa (HAIR et al., 2005; MALHOTRA, 2006; DE VELLIS, 2003). Como pode ser observado na Tabela 1, todas as escalas do presente trabalho alcançaram níveis de confiabilidade bem acima dos desejáveis.

TABELA 1: ALFAS DE CRONBACH PARA VERIFICAR CONFIABILIDADE DAS ESCALAS

Variáveis	Alfa de Cronbach
Capacidades arquiteturais de marketing	0,947
<i>Exploration</i>	0,928
<i>Exploitation</i>	0,915
Vantagem Competitiva	0,846
<i>Performance</i>	0,912

FONTE: Elaborada pela autora

Concluindo, com a finalidade de facilitar o entendimento dos diferentes critérios utilizados na mensuração da qualidade do instrumento desta pesquisa, apresenta-se um quadro resumo com cada critério considerado, uma definição sucinta do mesmo e a estratégia utilizada na avaliação deste (Quadro 8).

QUADRO 8: QUADRO RESUMO DA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO INSTRUMENTO

<b>Critérios</b>	<b>Definição</b>	<b>Estratégia</b>
Confiabilidade da escala	Extensão em que uma escala fornece resultados consistentes em repetidas medições.	Utilização do Alfa de <i>Cronbach</i> .
Validade de conteúdo	Avalia se o instrumento mede o conteúdo que deveria medir na visão da teoria.	O instrumento foi avaliado por especialistas da área.

Critérios		Definição	Estratégia
Validade de face		Avalia se o instrumento mede o que conteúdo que deveria medir na visão do respondente.	O instrumento foi validado por respondentes que caracterizam a amostra.
Validade de construto	Avalia se construto medido comporta-se conforme as correlações previstas em outras proposições teóricas.	Validade nomológica	Utilização de teorias e pesquisas prévias como base.
		Validade convergente	Utilização das técnicas de análise das cargas fatoriais padronizadas, da variância média extraída e a confiabilidade composta.
		Validade discriminante	Comparação da raiz quadrado da variância média extraída de cada construto que deve ser sempre maior que quaisquer outras correlações.

FONTE: Elaborado pela autora (2017)

A busca das validades de conteúdo, de face e nomológica, juntamente com o Alfa de *Cronbach*, serviu para demonstrar a adequação do instrumento de coleta. A seguir, apresentam-se os como os dados foram coletados.

### 3.3.2. Coleta de dados

Hair et al. (2005) ensinam que, em pesquisas descritivas ou causais, o pesquisador precisará de uma grande quantidade de dados que podem ser obtidos por meio de *surveys* ou de bancos de dados já existentes. Para esse estudo classificado como descritivo, a opção escolhida foi 'levantamento' (*survey*) onde, segundo Malhotra (2006), existem quatro principais formas de coleta: entrevistas por telefone, pessoais, por correio ou eletrônicas (e-mail e internet) sendo, dentre elas, a telefônica é uma das mais utilizadas e a qual, por sua praticidade e acessibilidade, foi escolhida também para esse estudo. Nesta forma de coleta os entrevistadores leem as perguntas para os entrevistados e registram as respostas dos mesmos diretamente no computador (MALHOTRA, 2006).

As entrevistas foram realizadas por seis pesquisadores de novembro de 2016 a janeiro de 2017 com uma amostra composta por empresas da indústria de transformação de várias regiões brasileiras. Esses entrevistadores prestam serviços ao Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (CEPA) órgão auxiliar vinculado à Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EA/UFRGS).

Importante ressaltar que os respondentes foram somente gestores de marketing ou gestores envolvidos com a estratégia de marketing da empresa. Isto porque, como as perguntas são referentes a questões estratégicas das empresas, era imprescindível que as mesmas fossem respondidas por quem participa da elaboração destas estratégias. Inclusive, esta orientação foi repassada aos entrevistadores. Além disso, existia uma pergunta filtro que sondava o nível de envolvimento do informante com as estratégias de marketing da empresa. Aqueles respondentes que indicam que não estavam envolvidos ou estavam pouco envolvidos com as estratégias de marketing, foram eliminados. Por conta disso, ao todo, foram coletados 553 questionários, no entanto, apenas 388 foram considerados válidos para a pesquisa, fato detalhado na seção '3.3.2.2 Definição da amostra'.

No próximo tópico, caracteriza-se a população que foi alvo de investigação deste estudo.

#### 3.3.2.1. Caracterização da população

O intuito desta pesquisa foi investigar as relações das capacidades arquiteturas de marketing com capacidades de aprendizagem de marketing de *exploitation* e *exploration*, vantagem competitiva e o desempenho das empresas. Notoriamente, vários autores têm realizado pesquisas sobre capacidades de marketing no setor manufatureiro entre outros (WEERAWARDENA; 2003; MENGUC; AUH, 2006; MORGAN; KATSIKEAS; VORHIES, 2012; LEE; RUGMAN, 2012; CHEN, 2012; MANSOORI et al., 2013; SU et al., 2013; ZHOU; WU; BARNES, 2012). Assim sendo, investigar as mesmas (capacidades arquiteturas de marketing) no setor industrial, é pertinente.

A história da indústria no Brasil é relativamente recente. Suzigan (2000) conta que na província de São Paulo, a partir de 1870, começaram a surgir indústria metais-mecânicas acompanhando o desenvolvimento agrícola onde os principais produtos fabricados eram máquinas para processamento de café, arroz, açúcar e farinha. Algumas dessas empresas ao final do século XIX se transformaram em grandes fabricantes de motores a vapor, máquinas agrícolas, caldeiras e turbinas. Porém, foram nas décadas de 1930 e 1940, que a indústria brasileira passou a ser incentivada, com a criação de infraestrutura e de indústrias de base como, por exemplo, as siderúrgicas (Cia Vale do Rio Doce e a Cia Siderúrgica Volta Redonda) (BORGES, 2006).

Atualmente, a indústria é formada por três setores distintos: a indústria de transformação, a indústria extrativista mineral e a de serviços industriais de utilidade pública. Dos 16,9 % da participação da indústria brasileira no Produto Interno Bruto (PIB), 10,9% são referentes somente a indústria de transformação o que demonstra sua importância para a economia brasileira (PANORAMA..., 2015). Além disso, segundo dados das Contas Nacionais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a indústria de transformação detém 16,5% dos empregos formais no Brasil (PANORAMA..., 2015). De acordo com o IBGE, as atividades da indústria de transformação são aquelas desenvolvidas em plantas industriais e fábricas, que fazem uso de máquinas movidas por energia motriz e outros equipamentos, para manipulação de materiais.

Enfim, a indústria de transformação é uma interessante população para o estudo, tanto por já ter sido utilizada em outros estudos que envolviam capacidades de marketing, como também por sua relevância econômica.

### 3.3.2.2. Definição da amostra

Como Gil (1996 p. 91) já ensinava, “o universo de elementos é tão grande que se torna impossível considerá-lo em sua totalidade. Por esta razão o mais frequente é trabalhar com uma amostra”. E, quando esta amostra é de qualidade, os resultados tendem a aproximar-se consideravelmente daqueles obtidos caso fosse feito um censo.

Como explanado anteriormente, a população estudada foi a indústria brasileira de transformação. Assim sendo, havia disponível para pesquisa um banco de dados com 588 indústrias de transformação de todas as regiões do Brasil, a qual, devido à complexidade e a conseqüente quantia de observações necessárias derivadas do modelo proposto, esse banco tornou-se insuficiente. Assim, adquiriu-se outro banco de dados com 2.649 empresas, de várias regiões brasileiras, porém, sem a informação a qual setor econômico pertenciam.

Portanto, nessa base, foi realizado um retrabalho onde, por meio do nome da empresa, conseguiu-se na internet seu Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) e, a partir dele, seu Cadastro Nacional de Atividades Econômicas (CNAE). Feito isso, foram selecionadas apenas as indústrias de transformação dessa base que, somadas a outra, após a exclusão de duplicidades, resultou em um banco de dados com 1.916 empresas oriundas de diversas regiões brasileiras. Contudo, como estas indústrias poderiam aceitar ou não a participação na pesquisa, a amostra pode ser considerada 'por adesão', já que não se houve o quesito 'aleatoriedade' na hora da escolha dos respondentes (MALHOTRA, 2006).

Ainda, para que a amostra final fosse representativa, estimou-se qual seria o número mínimo de respondentes necessários para o uso de modelagem de equações estruturais (MEE), técnica de análise utilizada neste estudo. Hair et al. (2009), ao abordar a questão da análise fatorial, afirmam que um número mínimo de tamanho de amostra é de 5 casos por indicador, mas alerta que o ideal seriam 10 casos por variável. Neste caso, seriam necessários 360 casos, já que inicialmente o modelo possuía 36 indicadores.

Após o início do processo se percebeu que, apesar das orientações iniciais de realizar a pesquisa somente com gestores envolvidos com estratégia de marketing, na pergunta filtro, muitos respondentes diziam que estavam pouco envolvidos diretamente com a área/temática, portanto, tiveram que ser excluídos da amostra. Deste modo, após a purificação da base inicial de 553 respondentes, restaram 388 casos ou seja, um número ainda acima da quantia mínima calculada de 360 casos.

Especificamente sobre modelagem de equações estruturais, Hair et al. (2009) fornecem algumas sugestões que devem ser seguidas em relação as características e complexidades do modelo testado que só podem ser aferidas após os dados coletados, pois envolvem as comunalidades dos indicadores:

(a) modelos com cinco ou menos construtos, cada qual com mais de três itens (variáveis observáveis) e com comunalidades (quantia total da variância que uma variável original compartilha com todas as outras variáveis incluídas na análise) elevadas (0,6 ou mais) podem ser estimados com amostra de 100/150; (b) se alguma comunalidade for modesta (0,45/0,50) ou se o modelo possui construtos com menos de três itens, então o tamanho da amostra deverá ser de 200 casos; (c) se as comunalidades forem inferiores a 0,45 ou se o modelo incluir múltiplos construtos sub-identificados (menos de três itens), o tamanho mínimo da amostra deverá ser de 300 respondentes; (d) quando o número de fatores for maior que 6, sendo que alguns deles usam menos de três itens medidos como indicadores e múltiplas comunalidades baixas estão presentes, a amostra deverá ter no mínimo 500 respondentes (HAIR et al., 2009).

Assim sendo, a adequação do tamanho da amostra para realização da MEE foi confirmada. Isso porque, como o modelo é formado por cinco construtos, todos com mais de três indicadores, alguns destes com comunalidades relativamente baixas (4 indicadores < 0,6 e 1 indicador < 0,4) (Apêndice 2), o indicado segundo de Hair et al.(2009) para realização da MEE seria uma amostra mínima com 200 casos. Portanto, como a amostra final ficou em 388 casos, este número mínimo foi superado. A seguir será explanado como os dados foram tratados.

### 3.3.3. Análise de dados

Para a análise das informações coletadas, foi utilizada a análise multivariada de dados, ou seja, técnica estatística que simultaneamente analisa várias medições dos indivíduos (HAIR et al., 2009).

Ainda, como o modelo possui múltiplas relações entre as variáveis independentes e dependente foi empregada, especificamente, a modelagem de equações estruturais (HAIR et al., 2009). Esses mesmos autores discutem que essa é uma das técnicas de análise multivariada que possibilita ao pesquisador testar o quanto uma teoria, em termos de relações entre variáveis, se ajusta a realidade que é representada por meio de um conjunto de dados. Em relação às demais técnicas de análise multivariada, a MEE usa em combinação uma técnica de

interdependência e uma de dependência: a análise fatorial e a análise de regressão múltipla (HAIR et al., 2009). Ou seja, a MEE é composta de dois modelos: o modelo de mensuração (de medida) e o modelo estrutural (teórico), onde um processo de seis passos deve ser seguido para se certificar da construção correta destes modelos, bem como de suas validades (HAIR et al., 2009 p. 560):

1. Definir construtos individuais
2. Desenvolver o modelo de mensuração geral
3. Planejar um estudo para produzir resultados empíricos
4. Avaliar a validade do modelo de mensuração
5. Especificar o modelo estrutural
6. Avaliar a validade do modelo estrutural

Contudo, apesar da grande flexibilidade da MEE, Hair et al. (2009) alertam para a necessidade de uma sólida fundamentação teórica tanto para o modelo proposto, quanto para quaisquer modificação a ser feita neste. Quando aplicada corretamente, a técnica fornece testes confirmatórios robustos para várias relações. Porém, quando usada apenas de forma exploratória, levará o pesquisador a analisar e encontrar relações não importantes e que ocorrem somente na amostra pesquisada (HAIR et al., 2009).

Por fim, as técnicas acima descritas foram realizadas no módulo gráfico *Analysis of Moment Structures* - AMOS, um aplicativo adicional do software de análise estatística em Ciências Sociais, o *Statistical Package For Social Sciences* (SPSS).

## 4 TRATAMENTO DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados a seguir são produtos das informações encontradas na pesquisa de campo, as quais foram submetidos a metodologia anteriormente apresentada. Em um primeiro momento, os dados foram tratados e a seguir um perfil dos respondentes foi traçado. Na sequência, foi examinado o modelo de mensuração e por foi testado o modelo estrutural com as hipóteses propostas.

### 4.1. PREPARAÇÃO DA BASE DE DADOS

A preparação da base de dados é fundamental, pois a qualidade dos resultados estatísticos depende de alguns cuidados tomados nessa fase (MALHOTRA, 2006). Nesta pesquisa, essa preparação foi realizada em dois reconhecidos softwares: Excel 2010 e SPSS 18.

Primeiramente, no Excel, analisaram-se os dados perdidos (*missing values*) e os valores fora dos limites da escala. Já no SPSS, foram averiguadas a distribuição dos dados (normalidade), a colinearidade dos indicadores (correlações), pontos extremos (*outliers*) e os dados descritivos de cada construto (pontos mínimos e máximos, média, desvio padrão, variância, assimetria, curtose).

#### 4.1.1. Dados perdidos (*missing values*)

Dados faltantes podem causar impacto na validade das descobertas da pesquisa, por isso devem ser identificados e tratados (HAIR et al. 2005). Ainda segundo Hair et al. (2009), o pesquisador deve avaliar a extensão dos dados perdidos averiguando tanto, a) o percentual de variáveis com dados perdidos, bem como; b) o número de casos com dados perdidos. Segundo esses autores, menos de 10% de dados perdidos nos casos ou nas variáveis é considerado um número baixo, onde uma das soluções é substituir os mesmos pelas respectivas médias.

Portanto, para se verificar a existência de *missing values*, foi realizada uma inspeção dos dados no software Excel utilizando a fórmula 'contar vazios' para contabilizar dados faltantes tanto em cada variável como em cada caso. Ao fazer esta vistoria, encontrou-se que: 25 dos 388 casos tinham 1 dado faltante e 5 tinham 2. Da mesma forma, foram encontradas 16 variáveis com 1 dado perdido; 5 com 2 e 3 com 3 dados faltantes. Assim sendo, como o percentual de dados perdidos fora inferior a 10%, os mesmos foram substituídos por suas respectivas médias no software SPSS 18, seguindo o sugerido por Hair et al. (2009).

#### 4.1.2. Valores fora dos limites

A análise de valores fora dos limites se refere à existência de respostas fora da escala proposta. Como apresentando no capítulo de metodologia, para mensuração das variáveis latentes, foi utilizada a escala *Likert* de 7 pontos (Apêndice 1). Portanto, os valores deveriam ir do '1' ao '7' e qualquer número que não se encaixava neste espectro deveria ser desconsiderado. Essa verificação é essencial pois números fora destes limites podem distorcer os resultado dos testes estatísticos. Assim, ainda no Excel, fez-se uma verificação da base de dados onde não se encontraram respostas fora da escala proposta.

#### 4.1.3. Distribuição dos dados – normalidade

A normalidade se refere à forma como os dados estão distribuídos e sua correspondência com o que é considerada uma distribuição normal em estatística (HAIR et al. 2009). A representação gráfica de uma distribuição normal é uma curva em forma de sino (FIELD, 2009).

Para avaliar a normalidade dos indicadores das variáveis latentes, foi utilizado o teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov, onde valores não significantes (acima de 0,05) indicam a normalidade do teste/variável (PALLANT, 2005). Além destes testes, também se fez uso dos gráficos Normal Q-Q Plot que demonstram

graficamente a distribuição dos dados, onde círculos mais próximos à linha de normalidade indicam uma tendência a tal.

Portanto, os dados foram primeiramente submetidos aos testes de normalidade de Kolmogorov-Smirnov, onde a hipótese nula foi rejeita mostrando que os dados não eram normais.

Como Pallant (2005) afirma, a não-normalidade é bastante comum em amostras maiores. Complementando, Hair et al (2009) comentam que, em amostras maiores de 200 casos, os efeitos nocivos da não-normalidade são reduzidos, podendo ficar menos preocupado com variáveis não normais.

Além disto, na realização da inspeção visual de todos os indicadores (Apêndice 3) por meio dos gráficos Normal Q-Q Plot, percebe-se certa proximidade dos pontos em relação a linha de normalidade. Sendo assim, apesar de identificadas algumas assimetrias, os resultados demonstraram tendência para a curva normal, indo ao encontro do proposto por Pallant (2005), argumentando que muitas vezes em ciências sociais os dados não são normais o que não indica necessariamente um problema mas sim reflete a natureza do que é medido.

#### 4.1.4. Colinearidade

A colinearidade se preocupa com a relação entre duas ou mais variáveis, as quais são consideradas colineares se mudanças a uma são associadas à outra (HAIR et al.2009). Para analisar tais dados, a técnica estatística mais utilizada é a correlação momento-produto (MALHOTRA, 2006).

De acordo com Pallant (2005), os coeficientes de correlação fornecidos pela correlação momento-produto de Pearson indicam a força e a direção da relação linear entre duas variáveis. Esses valores podem variar de -1 a +1, onde o sinal indica se há uma correlação positiva (quando uma variável aumenta, a outra também) ou uma correlação negativa (quando uma variável aumenta, a outra também diminui). Uma perfeita correlação, de valor é "1", indica que uma variável pode ser determinada exatamente pela outra variável. Por outro lado, uma correlação de "0" indica que não há nenhuma relação entre duas variáveis

(PALLANT, 2005). Segundo Francisco (2007), valores acima de 0,95 podem indicar que duas ou mais variáveis estejam medindo o mesmo efeito.

Assim sendo, para avaliar a colinearidade dos indicadores, realizou-se o teste momento-produto, onde a matriz resultante pode ser analisada no Apêndice 6. Pode-se observar que todas as relações são positivas e que nenhuma apresentou valores superiores a 0,95. Além disso, apenas uma correlação não foi identificada de forma significativa: VCD\_8 (ninguém pode copiar nossa cultura) com MP\_2 (nossa empresa tem mais habilidade em adquirir consumidores) a qual posteriormente, na obtenção de ajustes, teve que ser eliminada.

#### 4.1.5. Pontos extremos (*outliers*)

Pontos extremos ocorrem quando um ou mais dos respondentes têm um ou mais valores muito diferentes dos valores dos demais. Assim como os dados perdidos, esses valores podem causar distorções e impactar nos resultados da pesquisa (HAIR, 2005). Para avaliar o impacto desses valores extremos, Pallant (2005) sugere comparar com a média normal a *trimmed mean*: média recalculada após a remoção de 5% dos casos extremos (acima e abaixo da média).

Assim sendo, compararam-se as médias de cada indicador com as respectivas *trimmed mean*, onde não foram encontradas diferenças acima de 2% entre os indicadores, optando-se assim por manter todos os casos (Apêndice 4).

#### 4.1.6. Caracterização dos construtos

Cada construto que integra o modelo foi analisado descritivamente no software SPSS 18. Foram observados pontos mínimos e máximos das respostas, médias, desvios padrões, variâncias, curtoses e assimetrias de cada indicador de cada construto. A seguir apresentam-se os resultados dessas análises.

A média refere-se ao valor obtido somando todos os elementos de um conjunto e dividindo essa soma pelos números destes elementos (MALHOTRA,

2006). Já o desvio padrão e a variância são medidas para saber o quão bem uma média representa os dados, sendo a variância o quadrado do desvio padrão.

Desvios padrões e variâncias pequenas em relação à própria média indicam que os dados estão mais próximos da média e desvio padrões e variâncias grandes, indicam que os dados estão longe da média (FIELD, 2009).

Outras medidas importantes analisadas nessa fase, que assim como desvio padrão e variância, medem a dispersão em relação à média, são as curtoses e as assimetrias. Ambas se relacionam com a distribuição dos dados. Quanto mais próximas de zero, mais os dados se aproximam de uma distribuição normal cuja representação gráfica, como comentado, é em forma de sino (FIELD, 2009).

Portanto, assimetria e curtose são dois tipos de desvios que podem ocorrer em relação a distribuição normal. Valores de assimetria positivos indicam uma concentração de dados para esquerda (da média). Já valores negativos indicam uma concentração de dados à direita (da média). Ou seja, os escores mais frequentes (parte mais alta do gráfico) se concentram em um dos lados do gráfico.

Por sua vez, valores positivos na curtose indicam uma curva mais pontiaguda e valores negativos uma mais achatada. Em uma curva normal esta forma não deve ser nem muito pontuda e nem muito achatada. A Tabela 2 apresenta os indicadores utilizados para mensurar o construto capacidade arquitetural de marketing.

TABELA 2: INDICADORES DO CONSTRUTO CAPACIDADES ARQUITETURAS DE MARKETING

Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância	Assimetria	Curtose
PC_1 Habilidades para planejar	1	7	5,35	1,14	1,31	-0,71	0,75
PC_2 Habilidades para segmentar	1	7	5,59	1,06	1,13	-0,78	0,96
PC_3 Habilidades de gerenciamento	2	7	5,42	1,04	1,09	-0,49	-0,03
PC_4 Desenvolvimento de estratégias criativas	1	7	5,31	1,14	1,31	-0,56	0,18
PC_5 Detalhamento das atividades de planejamento	1	7	5,33	1,14	1,30	-0,61	0,27
MI_1 Alocação efetiva dos recursos	2	7	5,53	1,12	1,25	-0,68	0,09
MI_2 Definição de cronogramas e orçamento	1	7	5,31	1,19	1,41	-0,90	1,29
MI_3 Colocar em prática as estratégias	1	7	5,45	1,14	1,31	-0,80	0,98
MI_4 Agilidade na implementação	1	7	5,34	1,10	1,20	-0,82	1,24
MI_5 Acompanhamento da execução das estratégias	1	7	5,41	1,15	1,32	-1,01	1,47

FONTE: Dados da pesquisa

Conforme apresentado na Tabela 2, o construto capacidade arquitetural de marketing, composto por 5 indicadores relativos ao planejamento (PC) e 5 referentes

a implementação (MI). Observa-se que praticamente todos tiveram valor mínimo '1' e valor máximo '7' com exceção dos indicadores PC\_3 (habilidades de gerenciamento) e MI\_1 (alocação efetiva dos recursos) onde o ponto mínimo da escala foi '2'. Em relação às médias, percebe-se que todas estão em torno da média do construto (5,4), sendo a maior (5,59) para o indicador PC\_2 (habilidades para segmentar e definir mercado) e a menor (5,31) para dois indicadores: PC\_4 (desenvolvimento de estratégias criativas) e MI\_2 (definição de cronogramas e orçamento). Na sequência, a Tabela 3 apresenta o construto *exploration*.

TABELA 3: INDICADORES DO CONSTRUTO *EXPLORATION*

Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância	Assimetria	Curtose
CMR_1 Desenvolvimento de novas atividades	1	7	5,26	1,25	1,57	-0,61	-0,06
CMR_2 Incorporação na rotina de novas atividades	1	7	5,16	1,37	1,87	-0,62	-0,03
CMR_3 Utilização de conhecimento de mercado	1	7	5,39	1,14	1,30	-0,87	1,14
CMR_4 As novas atividades geram resultados diferentes	1	7	5,24	1,19	1,42	-0,56	0,07
CMR_5 Uso do conhecimento para 'romper padrões'	1	7	5,30	1,26	1,59	-0,66	0,11

FONTE: Dados da pesquisa

Já no construto de *exploration* (Tabela 3), onde a média total foi de 5,3, todos tiveram valor mínimo '1' e máximo '7'. Em relação às médias dos indicadores, as mesmas foram altas, mas ligeiramente menores que as do construto de capacidade arquitetural de marketing. Em *exploration*, a maior média (5,39) foi para o indicador CMR\_3 (utilização de conhecimento de mercado) e a menor (5,16) para o CMR\_2 (incorporação na rotina de novas atividades). A seguir, a Tabela 4 apresenta os indicadores do construto *Exploitation*.

TABELA 4: INDICADORES DO CONSTRUTO *EXPLOITATION*

Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância	Assimetria	Curtose
CMI_1 Exame dos planos de marketing anteriores	2	7	5,44	1,13	1,28	-0,53	-0,18
CMI_2 Adaptação de ideias existentes	1	7	5,56	1,11	1,22	-0,72	0,62
CMI_3 Incorporação de pequenas melhorias	2	7	5,57	1,16	1,35	-1,01	1,06
CMI_4 Estimula mudanças para melhorar a eficiência das atividades	1	7	5,59	1,19	1,42	-0,91	0,95

FONTE: Dados da pesquisa

Em relação ao construto *exploitation*, demonstrado na Tabela 4, cuja média foi de 5,54 (a maior entre todos os construtos), a média mais alta (5,59) foi para o indicador CMI\_4 (estimula mudanças para melhorar a eficiência das atividades) e a mais baixa (5,44) para CMI\_1 (exame dos planos de marketing anteriores). Já os valores mínimos foram para dois indicadores (CMI\_1 e CMI\_3) '2' e para os demais (CMI\_2 e CMI\_4), '1'. Em relação aos valores máximos, todos foram '7'. A tabela 5, abaixo exposta, apresenta os indicadores do Construto Vantagem Competitiva.

TABELA 5: INDICADORES DO CONSTRUTO VANTAGEM COMPETITIVA

Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância	Assimetria	Curtose
VCI_1 Investimento na geração de novas habilidades	2	7	5,71	0,96	0,93	-0,61	0,31
VCI_2 Capacidade de oferecer novas maneiras de atendimento	2	7	5,83	1,03	1,07	-1,02	1,38
VCD_1 Nosso principal concorrente têm dificuldades em nos imitar	1	7	5,05	1,37	1,87	-0,48	-0,42
VCD_2 Nossos serviços são únicos	1	7	5,08	1,34	1,80	-0,77	0,41
VCD_3 Levamos vários anos para construir a reputação da nossa marca	2	7	5,95	1,06	1,11	-1,01	0,72
VCD_4 É difícil para as outras empresas alcançarem a mesma reputação da nossa marca	1	7	5,37	1,19	1,41	-0,82	0,72
VCD_5 Nossas vantagens estão na empresa e não nos indivíduos	1	7	5,06	1,42	2,02	-0,77	0,05
VCD_6 Outras empresas têm dificuldade de copiar nossas vantagens por meio de contratações	1	7	5,06	1,28	1,64	-0,74	0,58
VCD_7 Ninguém pode copiar nossas rotinas e processos	1	7	5,03	1,45	2,10	-0,64	-0,12
VCD_8 Ninguém pode copiar nossa cultura	1	7	5,16	1,57	2,47	-0,89	0,28

FONTE: Dados da pesquisa

Por sua vez, a vantagem competitiva (Tabela 5) teve a menor média entre todos os construtos (5,10), onde o construto com a média mais baixa foi 5,03 para VCD\_7 (ninguém pode copiar nossas rotinas e processos) e a maior (5,95) para o indicador VCD\_3 (levamos vários anos para construir a reputação da nossa marca). Aqui, a maioria dos indicadores, teve valores mínimos de '1' com exceção de VCI\_1 (investimento na geração de novas habilidades); VCI\_2 (capacidade de oferecer novas maneiras de atendimento) e VCD\_3 (levamos vários anos para construir a reputação da nossa marca) onde o valor mínimo foi '2'. Já os valores máximos foram todos '7'. Na sequência, a Tabela 6 apresenta os resultados do construto desempenho.

TABELA 6: INDICADORES DO CONSTRUTO DESEMPENHO

Indicadores	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância	Assimetria	Curtose
MP_1 Nossa empresa tem maior crescimento em vendas	2	7	5,40	1,11	1,23	-0,75	0,65
MP_2 Nossa empresa tem mais habilidade em adquirir consumidores	1	7	5,48	1,11	1,24	-0,82	1,21
MP_3 Nossa empresa tem maior <i>market share</i>	1	7	5,41	1,13	1,27	-0,66	0,50
MP_4 Nossa empresa tem mais habilidade em vender mais para os consumidores atuais	1	7	5,39	1,11	1,22	-0,75	0,88
FP_1 Nossa empresa é mais lucrativa	1	7	5,53	1,06	1,13	-0,65	0,88
FP_2 Nossa empresa tem um retorno melhor sobre os investimentos	2	7	5,46	1,00	1,00	-0,41	-0,05
FP_3 Nossa empresa tem mais habilidade em atingir objetivos financeiros	2	7	5,61	1,03	1,06	-0,55	0,01

FONTE: Dados da pesquisa

Em relação ao construto ‘desempenho’ (Tabela 6), a média total foi de 5,44, onde a maior (5,61) foi para o indicador FP\_3 (nossa empresa tem mais habilidade em atingir objetivos financeiros) e a menor (5,39) para o indicador MP\_4 (nossa empresa tem mais habilidade em vender mais para os consumidores atuais). Os valores máximos foram todos ‘7’. Os valores mínimos nos indicadores MP\_1 (nossa empresa tem maior crescimento em vendas); FP\_2 (nossa empresa tem retorno melhor sobre os investimentos) e FP\_3 (nossa empresa tem mais habilidade em atingir objetivos financeiros), foram ‘2’. Nos demais, os valores mínimos foram ‘1’.

Além das médias e valores mínimos/máximos dos indicadores dos construtos, foram avaliados os desvios padrões e variâncias.

Ao observar todos os desvios padrões e variâncias dos indicadores da presente pesquisa (TABELAS 2, 3, 4, 5, 6), percebe-se que os mesmos estão baixos em relação às suas médias. O maior desvio padrão foi de 1,57 e a maior variância de 2,47, ambas do indicador VCD\_8 (ninguém pode copiar nossa cultura do construto da vantagem competitiva). Ainda assim, esses valores são considerados baixos em relação à média desse mesmo indicador: 5,1 (Tabela 5).

Nos dados da presente pesquisa (Tabelas 2, 3, 4, 5, 6), todos os indicadores apresentaram assimetria negativa, indicando um deslocamento para direita dos dados em relação à curva normal. Além disso, todos os valores de assimetria foram baixos, sendo que, o maior deles foi de -1,02 para o indicador: VCI\_2 (capacidade de oferecer novas maneiras de atendimento) do construto da vantagem competitiva.

Por sua vez, na curtose, praticamente todos os valores foram positivos, indicando agudez na curva com exceção de: a) dois indicadores do construto da vantagem competitiva: VCD\_1 (nosso principal concorrente têm dificuldades em nos imitar) e VCD\_7 (ninguém pode copiar nossas rotinas e processos); b) um do construto de desempenho: FP\_2 (nossa empresa tem um retorno melhor sobre os investimentos; c) um do construto de *exploitation*: CMI\_1 (exame dos planos de marketing anteriores); d) dois de *exploration*: CMR\_1 (desenvolvimento de novas atividades) CMR\_2 (incorporação na rotina de novas atividades), e; e) um indicador em capacidade arquitetural de marketing: PC\_3 (habilidades de gerenciamento).

Na assimetria os valores também foram baixos, sendo o maior deles 1,47 para o indicador MI\_5 (acompanhamento da execução das estratégias) do construto de capacidade arquitetural de marketing.

Como já constatado na seção 4.1.3 sobre a distribuição dos dados, devido a estas pequenas variações nas assimetrias e curtoses, os dados apesar de não serem normais, demonstram tendência a normalidade.

#### 4.2. PERFIL DOS RESPONDENTES

Na fase de coleta de dados foram mensurados a idade, o gênero e o tempo de casa dos informantes para caracterização dos respondentes. Já para a caracterização das empresas, foram levantadas as informações sobre porte, faturamento, idade e localização da matriz. Apesar destes itens não serem utilizados no modelo, os mesmos foram coletados para melhor conhecimento da amostra e sua comparação com a população estudada a fim de analisar possíveis vieses. Na sequência, a tabela 7 apresenta os dados da faixa etária dos respondentes.

TABELA 7: FAIXA ETÁRIA DOS RESPONDENTES

Faixa de Idade (anos)	Frequência	%	% Acumulado
Dos 18 aos 24	24	6,2	6,2
Dos 25 aos 49	315	81,2	87,6
Acima dos 50	48	12,4	100,0
Total	387	99,7	
Dados faltantes	1	,3	
Total	388	100,0	

FONTE: Dados da pesquisa

Ao analisar a tabela 7, pode-se perceber que a maioria dos respondentes está na faixa de 25 a 49 anos (81,4%) o que está de acordo com a população estudada pois segundo dados do IBGE (2012). O maior percentual de pessoas ocupadas na indústria encontram-se na faixa de 25 a 49 anos de idade ( 62,8%). A seguir, a Tabela 8 apresenta o tempo de empresa dos respondentes.

TABELA 8: TEMPO DE EMPRESA DOS RESPONDENTES

Tamanho da Amostra	Válidos	388
	Dados Faltantes	0
Média		6,8
Mediana		6,0
Moda		5,0
Percentis	25	3,0000
	75	10,0000

FONTE: Dados da pesquisa

Se percebe que a média de tempo de empresa dos informantes é de 6,8 anos (Tabela 8) o que revela, portanto, que os respondentes têm bom conhecimento sobre a empresa, tornando-os habilitados para responder o questionário. A Tabela 9, apresentada na sequência, diz respeito ao gênero dos respondentes.

TABELA 9: GÊNERO DOS RESPONDENTES

	Frequência	%	% Acumulado
Feminino	188	48,5	49,7
Masculino	190	49,0	100,0
Total	378	97,4	
Dados faltantes	10	2,6	
Total	388	100,0	

FONTE: Dados da pesquisa

Em relação ao gênero (Tabela 9), os dados apresentam-se bem equilibrados: 49% são homens e 48,5% são mulheres. No entanto, quando se compara esses resultados aos percentuais da população brasileira ocupada, eles parecem distorcidos pois ,segundo dados do IBGE (2013) em 2011, 36% dos cargos na indústria eram ocupados por mulheres e 64% por homens.

Porém, ao analisar mais detalhadamente a amostra, percebe-se que todos os respondentes tinham no mínimo curso superior. Assim sendo, a amostra deveria ser comparada com uma população com características parecidas, no caso, com os dados da população ocupada na indústria que possuía graduação.

Feito isto, demonstrou-se que a amostra é aderente a população estudada pois, quando se compara os dados da presente pesquisa com aqueles referentes à participação do setor industrial no número da população ocupada, considerando pessoas com nível superior, verifica-se que 13% são homens e 15,3% mulheres. Ou seja, um número mais equilibrado, próximo ao da amostra. A Tabela 10 apresenta a classificação das empresas por porte segundo número de funcionários.

TABELA 10: CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS RESPONDENTES POR PORTE SEGUNDO NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS

Porte da empresa (número de funcionários)	Frequência	%	% Acumulado
Micro – até 19	53	13,7	13,7
Pequena – de 20 a 99	143	36,9	50,5
Média – de 100 a 499	142	36,6	87,1
Grande – mais de 500	50	12,9	100,0
Total	388	100,0	

FONTE: Dados da pesquisa

Sobre a caracterização das empresas que participaram da pesquisa, em relação ao porte das mesmas (Tabela 10), a maioria delas está classificada dentro das faixas ‘médias’ (36,6%) e ‘pequenas’ (36,9%), segundo classificação do Sebrae para o setor industrial (SEBRAE, 2013). A Tabela 11 apresenta a classificação das empresas respondentes por porte segundo faixa de faturamento.

TABELA 11: CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS RESPONDENTES POR PORTE SEGUNDO FAIXA DE FATURAMENTO

Faturamento em milhões	Frequência	%	% Acumulado
Micro: ≤ a R\$ 2,4	71	18,3	18,4
Pequena: > R\$ 2,4 e ≤ a R\$ 16	124	32,0	50,6
Média > R\$ 16 e ≤ a R\$ 90	117	30,2	81,0
Média/Grande > R\$ 90e ≤ a R\$ 300	51	13,1	94,3
Grande > que R\$ 300	22	5,7	100,0
Total	385	99,2	
Dados faltantes	3	,8	
Total	388		

FONTE: Dados da pesquisa

Ainda, segundo a classificação do BNDES de tamanho de empresa por faturamento (Tabela 11), corrobora-se a classificação do Sebrae por número de funcionários, em que a maioria encontra-se dentro da faixa de pequenas (32%) e médias (30,2%). A Tabela 12, abaixo apresentada, expõe a idade das empresas respondentes.

TABELA 12: IDADE DAS EMPRESAS RESPONDENTES

Idade da empresa (anos)	Frequência	%	% Acumulado
Menos de 10	70	18,0	18,1
De 10 a 30	211	54,4	72,6
Mais de 30	106	27,3	100,0
Dados faltantes	1	0,3	
Total	388	100,0	

FONTE: Dados da pesquisa

Sobre a idade das empresas (Tabela 12), grande parte delas está na faixa de 10 a 30 anos, mostrando certa estabilidade do setor. Isso vai ao encontro de uma pesquisa realizada pelo Sebrae que diz que para as empresas nascidas em 2007, verifica-se que a maior taxa de sobrevivência foi registrada nas empresas do setor industrial (79,9%), seguida pela taxa do comércio (77,7%), pela construção (72,5%) e pelo setor de serviços (72,2%) (SEBRAE, 2013) o que demonstra certa estabilidade do setor em relação aos demais. Por fim, a Tabela 13 apresenta as regiões onde se encontram as matrizes das empresas respondentes.

TABELA 13: REGIÕES ONDE SE ENCONTRAM AS MATRIZES DAS EMPRESAS RESPONDENTES

Região onde fica a matriz	Número de empresas	%
Multinacional	15	4%
Sudeste	283	73%
Sul	75	19%
Nordeste	8	2%
Centro-oeste	7	2%

FONTE: Dados da pesquisa

Segundo apresentado na Tabela 13, boa parte das empresas que compõem a amostra se concentram na região sudeste (73%), seguidas pela região sul (19%), o que é representativo da população pois segundo dados do IBGE a maioria das indústrias brasileiras (87%) estão nessas regiões.

Após a confirmação da adequação dos dados tanto em relação a qualidade dos mesmos como a aderência a população estudada, seguiu-se para a próxima fase da pesquisa, o teste do modelo de mensuração, o qual será detalhado na próxima seção.

#### 4.3 MODELO DE MENSURAÇÃO: ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA-CFA

Como explanado no capítulo de metodologia, dentre os diversos tipos de análise multivariada de dados, optou-se pela modelagem de equações estruturais (MEE), que é aquela que utiliza modelos estatísticos para explicar as relações entre diversas variáveis. A MEE é composta de dois componentes básicos: o modelo de medida ou mensuração e o modelo estrutural ou teórico. O primeiro serve para especificar os indicadores de cada construto (dependente ou independente) e também possibilita checar a validade de cada construto. Já o modelo estrutural refere-se ao conjunto das relações de dependência hipoteticamente previstas que conectam os construtos (HAIR et al., 2009).

Portanto, a meta do modelo de mensuração é elaborar formas de mensurar conceitos de uma maneira confiável e válida, para isso utiliza-se a análise fatorial. A análise fatorial é uma técnica estatística multivariada classificada como interdependente onde as variáveis não são classificadas em dependentes ou independentes e sim são analisadas simultaneamente com objetivo de definir a estrutura inerente entre as mesmas (HAIR et al. 2009).

Ainda segundo Hair et al. (2009), existem dois tipos de análise fatorial: a análise fatorial exploratória (EFA - *exploratory factorial analysis*) e a análise fatorial confirmatória (CFA - *confirmatory factor analysis*). Na EFA, os fatores criados são resultados estatísticos e não da teoria e, portanto, a EFA pode ser conduzida mesmo quando não se sabe “quantos fatores realmente existem ou quais variáveis pertencem a quais construtos” (HAIR et al., 2009, p. 589).

Já na CFA, o pesquisador é quem determina o número de fatores que devem existir dentro de um conjunto de variáveis e em que fator cada uma dessas variáveis devem ‘carregar’ (HAIR et al., 2009). Ou seja, o pesquisador teoricamente já tem essa informação. Assim sendo, na presente pesquisa, como o questionário foi elaborado por meio de escalas já testadas em outros estudos, não se viu a necessidade de realização da EFA partindo-se diretamente para a CFA cujos resultados serão apresentados na sequência.

Para saber se o modelo de mensuração estava adequado, foram analisados alguns índices sugeridos por Hair et al. (2009). Para esses autores, além do resultado do chi- quadrado, o pesquisador deve confiar em pelo menos um índice de

qualidade absoluto e um índice de qualidade incremental. O índice de qualidade absoluto serve para ver o quanto a teoria se ajusta aos dados e o índice de qualidade incremental (ou comparativo), serve para ver o quanto um modelo se ajusta a um modelo alternativo de referência (modelo nulo onde todas as variáveis observadas são 'não correlacionadas') (HAIR et al., 2009). Além disso, estes mesmos autores sugerem que um índice de 'má qualidade' e um de 'qualidade' sejam avaliados.

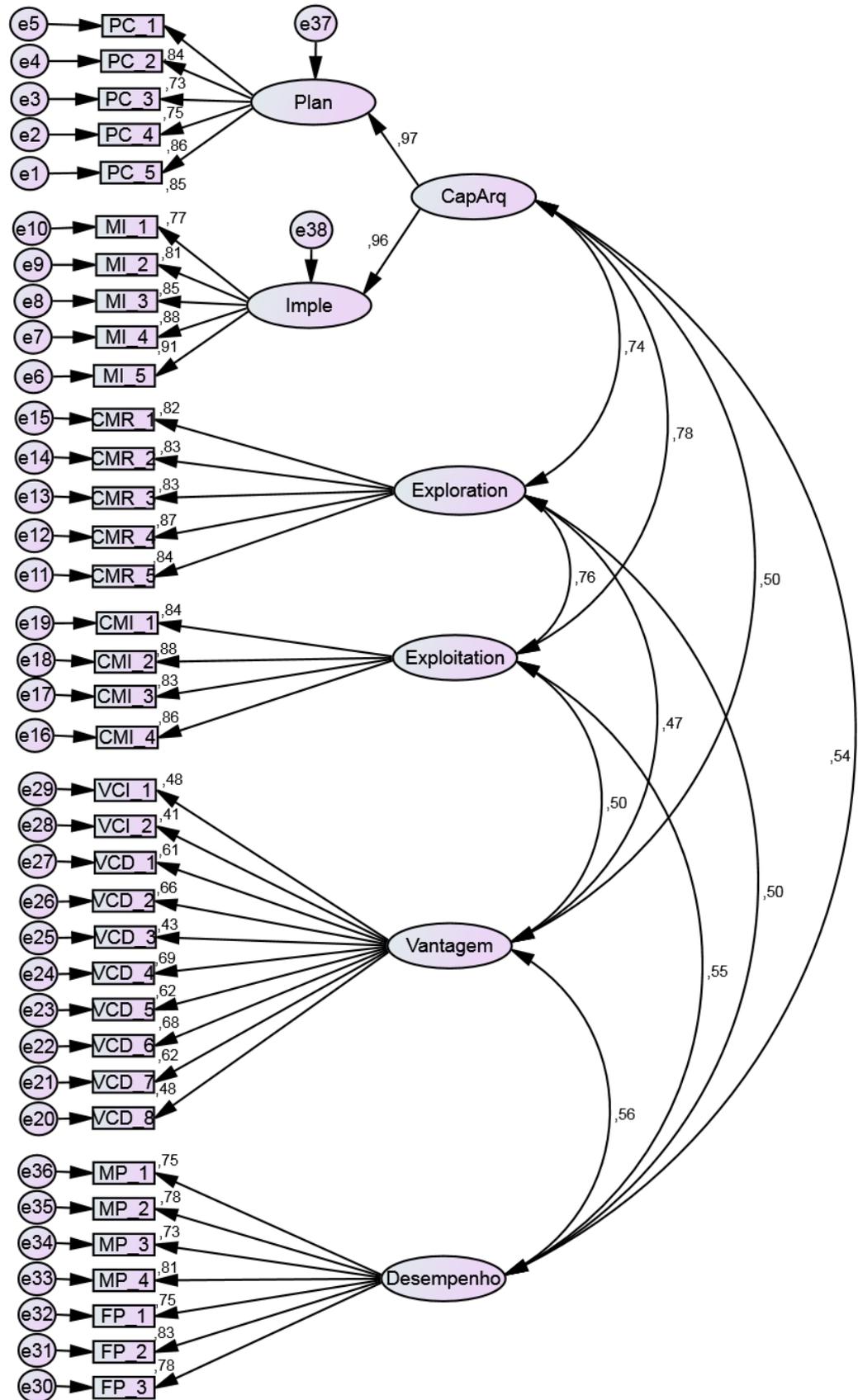
Portanto, os seguintes índices foram utilizados: chi-quadrado/graus de liberdade (CMIN/DF); o RMSEA, que é um índice de ajuste absoluto e que também mede a má qualidade de ajuste; NFI que se trata de um índice de ajuste incremental, mas que também mede a qualidade do ajuste e a sua versão 'melhorada', o CFI. O primeiro passo foi elaborar o modelo de mensuração e avaliar como esses índices se comportaram (Figura 3).

O modelo teórico foi formado por 5 construtos:

1. Capacidades arquiteturais de marketing formado por 10 indicadores sendo 5 nomeados como PC (*planning capability*) e 5 como MI (*marketing implementation*);
2. Capacidade de aprendizagem de marketing de *exploration* composto de 5 indicadores rotulados como CMR (capacidade de marketing *exploration*);
3. Capacidade de aprendizagem de marketing de *exploitation* formado por 4 indicadores que foram identificados como CMI (capacidade de marketing *exploitation*);
4. Vantagem competitiva composta por 10 indicadores sendo dois de inovação nomeados de VCI (vantagem competitiva de inovação) e 7 de diferenciação chamados de VCD (vantagem competitiva de diferenciação)
5. Desempenho composto por 4 indicadores identificados como MP (*market performance*) e 3 como FP (*financial performance*).

Todos os rótulos no SPSS possuíam as abreviações indicadas acima seguidas pelo seu número na ordenação do construto dentro do questionário.

FIGURA 3: CFA COM 36 INDICADORES



FONTE: dados da pesquisa

No total os 36 indicadores dos construtos foram analisados (Figura 3 e Tabela 14). Apesar dos índices de ajuste do modelo CMIN/DF, RMSEA e CFI ficarem aceitáveis (Tabela 14), o NFI não estava. Além disso, quando se olhavam as cargas padronizadas (Figura 3), percebiam-se que alguns indicadores tinham valores abaixo do 0,50 recomendado por Hair et al. (2009): VCI\_1 (0,48), VCI\_2( 0,41) , VCD\_3 (0,43) e VC\_8 (0,48). Portanto, optou-se pela retirada um a um desses indicadores (resultados intermediários em Apêndice 5) (Figura 4).

TABELA 14: ÍNDICES DE AJUSTE COM 36 INDICADORES

Índices	Parâmetros (Hair et al., 2009)	Valores encontrados Modelo Estrutural
CMIN/DF	Desejável $\leq 3$ , mas aceitável $\leq 5$	2,52
RMSEA	$\geq 0$ e $\leq 0,07$	0,06
CFI	$> 0,90$	0,91
NFI	$\geq 0,90$	0,86

FONTE: dados da pesquisa

Ainda, ao analisar os índices de modificação sugeridos pelo software, percebeu-se que o erro E32 estava com múltiplas covariâncias. Assim, optou-se por retirar o indicador correspondente: FP\_1 (nossa empresa é mais lucrativa). Feito isso, recalcularam-se os dados e a partir dessas ações os índices de ajustes foram todos alcançados (Tabela 15).

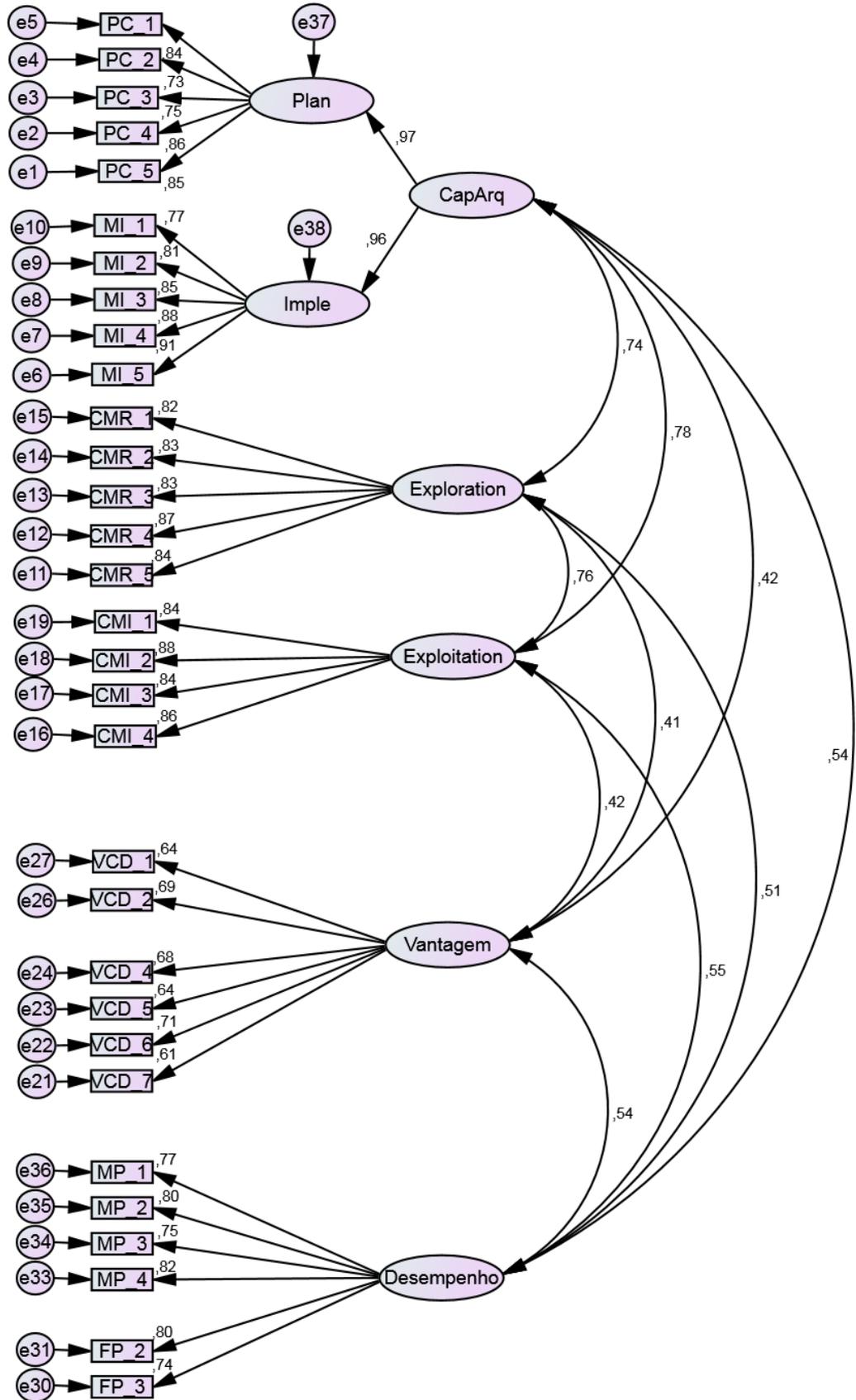
TABELA 15: ÍNDICES DE AJUSTE COM 31 INDICADORES

Índices	Parâmetros (Hair et al., 2009)	Valores encontrados Modelo Estrutural
CMIN/DF	Desejável $\leq 3$ , mas aceitável $\leq 5$	2,16
RMSEA	$\geq 0$ e $\leq 0,07$	0,06
CFI	$> 0,90$	0,94
NFI	$\geq 0,90$	0,90

FONTE: dados da pesquisa

Depois de obtidos os índices de ajuste aceitáveis, partiu-se para realização dos testes de validade para trazer reconhecimento aos resultados encontrados.

FIGURA 4: CFA COM 31 INDICADORES



FONTE: dados da pesquisa

#### 4.3.1 Validade do construto

Segundo Hair et al. (2009 p. 591) validade do construto é o “grau em que um conjunto de itens medidos realmente reflete o construto latente teórico que aqueles itens deveriam medir”. Há quatro formas de garantir essa validade: validade monológica, validade de conteúdo (expressão), validade convergente e validade discriminante. As duas primeiras fazem parte do capítulo de metodologia desta tese, pois, foram realizadas na etapa antes da coleta, durante a elaboração do instrumento. Já as validades convergente e discriminante, serão apresentadas a seguir.

#### 4.3.2 Validade convergente

Validade convergente se refere “ao quanto os indicadores de um construto convergem ou compartilham uma elevada proporção de variância comum” (HAIR et al., 2009 p. 589) ou, como Lowry e Gaskin (2014) afirmam, é o grau em que uma operacionalização converge com outras operacionalizações com as quais deveria ser teoricamente semelhante. Para checar a validade convergente, foram utilizadas as cargas fatoriais padronizadas, por meio da variância média extraída (AVE – *average variance extracted*) e da confiabilidade composta (CR - *composite reliability*), seguindo as indicações de Hair et al. (2009).

Segundo Hair et al. (2009), são considerados valores satisfatórios aqueles acima de 0,5 para AVE e acima de 0,7 para CR. Assim sendo, pode-se observar na Tabela 16 que todos os quesitos da confiabilidade foram alcançados contudo a AVE, do construto vantagem competitiva, ficou abaixo parâmetro mínimo esperado (0,44) (Tabela 16).

TABELA 16: VARIÂNCIA MÉDIA EXTRAÍDA (AVE) E CONFIABILIDADE COMPOSTA (CR) DOS CONSTRUTOS

Construto	CR $\geq$ 0,70 (Hair et al., 2009)	AVE $\geq$ 0,50 (Hair et al., 2009)
Desempenho	0,90	0,61
<i>Exploration</i>	0,92	0,70
<i>Exploitation</i>	0,92	0,73
Vantagem Competitiva	0,82	0,44
Capacidade Arquitetural	0,96	0,93

FONTE: dados da pesquisa

Portanto, voltou-se ao modelo de mensuração para verificar quais indicadores deste construto poderiam estar a comprometer este valor. Como Hair et al. (2009) indicam, as cargas fatoriais devem ser acima de 0,5 mas o ideal é que sejam acima de 0,70. Assim sendo, optou-se por retirar, um a um, aqueles indicadores desse construto que apresentavam as cargas fatoriais mais baixas e poderiam estar a comprometer o número da AVE: o VCD\_7 (0,61); VCD\_5 (0,63); VCD\_6 (0,61) (para ver índices intermediários consultar Apêndice 5) (Figura 3). Com isso, conseguiu-se melhorar a AVE da vantagem competitiva como pode ser visualizado na Tabela 17:

TABELA 17: VARIÂNCIA MÉDIA EXTRAÍDA (AVE) E CONFIABILIDADE COMPOSTA (CR) DOS CONSTRUTOS APÓS AJUSTES

Construto	CR $\geq$ 0,70 (Hair et al., 2009)	AVE $\geq$ 0,50 (Hair et al., 2009)
Desempenho	0,90	0,61
<i>Exploration</i>	0,92	0,70
<i>Exploitation</i>	0,92	0,73
Vantagem Competitiva	0,75	0,50
Capacidade Arquitetural	0,96	0,92

FONTE: dados da pesquisa

Em relação às cargas fatoriais, como na fase anterior já tinham sido eliminadas as menores para ajuste do modelo e posteriormente para alcance da AVE de vantagem competitiva, pode-se perceber (Tabela 18) que todas apresentaram valores acima inclusive de 0,6 sendo a menor 0,66 (VCD\_4).

TABELA 18: CARGAS FATORIAIS PADRONIZADAS

Construto		Indicador	Carga
Capacidade Arquitetural	Planejamento	PC_5	0,85
		PC_4	0,86
		PC_3	0,75
		PC_2	0,73
		PC_1	0,84
			0,97
	Implementação	MI_5	0,91
		MI_4	0,88
		MI_3	0,85
		MI_2	0,81
		MI_1	0,77
		0,96	
<i>Exploration</i>	CMR_5	0,84	
	CMR_4	0,87	
	CMR_3	0,83	
	CMR_2	0,83	
	CMR_1	0,82	
<i>Exploitation</i>	CMI_4	0,86	
	CMI_3	0,84	
	CMI_2	0,88	
	CMI_1	0,85	
Vantagem Competitiva	VCD_4	0,66	
	VCD_2	0,77	
	VCD_1	0,69	
Desempenho	FP_3	0,74	
	FP_2	0,80	
	MP_4	0,82	
	MP_3	0,75	
	MP_2	0,80	
	MP_1	0,77	

FONTE: dados da pesquisa

Assim sendo, após esses ajustes, a validade convergente do modelo de mensuração foi alcançada. A seguir, demonstram-se os testes referentes à validade discriminante.

#### 4.3.3 Validade discriminante

Validade discriminante trata-se de “o quanto um construto é verdadeiramente distinto dos outros” (HAIR et al., 2009 p. 589). Ou ainda, o quanto uma operacionalização diverge de outras as quais teoricamente deveria realmente ser

diferente (LOWRY; GASKIN, 2014). Na validade discriminante espera-se que os AVEs sejam maiores que as correlações ao quadrado entre os construtos (HAIR et al., 2009) ou que as correlações entre os construtos sejam menores que a raiz quadrada dos AVEs, em cada construto (LOWRY; GASKIN, 2014). Na presente pesquisa, optou-se em comparar as correlações originais com a raiz quadrada da AVE e como se pode observar na Tabela 19, os valores diagonais em negrito (raiz quadrada dos AVEs) são maiores que qualquer outra correlação correspondente e, portanto, a validade discriminante foi alcançada.

TABELA 19: VALIDADE DISCRIMINANTE

	Desempenho	<i>Exploration</i>	<i>Exploitation</i>	Vantagem Competitiva	Capacidade Arquitetural
Desempenho	<b>0,780</b>				
<i>Exploration</i>	0,512	<b>0,837</b>			
<i>Exploitation</i>	0,547	0,763	<b>0,855</b>		
Vantagem Competitiva	0,554	0,405	0,433	<b>0,707</b>	
Capacidade Arquitetural	0,542	0,743	0,783	0,422	<b>0,962</b>

FONTE: dados da pesquisa

Por fim segue o modelo final de mensuração com os índices ajustados (Figura 5 e Tabela 20).

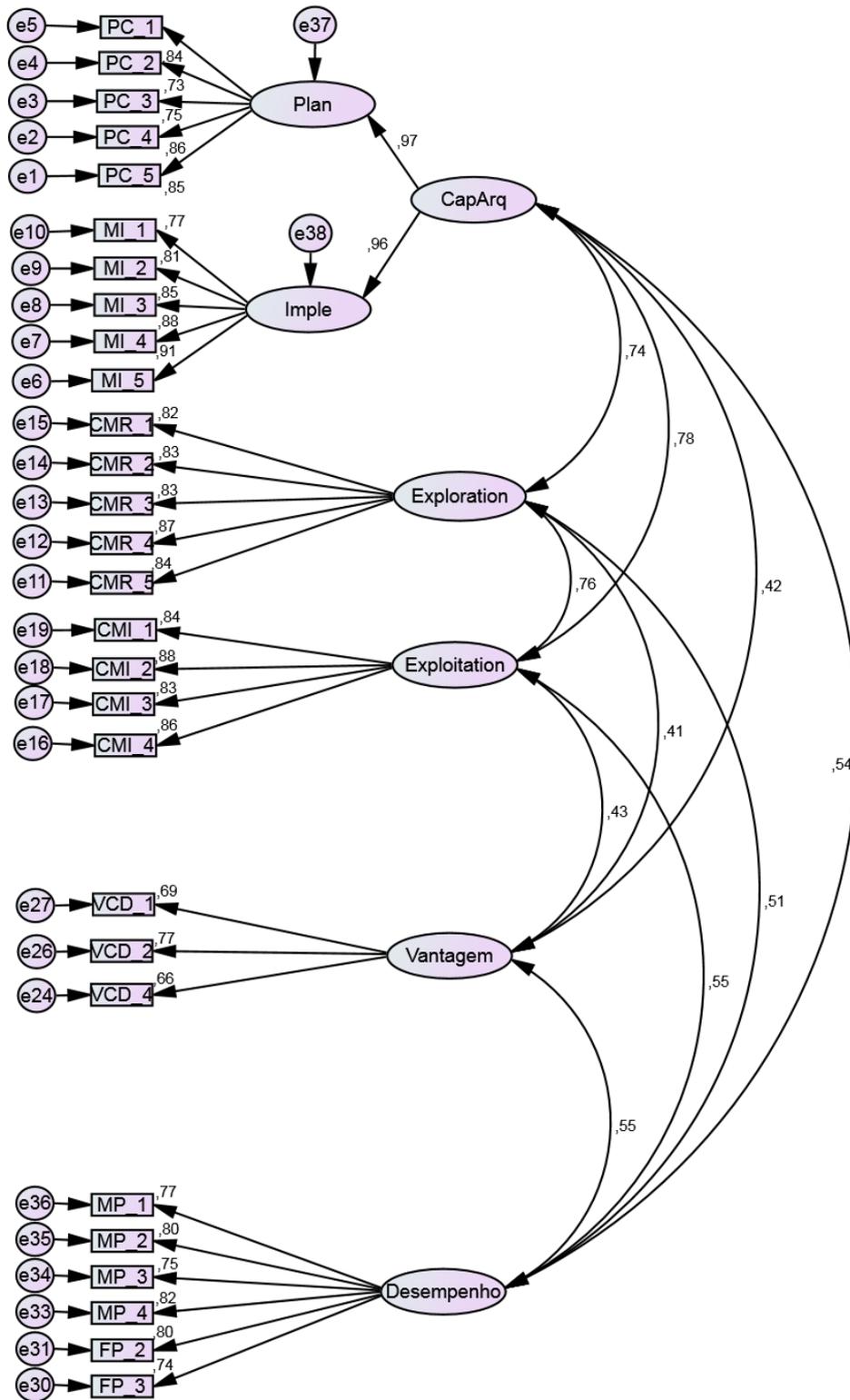
Na sequência, o modelo final de mensuração com os 28 indicadores foi transformado em modelo estrutural, seguindo as teorias previamente apresentadas para relacionar cada construto e assim realizar os testes para a sua validação.

TABELA 20: ÍNDICES DE AJUSTE COM 28 INDICADORES

Índices	Parâmetros (Hair et al., 2009)	Valores encontrados Modelo Estrutural
CMIN/DF	Desejável $\leq 3$ , mas aceitável $\leq 5$	2,20
RMSEA	$\geq 0$ e $\leq 0,07$	0,06
CFI	$> 0,90$	0,95
NFI	$\geq 0,90$	0,92

FONTE: dados da pesquisa

FIGURA 5: CFA COM 28 INDICADORES



FONTE: dados da pesquisa

#### 4.3.4 Teste de *Common Method Bias*

Os vieses de método podem causar erros de medição ameaçando a validade dos achados de uma pesquisa (PODSAKOFF et al. 2003). Um possível viés é justamente quando os dados são fornecidos por um único informante de cada empresa pesquisada (PODSAKOFF et al. 2003). Um teste conhecido utilizado para este tipo de averiguação é o teste de Harman que segundo Podsakoff e Organ (1986) é um dos mais utilizados tanto na literatura em geral como nas pesquisas de marketing.

O teste de Harman consiste em uma análise fatorial exploratória não rotacionada, que determina se um único fator explica a maioria da variância no modelo (LOWRY; GASKIN, 2014). Caso isto ocorra, existe o viés de método comum em um nível significativo (LOWRY; GASKIN, 2014). Ou seja, se o resultado da análise de um único fator explicar mais de 50% de variância das variáveis, o viés de método comum está caracterizado (COSTA, 2013).

Assim sendo, o teste de Harman foi realizado neste estudo no *software* SPSS onde se executou uma análise fatorial exploratória, solicitando-se um único fator, sem pedir rotação. O resultado deste teste foi que este único fator explicaria 40,72% da variância, ou seja, menos que 50%, comprovando que os dados não apresentam este tipo de viés e podem ser utilizados nos demais testes.

#### 4.4 MODELO ESTRUTURAL (TEÓRICO)

A CFA, que testa o modelo de mensuração, explanada na seção anterior, é limitada, pois, não é capaz de testar a relação entre os construtos além de simples correlações (HAIR et al., 2009). Portanto, para complementar as análises, é necessário elaborar e testar um modelo estrutural e assim verificar as relações entre os construtos. Para isso, o pesquisador deve se concentrar em duas questões: ajuste geral do modelo e diagramas de caminhos (HAIR et al., 2009).

Durante a transformação no AMOS do modelo de mensuração em modelo estrutural, o software solicitou que fosse colocado uma correlação entre os

construtos de *exploration* e *exploitation*. Segundo Hair et al. (2009), ao comentar um exemplo parecido com o modelo proposto e que igualmente possuía dois antecedentes, é importante correlacionar ambos para detectar qualquer covariância entre os mesmos porque, apesar de nenhuma hipótese conectá-los, eles podem não ser totalmente independentes. O autor ainda complementa que como no modelo de mensuração estima-se um coeficiente de caminho entre construtos não envolvidos em quaisquer hipóteses, tal parâmetro deve ser estimado na MEE. Por conta disso, mesmo não fazendo parte do escopo e, portanto, de não haver hipótese sobre esta relação, no modelo estrutural, estes construtos foram correlacionados.

#### 4.4.1 Ajuste geral

Esta fase serve para aferir a validade do modelo. Primeiramente, devem-se avaliar os ajustes como foi feito na CFA. Seguindo os mesmos parâmetros utilizados anteriormente, pode-se notar na Tabela 21 que todos os índices foram alcançados.

TABELA 21: ÍNDICES DE AJUSTE DO MODELO

Índices	Parâmetros (Hair et al., 2009)	Valores encontrados Modelo Estrutural
CMIN/DF	Desejável $\leq 3$ , mas aceitável $\leq 5$	2,21
RMSEA	$\geq 0$ e $\leq 0,07$	0,06
CFI	$> 0,90$	0,95
NFI	$\geq 0,90$	0,91

FONTE: dados da pesquisa

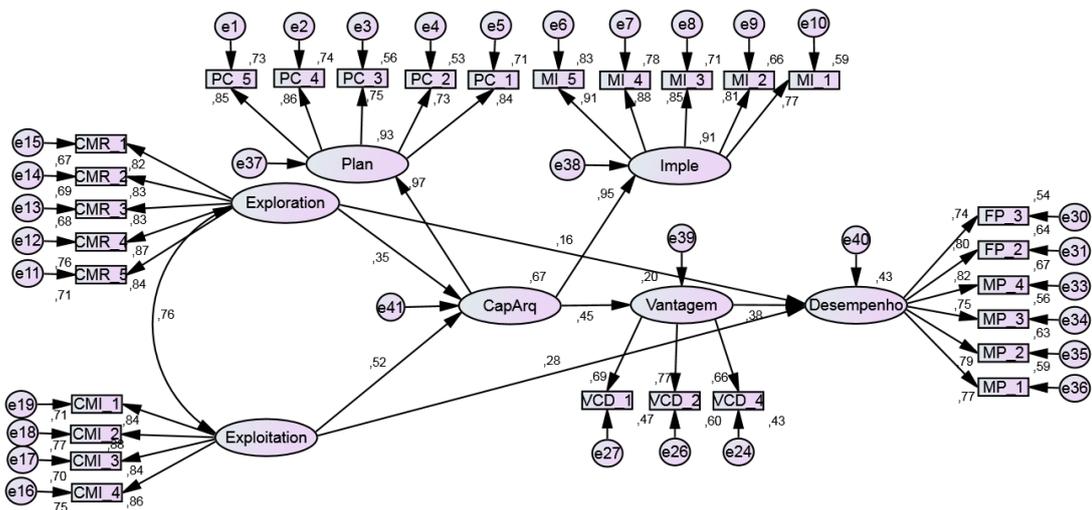
Porém, conforme defendem Hair et al. (2009), os índices de ajuste global do modelo são apenas uma das formas de avaliá-lo, sendo ainda necessário verificar os valores relacionados a cada parâmetro (caminho) e discuti-los a partir da teoria subjacente. O diagrama dos caminhos pode ser avaliado na Figura 6 e na Tabela 22 onde se percebe que todas as relações foram significativas e positivas revelando a consistência do modelo proposto.

Outro índice interessante de se verificar no modelo estrutural é o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) que é a razão entre a soma de quadrados da regressão e a

soma total de quadrados (HAIR et al., 2009). Se o modelo de regressão previsse completamente a variável dependente, o R<sup>2</sup> seria 1. No caso, como pode-se observar na Tabela 23, o valor do R<sup>2</sup> na variável dependente foi 0,43 o que significa que 43% da variação da *performance* é explicada pelo modelo.

Além disso, ao olhar a tabela com os valores dos R<sup>2</sup>, os resultados indicam que as capacidades de aprendizagem de marketing de *exploitation* e *exploration* explicam 67% da variância nas capacidades arquiteturais de marketing; que juntas explicam 20% da variância na vantagem competitiva; e que todas as variáveis conjuntamente explicam 43% do desempenho das empresas estudadas.

FIGURA 6: DIAGRAMA DE CAMINHOS (PADRONIZADOS) PARA O MODELO AMOS



FONTE: Elaborado pela autora

Para área de ciências sociais e comportamentais este é um bom resultado pois segundo Cohen (1988) R<sup>2</sup>=2% é classificado como de efeito pequeno, R<sup>2</sup>=13% efeito médio e R<sup>2</sup>=26%, efeito grande.

TABELA 22: COEFICIENTES E SIGNIFICÂNCIA DO MODELO AMOS

Relações	Valores não Padronizados	Valores Padronizados	P
Capacidade Arquitetural <--- Exploration	0,33	0,35	***
Capacidade Arquitetural <--- Exploitation	0,51	0,52	***
Vantagem <--- Capacidade Arquitetural	0,35	0,45	***
Desempenho <--- Exploration	0,12	0,16	0,039
Desempenho <--- Exploitation	0,20	0,28	***
Desempenho <--- Vantagem	0,37	0,39	***

FONTE: dados da pesquisa

Contudo, como o tamanho da amostra e o número de variáveis independentes podem 'distorcer' esses resultados, é importante contrastar esses valores como sugerem Hair et al. (2009) (Tabela 24)

TABELA 23: VALOR R<sup>2</sup> DO MODELO

Construto	Valor
Capacidade Arquitetural	0,67
Vantagem Competitiva	0,20
Desempenho	0,43

FONTE: dados da pesquisa

Como o tamanho da amostra foi de 388 e o modelo possui 4 variáveis independentes, por aproximação, um valor de R<sup>2</sup> considerado significativo seria entre 5 e 4, portanto o valor de R<sup>2</sup>=0,43 encontrado nas análises é considerado significativo nesse caso também.

TABELA 24: R<sup>2</sup> MÍNIMO TIDO COMO ESTATISTICAMENTE SIGNIFICANTE (COM UM PODER DE 0,80 PARA DIFERENTES NÚMEROS DE VARIÁVEIS INDEPENDENTES E TAMANHOS DE AMOSTRA)

Tamanho da Amostra	Nível de significância P=0,05			
	Número de variáveis independentes			
	2	5	10	20
20	39	48	64	NA
50	19	23	29	42
100	10	12	15	21
250	4	5	6	8
500	3	4	5	9
100	1	1	2	2

NA=não aplicável

Fonte: Hair et al. (2009 p.167)

Assim sendo, pode-se dizer que o modelo pode ser considerado validado, porque os índices de ajustes estão adequados, as estimativas paramétricas individuais são significativas e se encontram na direção prevista e o R<sup>2</sup> é considerado significativo e substancial. Agora o teste das hipóteses deste modelo será apresentado.

#### 4.4.2 Teste das hipóteses

Em um primeiro momento foram testadas as relações diretas H1 e H2, hipóteses que se referiam à influência positiva e direta de *exploration* e *exploitation* (respectivamente) na *performance* das empresas. Essas hipóteses são vinculadas ao objetivo específico 'a'. Verificando-se os coeficientes de regressão padronizados entre esses construtos e a significância das relações, as hipóteses H1 e H2 são corroboradas pois os valores dos coeficientes padronizados foram 0,16 para *exploration* e 0,28 para *exploitation* e as significância 0,039 e 0,001, respectivamente, ou seja, abaixo do nível de significância estipulado de 0,05 (Tabela 25).

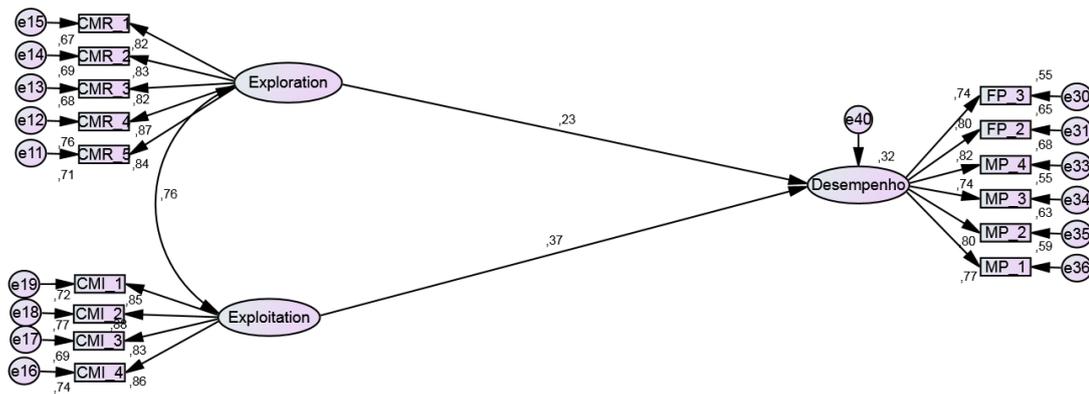
Já para testar as hipóteses H3 (a,b), H4 (a,b) e H5 (a,b), vinculadas aos objetivos 'b', 'c' e 'd', utilizaram-se testes específicos que avaliam a mediação. Existe um efeito mediador quando um terceiro construto intervém entre dois outros construtos relacionados (HAIR et al., 2009). Ou seja, quando a variável mediadora é inserida no modelo ela neutraliza ou até reduz a força direta do impacto da variável independente sobre a dependente (VIERIA, 2009). No modelo proposto, este papel pertence às variáveis 'capacidade arquitetural de marketing' e 'vantagem competitiva'.

Segundo Vieira (2009), existem diversas maneiras de verificar a mediação. Nesta tese, para avaliar a função mediadora destas variáveis, foram utilizadas duas técnicas. A primeira, sugerida por Vieira (2009), é chamada de análise passo a passo dos caminhos proposta por Baron e Kenny (1986). Primeiramente, deve-se verificar se a variável independente afeta significativamente a variável mediadora. No caso, tanto *exploration* como *exploitation* afetam significativamente a capacidade arquitetural de marketing (respectivamente coeficientes padronizados de 0,35 e 0,52 com  $p=0,001$  para ambos) que por sua vez afeta positivamente a outra variável mediadora, vantagem competitiva (coeficiente padronizado 0,45 e  $p=0,001$ ) (Figura 6, Tabela 25).

Posteriormente, verifica-se se a variável independente afeta significativamente a variável dependente na falta da variável mediadora (Figura 7). Portanto, ao se retirar as variáveis mediadoras (capacidade arquitetural de marketing e vantagem competitiva), os coeficientes padronizados da relação entre

*exploration* e *exploitation* com desempenho ficaram respectivamente 0,23 ( $p=0,006$ ) e 0,37 ( $p=0,001$ ) comprovando que ambas afetam diretamente e de forma significativa a *performance*.

FIGURA 7: MODELOS SEM AS VARIÁVEIS MEDIADORAS



FONTE: dados da pesquisa

A seguir, deve-se observar se a variável mediadora também tem um efeito significativo na variável dependente. No presente modelo, a mediadora vantagem competitiva, apresentou um coeficiente padronizado de 0,38 com um  $p=0,001$  demonstrando que também tem uma influência significativa e positiva no desempenho (Figura 6, Tabela 25).

Por fim, o efeito da variável independente sobre a variável dependente deve diminuir no momento da adição da variável mediadora e foi o que aconteceu pois depois que as variáveis mediadoras capacidade arquitetural e vantagem competitiva foram reinseridas no modelo, a relação direta entre *exploration* e *exploitation* caiu para 0,16 e 0,28 respectivamente ( $p=0,039$  e 0,0001) (Figura 6, Tabela 25). Além disso, após a reinserção das variáveis mediadoras no modelo, todas as demais relações continuaram significativas e positivas, tanto da variável independente na mediadora (*exploration* e *exploitation* com capacidades arquiteturais e capacidades arquitetural com vantagem competitiva) como da mediadora na variável dependente (vantagem competitiva no desempenho) confirmando o efeito mediador de ambas. Os resultados do teste de mediação encontram-se no quadro resumo abaixo (Tabela 25).

TABELA 25: RESULTADOS DOS TESTES DE MEDIAÇÃO

Configuração do modelo para o teste	Relações Diretas	Coefficientes Padronizados	Valor $p$
Sem as mediadoras	<i>Exploration</i> => Desempenho	0,23	0,006
	<i>Exploitation</i> => Desempenho	0,37	0,001
Com as mediadoras	<i>Exploration</i> => Capacidade Arquitetural	0,35	0,001
	<i>Exploitation</i> => Capacidade Arquitetural	0,52	0,001
	Capacidade Arquitetural => Vantagem	0,45	0,001
	Vantagem => Desempenho	0,38	0,001
	<i>Exploration</i> => Desempenho	0,16	0,039
	<i>Exploitation</i> => Desempenho	0,28	0,001

FONTE: Dados da pesquisa

Ainda segundo Hair et al. (2009), um modelo estrutural com suposta mediação pode produzir efeitos diretos e indiretos. Contudo, como Vieira (2009) alerta, existe uma confusão na literatura entre efeito indireto e efeito mediado os quais muitas vezes são usados como sinônimos, erroneamente. O efeito mediado é um caso especial de um efeito indireto (VIEIRA, 2009). Por exemplo, no efeito indireto não se compara o antes (sem as mediadoras) com o depois (com a reinserção das mediadoras), além disso, o efeito mediado necessita de uma teoria para explicá-lo enquanto que o indireto não.

No entanto, trata-se de uma informação importante pois auxilia no cálculo do tamanho do efeito e, portanto, o mesmo foi calculado. Para se descobrir os efeitos indiretos de um modelo, multiplica-se cada caminho entre a variável independente e a dependente. No caso, para descobrir o efeito indireto de *exploration* no desempenho, multiplicou-se 0,35 x 0,45 x 0,38 que resultou em um total de 0,06 (Figura 6, Tabela 26). Já para *exploitation*, multiplicou-se 0,52 x 0,45 x 0,38 que teve como resultado 0,09. A seguir, calcula-se o efeito total somando estes efeitos indiretos com os efeitos diretos de *exploration* (0,06 + 0,16= 0,22) e de *exploitation* (0,09 + 0,28 = 0,37) no desempenho (Figura 6, Tabela 26).

Por fim, para saber o tamanho do efeito indireto, utilizou-se a fórmula do *variance accounted for* (VAF – variância contabilizada para) obtida pela razão entre o efeito indireto e o efeito total. Os resultados destes cálculos foram 0,27 (0,06/0,22) para *exploration* e 0,24 (0,09/0,37) para *exploitation* o que, segundo Hair et al. (2014), são valores referentes a mediações parciais (Tabela 26). Segundo esses

autores, um VAF inferior a 20% indica que não há (ou há muito pouca) mediação; um VAF acima de 80% indica mediação completa e um VAF maior que 20% e menor do que 80% pode ser caracterizado como mediação parcial.

TABELA 26: TAMANHO DOS EFEITOS

	<i>Exploration</i>	<i>Exploitation</i>
Efeito indireto no desempenho	0,06	0,09
Efeito total no desempenho	0,22	0,37
Efeito direto no desempenho	0,16	0,28
VAF	0,27	0,24

FONTE: Dados da pesquisa

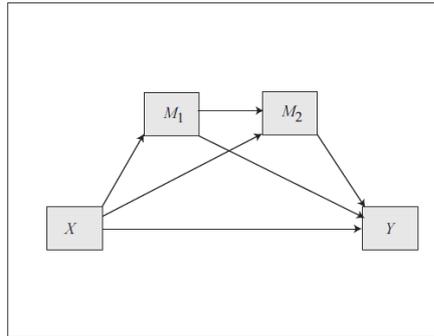
Enfim, por meio dos resultados destes testes (TABELAS 25 e 26), se confirmam os papéis mediadores das capacidades arquiteturais de marketing e da vantagem competitiva na relação entre capacidades de aprendizagem de marketing (*exploration/exploitation*) no desempenho. No entanto, esses resultados não são suficientes para responder alguns questionamentos. Por exemplo, qual o peso de cada uma delas nessa relação e se a mediação funciona apenas em dupla ou poderia se dar individualmente. Assim sendo, para responder estas dúvidas, foram utilizados os procedimentos desenvolvidos por Preacher e Hayes (2008).

A abordagem criada por estes autores apresenta vantagens em relação às demais. Por exemplo, o Sobel Test, outra forma de avaliar a mediação, traz algumas limitações como: a) se basear em suposições distribucionais que normalmente não se mantêm para efeitos indiretos (a multiplicação de dois coeficientes com distribuição normal resulta em um produto que não apresentará esta mesma distribuição normal); b) requerer coeficientes de caminhos não padronizados para realização de seus testes estatísticos; c) falta de poder estatístico, especialmente quando aplicado em amostra menores (HAIR et al., 2014; FINOTI et al., 2017, no prelo). Complementando, o próprio Hair et al. (2014) sugere que os pesquisadores utilizem a metodologia desenvolvida por Preacher e Hayes (2008) para testar efeitos mediadores já que os mesmos utilizam o *bootstrapping*, técnica estatística que não faz presunções sobre a distribuição das variáveis ou da amostragem, como no caso do Sobel Test.

Preacher e Hayes (2008), ao desenvolverem essa abordagem, criaram uma série de 'modelos' com diferentes possibilidades de mediação e moderação.

Portanto, para testar o modelo proposto nesta tese, optou-se pelo modelo do tipo '6' (Figura 8) que é justamente aquele que envolve a questão da dupla mediação. Enfim, para realizar os cálculos fazendo uso deste modelo, utilizou-se uma macro no SPSS desenvolvida por Hayes (2013) e cujos resultados podem ser observados nas Tabelas 27 e 28.

FIGURA 8: MODELO 6 (DOIS MEDIADORES)



FONTE: Hayes (2013)

Os resultados (Tabela 27) demonstram que a relação entre *exploitation* e *performance* é mediada pela capacidade arquitetural de marketing com um efeito de 0,15 e um intervalo de confiança de 95% de 0,06 a 0,25. Esses achados podem ser reforçados no modelo estrutural feito no AMOS onde as relações entre *exploitation* - capacidades arquiteturais - vantagens competitivas - *performance*, foram todas significativas (respectivos coeficientes padronizados: 0,52/0,45/0,38 todos com  $p = 0,001$ ) (Tabela 22).

Também se confirma um papel de dupla mediação, ainda que menor mas significativo, onde a capacidade arquitetural e a vantagem competitiva são mediadoras dessa mesma relação com um efeito de 0,04 e um intervalo de confiança de 95% de 0,01 a 0,07 (Tabela 27). O mesmo acontece com a vantagem competitiva de maneira isolada (efeito=0,06 e intervalo de 0,02 e 0,10 com intervalo de confiança de 95%) (Tabela 27). Portanto, essas descobertas suportam as hipóteses H3b, H4b e H5b.

Os resultados na Tabela 27 também mostram as comparações entre os mediadores isto é, o quão forte é a influência de cada mediador de maneira isolada em comparação com as demais variáveis mediadoras consideradas no caminho. No primeiro caso de contraste, capacidade arquitetural versus a dupla mediação (capacidade arquitetural + vantagem competitiva) o efeito indireto de *exploitation*

sobre o desempenho por meio unicamente da capacidade arquitetural é maior do que o efeito indireto por meio da dupla mediação. O efeito de 0,11 e um intervalo de confiança de 95% de 0,02 a 0,21 confirmam esse resultado. Já quando o efeito indireto do *exploitation* por meio da capacidade arquitetural é contrastado com o efeito indireto por meio da vantagem competitiva na relação *exploitation*-desempenho, o resultado mostra uma influência não significativa (-0,01 a 0,20) e um efeito 0,10. E o mesmo acontece quando se compara o efeito indireto da dupla mediação com vantagem isolada (intervalo de -0,08 e 0,04 com efeito de negativo de -0,02). Isto significa que a mediação entre *exploitation* e desempenho é mais forte quando tem como mediadora apenas as capacidades arquiteturais de marketing.

TABELA 27: TESTE DE MEDIAÇÃO PARA RELAÇÃO *EXPLOITATION*-*PERFORMANCE* PELO MÉTODO DE PREACHER E HAYES (2008)

<i>Exploitation</i> -> Desempenho	Bootstrapping		BC 95% CI		Status das hipóteses
	Efeito	SE	Inferior	Superior	
<b>Efeitos Indiretos</b>					
Capacidade Arquitetural	0,15	0,05	0,06	0,25	Aceita
Capacidade Arquitetural -> Vantagem Competitiva	0,04	0,01	0,01	0,07	Aceita
Vantagem Competitiva	0,06	0,02	0,02	0,10	Aceita
<b>Contrastes</b>					
Capacidade Arquitetural vs Dupla mediação	0,11	0,05	0,02	0,21	Sig.
Capacidade Arquitetural vs Vantagem Competitiva	0,10	0,06	-0,01	0,20	Não sig.
Dupla mediação vs Vantagem Competitiva	-0,02	0,03	-0,08	0,04	Não sig.

Nota: SE= *Standard error* (erro padrão) BC= *Bias corrected* (vies corrigido) CI= *Confidence interval* (Intervalo de confiança)

FONTE: dados da pesquisa

Já ao analisar as relações indiretas entre *exploration* e *performance*, comprova-se que a mesma é mediada pela capacidade arquitetural com um efeito de 0,15 e um intervalo de confiança de 95% de 0,07 a 0,24 (Tabela 28). Assim, como no caso da *exploitation*, esses resultados podem ser reforçados no modelo estrutural onde as relações entre *exploration* - capacidades arquiteturais - vantagem competitiva – *performance*, foram todas significativas (respectivos coeficientes padronizados: 0,35/0,45/0,38 e todos com um  $p = 0,001$ ) (Tabela 22).

Também, como no caso de *exploitation*, se percebe um papel de dupla mediação (capacidade arquitetural e a vantagem competitiva), ainda que menor mas

significativo, com um efeito de 0,05 e um intervalo de confiança de 95% de 0,02 a 0,07 (Tabela 28). O mesmo acontece com a vantagem competitiva de maneira isolada (efeito=0,05 e intervalo de 0,01 e 0,08) (Tabela 28). Portanto, essas descobertas suportam as hipóteses H3a, H4a e H5a.

Em relação sobre qual dessas relações seria mais forte, quando se olham os contrastes (Tabela 28), novamente aquele caminho que passa somente pelas capacidades arquiteturas tem mais impacto. O efeito indireto das capacidades arquiteturas de marketing na relação *exploration-performance* é maior do que o efeito indireto por meio da dupla mediação (efeito de 0,11 com intervalo de 0,03 e 0,20). Além disso, quando se compara o efeito indireto das capacidades arquiteturas com a vantagem competitiva, também se conclui que o caminho que passa apenas por capacidade arquitetural de marketing é maior (0,11 e intervalo de 0,01 e 0,21). Já a comparação entre a dupla mediação e vantagem competitiva, não foi significativa (intervalo de -0,06 e 0,25).

TABELA 28: TESTE DE MEDIAÇÃO PARA RELAÇÃO *EXPLORATION-PERFORMANCE* PELO MÉTODO DE PREACHER E HAYES (2008)

<i>Exploration</i> -> Desempenho	Bootstrapping		BC 95% CI		Status das hipóteses
	Efeito	SE	Inferior	Superior	
<b>Efeitos Indiretos</b>					
Capacidade Arquitetural	0,15	0,04	0,07	0,24	Aceita
Capacidade Arquitetural -> Vantagem Competitiva	0,04	0,01	0,02	0,07	Aceita
Vantagem Competitiva	0,05	0,02	0,01	0,08	Aceita
<b>Contrastes</b>					
Capacidade Arquitetural vs Dupla mediação	0,11	0,04	0,03	0,20	Sig.
Capacidade Arquitetural vs Vantagem Competitiva	0,11	0,05	0,01	0,21	Sig.
Dupla mediação vs Vantagem Competitiva	0,00	0,03	-0,06	0,05	Não sig.

FONTE: dados da pesquisa

Enfim, conclui-se que, tanto no caso do *exploitation* como no de *exploration*, as capacidades arquiteturas de marketing são mediadoras mais potentes do que quando ocorre a mediação dupla (capacidades arquiteturas + vantagem competitiva) ou do que apenas a vantagem competitiva, pois apesar dos três caminhos (das três possibilidades de mediação) serem significativos, quando se contrastam os mesmos, aquele por meio das capacidades arquiteturas de marketing é o mais forte para os dois antecedentes (*exploration* e *exploitation*) (TABELAS 27 e 28).

Por fim, para testar a hipótese H6, que era relacionada ao objetivo específico 'e' sobre ambidexria em *exploitation* e *exploration*, optou-se por utilizar o teste estatístico ANOVA no software SPSS. Seguindo He e Wong (2004), que realizaram um estudo similar para investigar a variação de desempenho em diferentes níveis de *exploitation/exploration*, a amostra foi dividida em quatro grupos com base média aritmética como critério de corte, procedimento executado no software Excel.

Para realizá-lo, colocaram-se os escores referentes a *exploitation* e *exploration* em uma planilha. Primeiramente, foi realizada uma ordenação dos valores de *exploration* e depois de *exploitation*. Assim, a partir da média aritmética de cada um deles, foram classificados como 'ambidextros' aqueles que apresentaram valores acima das médias em ambos os construtos. Já aqueles que tinham valores abaixo das médias, em ambos, foram classificados como 'não-ênfase'. Por fim, aqueles que tinham escores acima da média somente em *exploitation* ou em *exploration*, foram classificados respectivamente como tais. Assim a amostra foi dividida em quatro grupos de acordo com seus escores: ambidextros, não-ênfase, *exploitation* e *exploration*.

Posteriormente, para avaliar se esses grupos se comportavam diferentemente em relação à *performance*, utilizou-se a técnica estatística ANOVA *one-way* a qual é uma análise de regressão utilizada para verificar diferenças estatísticas entre as médias de dois ou mais grupos onde a variável dependente deve ser métrica e as variáveis independentes não métricas (HAIR et al., 2005).

Após realizar os testes de ANOVA no SPSS, encontrou-se que o resultado do Teste de Levene, utilizado para verificar a homogeneidade das variâncias, foi não significativo (0,111) (Tabela 29), como esperado. Resultados não significativos neste teste indicam que não foi violada a suposição de homogeneidade de variância.

TABELA 29: TESTE DE LEVENE

Estadística de Levene	df1	df2	Sig.
2,014	3	384	0,111

FONTE: dados da pesquisa

Além disto, ao se observar a Tabela 30, pode-se confirmar que existem diferenças significativas entre as médias dos grupos ( $p=0,001$ ).

TABELA 30: ANOVA

	Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Quadrado médio	F	Sig.
Entre grupos	72,366	3	24,122	39,901	,000
Dentro dos grupos	232,143	384	,605		
Total	304,509	387			

FONTE: dados da pesquisa

Portanto, para saber quais dos grupos eram distintos, realizou-se o teste *post-hoc* de Tukey, um dos mais utilizados (PALLAN, 2005) (Tabela 31). Pode-se interpretar que as médias dos grupos são diferentes estatisticamente. Por exemplo, entre os grupos '*exploration*' e '*não-ênfase*' o valor *p* foi de 0,03; entre os grupos '*exploitation*' e '*ambidextria*' o mesmo foi de 0,011 e entre '*exploitation*' e '*não-ênfase*' 0,00 mostrando que as diferenças nas médias de *performance* entre eles são estatisticamente significativas. Já entre o grupo de '*exploitation*' e '*exploration*' o *p* foi de 0,863 o que leva a indicar que não há diferenças significativas.

TABELA 31: TESTE POST-HOC DE TUCKEY

(I) Ambidextria	(J) Ambidextria	Diferença da média (I-J)	Desvio padrão	Sig.
Não-ênfase	<i>Exploration</i>	-0,52*	0,15	,003
	<i>Exploitation</i>	-0,65**	0,12	,000
	Ambidextria	-1,01**	0,09	,000
<i>Exploration</i>	Não-ênfase	0,52*	0,15	,003
	<i>Exploitation</i>	-0,13	0,17	,863
	Ambidextria	-0,49*	0,14	,004
<i>Exploitation</i>	Não-ênfase	0,65**	0,12	,000
	<i>Exploration</i>	0,13	0,17	,863
	Ambidextria	-0,36*	0,12	,011
Ambidextria	Não-ênfase	1,01**	0,09	,000
	<i>Exploration</i>	0,49*	0,14	,004
	<i>Exploitation</i>	0,36*	0,12	,011

FONTE: dados da pesquisa

Quando se analisa as médias das *performances* para cada um dos grupos, (Tabela 32), percebe-se que a da ambidextria foi a maior de todas (5,86), seguidas pelas médias de *exploitation* (5,50) e *exploration* (5,37) as quais, no entanto, não

apresentaram diferença estatisticamente significativa entre si. Por último, naquelas empresas que tiveram baixos escores nas duas capacidades de aprendizagem de marketing (*exploration* e *exploitation*), a média da *performance* ficou em 4,85. Portanto, esses resultados corroboram a hipótese 6 de que a ambidextria leva a uma melhor *performance*.

TABELA 32: MÉDIAS DOS GRUPOS

	N	Média	Desvio padrão	Erro padrão
Não Ênfase	118	4,85	0,86	0,08
<i>Exploration</i>	35	5,37	0,81	0,14
<i>Exploitation</i>	60	5,50	0,68	0,09
Ambidextria	175	5,86	0,73	0,06
Total	388	5,46	0,89	0,05

FONTE: dados da pesquisa

A seguir apresenta-se um quadro resumo (Quadro 9) com todas as hipóteses que fazem parte desse estudo:

QUADRO 9: RESUMO DOS RESULTADOS DOS TESTES DAS HIPÓTESES

Hipóteses		$\beta$ (coeficiente padronizado)	S.E. (erro padrão)	Valor p (significância)	Status	
H1	Exploration => Desempenho	0,16	0,06	0,04	Aceita	
H2	Exploitation => Desempenho	0,28	0,06	0,00	Aceita	
Hipóteses		Efeito	S.E. (erro padrão)	CI 95% (intervalo de confiança)	Status	
H3a	Exploration => Cap. Arquiteturais => Desempenho	0,15	0,04	0,07 a 0,24	Aceita	
H3b	Exploitation => Cap. Arquiteturais => Desempenho	0,15	0,05	0,06 a 0,25	Aceita	
H4a	Exploration => Vantagem Comp => Desempenho	0,05	0,02	0,01 a 0,08	Aceita	
H4b	Exploitation => Vantagem Comp => Desempenho	0,06	0,02	0,02 a 0,10	Aceita	
H5a	Exploration => Cap. Arquiteturais => Vantagem Comp => Desempenho	0,04	0,01	0,02 a 0,07	Aceita	
H5b	Exploitation => Cap. Arquiteturais => Vantagem Comp => Desempenho	0,04	0,01	0,01 a 0,07	Aceita	
Hipóteses		Média	D.S. (desvio padrão)	Valor p (significância da diferença na média em relação ao grupo ambidextria)	Status	
H6	Ambidextria => Desempenho superior	Não Ênfase	4,85	0,86	0,00	Aceita
		Exploration	5,37	0,81	0,00	
		Exploitation	5,50	0,68	0,01	
		Ambidextria	5,86	0,73	-	

FONTE: dados da pesquisa

A seguir esses resultados são discutidos.

#### 4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como já exposto, as capacidades arquiteturais de marketing são aquelas que fomentam as habilidades necessárias para o desenvolvimento dos processos de planejamento e implementação das estratégias de marketing e alavancam outras capacidades (MORGAN, 2012). Assim sendo, as capacidades de marketing desempenham papel fundamental nas organizações e por conta disso foram alvo de investigação dessa tese.

Durante os testes de mediação na relação entre capacidade de aprendizagem de marketing (*exploration/exploitation*) com *performance*, que se percebe o papel vital das capacidades arquiteturais de marketing para a empresa. Para averiguar sua função mediadora, foram desenvolvidas 2 hipóteses: H3 (a,b) para verificar o papel isolado da mesma na relação e H5 (a,b) para testá-la numa mediação conjunta com vantagem competitiva.

Após realização dos testes, seguindo as orientações de Preacher e Hayes (2008), ambas as hipóteses foram corroboradas evidenciando a função mediadora da mesma. Além disso, ao se comparar os diferentes caminhos de mediação (capacidade arquitetural vs vantagem competitiva vs ambas) encontrou-se que tanto para *exploration* como para *exploitation*, o caminho mais forte, comprovado estatisticamente (TABELAS 27,28), se dá quando a mediação ocorre somente pela capacidade arquitetural de marketing, apesar dos outros caminhos serem significativos também.

Como já comentado, foram encontrados estudos que relacionam tanto capacidades de aprendizagem com capacidades de marketing (WEERAWARDENA; O'CASS, 2004; O'CASS; WEERAWARDENA, 2010; VORHIES; ORR; BUSH, 2011; PARK; LEE; MORGAN, 2011), como capacidades arquiteturais de marketing com *performance* (MORGAN et al., 2003; SLOTEGRAAF; DICKSON, 2004; VORHIES; MORGAN, 2005; CHANG; PARK; CHAIY, 2010; THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012). Estes estudos anteriores davam indícios do papel mediador das capacidades arquiteturais de marketing entre capacidade de aprendizagem e *performance*, apesar de não terem sido encontradas pesquisas que testaram essa mediação especificamente. Portanto, corroborar estas hipóteses é um importante resultado. Isto porque ao se constatar não só a mediação, mas que o caminho por

meio das capacidades arquiteturais de marketing é o mais forte, se reforça a relevância desta variável para as empresas. Isto vai ao encontro de autores que já pontuavam as capacidades arquiteturais de marketing como essenciais, justamente por serem aquelas que auxiliam a formulação e implementação da estratégia de marketing (MORGAN et al., 2003) e por alavancarem as demais capacidades (MORGAN, 2012).

Também é amplamente difundido na literatura o efeito positivo da vantagem competitiva no desempenho (YAMIN et al., 1997; ZHOU; BROWN; DEV, 2009) e, assim sendo, este construto também foi alvo de investigação.

Igualmente, ao caso das capacidades arquiteturais de marketing, não foram encontradas pesquisas averiguando a função mediadora da vantagem competitiva na relação entre capacidade de aprendizagem de marketing (*exploration/exploitation*) e desempenho. Porém, encontraram-se estudos que davam indícios de seu papel mediador. Por exemplo, apesar de não se encontrarem pesquisas específicas que relacionavam capacidade de aprendizagem com vantagem competitiva, foram encontrados estudos que ligaram aprendizagem com vantagem competitiva (LIAO et al., 2016; LERTPACHIN; WINGWON; NOITHONGLEK, 2013; CHUANG; CHEN; LIN, 2016; MAIGA, 2015) e, como Morgan (2012) ensina, teoricamente é provável que a capacidade da empresa para 'aprender a aprender' seja uma fonte primordial de vantagem competitiva sustentável. Por sua vez, também foram localizados estudos ligando a vantagem competitiva com *performance* (LANGERAK, 2003; MORGAN; KALEKA; KATSIKEAS, 2004; ZHOU; BROWN; DEV, 2009).

Essa suspeita, de vantagem competitiva ter um papel mediador na relação capacidade de aprendizagem de marketing-desempenho, foi corroborada ao se testar as hipóteses H4 (a,b) e H5 (a,b), as quais também foram aceitas após a realização dos testes indicados por Preacher e Hayes (2008) (Tabela 27, 28). No entanto, como anteriormente explicado, a força da relação tendo como mediadora a vantagem competitiva, apesar de significativa, é bem menor do que a da capacidade arquitetural, tanto para o antecedente de *exploration* como para o de *exploitation*, o que se pode analisar ao se contrastar os diferentes caminhos de mediação propostos (Tabela 27, 28). No entanto, isso pode ser um reflexo do desempenho abaixo do esperado da escala de mensuração, onde muitos ajustes tiveram que ser feitos e podem ter repercutido nesses resultados.

Já o construto das capacidades de aprendizagem, aquelas envolvidas nos processos baseados em aprendizagem e que abrangem várias capacidades de ordem inferior e intermediária, resultando em mudança e reconfiguração de recursos e capacidades (MORGAN; SLOTEGRAF, 2012), foi mensurado por meio da escala de Vorhies, Orr e Bush (2011). Isso porque esses autores definem como capacidades de aprendizagem de marketing os conceitos de *exploitation* e *exploration*, onde o *exploitation* das capacidades existentes é fundamental para o *exploration* de novas capacidades, que por sua vez também aumenta o conhecimento existente da empresa (KATILA; AHUJA, 2002; LIU; LUO; HUANG, 2011).

Um ponto importante é que essas capacidades de aprendizagem de marketing de *exploration* e *exploitation*, segundo os resultados dos testes estatísticos no AMOS, são responsáveis por 67% ( $R^2=0,67$ ) (Tabela 23) de variações nas capacidades arquiteturais de marketing. Isso significa que o conhecimento adquirido por meio da capacidade de aprendizagem de marketing é muito importante no desenvolvimento de capacidades arquiteturais de marketing, aquelas, como já comentado, que auxiliam no planejamento e formulação das estratégias de marketing e no desenvolvimento de outras capacidades de marketing como as especializadas e interfuncionais (MORGAN, 2012). Esse achado corrobora com autores, anteriormente mencionados, que já encontraram uma influência significativa e positiva de capacidades de aprendizagem nas capacidades arquiteturais de marketing (WEERAWARDENA; O'CASS, 2004; O'CASS; WEERAWARDENA, 2010; VORHIES; ORR; BUSH, 2011; PARK; LEE; MORGAN, 2011).

Por fim, havia dúvidas sobre se a ambidextria de *exploitation* e *exploration* leva a melhores resultados, pois existem autores que pregam que deve ser feito um *trade off* entre eles, sugerindo também mais estudos na área (VORHIES; ORR; BUSH, 2011; JANSEN; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA, 2006; HE; WONG, 2004). A fim de averiguar esta questão, utilizou-se a técnica estatística ANOVA para verificar quais grupos, de acordo com os diferentes níveis de *exploration* e *exploitation*, tinham as melhores médias no desempenho e se essa diferença era estatisticamente significativa (Tabela 29).

Ao realizar os testes, ficou demonstrado que o grupo que apresentou os menores escores, tanto em *exploration* como em *exploitation*, também apresentou a

média mais baixa no desempenho (4,85) (Tabela 31). Na sequência, vinham aqueles grupos que tinham valores altos apenas em uma das capacidades, ou em *exploration* ou em *exploitation*, e que tiveram as médias um pouco melhores (5,37 e 5,50 respectivamente), apesar de entre si essa diferença não ser significativa (Tabela 31). Por fim, aquele grupo que apresentou altos escores em ambos, ou seja, que possuía ambidextria nas capacidades de aprendizagem de marketing de *exploitation* e *exploration*, foram justamente as empresas que obtiveram os melhores resultados em suas *performances* (5,86), o que é significativamente diferente dos demais grupos (Tabela 31).

Ou seja, foi comprovado, neste estudo, que realmente empresas que buscam maximizar as duas capacidades concomitantemente, apresentaram melhores resultados do que aquelas que buscam apenas uma das duas capacidades ou, ainda pior, nenhuma delas. Isso vai ao encontro de autores que previamente já relacionavam a ambidextria com melhores resultados (HE; WONG, 2004; CAO; GEDAJLOVIC; ZHANG, 2009; CABRAL et al., 2015). Contudo, vai contra a pesquisa de Vorhies, Orr e Bush (2011) que indicava, em um estudo de moderação, que uma atrapalhava a outra onde contudo os próprios autores, por conta deste resultado, indicavam a necessidade de mais estudos.

Outro ponto importante a se destacar refere-se ao  $R^2$ . O modelo completo explica 43% (Tabela 23) do desempenho das empresas, o que, segundo Cohen (1988), pode ser considerado um efeito grande em Ciências Sociais. Isso significa que 43% da variação na *performance* das empresas pode ser explicado pelo presente modelo, demonstrando empiricamente que as suas variáveis realmente têm uma influência importante nos resultados organizacionais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em decorrência da importância das variáveis capacidades arquiteturas de marketing, capacidades de aprendizagem de marketing e vantagem competitiva, no âmbito empresarial, fato esse já comprovado em inúmeras pesquisas empíricas, surgiu a motivação dessa tese em investigar este tema. Para tanto, objetivos inicialmente idealizados foram cumpridos e com isso contribuições gerenciais e práticas foram delineadas a fim de cobrir as lacunas teóricas\_\_anteriormente identificadas. E, por fim, limitações e sugestões para futuras pesquisas foram elencadas.

Ao resgatar o objetivo geral inicialmente proposto, que tinha como meta examinar as relações entre capacidades de aprendizagem de marketing (*exploration* e *exploitation*), capacidades arquiteturas de marketing e vantagem competitiva, bem como sua influência no desempenho organizacional, afirma-se que o mesmo foi alcançado. Isto porque verificou-se que as capacidades arquiteturas de marketing têm uma função mediadora importante na relação entre capacidades de aprendizagem de marketing e desempenho, tanto em conjunto com a vantagem competitiva como, principalmente, de forma isolada.

No entanto, para o alcance deste objetivo geral, foi necessária também a busca de objetivos específicos. Um destes era verificar a influência das capacidades de aprendizagem de marketing de *exploitation* e *exploration* no desempenho organizacional. Durante a análise dos resultados, com a corroboração das hipóteses H1 e H2, ficou comprovado empiricamente que as capacidades de aprendizagem de marketing têm uma influência direta e positiva no desempenho, como demonstrado nos capítulos anteriores. Porém, adicionalmente, foi demonstrado, ao corroborar a hipótese 6, que as empresas que possuem altos escores em ambas obtêm os melhores desempenhos. Isto vai ao encontro de outros estudos que já haviam empiricamente encontrado esta influência (SU; TSANG; PENG, 2009; HE; WONG, 2004; CAO; GEDAJLOVIC; ZHANG, 2009).

Já os demais objetivos se preocupavam em investigar os papéis mediadores das capacidades arquiteturas de marketing e da vantagem competitiva na relação entre capacidades de aprendizagem de marketing e *performance*. Os resultados demonstraram que as capacidades arquiteturas de marketing têm uma forte

influência como mediadoras, ou seja, são aquelas variáveis que ajudam a entender como e porque um determinado efeito ocorre, ou ainda, como e porque uma variável independente influencia em um resultado (BARON; KENNY, 1986; VENKATRAMAN, 1990, GUNZLER et al., 2013). Além disso, também ficou evidente que a vantagem competitiva, tanto sozinha como em conjunto com a capacidade arquitetural, também tem um papel mediador, contudo menor.

Dessa forma, todos os objetivos foram devidamente cumpridos. A seguir se apresentam as contribuições, teóricas e práticas, desta tese.

## 5.1. CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Como o marketing e a estratégia organizacional são áreas próximas, há um intercâmbio de teorias (DE CAMARGO GUERRAZZI et al., 2015). Pode-se afirmar que uma dessas teorias utilizadas pelo marketing é a da aprendizagem organizacional. Alegre e Chiva (2008 p. 315) definem aprendizagem organizacional como “o processo pelo qual as organizações aprendem”. No entanto, as organizações aprendem por meio de diversas capacidades que criam novos conhecimentos ou modificam o conhecimento existente (ÖZSOMER; GENÇTÜRK, 2003; SFIRTISIS, 2011). Essas capacidades seriam as capacidades de aprendizagem.

Dentro da seara de capacidades de aprendizagem, especificamente de *exploration* e *exploitation*, esta tese trouxe uma importante contribuição. Há pesquisadores que enxergam as capacidades de *exploration* e *exploitation* como dois fins de um único *continuum*, que concorrem por recursos onde as empresas devem fazer um *trade-off* (MARCH, 1991), pois somente uma delas irá influenciar o desempenho (MENGUC; AUH, 2008; VORHIES; ORR; BUSH, 2011; CHEN; LI; EVANS, 2012). Por outro lado, há outros estudiosos que as veem como atividades independentes e ortogonais, onde as empresas devem buscar o equilíbrio e/ou a maximização de ambas para obter melhores resultados (KATILA; AHUJA; 2002; GUPTA; SMITH; SHALLEY, 2006; SU; TSANG; PENG, 2009; HE; WONG, 2004; CAO; GEDAJLOVIC; ZHANG, 2009; CABRAL et al., 2015).

Dessa maneira, ao corroborar as hipóteses H1 e H2, essa pesquisa confirma os achados de pesquisadores que afirmam que as capacidades de aprendizagem afetam a *performance*. Contudo, a principal contribuição nesse tema é que, ao validar também a hipótese H6, essa tese faz coro àqueles que pregam que as empresas, se quiserem ter melhores resultados, deverão buscar maximizar as duas conjuntamente.

Ou seja, as empresas devem usar o conhecimento oriundo de mercado para desenvolver novas atividades e incorporar as mesmas em suas rotinas para obter resultados diferentes inclusive podendo até romper padrões (MERRILEES; RUNDLE-THIELE; LYE, 2011). Contudo, estas mesmas empresas, devem também utilizar o conhecimento já existente reavaliando planos de marketing já postos em ação, adaptando ideias existentes, fazendo também pequenas melhorias e estimulando mudanças para realizar suas atividades com mais eficiência (MERRILEES; RUNDLE-THIELE; LYE, 2011). Isto quer dizer que, aquelas organizações que buscam obter tanto o conhecimento externo como reconfigurar o interno, serão as mais eficazes.

Enfim, como Tu (2010) alerta, as empresas que tendem a enfatizar apenas o *exploitation* porque os benefícios do *exploration* são de longo prazo e duvidosos, podem não conseguir desenvolver novas capacidades o que atualmente é imprescindível devido ao cenário econômico e concorrencial onde as empresas estão inseridas.

Outra contribuição acadêmica dessa tese é a confirmação da função mediadora das capacidades arquiteturais de marketing e vantagem competitiva na relação entre as capacidades de aprendizagem de marketing e desempenho. Isso porque a aprendizagem por si só pode não ser suficiente para as empresas alcançarem bons resultados, pois, como Liu e Ko (2011) alertam, o conhecimento da organização somente é útil quando traduzido em certas capacidades que auxiliam a implementação de recursos específicos. Aqui se consideram as capacidades de marketing das empresas, especificamente as arquiteturais. Autores já haviam encontrado ligações entre as capacidades de aprendizagem, no contexto do marketing, com capacidades de marketing (WEERAWARDENA; O'CASS, 2004; O'CASS; WEERAWARDENA, 2010; VORHIES; ORR; BUSH, 2011), inclusive com as capacidades arquiteturais de marketing (PARK; LEE; MORGAN, 2011) e também dessas últimas com *performance* (MORGAN et al., 2003; SLOTEGRAAF; DICKSON,

2004; VORHIES; MORGAN, 2005; CHANG; PARK; CHAIY, 2010; THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012). Assim sendo, havia indícios da existência de uma função mediadora das capacidades arquiteturais de marketing que foi comprovada por meio da corroboração da hipótese H3(a,b). Portanto, foi demonstrado que as capacidades de aprendizagem de marketing podem afetar de maneira mais eficaz os resultados das empresas quando 'passam' antes pelas capacidades arquiteturais de marketing, ou seja, quando os conhecimentos adquiridos ou reconfigurados fomentam as capacidades de planejamento e formulação das estratégias de marketing, as empresas apresentam melhor desempenho.

Porém, também se inferia que as vantagens competitivas tinham uma função mediadora nessa relação. Isso porque, como ocorre com as capacidades arquiteturais de marketing, apesar de não existirem pesquisas específicas com capacidade de aprendizagem, existiam estudos que relacionavam aprendizagem com vantagem competitiva (LIAO et al., 2016; LERTPACHIN; WINGWON; NOITHONGLEK, 2013; CHUANG; CHEN; LIN, 2016; MAIGA, 2015) e também da vantagem com desempenho (LANGERAK, 2003; MORGAN; KALEKA; KATSIKEAS, 2004; ZHOU; BROWN; DEV, 2009). Com a aceitação da hipótese H4 (a,b), também comprovou-se o papel mediador da vantagem competitiva nas relação capacidades de aprendizagem de marketing e desempenho. Ou seja, assim como as capacidades arquiteturais de marketing, a vantagem competitiva também contribui para a influência das capacidades de aprendizagem na *performance* organizacional.

Além disso, como Srivastava, Fahey e Christensen (2001) afirmam, as capacidades de marketing são recursos essenciais para o desenvolvimento da vantagem competitiva, onde também se encontraram estudos que ligavam ambas (WEERAWARDENA; O'CASS, 2004; BAKER; SINKULA, 2005; MURRAY; GAO; KOTABE, 2009; KAUFMANN; ROESCH, 2012) dando indícios de que poderia haver uma dupla mediação, que foi comprovada pela corroboração da hipótese H5 (a,b).

Contudo, ao se contrastar esses três possíveis caminhos de mediação, também ficou evidente, ao realizar os testes com a metodologia de Preacher e Hayes (2008), de que a mediação pelas capacidades arquiteturais de marketing é mais forte em relação à vantagem competitiva, tanto isolada como em dupla. Portanto, a capacidade arquitetural de marketing é uma variável que tem um papel importante na gestão do relacionamento entre duas outras variáveis (capacidade de aprendizagem e desempenho) dando um melhor entendimento sobre a influência da

primeira na segunda (GUNZLER et al, 2013). A contribuição aqui fica no auxílio do esclarecimento de como e porque um determinado efeito ocorre, ou ainda, como e porque uma variável independente influencia em um resultado (BARON; KENNY, 1986; VENKATRAMAN, 1990, GUNZLER et al., 2013). Ou seja, que as capacidades de aprendizagem resultarão em melhor desempenho principalmente quando utilizarem as capacidades arquiteturais de marketing. Isto porque estas capacidades (as arquiteturais) irão transformar os conhecimentos obtidos por meio das capacidades de aprendizagem em formulação e implementação de estratégias de marketing que, por sua vez, quando eficientes, repercutirão em resultados positivos.

Finalizando, apesar de não terem sido encontrados estudos envolvendo todos esses construtos que, isoladamente já foram relacionados com *performances* superiores, os autores Akdeniz, Gonzalez-Padron e Calantone (2010), ressaltavam a importância dos mesmos ao afirmar que, tanto as capacidades de marketing, como as capacidades de aprendizagem, levam a empresa a obter vantagem competitiva sustentável a qual, segundo Zhao, Song e Storm (2013), é importante para os resultados das empresas.

Isto ficou demonstrado quando o resultado do  $R^2$  indicou que 43% da variação do desempenho pode ser explicada pelo modelo proposto e testado o qual continha todas essas variáveis. Fato relevante pois, como Moorman e Lehmann (2004) alertam, estuda-se muito a maneira como o marketing afeta o mercado, mas pouco sobre como o mesmo afeta a organização. Assim sendo, desenvolver uma compreensão geral de como o marketing está relacionado com o desempenho do negócio é fundamental tanto para os acadêmicos de marketing como para os gestores (MORGAN, 2012). Ou seja, isto ressalta a importância do marketing enquanto disciplina perante as demais e também reforça seu papel como meio para as empresas alcançarem melhores resultados ao saber quais são as variáveis que influenciam nos mesmos.

Resumindo, as principais contribuições teóricas desse estudo foram a) a confirmação que a ambidextria em *exploration* e *exploitation* leva a melhores resultados; b) que existe mediação na relação entre capacidades de aprendizagem e desempenho por meio das capacidades arquiteturais, da vantagem competitiva e de ambas em conjunto, sendo que as capacidades arquiteturais tem um peso maior nessa relação; c) de que o modelo testado, envolvendo capacidade de

aprendizagem (*exploitation* e *exploration*), capacidade arquitetural de marketing e vantagem competitiva explica 43% da variância na *performance* das organizações.

## 5.2. CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

Como já exposto, existem divergências nos estudos de *exploration* e *exploitation*. De acordo com March (1991), existem tensões entre ambos, pois competem pelos mesmos recursos e as mentalidades e rotinas organizacionais necessárias para um são diferentes do outro onde "as organizações fazem escolhas explícitas e implícitas entre os dois" (MARCH, 1991 p. 71).

Na prática organizacional, isso também se reflete, pois o gestor pode ter dúvidas se ele deve focar mais em *exploitation* ou *exploration* na aquisição de conhecimento. Isso porque, como os benefícios do *exploration* são distantes e incertos (TU, 2010), os gerentes podem enfatizar apenas o *exploitation* aperfeiçoando conhecimentos existentes para ter retornos certos e imediatos (ZHOU; LI, 2007). No entanto, ao fazer isso, a empresa pode falhar porque as capacidades de uma empresa são funções de suas interações com o mercado, com as oportunidades disponíveis além de que, as capacidades atuais, são limitadas.

Portanto, como comprovado empiricamente, as empresas que almejam melhores resultados, não devem focar apenas em uma delas mas sim nas duas, na ambidextria de *exploration* e *exploitation*, surgindo aqui uma importante contribuição prática ao conscientizar os gestores de que não podem somente enfatizar o *exploitation*, que traz resultados certos e rápidos, mas que também devem utilizar o *exploration* que, apesar de trazer retornos a longo prazo, é igualmente importante por realimentar a empresa com novos conhecimentos. Ou seja, as empresas precisam focar nos dois, pois um influencia o outro. Isso se faz necessário pois tendo as duas capacidades bem desenvolvidas, haverá uma constante renovação de conhecimentos e capacidades o que repercutirá nos resultados não só imediatos mas futuros das organizações.

Contudo, é essencial que os gestores percebam que às vezes esse conhecimento não se traduz diretamente em bons resultados. E aqui entra outra contribuição gerencial. Ao comprovar as hipóteses de mediação testadas nesta

tese, fica evidente para as empresas que, para que obtenham melhores resultados esse conhecimento deve 'passar' pelas capacidades arquiteturais de marketing e pela vantagem competitiva, ou seja, fomentar as mesmas. Com essa consciência, os executivos poderão enfatizar as capacidades arquiteturais de marketing que são aquelas que auxiliam na formulação e implementação das estratégias de marketing da empresa, que por sua vez se transformam em vantagem competitiva podendo levar as empresas a se destacarem perante seus concorrentes e obterem melhor desempenho. Além disso, ao indicar dentre essas duas mediadoras, que as capacidades arquiteturais de marketing são aquelas que possuem maior peso nessa relação, eles poderão investir mais assertivamente seus esforços e recursos precisamente nestas. Isto significa que as empresas que focaram nas suas capacidades de formulação e implementação de estratégias de marketing, poderão ter melhores resultados.

Outra contribuição prática é justamente aquela relacionada ao desempenho. Nos dias atuais, com o acirramento da concorrência e da crise econômica mundial, os gestores estão mais do que nunca preocupados em desenvolver estratégias que levem a resultados superiores. Portanto, principalmente após a crise global recente, tornou-se imperativo, para os profissionais de marketing, justificar o valor de suas atividades e orçamentos (MORGAN, 2012). Assim, a demonstração de que as variáveis envolvidas explicam 43% ( $R^2=0,43$ ) da variação na *performance* das empresas, permitirá que as mesmas tenham uma compreensão mais clara de como melhorar seus resultados. Isso porque, focando na ambidextria de *exploitation* e *exploration*, que abastecerão a empresa com conhecimentos que por sua vez fomentarão as capacidades arquiteturais de marketing, aquelas responsáveis pela elaboração da formulação e implementação das estratégias de marketing, as empresas se destacarão perante seus concorrentes criando uma vantagem competitiva a qual levará a melhora da *performance* organizacional. Enfim, isto quer dizer que todas estas variáveis, não só de forma isolada, mas em conjunto, são extremamente importantes para os resultados organizacionais e que, portanto, precisam ser monitoradas e reforçadas.

De maneira sintética, as principais contribuições práticas desta tese são: a) que as empresas devem maximizar ambas as capacidades de aprendizagem de *exploitation* e *exploration* se querem buscar *performance* superior; b) que devem investir seus esforços nas capacidades arquiteturais de marketing que auxiliam os

processos de formulação e implementação que por sua vez trarão vantagem competitiva que se traduzirá em melhor desempenho; c) que em conjunto todas estas variáveis explicam uma parte significativa de variação nos resultados organizacionais e que, portanto, devem ser analisadas e evidenciadas dentro das empresas as quais constantemente estão em busca de melhorar seu desempenho.

### 5.3. LIMITAÇÕES

Apesar de a metodologia empregada estar adequada aos objetivos da presente tese, existem algumas limitações que serão elencadas. A primeira delas, se refere a temporalidade da pesquisa que no caso é de corte transversal. Como já explanado, pesquisas transversais focam em um determinado ponto no tempo e, portanto, são um retrato daquele cenário, naquele momento, deixando de capturar detalhes que às vezes são perceptíveis apenas no decorrer do tempo onde somente estudos longitudinais, que fazem repetidas medidas com a mesma amostra, são capazes de demonstrar (MALHOTRA, 2006). Outra questão importante a pontuar é o fato da amostra não ser probabilística, mas sim por conveniência o que limita a generalização desse estudo e extensão do modelo.

Mais uma restrição é que, mesmo tendo realizado procedimentos a fim de obter a validade de conteúdo e de face, e de se entrevistar somente pessoas envolvidas com as estratégias de marketing da empresa, podem ter ocorridos vieses. Por exemplo, alguns respondentes, por falta de conhecimento, podem não ter entendido ou entendido erroneamente as perguntas e fornecido respostas equivocadas que não refletem a realidade da empresa. Ou ainda, por influência de fatores externos tais como política, imagem, status, podem ter distorcido suas respostas de forma a se adequarem ao esperado e não a realidade. Isso porque essas respostas são interpretações pessoais da realidade naquele momento específico, o que traz ainda mais uma questão da subjetividade: às vezes uma nota “3” para uma pessoa pode ter significado completamente diferente para outra.

Outra questão é a mensuração do desempenho. Como Dess e Robinson (1984) já afirmavam, os pesquisadores de gestão estratégica muitas vezes encontram

dificuldades em conseguir medidas objetivas confiáveis e válidas onde optam pelas subjetivas para substituí-las (DESS; ROBINSON, 1984; PERIN; SAMPAIO, 1999; SLOTEGRAAF; DICKSON, 2004). Contudo, isso seria uma *proxy*, e sempre que for possível, estudiosos indicam que deve-se utilizar dados objetivos (DESS; ROBINSON, 1984; PERIN; SAMPAIO, 1999). Portanto, na presente tese, pela dificuldade de se conseguir dados objetivos haja vista que poucas empresas no Brasil possuem ações na bolsa de valores e, conseqüentemente, obrigação de reportar seus resultados, foram utilizados dados subjetivos de desempenho fornecidos pelos próprios respondentes.

Algo que também deve ser comentado é a escala de vantagem competitiva, que apesar de ter atingido os índices necessários de ajuste e as validades discriminante e convergente, ela foi bastante alterada em sua forma original durante a validação do conteúdo. Estas modificações podem ter levado à necessidade de ajustes posteriores durante a elaboração do modelo de mensurado ocasionando retirada de indicadores diferente dos demais construtos que praticamente não sofreram nenhuma modificação.

#### 5.4. SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Algumas das presentes sugestões são justamente aquelas ligadas às restrições elencadas na sessão anterior. Por exemplo, a realização de um estudo longitudinal poderia contribuir para a averiguação de como esses resultados se manteriam ao longo dos anos principalmente em relação à capacidade de aprendizagem *exploration* que possui reflexos a longo prazo.

Outra ideia seria a aplicação da mesma pesquisa em contextos diferentes, pois ela foi realizada apenas com indústrias de transformação. Para a expansão do conhecimento, testar esse modelo em serviços, por exemplo, poderia trazer interessantes contribuições teóricas e práticas como, por exemplo, verificar o comportamento do modelo frente às particularidades de diferentes setores.

Em relação à vantagem competitiva, uma sugestão seria ou testar a escala sem as alterações empregadas ou até utilizar outra escala para verificar se os

resultados continuariam similares. Outra coisa a ser feita, é também substituir esse construto por outro como, por exemplo, capacidades especializadas, pois segundo Morgan (2012), as capacidades arquiteturais de marketing tem o papel de alavancar demais capacidades, como as especializadas. Dessa forma poder-se-ia testar o aumento do poder explicativo do modelo.

Outra sugestão seria o uso de dados objetivos de *performance*. Dados secundários poderiam ser utilizados para averiguação se os resultados desta pesquisa permaneceriam os mesmos. Esses dados poderiam ser de setores específicos que podem possuir associações que coletam essas informações; de empresas presentes na Bolsa de Valores, contudo, ficaria a dificuldade de achar uma amostra de tamanho adequado de um único setor; ou fazer um estudo com dados de outros países onde essas informações são mais facilmente encontradas.

A inserção de moderadores também poderia trazer interessantes ganhos à literatura da área e aos executivos interessados no tema. Esses moderadores poderiam ser tanto em relação às características das empresas (por exemplo, porte, idade da empresa, localização geográfica) como em relação aos gestores (escolaridade, idade, tempo de casa) haja vista que já existem estudos que demonstram a influência destas características em outros modelos, teóricos e empíricos.

Enfim, poder-se-ia amenizar, com esses diferentes mas complementares estudos, as limitações de generalização, oriundas do fato da amostra não ser probabilística e de ter sido aplicada em único setor, em um único momento, auxiliando assim o avanço teórico e prático dos temas envolvidos.

## REFERÊNCIAS

- AKDENIZ, M. B.; GONZALEZ-PADRON, T.; CALANTONE, R. J. An integrated marketing capability benchmarking approach to dealer performance through parametric and nonparametric analyses. **Industrial Marketing Management**, v.39, n.1, p.150–160, 2010.
- ALEGRE, J.; CHIVA, R. Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. **Technovation**, v. 28, n. 6, p. 315-326, 2008.
- ALEGRE, J.; CHIVA, R. Linking entrepreneurial orientation and firm performance: the role of organizational learning capability and innovation performance. **Journal of Small Business Management**, v. 51, n. 4, p. 491-507, 2013.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v.14, p. 33–46, 1993.
- ANSOFF, H. I. **Corporate strategy: business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill Book, 1965.
- ATUAHENE-GIMA, K. Determinants of inward technology licensing intentions: an empirical analysis of Australian engineering firms. **Journal of Product Innovation Management**, v. 1, n. 3, p. 230–240, 1993.
- BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. Environmental marketing strategy and firm performance: effects on new product performance and market share. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 33, n.4, p.461–475, 2005.
- BAPUJI, H.; CROSSAN, M. From questions to answers: reviewing organizational learning research. **Management Learning**, v.35, n.4, p.397–417, 2004.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, n.1, p. 99–120, 1991.
- BARON, R. M.; KENNY, D. A. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of personality and social psychology**, v. 51, n. 6, p. 1173, 1986.
- BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 39, n. 3, 2004.
- BHARGAVA, Mukesh; DUBELAAR, Chris; RAMASWAMI, Sridhar. Reconciling diverse measures of performance: a conceptual framework and test of a methodology. **Journal of Business Research**, v. 31, n. 2-3, p. 235-246, 1994.

- BINZ-SCHARF, M. C. *Exploration and exploitation: Knowledge sharing in digital government projects*. In: **Proceedings of the 2004 annual national conference on Digital government research**. Digital Government Society of North America, 2004. p. 43.
- BIRKINSHAW, J.; GUPTA, K. Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. **The Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 4, p. 287-298, 2013.
- BONOMA, T. V. Making your marketing strategies work. **Harvard Business Review**, v. 62 n. March/April, p. 69-76, 1984.
- BONOMA, T. V. **The marketing edge: Making strategies work**. New York: Free Press, 1985.
- BOWER, J. L.; GILBERT, C. G. How managers' everyday decisions create or destroy your company's strategy. **Harvard Business Review**, February, p.72–79, 2007.
- CABRAL, J. E. de O.; COELHO, A. F. M.; COELHO, F. J. F.; COSTA, M. da P. B. Capabilities, innovation, and overall performance in brazilian export firms. **RAM - Rev. Adm. Mackenzie**, v.16, n.3, p. 76–108, 2015.
- CAI, L; HUGHES, M; YIN, M. The relationship between resource acquisition methods and firm performance in Chinese new ventures: the intermediate effect of learning capability. **Journal of Small Business Management**, v. 52, n. 3, p. 365-389, 2014.
- CALVO-PORRAL, C.; STANTON, J. L.; LÉVY-MANGIN, J. Is the economic crisis changing marketing strategies? Evidence from the food industry. **Journal of Global Marketing**, v. 29, n. 1, p. 29-39, 2016.
- CAMISÓN, C.; VILLAR-LÓPEZ, A. Non-technical innovation: Organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, v.40, n.8, p.1294–1304, 2011.
- CAMPS, J.; ALEGRE, J.; TORRES, F. Towards a methodology to assess organizational learning capability, A study among faculty members. **International Journal of Manpower**, v. 32, n.5/6, p. 687 – 703, 2011.
- CAO, Q.; GEDAJLOVIC, E.; ZHANG, H. Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects. **Organization Science**, v.20, n.4, p.781–796, 2009.
- CHAMBERLIN, E. H. **The theory of monopolistic competition**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1933.
- CHANG, W.; PARK, J. E.; CHAIY, S. How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability. **Journal of Business Research**, v.63, n.8, p.849–855, 2010.

- CHARI, S.; KATSIKEAS, C. S.; BALABANIS, G.; ROBSON, M. J. Emergent marketing strategies and performance: The effects of market uncertainty and strategic feedback systems. **British Journal of Management**, v.25, n.2, p. 145–165, 2014.
- CHEBAT, J. C. Introduction: special issue on strategy implementation and assessment research—research on implementation deserves as much attention as strategy formulation. **Journal of Business Research**, v.45, n.2, p.107–110, 1999.
- CHEN, J.L. The synergistic effects of it-enabled resources on organizational capabilities and firm performance. **Information & Management**, v.49, n.3-4, p.142–150, 2012.
- CHEN, Y. C.; LI, P. C.; EVANS, K. R. Effects of interaction and entrepreneurial orientation on organizational performance: Insights into market driven and market driving. **Industrial Marketing Management**, v.41, n.6, 1019–1034, 2012.
- CHEN, Y.C.; LI, P.C.; ARNOLD, T. J. Effects of collaborative communication on the development of market-relating capabilities and relational performance metrics in industrial markets. **Industrial Marketing Management**, v.42, n.8, p. 1181–1191, 2013.
- CHIVA, R.; ALEGRE, J. Organizational Learning Capability and Job Satisfaction: an Empirical Assessment in the Ceramic Tile Industry, **British Journal of Management**, v.20, p.323–340, 2009.
- CHIVA, R.; ALEGRE, J.; LAPIEDRA, R. Measuring organisational learning capability among the workforce. **International Journal of Manpower**, v. 28 n. 3/4, p. 224 – 242, 2007.
- CHUANG, M.; CHEN, C.; LIN, M. J. The impact of social capital on competitive advantage. **Management Decision**, v. 54, n. 6, p. 1443 – 1463, 2016.
- COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences** (2nd ed.). Hillsdale, NJ: L. Erlbaum Associates, 1988.
- COHEN, W.M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative science quarterly**, p. 128-152, 1990.
- COOPER, D.; SCHINDLER, F. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- COSTA, Maria da Penha Braga. **Determinantes internos da inovação e do desempenho exportador em empresas industriais exportadoras brasileiras**. 2013. Tese de Doutorado. FEUC.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

- CRUZ-ROS, S.; CRUZ, T. F. G.; PÉREZ-CABAÑERO, C.. Marketing capabilities, stakeholders' satisfaction, and performance. **Service Business**, v. 4, n. 3-4, p. 209-223, 2010.
- CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963.
- DARROCH, J. Knowledge management, innovation and firm performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n.3, p. 101-115, 2005.
- DAY, G. S. Aligning the organization to the market. In.: LEHMAN, D. R.; JOCZ, K. E. (Eds.), **Reflections on the futures of marketing**. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1997.
- DAY, G. S. Closing the marketing capabilities gap. **Journal of Marketing**, v. 75, n. 4, p. 183-195, 2011.
- DAY, G. S. Continuous Learning About Markets. **California Management Review**, v. 36, n. 4, p. 9–31, 1994a.
- DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n.4, 1994b.
- DAY, G. S.; WENSLEY, R. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. **The Journal of Marketing**, p. 1-20, 1988.
- DE BRITO, R. P.; BERARDI, P. C. Vantagem competitiva na gestão sustentável da cadeia de suprimentos: um meta-estudo. **Revista de administração de empresas**, v. 50, n. 2, p. 155, 2010.
- DE BRITO, R. P.; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 1, p. 70, 2012.
- DE CAMARGO GUERRAZZI, L. A.; BRANDÃO, M. M.; CAMPOS JUNIOR, H. de; LOURENÇO, C. E. Pesquisa em Marketing e Estratégia nos Principais Periódicos Internacionais: Um Estudo Bibliométrico sobre Publicações no Século XXI. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 14, n. 1, p. 7, 2015.
- DE GEUS, A. P. Planning as learning. **Harvard Business Review**, v. 66, n.2, p. 70–4, 1988.
- DE VELLIS, R. F. **Scale development: theory and applications** (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage, 2003.
- DESS, G. G.; ROBINSON, R. B. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. **Strategic management journal**, v.5, n.3, p. 265-273, 1984.

DUNCAN, R. B. The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In: KILMANN, R. H.; PONDY, L. R.; SLEVIN, D. (Eds.), **The management of organization design: Strategies and implementation**, p. 167–188, New York: North Holland, 1976.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v.21, p. 1105–1121, 2000.

ENG, T.; OKTEN, D. Exploring a dynamic framework of innovative capability: a theoretical integration of technological and marketing capabilities. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 23, n. 9, p. 1001-1013, 2011.

FERREIRA, A. B. de H. O Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa. 4 ed. Curitiba: Positivo, 2009.

FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS-2**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.

FINOTI, L. L.; DIDONET, S. R.; TOALDO, A. M. M.; MARTINS, T. The role of the marketing strategy process in the innovativeness-performance Relationship of SMEs; *Marketing Intelligence & Planning*, 2017. No prelo.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Learning organizational. **Academy of Management Review**, v. 10, n.4, p.803–813, 1985.

FISCHER, A. L.; AMORIM, W. A. C. de. A aprendizagem organizacional e suas bases econômicas. **Nova Economia**, v.23, n.2, p.329–365, 2013

FORNELL, C.; MICHAEL D. J.; EUGENE W. A.; JAE- SUNG C; BRYANT B.E. The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings. **Journal of Marketing**, v.60 (October), p.7–18, 1996.

FRANCISCO, E. C. **Impacto da lealdade e da qualidade do relacionamento no resultado financeiro dos clientes: estudo no setor de telefonia celular**. 2007. Dissertação-Curso de Mestrado em Administração do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração - Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

GARCÍA-VILLAVARDE, P. M.; RUIZ-ORTEGA, M. J. Ways to improve pioneer new ventures' performance in the ICT industry. **Telecommunications Policy**, v.35, n.1, p.20–35, 2011.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1989.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

GRANT, R. M. Prospering in dynamically-competitive environments : organizational capability as knowledge integration. **Organization Science**, v.7, n.4, p.375–387, 1996.

- GUNZLER, D.; CHEN, T.; WU, P.; ZHANG, H. Introduction to mediation analysis with structural equation modeling. **Shanghai archives of psychiatry**, v.25, n.6, p. 390, 2013.
- GUPTA, A. K.; SMITH, K. G.; SHALLEY, C. E. The interplay between *exploration* and *exploitation*. **Academy of management journal**, v. 49, n. 4, p. 693-706, 2006.
- HAIR JR., J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2014
- HAIR JR, J.F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAIR JR, J.R; BLACK, W. C., BABIN, B. J.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. **Análise multivariada de dados** . 6ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HAYES, A. F. **Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach**. New York: Guilford Press, 2013.
- HE, Z.; WONG, P. *Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis*. **Organization science**, v. 15, n. 4, p. 481-494, 2004.
- HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v.24,n.10, p. 997–1010, 2003.
- HOOLEY, G. J.; GREENLEY, G. E.; CADOGAN, J. W.; FAHY, J. The performance impact of marketing resources. **Journal of Business Research**, v.58, n.1, p.18-27, 2005.
- HSU, Y. H.; FANG, W. Intellectual capital and new product development performance: the mediating role of organizational learning capability. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 76, p. 664–677, 2009.
- HUBER, G. P. Organizational learning: The contributing processes and the literatures. **Organization Science**, v.2, p. 88–115,1991.
- HULL, C. E.; COVIN, J. G. Learning capability, technological parity, and innovation mode use. **Journal of Product Innovation Management**, v. 27, n. 1, p. 97-114, 2010.
- JANSEN, J.J.P.; VAN DEN BOSCH, F.A.J.; VOLBERDA, H. W. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. **Management science**, v. 52, n. 11, p. 1661-1674, 2006.
- KAFETZOPOULOS, D.; PSOMAS, E. Organisational learning, non-technical innovation and customer satisfaction of smes. **International Journal of Innovation Management**, v. 20, n. 03, p. 1661-1674, 2016.

KALEKA, A. When exporting manufacturers compete on the basis of service: resources and marketing capabilities driving service advantage and performance. **Journal of International Marketing**, v.19, n.1, p.40–58, 2011.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 1, p. 75–85, 1996.

KATILA, R.; AHUJA, G. Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction. **Academy of management journal**, v. 45, n. 6, p. 1183-1194, 2002.

KAUFMANN, L.; ROESCH, J. Constraints to building and deploying marketing capabilities by emerging market firms in advanced markets. **Journal of International Marketing**, v. 20, n. 4, p. 1-24, 2012.

KIM, J.; KIM, S.; KIM, K. The role of learning capability in market-oriented firms in the context of open innovation-based technology acquisition: empirical evidence from the Korean manufacturing sector. **International Journal of Technology Management**, v. 70, n. 2-3, p. 135-156, 2016.

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

LANGERAK, F. The effect of market orientation on positional advantage and organizational performance. **Journal of strategic marketing**, v. 11, n. 2, p. 93-115, 2003.

LEE, H.; CHOI, B. Knowledge management enablers , processes , and organizational performance : an integrative view and empirical examination. **Journal of Management Information System**, v.20, n.1, p.179–228, 2003.

LEE, I. H.; RUGMAN, A. M. Firm-specific advantages, inward fdi origins, and performance of multinational enterprises. **Journal of International Management**, v.18, n.2, p. 132–146, 2012.

LERTPACHIN, C.; WINGWON, B.; NOITHONGLEK, T. The effect of marketing focus, innovation and learning organization on the building of competitive advantages: empirical evidence from ISO 9000 certified companies. **Journal of Strategic Marketing**, v. 21, n. 4, p. 323-331, 2013.

LIAO, S. H.; CHEN, C. C.; HU, D. C.; CHUNG, Y. C.; YANG, M. J. Developing a sustainable competitive advantage: absorptive capacity, knowledge transfer and organizational learning. **The Journal of Technology Transfer**, p.1-20, 2016.

LIN, C.T.; LEE, C.; WU, C.S. Fuzzy group decision making in pursuit of a competitive marketing strategy. **International Journal of Information Technology & Decision Making**, v.09, n. 02, p.281–300, 2010.

LIN, H. E.; MCDONOUGH, E. F.; LIN, S. J.; LIN, C. Y. Y. Managing the *exploitation/exploration* paradox: The role of a learning capability and innovation

ambidexterity. **Journal of Product Innovation Management**, v.30, n.2, p.262-278, 2013.

LIU, G.; KO, W. W. 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, 2011.

LIU, H.; LUO, J.; HUANG, J. X. Organizational learning, NPD and environmental uncertainty: An ambidexterity perspective. **Asian Business & Management**, v. 10, n. 4, p. 529-553, 2011.

LOWRY, P. B.; GASKIN, J. 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.

LYLES, M. A.; EASTERBY-SMITH, M. Organizational learning and knowledge management: agendas for future research. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. (Org.). **The Blackwell Handbook of organizational learning and knowledge management**. London: Blackwell, p. 639-652, 2003.

LYYTINEN, K.; ROSE, G. M. Information system development agility as organizational learning. **European Journal of Information Systems**, v. 15, n. 2, p. 183-199, 2006.

MA, H. Competitive advantage and firm performance. **Competitiveness Review: An International Business Journal**, v. 10, n. 2, p. 15-32, 2000.

MAIGA, A. S. Organizational Learning and Firm Profitability: The Role of Competitive Advantage. In: **Advances in Accounting Behavioral Research**. Emerald Group Publishing Limited, p. 179-211, 2015.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MALSHE, A.; SOHI, R. S. What makes strategy making across the sales–marketing interface more successful? **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.37, p. 400– 421, 2009.

MANSOORI, S. S.; SARLAK, M. A.; SHAFIEI, M., AFROOZ, S. A research in relationship between entrepreneurship, marketing capability, innovative capability and sustainable competitive advantage Kaveh industrial city 2012-2013. **Advances in Environmental Biology**, v.7, n.8, 2013.

MARCH, J. G. *Exploration and exploitation* in organizational learning. **Organization science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

MARÍA, R. M. S.; ABANDO, J. C.; DE LA MATA, A. A. Un Modelo Causal de Competitividad Empresarial Planteado Desde La VBR : Capacidades Directivas , de

Innovación , Marketing y Calidad. **Investigaciones Europeas de Dirección Y Economía de La Empresa**, v. 16, p.165–188, 2010.

MARSH, D.; FURLONG, P. A skin, not a sweater: ontology and epistemology in political science. In: MARSH, D.; STOKER, G. (Orgs.).In: *Theory and methods in political science*. New York: Pallgrave McMillan, p. 17-4, 2002.

MCDANIEL, C.; GATE, R. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Thomson, 2003.

MEDRANO, N.; OLARTE-PASCUAL, C. The effects of the crisis on marketing innovation: an application for Spain. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v.31, n.3, p.404-417, 2016.

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

MENGUC, B.; AUH, S. The asymmetric moderating role of market orientation on the ambidexterity–firm performance relationship for prospectors and defenders. **Industrial Marketing Management**, v. 37, n. 4, p. 455-470, 2008.

MERRILEES, B.; RUNDLE-THIELE, S.; LYE, A. Marketing capabilities : antecedents and implications for B2B SME performance. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 3, p. 368-375, 2011.

MEYER, K. E.; PENG, M. W. Probing theoretically into Central and Eastern Europe: Transactions, resources, and institutions. **Journal of international business studies**, v. 36, n. 6, p. 600-621, 2005.

MILLER, D. Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. **Academy of management Journal**, v. 31, n. 2, p. 280-308, 1988.

MILLER, D. The structural and environmental correlates of business strategy. **Strategic management journal**, v. 8, n. 1, p. 55-76, 1987.

MOORMAN, C.; LEHMANN, D.R. **Assessing marketing strategy performance: how do we get there**. Cambridge: Marketing Science Institute, 2004.

MORGAN, N. A. Marketing and business performance. **Journal of the Academy Marketing Science**, v.40, p.102-119, 2012.

MORGAN, N. A.; KALEKA, A.; KATSIKEAS, C. S. Antecedents of export venture performance: a theoretical model and empirical assessment. **Journal of Marketing**, v.68, n.1, p. 90–108, 2004.

MORGAN, N. A.; KATSIKEAS, C. S.; VORHIES, D. W. Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**,v.40, n.2, p.271–289, 2012.

MORGAN, N. A.; SLOTEGRAAF, R. J.; VORHIES, D. W. Linking marketing capabilities with profit growth. **International Journal of Research in Marketing**, v. 26, n.4,p. 284-293, 2009a.

MORGAN, N. A.; VORHIES, D. W.; MASON, C. H. Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. **Strategic Management Journal**,v.30, n.8, p. 909-920, 2009b.

MORGAN, N. A.; ZOU, S.; VORHIES, D. W.; KATSIKEAS, C. S. Experiential and informational knowledge, architectural marketing capabilities, and the adaptive performance of export ventures: a cross-national study. **Decision Sciences**, v. 34, n.2, p. 287–321, 2003.

MORGAN, N. A.; SLOTEGRAAF, R. J. Marketing capabilities for B2B firms. In: LILIEN, G. L.; GREWAL, R. (Ed.). Handbook on business to business marketing. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, 2012.

MSI - MARKETING SCIENCE INSTITUTE . Disponível em:  
<<http://www.msi.org/news/index.cfm?id=342>>. Acesso em: 08/2014.

MURRAY, J. Y.; GAO, G. Yong; KOTABE, M. Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 2, p. 252-269, 2011.

NAMAN, J. L.; SLEVIN, D. P. Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. **Strategic Management Journal**, v.14, n.2, p.137–53,1993.

NARASIMHAN, O.; RAJIV, S.; DUTTA, S. Absorptive capacity in high-technology markets: The competitive advantage of the haves. **Marketing Science**, v. 25, n. 5, p. 510-524, 2006.

NICOLINI, D.; MEZNAR, M. B. The social construction of organizational learning: conceptual and practical issues in the field. **Human relations**, v. 48, n. 7, p. 727-746, 1995.

DIAZ-MENESES, J. N. G. Antecedents and outcomes of marketing innovation: An empirical analysis in the hotel industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 28, n. 8, p. 1554-1576, 2016.

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

NOSELLA, A.; CANTARELLO, S.; FILIPPINI, R. The intellectual structure of organizational ambidexterity: A bibliographic investigation into the state of the art. **Strategic Organization**, v. 10, n. 4, p. 450-465, 2012.

NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric theory** (3rd ed.). New York: McGraw-Hill, 1994.

O'CASS, A.; WEERAWARDENA, J.. The effects of perceived industry competitive intensity and marketing-related capabilities: Drivers of superior brand performance. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 4, p. 571-581, 2010.

OLIVEIRA, D. D.; WALTER, S. A.; BACH, T.M. Critérios de validade em pesquisas em estratégia: uma análise em artigos publicados no EnANPAD de 1997 a 2010. In: **III Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**. João Pessoa, 2011.

O'REILLY, C. A.; TUSHMAN, M. L. Organizational ambidexterity: Past, present, and future. **The Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 4, p. 324-338, 2013.

ÖZSOMER, A.; GENÇTÜRK, E. A resource-based model of market learning in the subsidiary: The capabilities of *exploration* and *exploitation*. **Journal of International Marketing**, v. 11, n. 3, p. 1-29, 2003.

PALACIOS-MARQUÉS, D.; DEVECE-CARAÑANA, C.; LLOPIS-ALBERT, C.. Examining the Effects of Online Social Networks and Organizational Learning Capability on Innovation Performance in the Hotel Industry. **Psychology & Marketing**, v. 33, n. 12, p. 1126-1133, 2016.

PALLANT, J. **SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS for Windows (Version 12)** (2nd edn). Crows Nest: Allen & Unwin, 2005.

**PANORAMA DA INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO BRASILEIRA. 7 EDIÇÃO.** 23 DE SETEMBRO 2015. Disponível em: [file:///C:/Users/User/Downloads/panorama-da-industria\\_7a-edicao%20\(8\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/panorama-da-industria_7a-edicao%20(8).pdf). Acesso: dez 2016.

PARASURAMAN, A; BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. A. Service firms need marketing skills. **Business horizons**, v. 26, n. 6, p. 28-31, 1983.

PARK, J. E.; LEE, S.; MORGAN, R. M. A negative side of outsourcing marketing functions and market-based learning process. **Journal of Strategic Marketing**, v. 19, n.5, p. 471-486, 2011.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. Performance empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. In: **Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 23, 1999, Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

PIERCY, N. F.; MORGAN, N. A. Behavioral planning problems in explaining market planning effectiveness. **Journal of Business Research**, v.29, n.3, p.167-178, 1994.

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

PODSAKOFF, P. M.; ORGAN, D. W. Self-reports in organizational research: Problems and prospects. **Journal of management**, v. 12, n. 4, p. 531-544, 1986.

- PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; LEE, J. Y.; PODSAKOFF, N. P. 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, 2003.
- POPADIUK, S. *Exploration-exploitation de ativos de conhecimento: sobrevivência, paridade ou desempenho superior*. **XXXI Encontro da ANPAD**, EnANPAD, 2007.
- PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. 1985. New York: FreePress, 1985.
- PRANGE, C. Organizational learning: desperately seeking theory? In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Orgs.). **Organizational learning and the learning organization: developments in theory and practice**. London: Sage Publications, 1996.
- PREACHER, K.J.; HAYES, A. 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.
- PRIETO, I. M.; REVILLA, E. Assessing the impact of learning capability on business performance: empirical evidence from Spain. **Management Learning**, v. 37, n. 4, p. 499-522, 2006.
- RAMASESHAN, B; ISHAK, A; KINGSHOTT, R. P.J. Interactive effects of marketing strategy formulation and implementation upon firm performance. **Journal of Marketing Management**, v. 29, n. 11-12, p. 1224-1250, 2013.
- RICHARD, P. J.; DEVINNEY, T. M.; YIP, G. S.; JOHNSON, G. Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. **Journal of management**, v. 35, n. 3, p. 718-804, 2009.
- RICHARDSON, R. J.; PERES, J.A. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.
- ROBINSON, R.B.; PEARCE, J.A. The impact of formalized strategic planning on financial performance in small organizations. **Strategic Management Journal**, v. 4, n.3, p. 197-207, 1983.
- ROSIER, E. R.; MORGAN, R. E.; CADOGAN, J. W. Marketing strategy and the efficacy of procedural justice: The mid-level marketing manager in industrial service firms. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 3, p. 450-459, 2010.
- RUIZ-ORTEGA, M. J.; GARCÍA-VILLAVARDE, P. M. Capabilities and competitive tactics influences on performance: Implications of the moment of entry. **Journal of Business Research**, v. 61, n. 4, p. 332-345, 2008.
- SANTOS-VIJANDE, L.; SANZO-PÉREZ, M. J.; GUTIÉRREZ, J. A. T.; RODRÍGUEZ, N. G. Marketing capabilities development in small and medium enterprises : implications for performance. **Journal of CENTRUM Cathedra**, v.5, n.1, p. 24-42, 2012.

- SANZO, M. J.; SANTOS, M. L.; GARCIA, N.; TRESPALACIOS, J. A. Trust as a moderator of the relationship between organizational learning and marketing capabilities: Evidence from Spanish SMEs. **International Small Business Journal**, v.30, n.6, p.700–72, 2011.
- SAPIENZA, H. J.; SMITH, K. G.; GANNON, M. J. Using subjective evaluations of organizational performance in small business research. **American Journal of Small Business**, v.12, n.3, p.45-53, 1988.
- SCHUMPETER, J. A. **The Theory of Economic Development**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.
- SEBRAE-NA/Dieese. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013**, p. 17.  
[www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf)
- SFIRTSIS, T. **Managing paradoxes: Ambidexterity as a high order dynamic capability**. Tese. Universidade de Tilburg, 2011.
- SHRIVASTAVA, P. A. Typology of organizational learning systems. **Journal of Management Studies**, v. 20, n.1, p. 7–28, 1983.
- SINKULA, J. M. Market information processing and organizational learning. **Journal of Marketing**, v. 58, p.35–45, 1994.
- SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Market orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**, v.59, p.63–74, 1995.
- SLOTEGRAAF, R. J.; DICKSON, P. R. The paradox of a marketing planning capability. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 32, n.4, p. 371–385, 2004.
- SOK, P.; O’CASS, A.; SOK, K. M. Achieving superior SME performance: Overarching role of marketing, innovation, and learning capabilities. **Australasian Marketing Journal (AMJ)**, v. 21, n. 3, p. 161-167, 2013.
- SRIVASTAVA, R. K.; FAHEY, L.; CHRISTENSEN, H. K. The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. **Journal of management**, v. 27, n. 6, p. 777-802, 2001.
- SU, Y.; TSANG, E. W. K; PENG, M. W. How do internal capabilities and external partnerships affect innovativeness? **Asia Pacific Journal of Management**, v. 26, n. 2, p. 309-331, 2009.
- SU, Z.; XIE, E.; LIU, H.; SUN, W. Profiting from product innovation: The impact of legal, marketing, and technological capabilities in different environmental conditions. **Marketing Letters**, v.24, n.3, p.261–276, 2013.

SUZIGAN, W. **Indústria brasileira: origem e desenvolvimento**. São Paulo: Hucitec, 2000.

TAKAHASHI, A. R. W.; FISCHER, L. Aprendizagem organizacional como mudança cultural e institucionalização do conhecimento. In: **XXXI ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, Rio de Janeiro, p. 1–16, 2007.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v.18, n.7, p.509–533, 1997.

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

TIPPINS, M. J.; SOHI, R. S. IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link? **Strategic Management Journal**, v. 24, p.745–761, 2003.

TOALDO, A. M. M.; LUCE, F. B. Estratégia de marketing: contribuições para a teoria em marketing. **Revista de Administração de Empresas**, n.46, n.4, p.1–11, 2006.

TREZ, G.; LUCE, F. B. Organizational structure and specialized marketing capabilities in SMEs. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 30, n.2, p.143–164, 2012.

TSAI, M.T.; SHIH, C.M. The impact of marketing knowledge among managers on marketing capabilities and business performance. **International journal of management**, v. 21, n. 4, p. 524, 2004.

TU, C.. Balancing *exploration* and *exploitation* capabilities in high technology firms: A multi-source multi-context examination. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 4, p. 672-680, 2010.

TUSHMAN, M. L.; O'REILLY, C. A. The ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. **California management review**, v. 38, n. 4, p. 8-30, 1996.

VARADARAJAN, P. R.; CLARK, T. Delineating the scope of corporate, business, and marketing strategy. **Journal of Business Research**, v. 31, n. 2-3, p. 93-105, 1994.

VARADARAJAN, R. Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, n. 2, p. 119-140, 2010.

VENKATRAMAN, M. P. Opinion leadership, enduring involvement and characteristics of opinion leaders: A moderating or mediating relationship? **NA-Advances in Consumer Research**, v.17, p. 60-67, 1990.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business economic performance: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, v. 11, p. 801–14, 1986.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. measurement of business economic performance: an examination of method congruence. **Journal of Management**, v.13, n.1, p. 109–122, 1987.

VENKATRAMAN, N. Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality and measurement. **Management Science**, v. 35, August, p. 942–62, 1989.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERSIANI, A. F.; FISCHER, A. Luiz. A aprendizagem organizacional como um campo específico de conhecimento no cenário dos estudos organizacionais. **Revista Economia & Gestão**, v. 8, n. 18, p. 10-31, 2009.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em Administração. In. VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VIEIRA, V. A. Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconformação de expectativas. **Revista de Administração**, v. 44, n. 1, p. 17-33, 2009.

VORHIES, D. W.; MORGAN, N. A. Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. **Journal of Marketing**, v. 69, 2005.

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

VORHIES, D. W.; ORR, L. M.; BUSH, V. D. Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing *exploration* and *exploitation*. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.39, n.5, p.736–756, 2011.

VORHIES, D.W.; HARKER, M.; RAO, C.P. The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms. **European Journal of Marketing**, v. 33, n.11/12, pp. 1171-202, 1999.

VORHIES, D.W.; MORGAN, N.A. A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance. **Journal of Marketing**, v. 67, n. 1, p. 100–115, 2003.

VORHIES, D.W.; MORGAN, R. E.; AUTRY, C.W. Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: impact on market effectiveness and cash flow performance. **Strategic Management Journal**, v.30, n.12, p. 1310–1334, 2009.

VRONTIS, D.; KOGETSIDIS, H.; STAVROU, A. Strategic marketing planning for a supplier of liquid food packaging products in Cyprus. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.21, n.4, p.250–261, 2006.

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

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

WEERAWARDENA, J.; O'CASS, A.; JULIAN, C. Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. **Journal of Business Research**, v.59, n.1, p. 37-45, 2006.

WEI, Z.; ZHAO, J.; ZHANG, C. Organizational ambidexterity, market orientation, and firm performance. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 33, p. 134-153, 2014.

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

WERNERFELT, B. On the role of the RBV in marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 42, n. 1, p. 22-23, 2014.

YAMIN, S.; MAVONDO, F.; GUNASEKARAN, A.; SARROS, J. C. A study of competitive strategy, organisational innovation and organisational performance among Australian manufacturing companies. **International Journal of Production Economics**, v.52, n. 1-2, p.161-172, 1997.

YU, W.; RAMANATHAN, R.; NATH, P. The impacts of marketing and operations capabilities on financial performance in the UK retail sector: A resource-based perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 1, p. 25-31, 2013.

ZHAO, Y. L.; SONG, M.; STORM, G. L. Founding team capabilities and new venture performance: The mediating role of strategic positional advantages. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 37, n. 4, p. 789-814, 2013.

ZHOU, K. Z.; BROWN, J. R.; DEV, C. S. Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective. **Journal of business research**, v. 62, n. 11, p. 1063-1070, 2009.

ZHOU, K. Z.; LI, C. B. How does strategic orientation matter in Chinese firms? **Asia Pacific Journal of Management**, v. 24, n. 4, p. 447-466, 2007.

ZHOU, L.; WU, A.; BARNES, B. R. The effects of early internationalization on performance outcomes in young international ventures : the mediating role of marketing capabilities. **Journal of International Marketing**, v.20, n.4, p.25–45, 2012.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, n.3, p. 339–35, 2002.

ZOU, S.; FANG, E.; ZHAO, S. The effect of export marketing capabilities on export performance: an investigation of Chinese exporters. **Journal of International Marketing**, v. 11, n.4, p.32–55, 2003.

## APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO

Este questionário faz parte de uma pesquisa de tese de doutorado em Administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR). Sua participação é fundamental para mapear as atividades de marketing das empresas brasileiras. Todas as respostas são individuais e 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 a sua organização possui mais de uma filial, responda considerando aquela a qual você está vinculado(a).

As perguntas a seguir tratam de questões relacionadas à formulação e implementação de estratégias de marketing realizadas pela empresa

<b>Por favor, indique como sua empresa se encontra em relação ao seu principal concorrente considerando 1= muito pior do que os concorrentes até 7= muito melhor do que os concorrentes.</b>	<b>Muito pior do que os concorrentes</b>						<b>Muito melhor do que os concorrentes</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
PC 1.1) Habilidades para planejar as atividades de marketing.							
PC 1.2) Habilidades para segmentar e definir o mercado-alvo.							
PC 1.3) Habilidades de gerenciamento das atividades de marketing (gestão de produto, preço, distribuição e comunicação).							
PC 1.4) Desenvolvimento de estratégias de marketing criativas.							
PC 1.5) Detalhamento das atividades de planejamento de marketing.							
MI 1.1) Alocação efetiva dos recursos de marketing (recursos humanos, financeiros, de conhecimento, de relacionamento, etc...).							
MI 1.2) Definição de cronogramas e orçamento para as atividades de marketing.							
MI 1.3) Colocar em prática as estratégias de marketing.							
MI 1.4) Agilidade na implementação das estratégias de marketing.							
MI1.5) Acompanhamento da execução das estratégias de marketing.							

As perguntas seguintes são referentes ao uso do conhecimento interno e externo nas atividades de marketing da empresa.

<b>Por favor, indique como sua empresa utiliza o conhecimento de mercado para mudar a forma de pensar e criar ou substituir os processos existentes de marketing, com relação ao seu principal concorrente, considerando 1= muito pior do que os concorrentes até 7= muito melhor do que os concorrentes.</b>	Muito pior do que os concorrentes						Muito melhor do que os concorrentes
	1	2	3	4	5	6	7
CMR 1.1) Nossa empresa desenvolve continuamente novas atividades de marketing que são diferentes daquelas desenvolvidas no passado.							
CMR 1.2) Nossa empresa incorpora na rotina novas atividades de marketing mais audaciosas e arriscadas.							
CMR 1.3) Nossa empresa utiliza de forma consistente o conhecimento de mercado para desenvolver novas atividades de marketing.							
CMR 1.4) Na nossa empresa as novas atividades de marketing que são desenvolvidas geram resultados diferentes aos das atividades anteriores.							
CMR 1.5) Nossa empresa usa o conhecimento para "romper padrões" e criar novas atividades de marketing.							
<b>Por favor, indique como sua empresa usa o conhecimento interno para modificar os processos existentes de marketing, com relação ao seu principal concorrente, considerando 1= muito pior do que os concorrentes até 7= muito melhor do que os concorrentes.</b>	Muito pior do que os concorrentes						Muito melhor do que os concorrentes
	1	2	3	4	5	6	7
CMI 1.1) Nossa empresa examina a informação dos planos de marketing anteriores para modificar as atividades atuais de marketing.							
CMI 1.2) Nossa empresa adapta as ideias existentes para desenvolver novas atividades de marketing.							
CMI 1.3) Frequentemente nossa empresa incorpora pequenas melhorias nas atividades de marketing atuais.							
CMI 1.4) Nossa empresa estimula mudanças para melhorar a eficiência das atividades de marketing.							

As questões a seguir tratam dos resultados da empresa

Por favor, indique seu nível de concordância em relação às seguintes afirmações, considerando 1= discordo fortemente até 7= concordo fortemente.	Discordo fortemente						Concordo fortemente
	1	2	3	4	5	6	7
VCI 1.1) Nossa empresa está constantemente investindo na geração de novas habilidades que nos dão vantagem em comparação com os nossos concorrentes.							
VCI 1.2) Nossa empresa é capaz de oferecer novas maneiras de atender os consumidores.							
VCD 1.1) Nosso principal concorrente têm dificuldades em nos imitar.							
VCD 1.2) Nossos serviços são únicos (ninguém a não ser a nossa empresa consegue oferecê-los).							
VCD 1.3) Levamos vários anos para construir a reputação da nossa marca.							
VCD 1.4) É difícil para as outras empresas alcançarem a mesma reputação da nossa marca.							
VCD 1.5) Nossas vantagens estão inseridas na empresa e não nos indivíduos.							
VCD 1.6) As outras empresas têm dificuldade de copiar nossas vantagens somente por meio da contratação dos nossos colaboradores.							
VCD 1.7) Ninguém pode copiar nossas rotinas corporativas e nossos processos.							
VCD 1.8) Ninguém pode copiar nossa cultura.							

Por favor, ainda com base nos resultados da empresa:

Com base em dados dos últimos 12 meses, por favor, indique seu nível de concordância em relação às seguintes afirmações, comparando-se ao seu principal concorrente considerando 1= discordo fortemente até 7= concordo fortemente.	Discordo fortemente						Concordo fortemente
	1	2	3	4	5	6	7
MP 1.1) Nossa empresa tem maior crescimento em vendas.							
MP 1.2) Nossa empresa tem mais habilidade em adquirir novos consumidores.							
MP 1.3) Nossa empresa tem maior <i>market share</i> (participação de mercado).							

MP 1.4) Nossa empresa tem mais habilidade em vender mais para os consumidores atuais.							
FP 1.1) Nossa empresa é mais lucrativa.							
FP 1.2) Nossa empresa tem um retorno melhor sobre os investimentos.							
FP 1.3) Nossa empresa tem mais habilidade em atingir objetivos financeiros.							

As questões a seguir tratam do ambiente onde a empresa está inserida.

CV 1.1) Quantos funcionários trabalham atualmente na empresa em que você atua? \_\_\_\_\_ funcionários.

CV 1.2) Há quantos anos a empresa em que você trabalha está no mercado? \_\_\_\_\_ anos.

MC 1.1) Indique o quanto você está envolvido com as estratégias de marketing da empresa:

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

MC 1.2) Qual é sua idade? \_\_\_\_\_ anos.

MC 1.3) Qual é o seu gênero?

- Feminino
- Masculino

MC 1.8) Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

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

MC 1.15) Quanto é, aproximadamente, a porcentagem do faturamento que sua empresa investe em marketing? R: \_\_\_\_\_

MC 1.16) Em qual estado brasileiro encontra-se a matriz da empresa que você trabalha?

<b>Número</b>	<b>ESTADO</b>	<b>SIGLA</b>	<b>x</b>
1	Acre	<b>AC</b>	
2	Alagoas	<b>AL</b>	
3	Amapá	<b>AP</b>	
4	Amazonas	<b>AM</b>	
5	Bahia	<b>BA</b>	
6	Ceará	<b>CE</b>	
7	Distrito Federal	<b>DF</b>	
8	Espírito Santo	<b>ES</b>	
9	Goiás	<b>GO</b>	
10	Maranhão	<b>MA</b>	
11	Mato Grosso	<b>MT</b>	
12	Mato Grosso do Sul	<b>MS</b>	
13	Minas Gerais	<b>MG</b>	
14	Pará	<b>PA</b>	
15	Paraíba	<b>PB</b>	
16	Paraná	<b>PR</b>	
17	Pernambuco	<b>PE</b>	
18	Piauí	<b>PI</b>	
19	Rio de Janeiro	<b>RJ</b>	
20	Rio Grande do Norte	<b>RN</b>	
21	Rio Grande do Sul	<b>RS</b>	
22	Rondônia	<b>RO</b>	
23	Roraima	<b>RR</b>	
24	Santa Catarina	<b>SC</b>	
25	São Paulo	<b>SP</b>	
26	Sergipe	<b>SE</b>	
27	Tocantins	<b>TO</b>	

Caso seja do seu interesse receber o resultado da pesquisa, ou seja, saber como as estratégias de marketing utilizadas por sua empresa estão em relação às demais do seu setor, por favor, informe um e-mail.

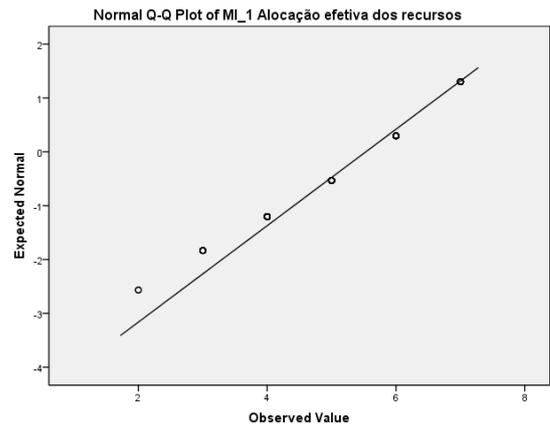
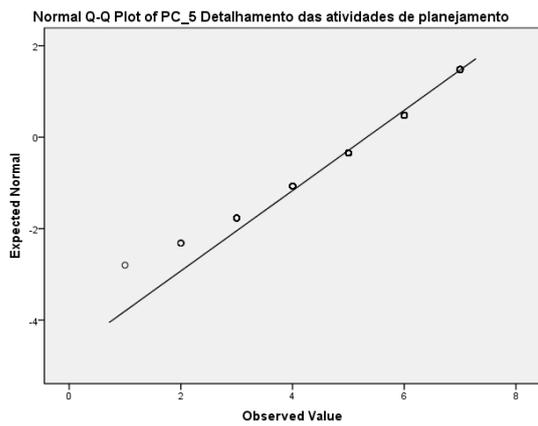
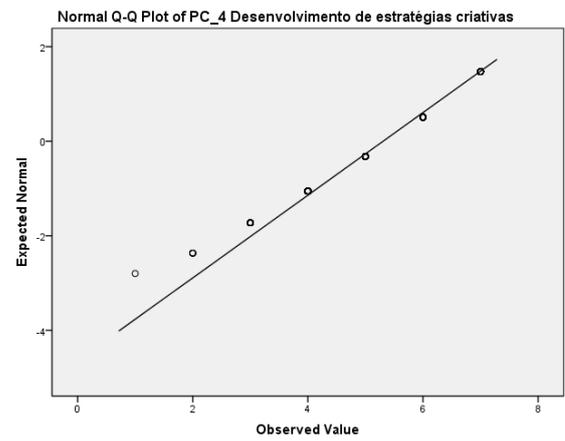
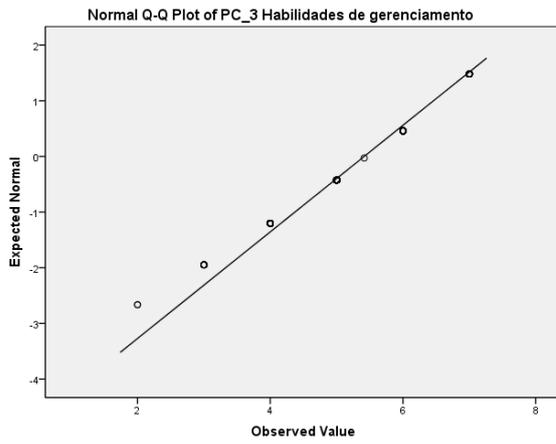
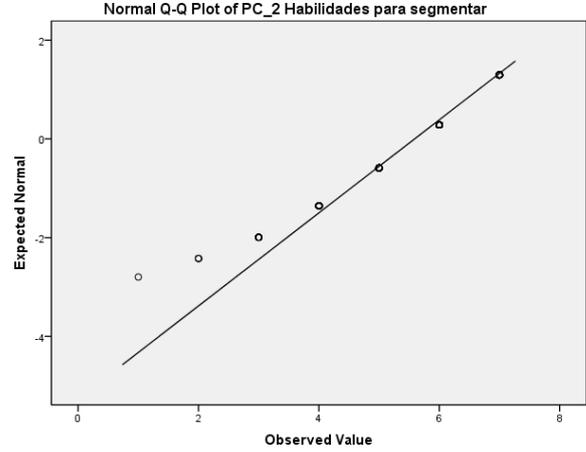
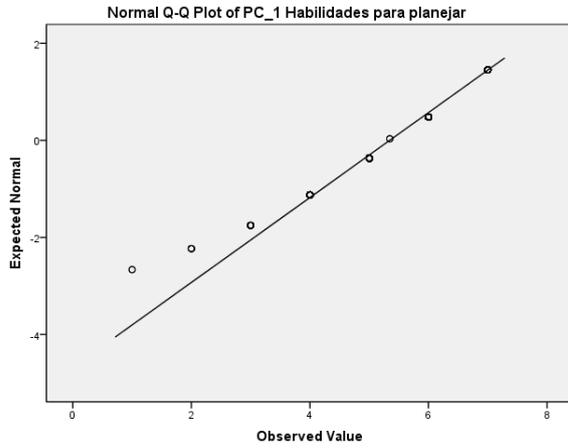
**Muito obrigada pela sua participação!**

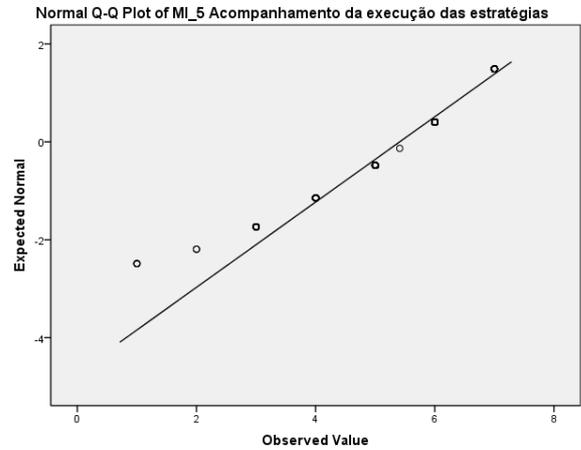
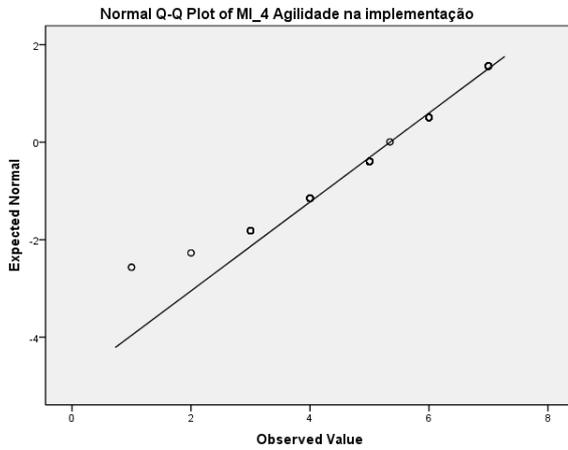
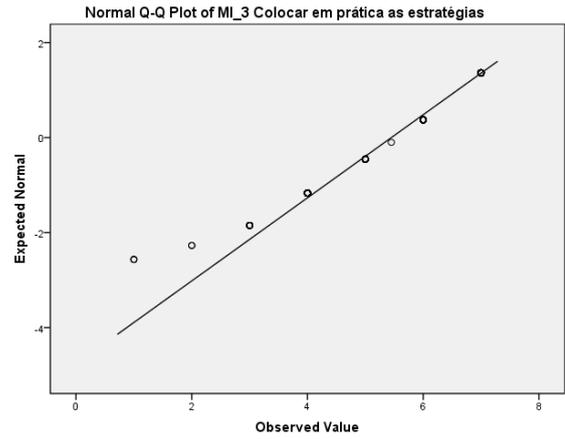
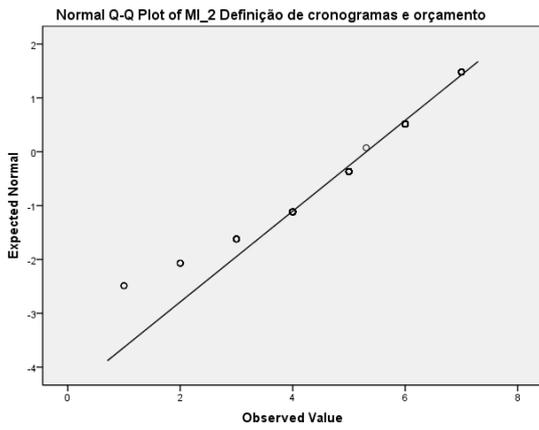
## APÊNDICE 2 – COMUNALIDADES

Indicador	Inicial	Extração
PC_1 Habilidades para planejar	1,000	,713
PC_2 Habilidades para segmentar	1,000	,606
PC_3 Habilidades de gerenciamento	1,000	,635
PC_4 Desenvolvimento de estratégias criativas	1,000	,733
PC_5 Detalhamento das atividades de planejamento	1,000	,717
MI_1 Alocação efetiva dos recursos	1,000	,669
MI_2 Definição de cronogramas e orçamento	1,000	,687
MI_3 Colocar em prática as estratégias	1,000	,723
MI_4 Agilidade na implementação	1,000	,756
MI_5 Acompanhamento da execução das estratégias	1,000	,795
CMR_1 Desenvolvimento de novas atividades	1,000	,718
CMR_2 Incorporação na rotina de novas atividades	1,000	,786
CMR_3 Utilização de conhecimento de mercado	1,000	,693
CMR_4 As novas atividades geram resultados diferentes	1,000	,767
CMR_5 Uso do conhecimento para "romper padrões"	1,000	,740
CMI_1 Exame dos planos de marketing anteriores	1,000	,708
CMI_2 Adaptação de ideias existentes	1,000	,739
CMI_3 Incorporação de pequenas melhorias	1,000	,715
CMI_4 Estimula mudanças para melhorar a eficiência das atividades	1,000	,744
VCI_1 Investimento na geração de novas habilidades	1,000	,716
VCI_2 Capacidade de oferecer novas maneiras de atendimento	1,000	,686
VCD_1 Nosso principal concorrente têm dificuldades em nos imitar	1,000	,569
VCD_2 Nossos serviços são únicos	1,000	,532
VCD_3 Levamos vários anos para construir a reputação da nossa marca	1,000	,376
VCD_4 É difícil para as outras empresas alcançarem a mesma reputação da nossa marca	1,000	,547
VCD_5 Nossas vantagens estão na empresa e não nos indivíduos	1,000	,580
VCD_6 Outras empresas têm dificuldade de copiar nossas vantagens por meio de contratações	1,000	,660
VCD_7 Ninguém pode copiar nossas rotinas e processos	1,000	,701
VCD_8 Ninguém pode copiar nossa cultura	1,000	,665
MP_1 Nossa empresa tem maior crescimento em vendas	1,000	,634
MP_2 Nossa empresa tem mais habilidade em adquirir consumidores	1,000	,689
MP_3 Nossa empresa tem maior market share	1,000	,614
MP_4 Nossa empresa tem mais habilidade em vender mais para os consumidores atuais	1,000	,699
FP_1 Nossa empresa é mais lucrativa	1,000	,693
FP_2 Nossa empresa tem um retorno melhor sobre os investimentos	1,000	,727
FP_3 Nossa empresa tem mais habilidade em atingir objetivos financeiros	1,000	,687

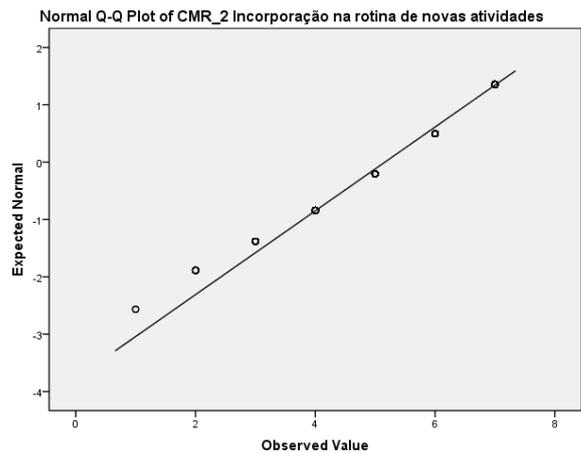
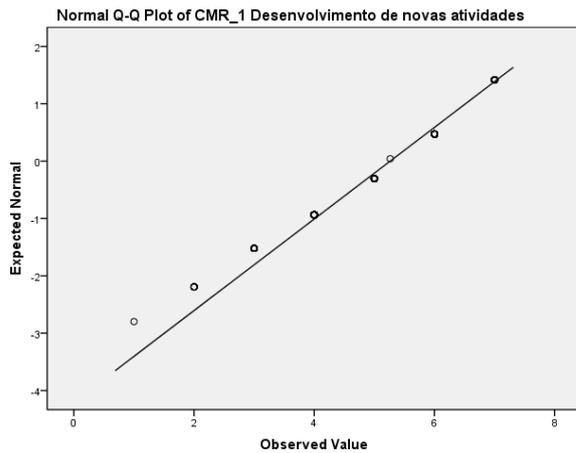
## APÊNDICE 3 – GRÁFICOS DE AVALIAÇÃO DA NORMALIDADE

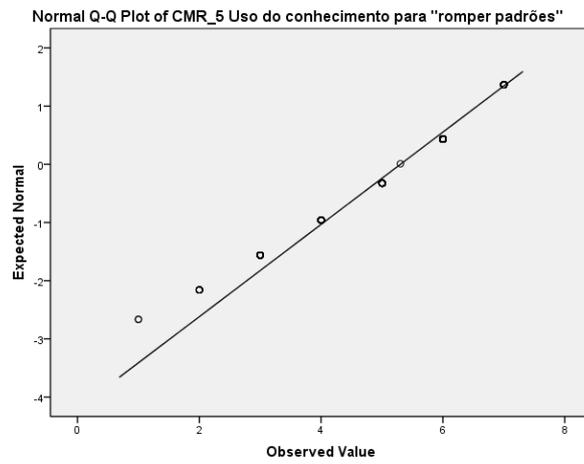
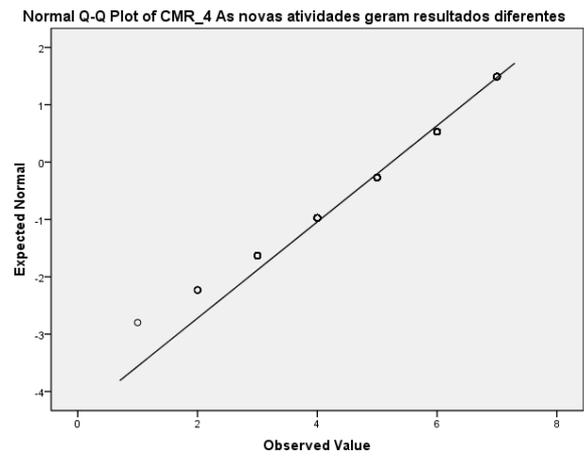
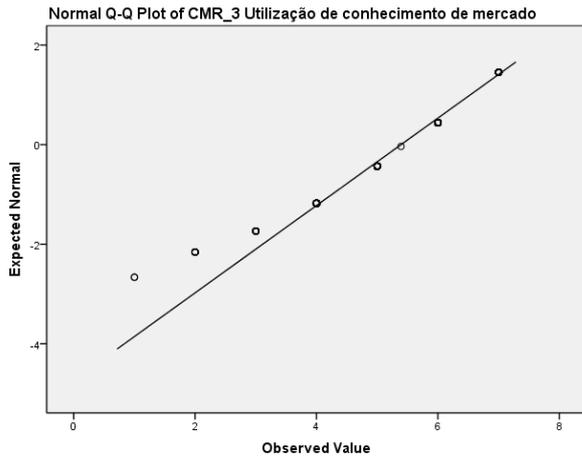
### INDICADORES DE CAPACIDADES ARQUITETURAIIS DE MARKETING



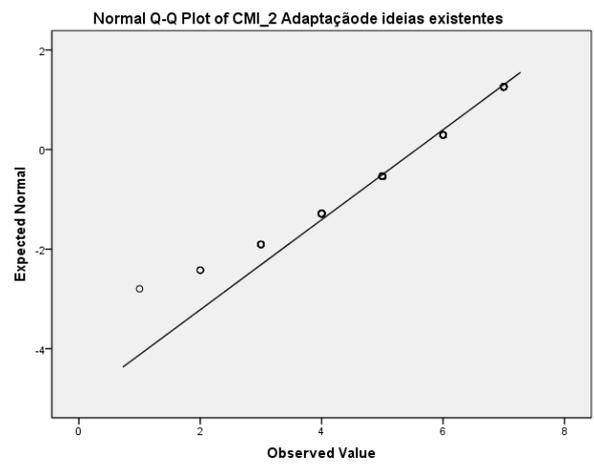
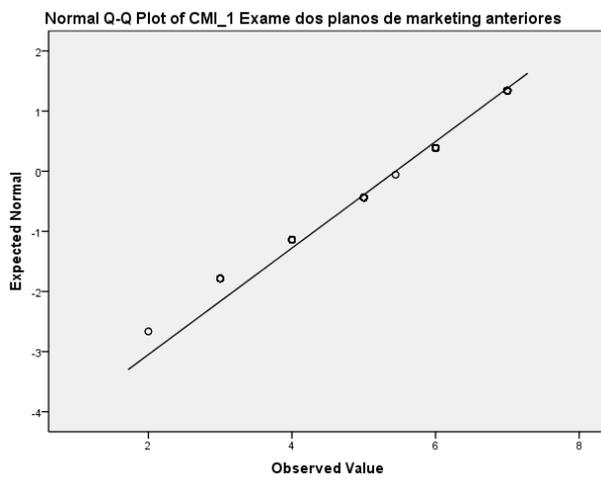


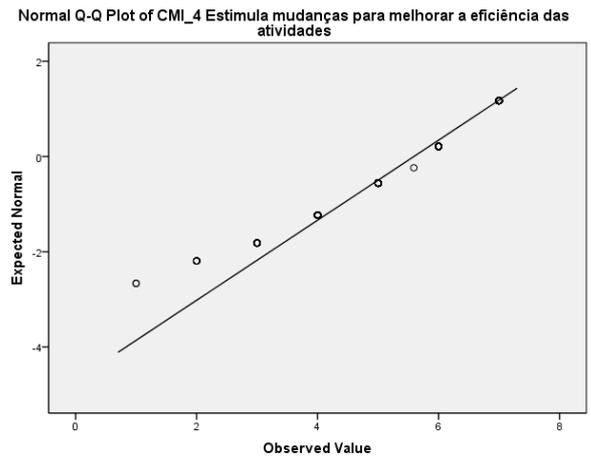
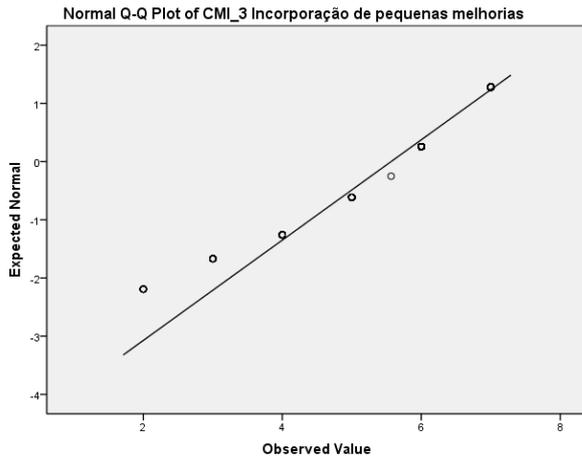
## INDICADORES DA CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM DE MARKETING *EXPLORATION*



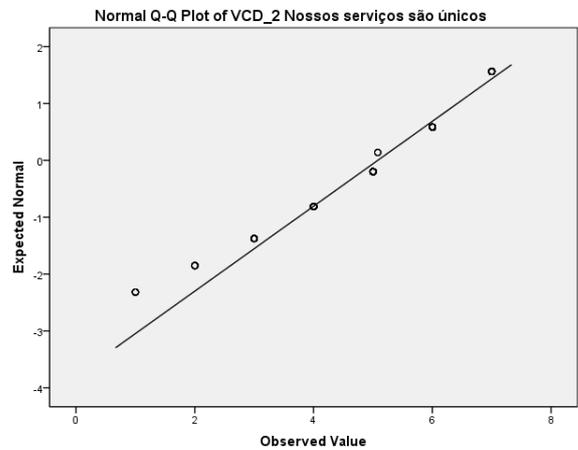
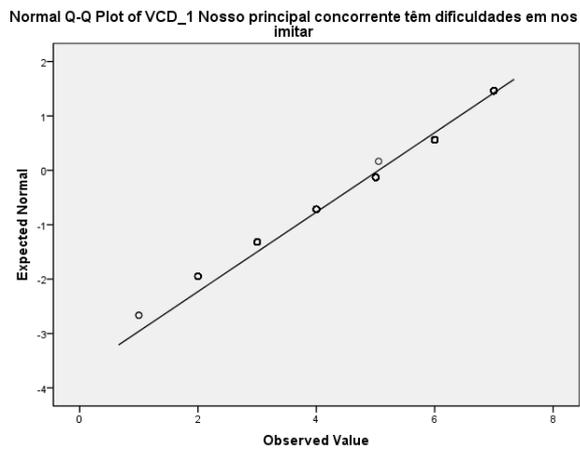
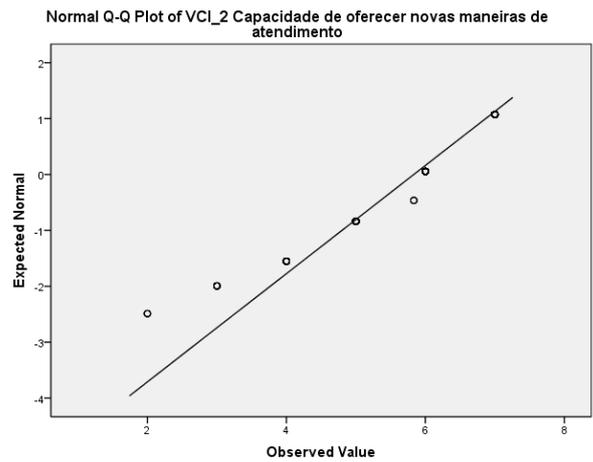
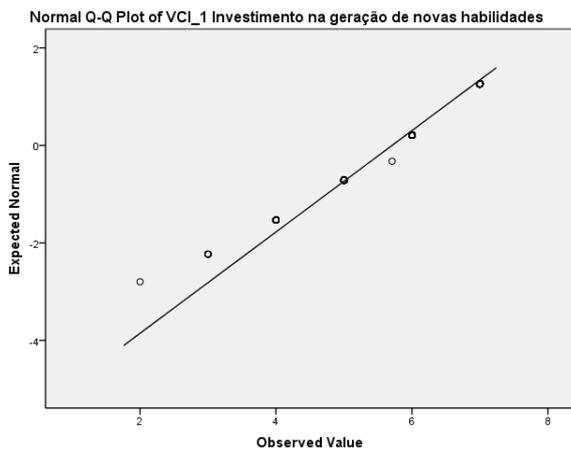


INDICADORES DA CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM DE MARKETING  
EXPLOITATION

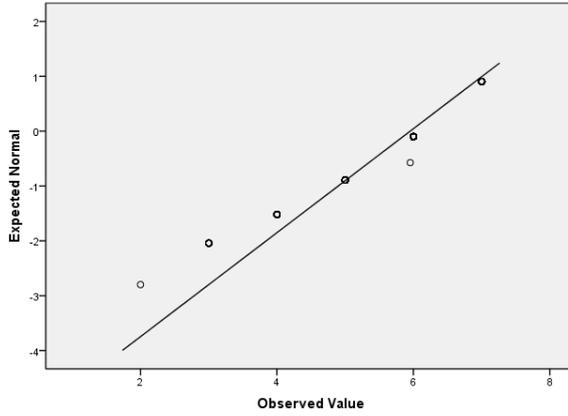




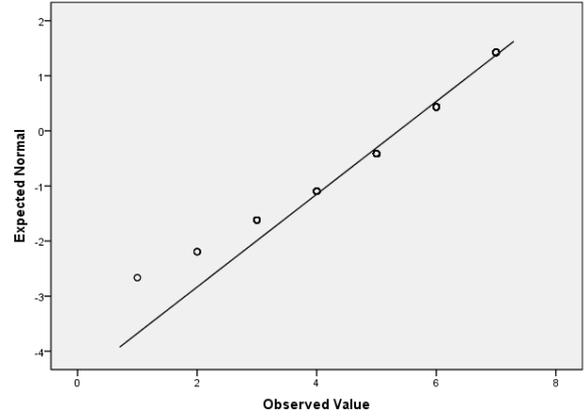
## INDICADORES VANTAGEM COMPETITIVA



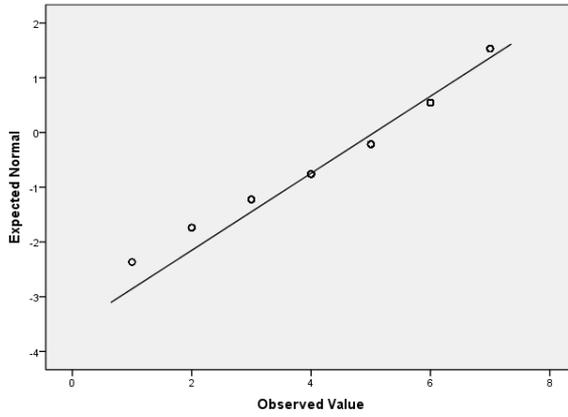
Normal Q-Q Plot of VCD\_3 Levamos vários anos para construir a reputação da nossa marca



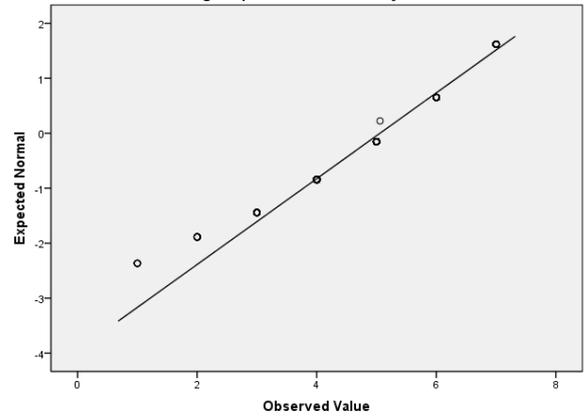
Normal Q-Q Plot of VCD\_4 É difícil para as outras empresas alcançarem a mesma reputação da nossa marca



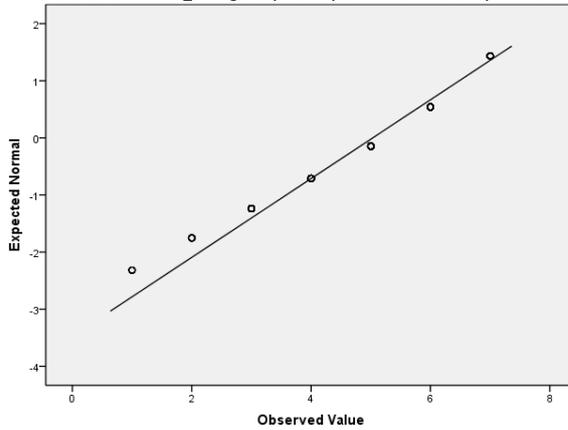
Normal Q-Q Plot of VCD\_5 Nossas vantagens estão na empresa e não nos indivíduos



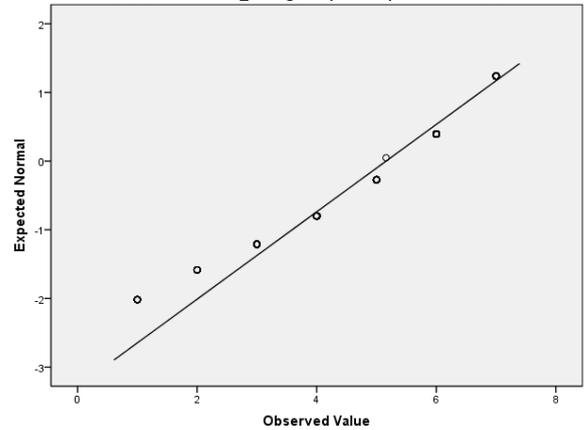
Normal Q-Q Plot of VCD\_6 Outras empresas têm dificuldade de copiar nossas vantagens por meio de contratações



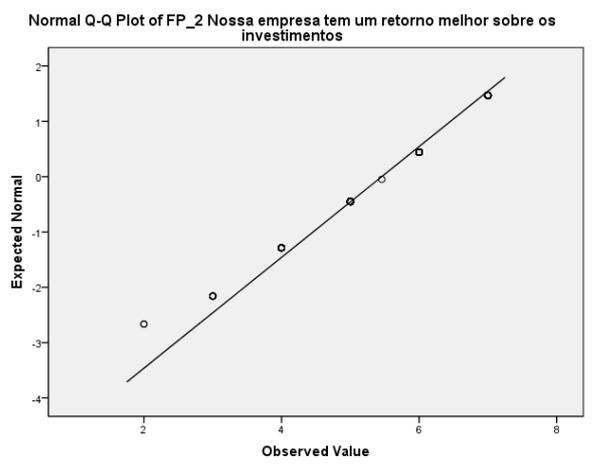
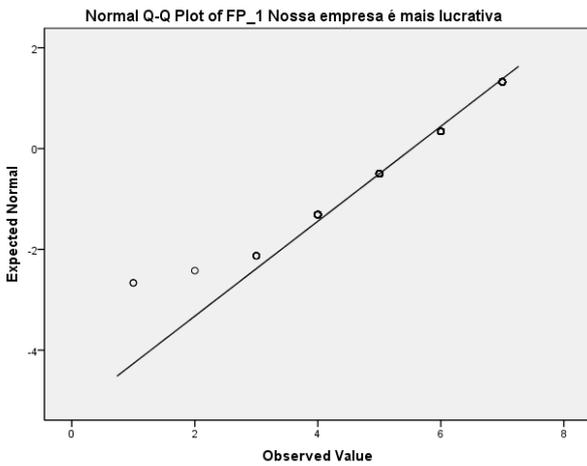
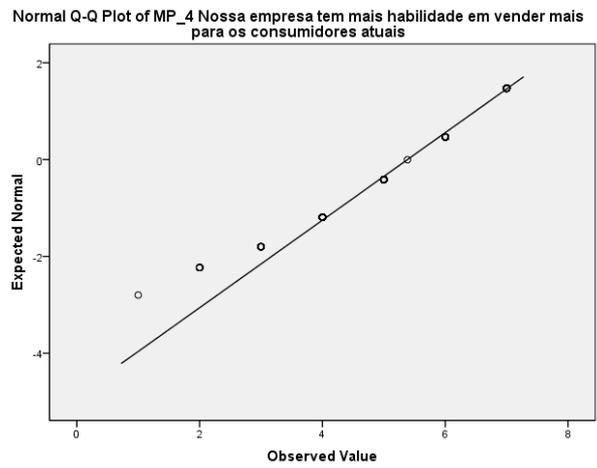
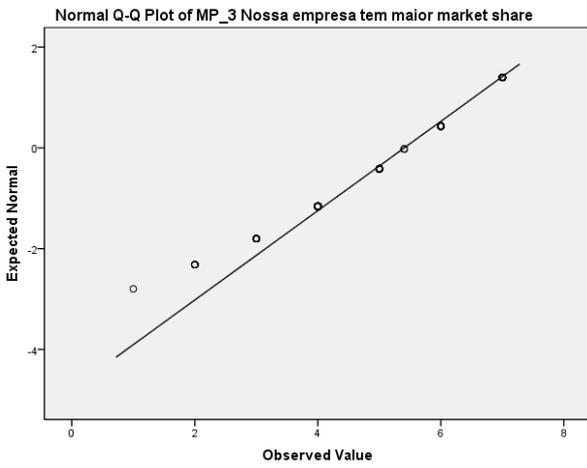
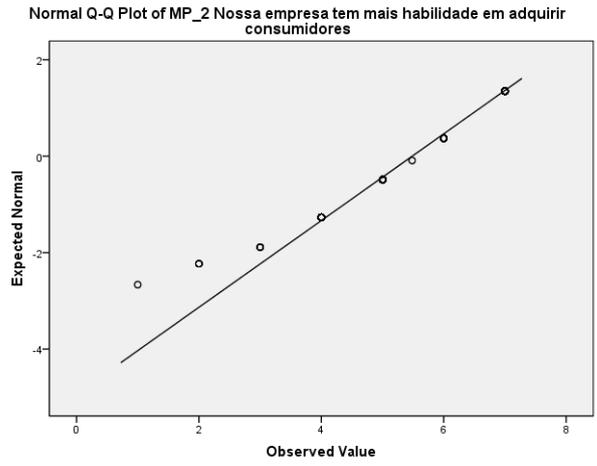
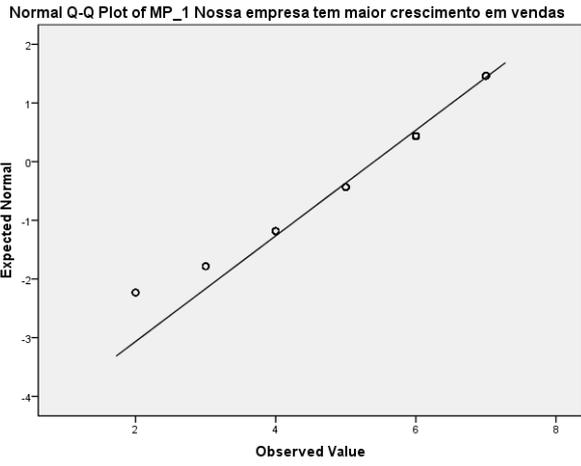
Normal Q-Q Plot of VCD\_7 Ninguém pode copiar nossas rotinas e processos



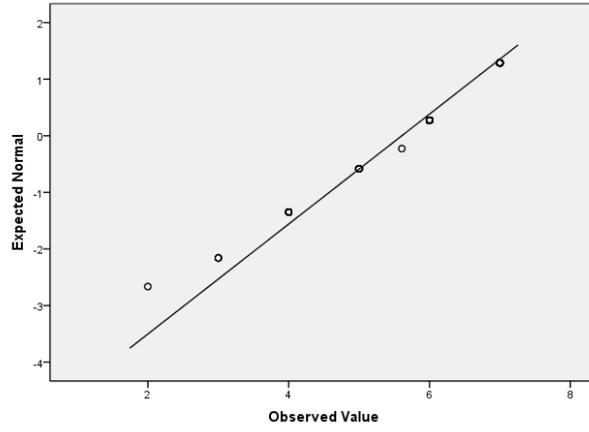
Normal Q-Q Plot of VCD\_8 Ninguém pode copiar nossa cultura



## INDICADORES DE DESEMPENHO



Normal Q-Q Plot of FP\_3 Nossa empresa tem mais habilidade em atingir objetivos financeiros



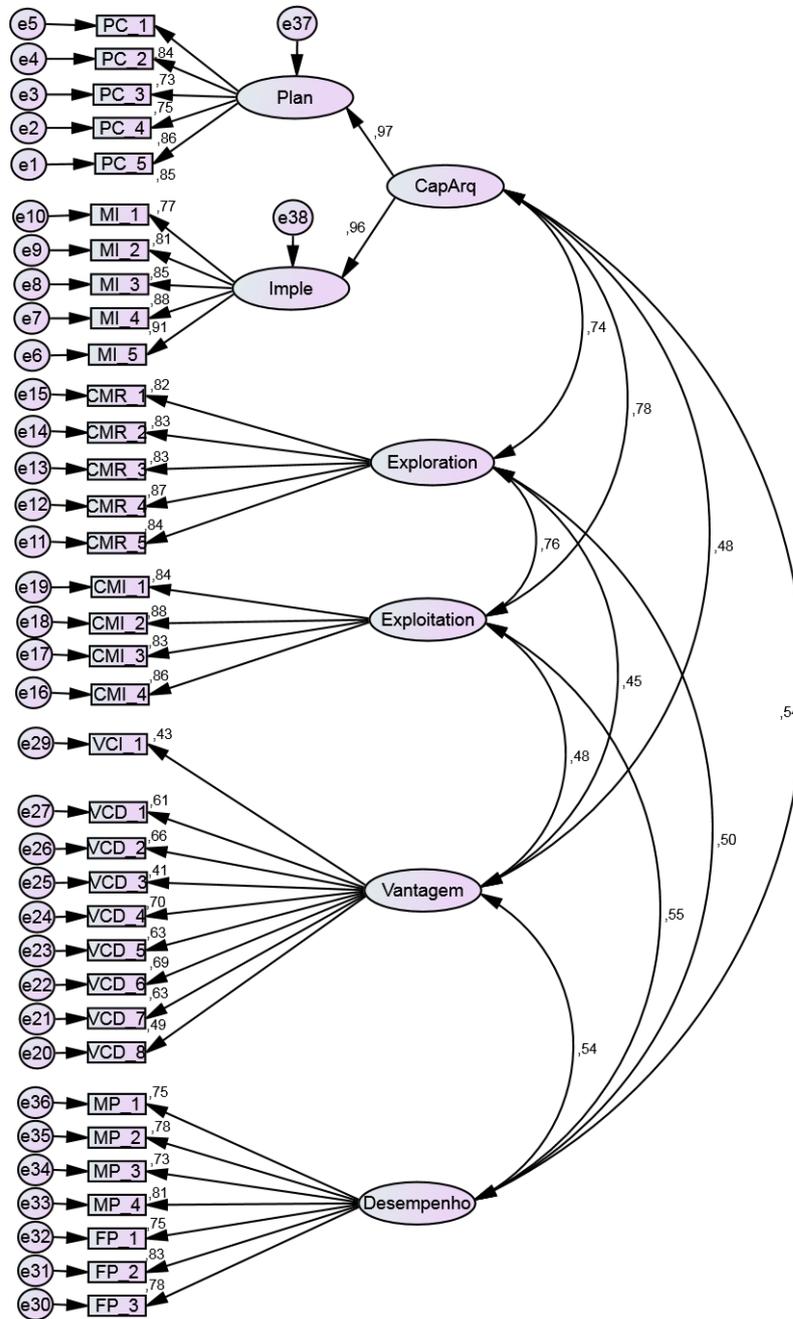
## APÊNDICE 4 – ANÁLISE DOS OUTLIERS -TRIMMED MEAN x MÉDIA DOS INDICADORES

CMI_1 Exame dos planos de marketing anteriores	5% Trimmed Mean	5,50
	Mean	5,44
	Diferença	1%
CMI_2 Adaptação de ideias existentes	5% Trimmed Mean	5,63
	Mean	5,56
	Diferença	1%
CMI_3 Incorporação de pequenas melhorias	5% Trimmed Mean	5,66
	Mean	5,57
	Diferença	2%
CMI_4 Estimula mudanças para melhorar a eficiência das atividades	5% Trimmed Mean	5,68
	Mean	5,59
	Diferença	2%
CMR_1 Desenvolvimento de novas atividades	5% Trimmed Mean	5,32
	Mean	5,26
	Diferença	1%
CMR_2 Incorporação na rotina de novas atividades	5% Trimmed Mean	5,24
	Mean	5,16
	Diferença	2%
CMR_3 Utilização de conhecimento de mercado	5% Trimmed Mean	5,47
	Mean	5,39
	Diferença	1%
CMR_4 As novas atividades geram resultados diferentes	5% Trimmed Mean	5,29
	Mean	5,24
	Diferença	1%
CMR_5 Uso do conhecimento para "romper padrões"	5% Trimmed Mean	5,37
	Mean	5,30
	Diferença	1%
FP_1 Nossa empresa é mais lucrativa	5% Trimmed Mean	5,57
	Mean	5,53
	Diferença	1%
FP_2 Nossa empresa tem um retorno melhor sobre os investimentos	5% Trimmed Mean	5,48
	Mean	5,46
	Diferença	0%
FP_3 Nossa empresa tem mais habilidade em atingir objetivos financeiros	5% Trimmed Mean	5,65
	Mean	5,61
	Diferença	1%
MI_1 Alocação efetiva dos recursos	5% Trimmed Mean	5,60
	Mean	5,53
	Diferença	1%
MI_2 Definição de cronogramas e orçamento	5% Trimmed Mean	5,38
	Mean	5,31

	Diferença	1%
MI_3 Colocar em prática as estratégias	5% Trimmed Mean	5,52
	Mean	5,45
	Diferença	1%
MI_4 Agilidade na implementação	5% Trimmed Mean	5,41
	Mean	5,34
	Diferença	1%
MI_5 Acompanhamento da execução das estratégias	Mean	5,41
	5% Trimmed Mean	5,49
	Diferença	-1%
MP_1 Nossa empresa tem maior crescimento em vendas	5% Trimmed Mean	5,47
	Mean	5,40
	Diferença	1%
MP_2 Nossa empresa tem mais habilidade em adquirir consumidores	5% Trimmed Mean	5,55
	Mean	5,48
	Diferença	1%
MP_3 Nossa empresa tem maior market share	5% Trimmed Mean	5,47
	Mean	5,41
	Diferença	1%
MP_4 Nossa empresa tem mais habilidade em vender mais para os consumidores atuais	5% Trimmed Mean	5,45
	Mean	5,39
	Diferença	1%
PC_1 Habilidades para planejar	5% Trimmed Mean	5,41
	Mean	5,35
	Diferença	1%
PC_2 Habilidades para segmentar	5% Trimmed Mean	5,65
	Mean	5,59
	Diferença	1%
PC_3 Habilidades de gerenciamento	5% Trimmed Mean	5,46
	Mean	5,42
	Diferença	1%
PC_4 Desenvolvimento de estratégias criativas	5% Trimmed Mean	5,36
	Mean	5,31
	Diferença	1%
PC_5 Detalhamento das atividades de planejamento	5% Trimmed Mean	5,39
	Mean	5,33
	Diferença	1%
VCD_1 Nosso principal concorrente têm dificuldades em nos imitar	5% Trimmed Mean	5,11
	Mean	5,05
	Diferença	1%
VCD_2 Nossos serviços são únicos	5% Trimmed Mean	5,16
	Mean	5,08
	Diferença	2%
VCD_3 Levamos vários anos para construir a reputação da nossa marca	5% Trimmed Mean	6,05
	Mean	5,95

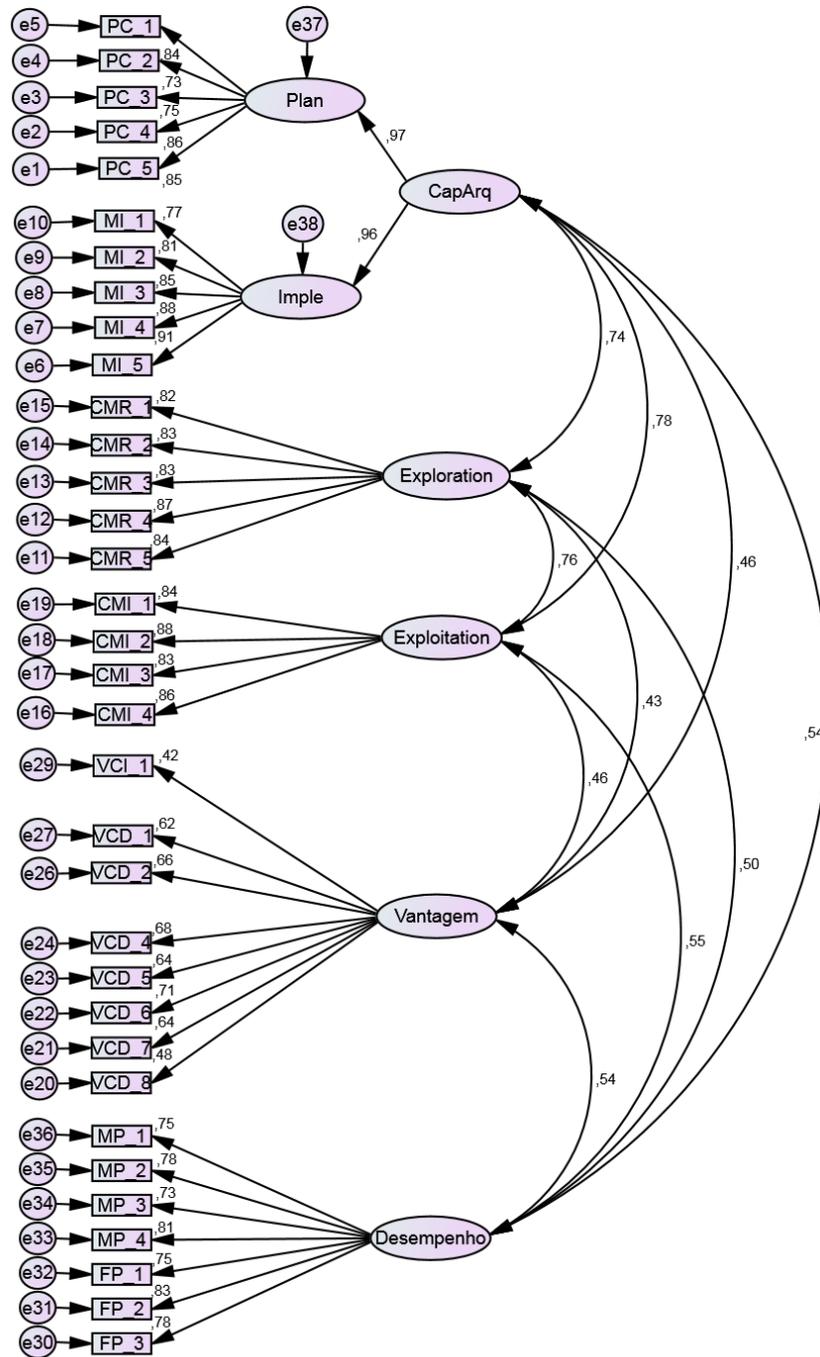
	Diferença	2%
VCD_4 É difícil para as outras empresas alcançarem a mesma reputação da nossa marca	5% Trimmed Mean	5,44
	Mean	5,37
	Diferença	1%
VCD_5 Nossas vantagens estão na empresa e não nos indivíduos	5% Trimmed Mean	5,14
	Mean	5,06
	Diferença	2%
VCD_6 Outras empresas têm dificuldade de copiar nossas vantagens por meio de contratações	5% Trimmed Mean	5,13
	Mean	5,06
	Diferença	1%
VCD_7 Ninguém pode copiar nossas rotinas e processos	5% Trimmed Mean	5,11
	Mean	5,03
	Diferença	2%
VCD_8 Ninguém pode copiar nossa cultura	5% Trimmed Mean	5,28
	Mean	5,16
	Diferença	2%
VCI_1 Investimento na geração de novas habilidades	5% Trimmed Mean	5,76
	Mean	5,71
	Diferença	1%
VCI_2 Capacidade de oferecer novas maneiras de atendimento	5% Trimmed Mean	5,92
	Mean	5,83
	Diferença	1%

APÊNDICE 5 – ANÁLISES INTERMEDIÁRIAS CFA



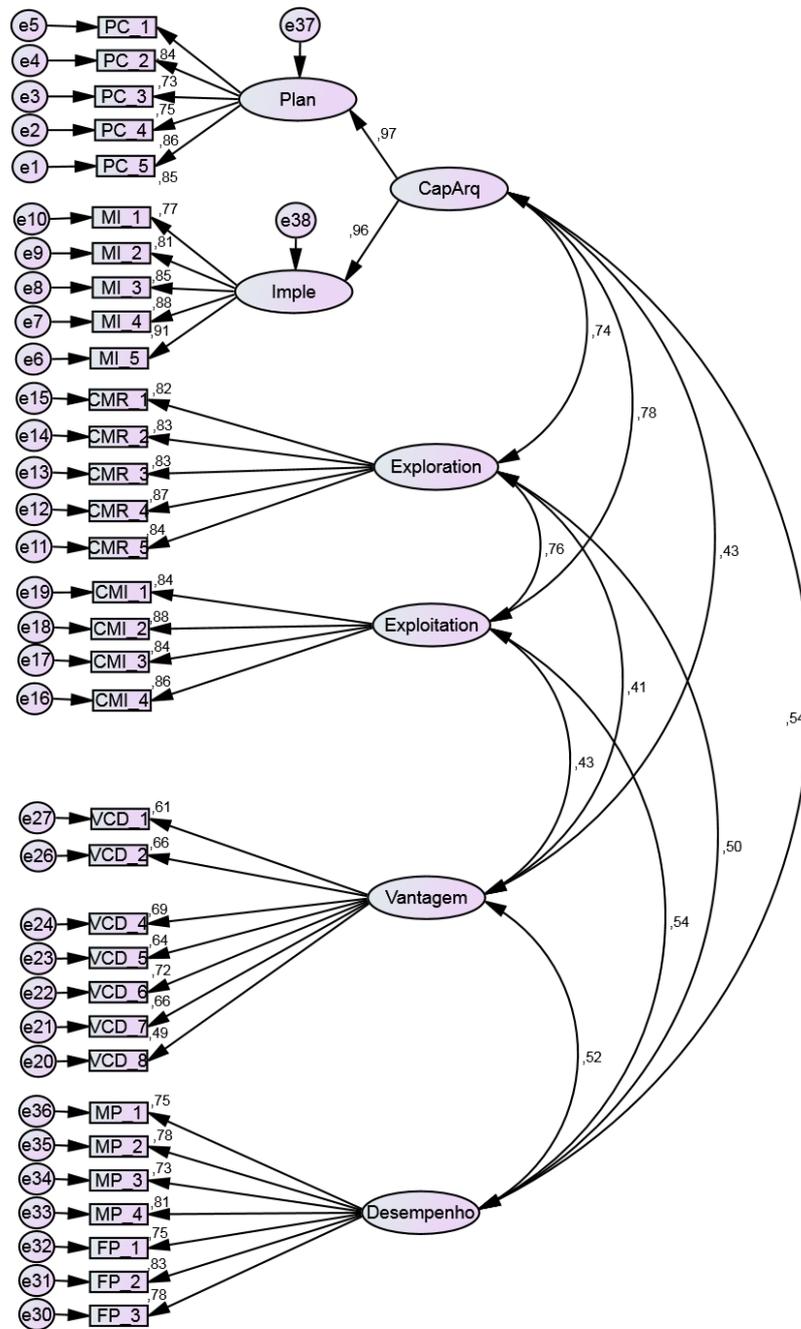
Obs.: sem VCI\_2

Índices	Parâmetros (Hair et al., 2009)	Valores encontrados Modelo Estrutural
CMIN/DF	Desejável ≤ 3, mas aceitável ≤ 5	2,38
RMSEA	≥ 0 e ≤ 0,07	0,06
CFI	> 0,90	0,92
NFI	≥ 0,90	0,87



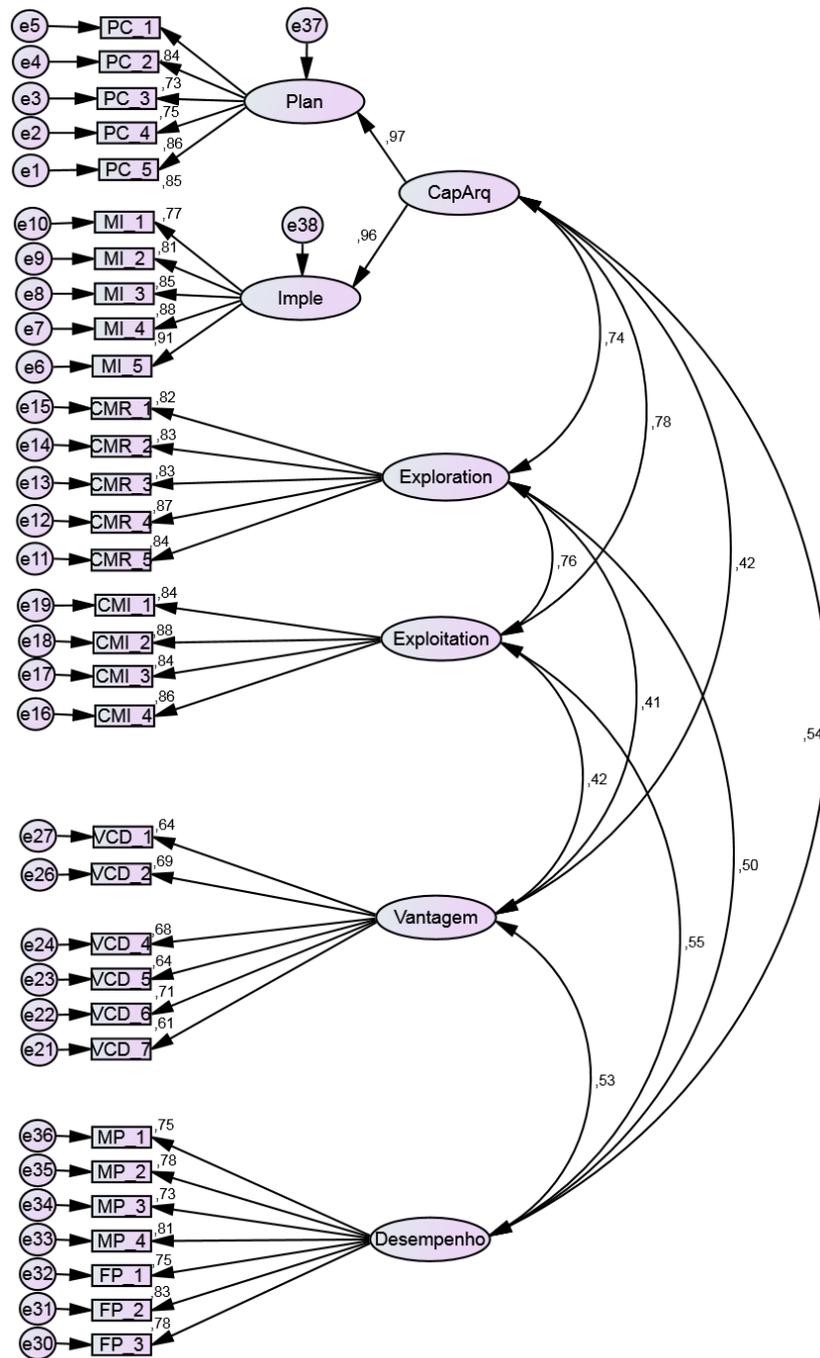
Obs.: sem VCD\_3

Índices	Parâmetros (Hair et al., 2009)	Valores encontrados Modelo Estrutural
CMIN/DF	Desejável ≤ 3, mas aceitável ≤ 5	2,37
RMSEA	≥ 0 e ≤ 0,07	0,06
CFI	> 0,90	0,93
NFI	≥ 0,90	0,88



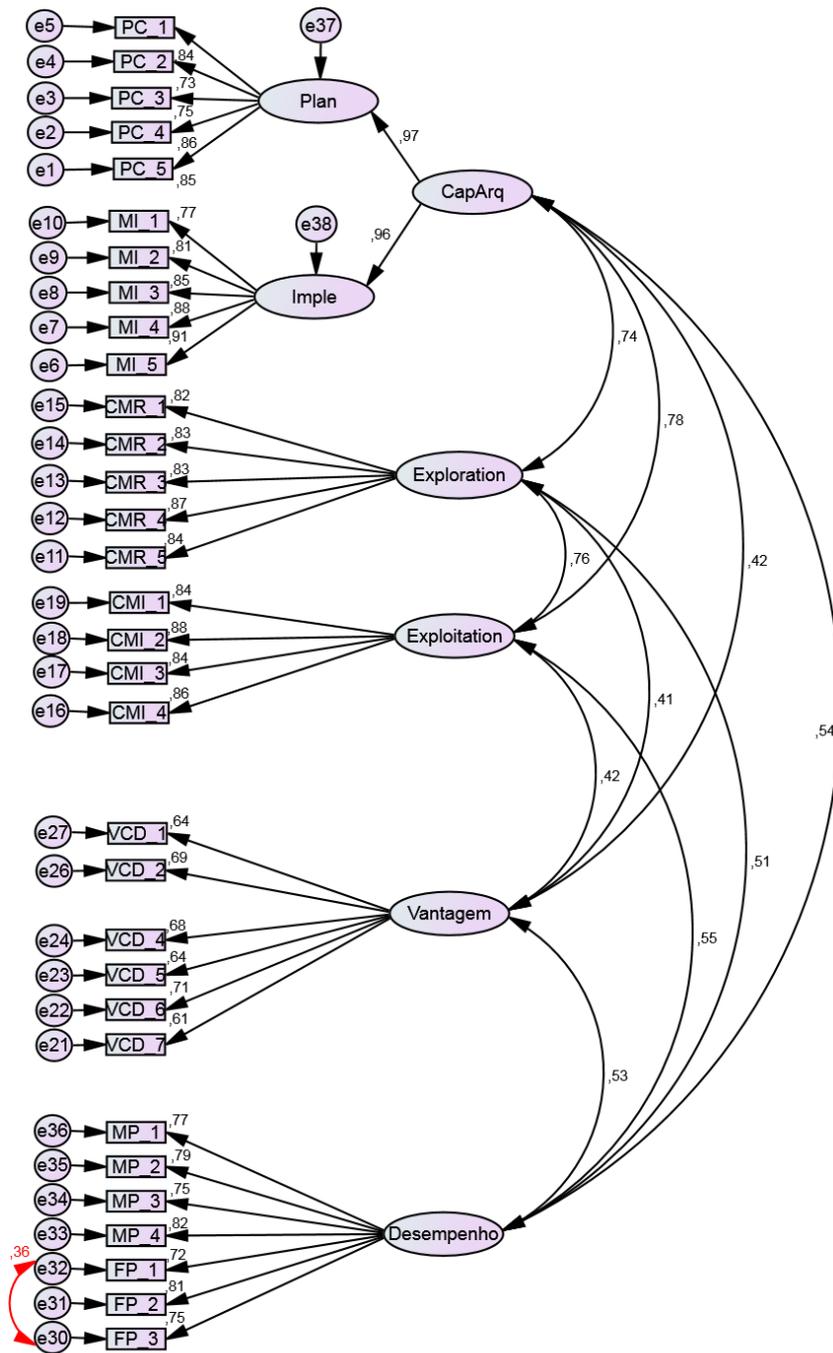
Obs.: sem VCI\_1

Índices	Parâmetros (Hair et al., 2009)	Valores encontrados Modelo Estrutural
CMIN/DF	Desejável ≤ 3, mas aceitável ≤ 5	2,34
RMSEA	≥ 0 e ≤ 0,07	0,06
CFI	> 0,90	0,93
NFI	≥ 0,90	0,89



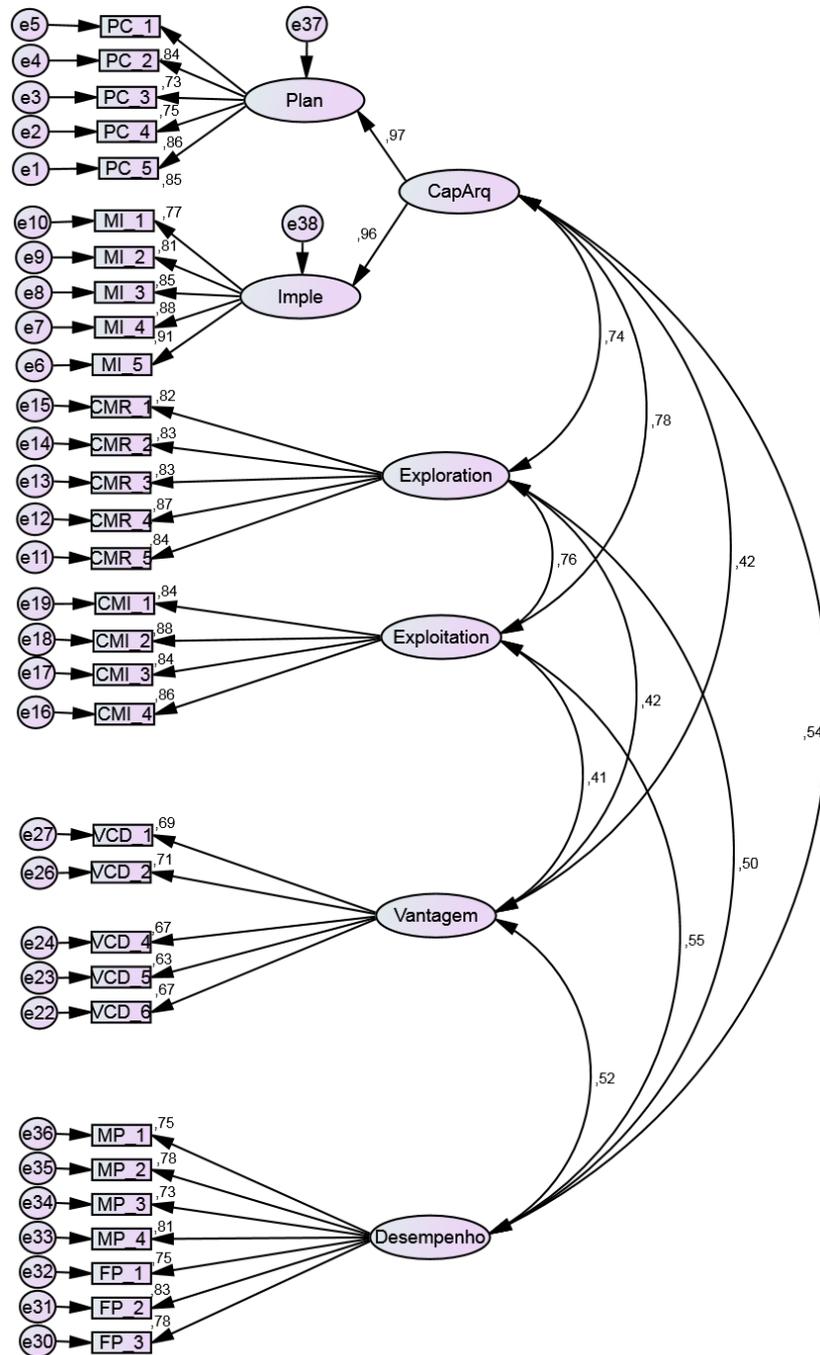
Obs.: sem VCD\_8

Índices	Parâmetros (Hair et al., 2009)	Valores encontrados Modelo Estrutural
CMIN/DF	desejável ≤ 3, mas aceitável ≤ 5	2,22
RMSEA	≥ 0 e ≤ 0,07	0,06
CFI	> 0,90	0,94
NFI	≥ 0,90	0,90



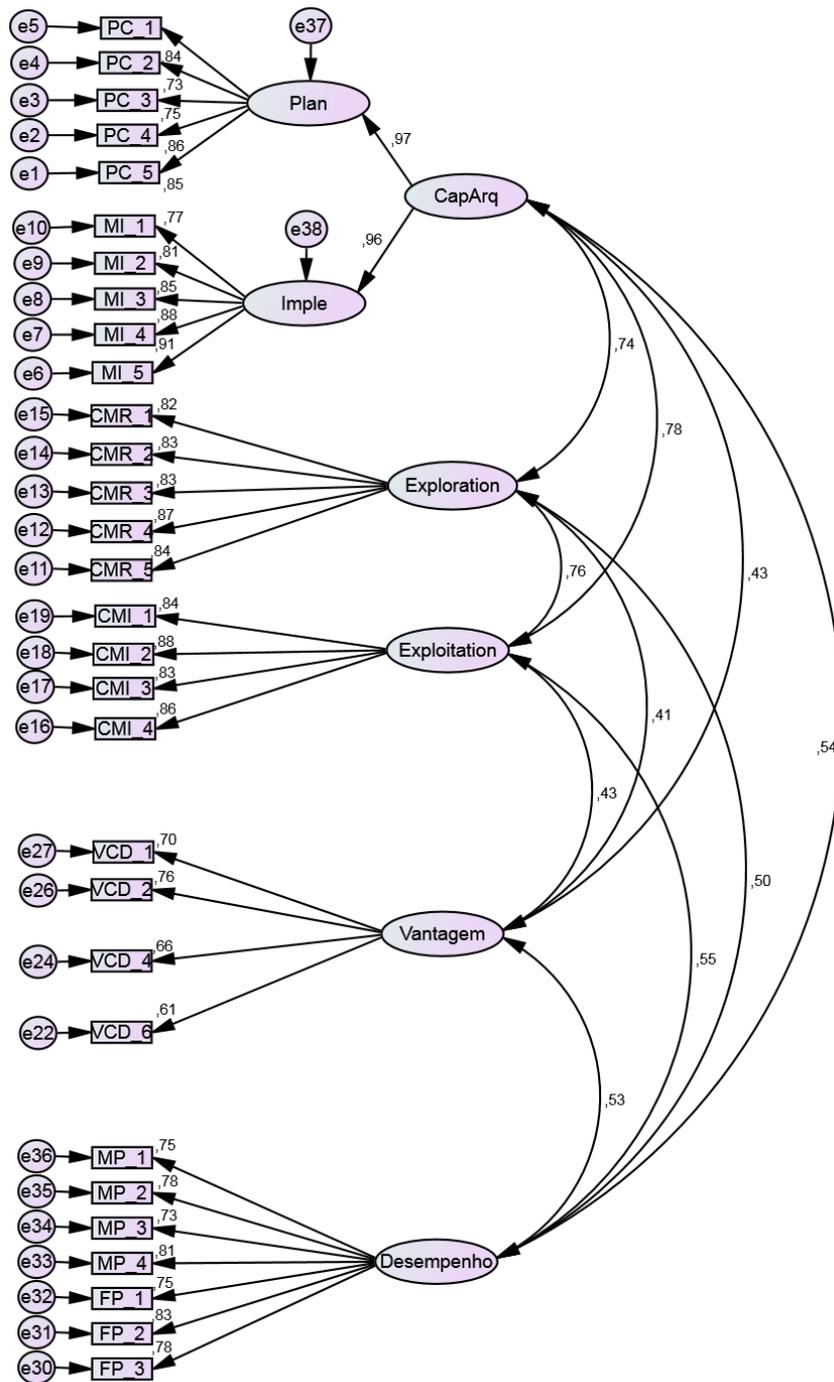
Obs.: sem VCD\_8

Índices	Parâmetros (Hair et al., 2009)	Valores encontrados Modelo Estrutural
CMIN/DF	desejável ≤ 3, mas aceitável ≤ 5	2,22
RMSEA	≥ 0 e ≤ 0,07	0,06
CFI	> 0,90	0,94
NFI	≥ 0,90	0,90



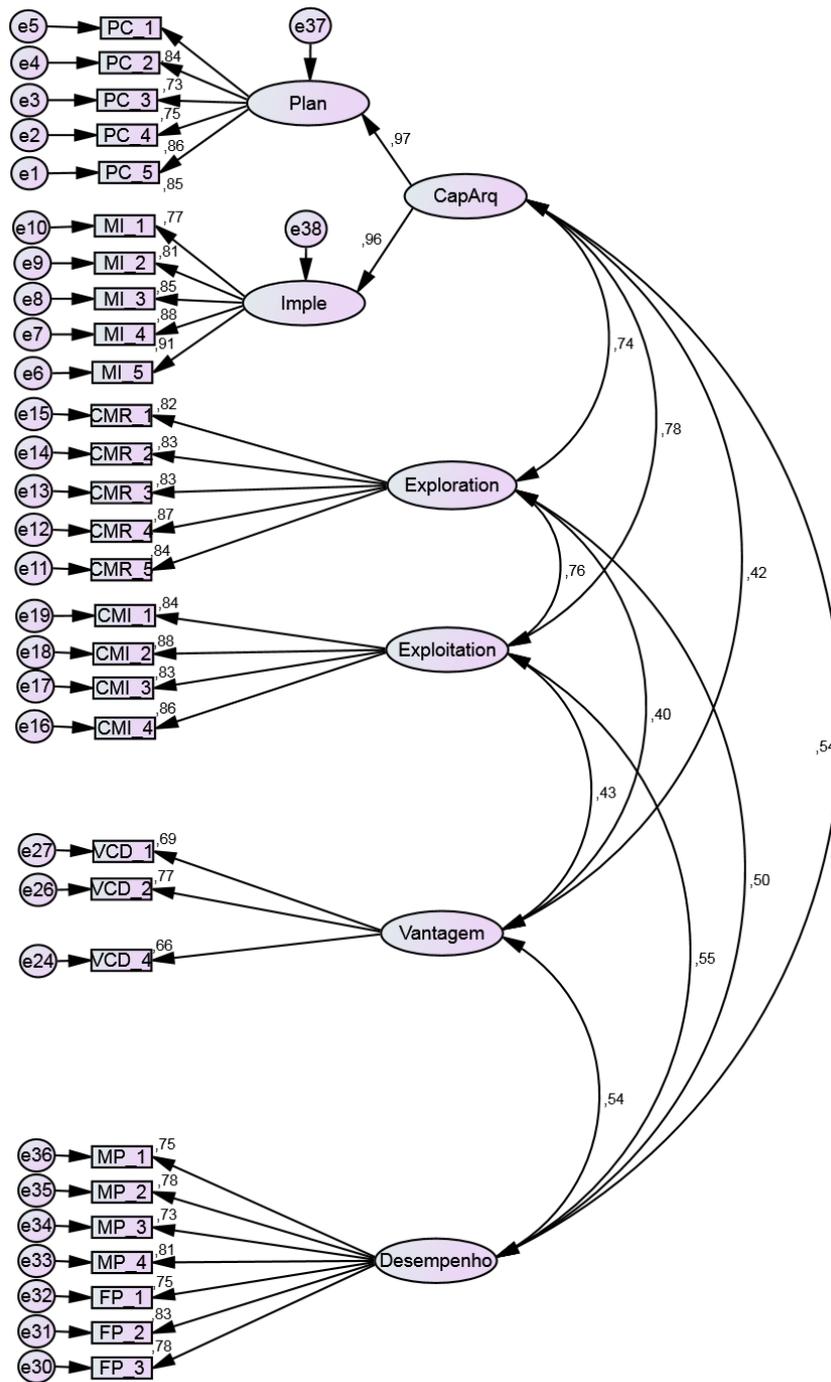
Obs.: sem VCD\_7

Índices	Parâmetros (Hair et al., 2009)	Valores encontrados Modelo Estrutural
CMIN/DF	Desejável ≤ 3, mas aceitável ≤ 5	2,18
RMSEA	≥ 0 e ≤ 0,07	0,06
CFI	> 0,90	0,95
NFI	≥ 0,90	0,90



Obs.: sem VCD\_5

Índices	Parâmetros (Hair et al., 2009)	Valores encontrados Modelo Estrutural
CMIN/DF	Desejável ≤ 3, mas aceitável ≤ 5	2,18
RMSEA	≥ 0 e ≤ 0,07	0,06
CFI	> 0,90	0,95
NFI	≥ 0,90	0,91



Obs.: sem VCD\_6

Índices	Parâmetros (Hair et al., 2009)	Valores encontrados Modelo Estrutural
CMIN/DF	Desejável $\leq 3$ , mas aceitável $\leq 5$	2,26
RMSEA	$\geq 0$ e $\leq 0,07$	0,06
CFI	$> 0,90$	0,95
NFI	$\geq 0,90$	0,91

## APÊNDICE 6 – MOMENTO-PRODUTO

	Correlations																																										
	PC_1	PC_2	PC_3	PC_4	PC_5	ML_1	ML_2	ML_3	ML_4	ML_5	CMR_1	CMR_2	CMR_3	CMR_4	CMR_5	CMI_1	CMI_2	CMI_3	CMI_4	VCL_1	VCL_2	VCD_1	VCD_2	VCD_3	VCD_4	VCD_5	VCD_6	VCD_7	VCD_8	MP_1	MP_2	MP_3	MP_4	FP_1	FP_2	FP_3							
PC_1 Habilidades para planejar	1																																										
PC_2 Habilidades para segmentar	,709	1																																									
PC_3 Habilidades de gerenciamento	,657	,590	1																																								
PC_4 Desenvolvimento de estratégias criativas	,726	,568	,609	1																																							
PC_5 Detalhamento das atividades de planejamento	,705	,587	,600	,761	1																																						
ML_1 Alocação efetiva dos recursos	,622	,566	,626	,661	,677	1																																					
ML_2 Definição de cronogramas e orçamento	,633	,583	,589	,660	,643	,642	1																																				
ML_3 Colocar em prática as estratégias	,666	,576	,618	,685	,642	,639	,696	1																																			
ML_4 Agilidade na implementação	,638	,573	,608	,699	,709	,629	,690	,756	1																																		
ML_5 Acompanhamento da execução das estratégias	,648	,586	,626	,721	,716	,686	,723	,759	,844	1																																	
CMR_1 Desenvolvimento de novas atividades	,510	,369	,380	,509	,503	,410	,498	,475	,508	,507	1																																
CMR_2 Incorporação na rotina de novas atividades	,442	,329	,387	,490	,480	,390	,484	,444	,490	,517	,707	1																															
CMR_3 Utilização de conhecimento de mercado	,542	,475	,476	,543	,560	,537	,542	,534	,533	,574	,649	,694	1																														
CMR_4 As novas atividades geram resultados diferentes	,501	,414	,448	,544	,533	,464	,584	,490	,554	,603	,734	,714	,721	1																													
CMR_5 Uso do conhecimento para "romper padrões"	,503	,391	,450	,525	,519	,477	,511	,519	,523	,573	,673	,716	,669	,733	1																												
CMI_1 Exame dos planos de marketing anteriores	,530	,392	,441	,581	,596	,513	,526	,512	,522	,554	,541	,527	,586	,562	,611	1																											
CMI_2 Adaptação de ideias existentes	,533	,455	,496	,566	,575	,525	,559	,544	,529	,581	,499	,496	,610	,534	,557	,771	1																										
CMI_3 Incorporação de pequenas melhorias	,528	,457	,484	,573	,553	,473	,567	,516	,541	,579	,512	,532	,596	,576	,568	,674	,723	1																									
CMI_4 Estimula mudanças	,521	,496	,459	,578	,560	,545	,571	,594	,556	,603	,527	,439	,579	,532	,613	,713	,749	,750	1																								
VCL_1 Investimento na geração de novas habilidades	,325	,262	,350	,368	,388	,327	,332	,306	,311	,317	,263	,291	,307	,329	,345	,414	,411	,342	,356	1																							
VCL_2 Novas maneiras de atendimento	,297	,286	,341	,339	,328	,332	,326	,343	,303	,279	,241	,246	,301	,261	,276	,281	,320	,287	,282	,590	1																						
VCD_1 Nosso principal concorrente têm dificuldades em nos imitar	,248	,215	,208	,252	,292	,159	,227	,183	,218	,176	,214	,285	,203	,262	,266	,288	,262	,228	,215	,324	,235	1																					
VCD_2 Nossos serviços são únicos	,276	,198	,253	,272	,251	,259	,260	,206	,261	,213	,219	,200	,261	,239	,239	,257	,303	,210	,269	,264	,253	,553	1																				
VCD_3 Levamos vários anos para construir a reputação	,277	,239	,293	,335	,316	,282	,283	,289	,306	,249	,236	,173	,353	,262	,235	,227	,292	,278	,295	,294	,326	,195	,247	1																			
VCD_4 É difícil para as outras empresas alcançarem a mesma reputação	,269	,269	,263	,252	,283	,245	,280	,280	,300	,255	,217	,267	,302	,237	,276	,253	,318	,302	,275	,227	,208	,417	,507	,366	1																		
VCD_5 Nossas vantagens estão na empresa e não nos indivíduos	,191	,140	,117	,187	,197	,125	,135	,161	,209	,161	,223	,278	,221	,222	,252	,180	,176	,139	,158	,311	,199	,402	,368	,226	,437	1																	
VCD_7 Ninguém pode copiar nossas rotinas e processos	,251	,234	,184	,187	,247	,268	,208	,257	,245	,240	,121	,142	,211	,143	,192	,229	,296	,247	,269	,181	,158	,261	,379	,189	,440	,387	,532	1															
VCD_8 Ninguém pode copiar nossa cultura	,212	,233	,240	,201	,225	,227	,201	,259	,228	,236	,181	,118	,229	,187	,183	,264	,276	,272	,288	,184	,131	,146	,183	,271	,376	,281	,370	,546	1														
MP_1 Nossa empresa tem maior crescimento em vendas	,336	,279	,281	,351	,338	,376	,288	,345	,291	,303	,270	,254	,307	,264	,345	,373	,404	,337	,348	,294	,219	,275	,277	,190	,332	,229	,208	,303	,191	1													
MP_2 Nossa empresa tem mais habilidade em adquirir consumidores	,368	,327	,327	,424	,376	,366	,417	,379	,369	,358	,359	,371	,389	,382	,434	,365	,397	,336	,379	,319	,328	,323	,331	,177	,310	,220	,250	,241	,078	,647	1												
MP_3 Nossa empresa tem maior market share	,351	,291	,375	,363	,381	,377	,341	,393	,345	,331	,280	,301	,371	,281	,331	,318	,374	,295	,341	,345	,277	,340	,361	,225	,393	,224	,278	,259	,195	,629	,604	1											
MP_4 Habilidade em vender mais para os consumidores atuais	,349	,352	,367	,360	,362	,368	,318	,372	,327	,301	,314	,336	,394	,379	,366	,413	,415	,367	,403	,334	,314	,328	,316	,210	,313	,199	,242	,248	,174	,628	,654	,626	1										
FP_1 Nossa empresa é mais lucrativa	,323	,313	,320	,306	,323	,359	,306	,351	,275	,280	,224	,191	,342	,260	,329	,314	,365	,320	,399	,205	,199	,228	,272	,209	,272	,149	,149	,323	,177	,531	,533	,502	,573	1									
FP_2 Nossa empresa tem um retorno melhor sobre os investimentos	,372	,371	,331	,335	,409	,379	,328	,357	,356	,340	,315	,343	,371	,343	,398	,380	,409	,356	,407	,311	,289	,316	,302	,154	,307	,227	,259	,295	,120	,575	,623	,548	,660	,677	1								
FP_3 Nossa empresa tem mais habilidade em atingir objetivos financeiros	,330	,328	,301	,304	,303	,316	,283	,316	,283	,272	,245	,255	,361	,289	,341	,281	,335	,282	,339	,225	,254	,225	,258	,205	,293	,240	,225	,325	,170	,541	,551	,526	,595	,702	,715	1							