

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANDREIA BOLIVAR PEDROSO D'AMICO

**A MELHORIA DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL POR MEIO DAS
CAPACIDADES DE GERENCIAMENTO DO RELACIONAMENTO COM OS
CLIENTES E DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS**

CURITIBA

2018

ANDREIA BOLIVAR PEDROSO D'AMICO

**A MELHORIA DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL POR MEIO DAS
CAPACIDADES DE GERENCIAMENTO DO RELACIONAMENTO COM OS
CLIENTES E DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração, no Curso de Pós-Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

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

CURITIBA

2018

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS
SOCIAIS APLICADAS – SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A)
AUTOR(A)

D'Amico, Andreia Bolivar Pedroso

A melhoria do desempenho organizacional por meio das capacidades de gerenciamento do relacionamento com os clientes e de desenvolvimento de novos produtos / Andreia Bolivar Pedroso D'Amico - 2018.

145 p.

Orientadora: Simone Regina Didonet

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Defesa: Curitiba, 2018.

1. Marketing de relacionamento. 2. Clientes - Contatos 3. Produtos novos – Desenvolvimento. I. Didonet, Simone Regina, 1974-. II. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós- Graduação em Administração. III. Título.

CDD 658.812



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **ANDREIA BOLIVAR PEDROSO D'AMICO** intitulada: **A MELHORIA DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL POR MEIO DAS CAPACIDADES DE GERENCIAMENTO DO RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES E DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS**, após terem inquirido a aluna e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 06 de Março de 2018.

SIMONE REGINA DIDONET

Presidente da Banca Examinadora (UFPR)

ALEXANDRE TEIXEIRA DIAS

Avaliador Externo (FUMEC)

ANA MARIA MACHADO TOALDO

Avaliador Interno (UFPR)

Dedico esse trabalho aos meus filhos Camila e Gustavo, cujos olhares brilhantes, inocentes e curiosos me inspiram a tentar evoluir a cada dia.

AGRADECIMENTOS

À **Deus** que me concedeu saúde, sabedoria e perseverança para enfrentar os desafios da vida.

À minha querida orientadora **Prof^a. Dr^a. Simone Regina Didonet**, que sempre me acolheu com carinho, respeito e atenção e que teve a generosidade de compartilhar comigo seu tempo e conhecimento.

Aos membros da banca, **Prof^a. Dr^a. Ana Maria Machado Toaldo** e Prof. **Dr. Alexandre Teixeira Dias**, cujas contribuições foram de grande relevância para o desenvolvimento desse trabalho.

Aos mestrandos **Flávio Von Der Osten** e **Paola Andrea Moreno Espinoza**, amigos generosos com quem tive o privilégio de formar parceria para a coleta de dados e para as discussões sobre o tema dessa pesquisa.

Ao meu amado marido e meu melhor amigo **Tiago D'Amico**, por me apoiar, compreender minhas ausências e cuidar com dedicação e amor dos nossos filhos enquanto eu estudava.

Aos meus grandes mestres e exemplos de vida, meu pai **José Bolivar Pedroso** e minha mãe **Cleide Frare Pedroso**, os quais nunca mediram esforços para que eu pudesse estudar e ir em busca dos meus sonhos.

À minha amada irmã **Tamiris Bolivar Pedroso**, por me incentivar, me compreender e acreditar em minha capacidade.

Ao meu cunhado **Leandro D'Amico**, que muitas vezes, com alegria e paciência, se dispôs a cuidar dos meus filhos para que eu pudesse ir às aulas e me dedicar a essa pesquisa.

A todos os demais professores, colegas e amigos que, de alguma forma, contribuíram para a realização desse projeto. Especialmente, à amiga **Denise Gabriela Rodrigues**, cuja amizade e cumplicidade, desde a primeira aula do mestrado, foram fundamentais nessa jornada.

RESUMO

A presente pesquisa teve o propósito de analisar a influência da capacidade de gerenciamento do relacionamento com o cliente (denominada nesta pesquisa como capacidade de CRM – do inglês: *customer relationship management*) na capacidade de desenvolvimento de novos produtos e a influência de ambas no desempenho organizacional. A teoria de base que orientou a análise das variáveis e das relações propostas foi a Visão Baseada em Recursos (VBR). A população em que a pesquisa foi aplicada consiste nas empresas brasileiras do setor de Higiene Pessoal Perfumaria e Cosméticos (HPPC). Quanto à estratégia de coleta de dados, utilizou-se entrevistas telefônicas assistidas por computador, as quais resultaram em uma amostra final de 237 empresas. Para testar as hipóteses propostas nessa pesquisa, empregou-se o método estatístico de Modelagem de Equações Estruturais por meio do *software* SmartPLS 2.0. O resultado do teste de hipóteses mostrou que há uma influência significativa e positiva da capacidade de CRM no desempenho organizacional; da capacidade de CRM na capacidade de desenvolvimento de novos produtos e da capacidade de desenvolvimento de novos produtos no desempenho organizacional. Também, a capacidade de desenvolvimento de novos produtos medeia parcialmente a relação entre a capacidade de CRM e o desempenho organizacional. Desta forma, há evidência de que parte do efeito que a capacidade de CRM exerce no desempenho organizacional ocorre por meio da capacidade de desenvolvimento de novos produtos. As contribuições teóricas dessa pesquisa consistem em (1) ajudar a suprir a lacuna da literatura quanto à necessidade de se compreender a influência de outras capacidades organizacionais na capacidade de desenvolvimento de novos produtos, (2) reforçar a influência positiva dos constructos voltados ao relacionamento com os clientes na capacidade de desenvolvimento de novos produtos e, (3) analisar a capacidade de desenvolvimento de novos produtos de forma multidimensional. Em relação as implicações gerenciais, destaca-se o fato dessa pesquisa apresentar e testar mecanismos que favorecem os resultados do negócio. As sugestões de estudos futuros englobam: verificar as relações propostas considerando empresas de setores econômicos distintos e amostra probabilística, bem como testar outras variáveis mediadoras na relação entre capacidade de CRM e desempenho organizacional.

Palavras-chave: Capacidade de gerenciamento do relacionamento com os clientes (capacidade de CRM). Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos. Desempenho Organizacional. Setor de Higiene Pessoal Perfumaria e Cosméticos.

ABSTRACT

The purpose of this research was to investigate the influence of the CRM capability (customer relationship management capability) on the new product development capability and the influence of both capabilities on the organizational performance. Organizational performance was considered as a multidimensional variable composed of innovation performance, market performance and financial performance. The theory used to analyze these variables and the proposed relationships was Resource Based View (RBV) theory. A total of 237 Brazilian companies of the sector of Personal Care, Perfumery and Cosmetics composed the sample of this research. The data were gathered via computer-assisted telephone interviews. In order to test the hypotheses proposed in this research, it was applied the statistical method of Structural Equation Modeling by using SmartPLS 2.0 software. The hypotheses test revealed that there is a significant and positive influence of CRM capability on organizational performance; CRM capability positively influences new product development capability; and, the new products development capability has a positive effect on organizational performance. Also, it has shown that the new products development capability partially mediates the relationship between CRM capability and organizational performance. In this way, it suggests that the effect of CRM capability on organizational performance occurs partially influenced by new products development capability. The theoretical contributions of this research are: (1) helping to address the gap regarding the need to understand the influence of other organizational capabilities on the new products development capability, (2) reinforcing the positive influence of the constructs related to customer relationship on new product development capability, and (3) analyzing the new products development capability in a multidimensional way. The main managerial implication is to demonstrate mechanisms that favor the results of the business. Suggestions for future studies includes verifying the proposed relationships considering companies from different economic sectors and using a probabilistic sample; testing other mediating variables in the relationship between CRM capability and organizational performance.

Keywords: CRM Capability. New Product Development Capability. Organizational Performance. Personal Care, Perfumery and Cosmetics Industry.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - MODELO DE DAY (2002)	38
FIGURA 2 - MODELO DE BATTOR E BATTOR (2010)	40
FIGURA 3 - MODELO DE RUBERA, CHANDRASEKARAN E ORDANINI (2015) ...	46
FIGURA 4 - MODELO PROPOSTO E HIPÓTESES	57
FIGURA 6 - TESTE DO MODELO ESTUTURAL	101

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - EMPREGOS DIRETOS GERADOS PELA INDÚSTRIA HPPC - VALORES POR MIL	80
GRÁFICO 2 - EVOLUÇÃO DO MERCADO CONSUMIDOR BRASILEIRO	81
GRÁFICO 3 - IPCA GERAL VS. IPCA DO SETOR DE HPPC - VARIAÇÃO ANUAL (%)	82
GRÁFICO 4 - BALANÇA COMERCIAL DA INDÚSTRIA DE HPPC - US\$ MILHÕES	83
GRÁFICO 5 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR POSIÇÃO HIERARQUICA E TEMPO EM QUE O RESPONDENTE TRABALHA NA EMPRESA ...	89

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – CRITÉRIOS DO SEBRAE (2016) PARA CLASSIFICAÇÃO DO TAMANHO DA EMPRESA.....	69
TABELA 2 - TENDÊNCIAS DO SETOR DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS	76
TABELA 3 - DEZ MAIORES CONSUMIDORES MUNDIAIS DE PRODUTOS DE HPCC	77
TABELA 4 - PRINCIPAIS PAÍSES EXPORTADORES DE PRODUTOS HPPC	78
TABELA 5 - PRINCIPAIS PAÍSES IMPORTADORES DE PRODUTOS HPPC	78
TABELA 6 - DISTRIBUIÇÃO REGIONAL DAS INDUSTRIAS DE HPPC.....	79
TABELA 7 - VARIAÇÃO ANUAL (%) DO PIB NACIONAL X SETOR DE HPPC.....	81
TABELA 8 - DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA	85
TABELA 9 - PORTE DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA	85
TABELA 10 - TEMPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO DAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	86
TABELA 11 - TIPO DE PRODUTOS FABRICADOS.....	87
TABELA 12 - TIPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO	87
TABELA 13 - MERCADO DE ATUAÇÃO	88
TABELA 14 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DO CONSTRUCTO DE CAPACIDADE DE CRM	90
TABELA 15 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DO CONSTRUCTO DE CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS	92
TABELA 16 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DO CONSTRUCTO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	94
TABELA 17 - <i>OUTER LOADINGS</i> DOS INDICADORES DA PESQUISA.....	97
TABELA 18 - VALIDADE CONVERGENTE E CONFIABILIDADE COMPOSTA.....	100
TABELA 19 - VALIDADE DISCRIMINANTE.....	100
TABELA 20 - AVALIAÇÃO DAS VARIÁVEIS DO MODELO ESTRUTURAL	101
TABELA 21 - TESTE DE MEDIAÇÃO DE BARON E KENNY (1986).....	108
TABELA 22 - RESULTADO DO TESTE DAS HIPÓTESES	110

TABELA 23 - COMPARATIVO DA QUALIDADE DO MODELO DE MENSURAÇÃO
(SEM VARIÁVEL CONTROLE X COM VARIÁVEL CONTROLE)..... 111

LISTA DE SIGLAS

ABIHPEC	-	Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos
ANVISA	-	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
AVE	-	<i>Average Variance Extracted</i>
CB-SEM	-	<i>Covariance-Based Structural Equation Model</i>
CEPA	-	Centro de Estudos e Pesquisas
CR	-	<i>Compositive Reliability</i>
CRM	-	<i>Customer Relationship Management</i>
EBIT	-	<i>Earnings Before Interest and Taxes</i>
HPPC	-	Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos
PLS-SEM	-	<i>Partial Least Squares Structural Equation Model</i>
ROA	-	<i>Return on Assets</i>
ROE	-	<i>Return on Equity</i>
ROI	-	<i>Return on Investments</i>
SEM	-	<i>Structural Equation Model</i>
VAF	-	<i>Variance Accounted For</i>
VBR	-	Visão Baseada em Recursos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1.	PROBLEMA DE PESQUISA.....	17
1.2	OBJETIVOS	21
1.3	JUSTIFICATIVAS	21
1.3.1	Justificativa Teórica	21
1.3.2	Justificativa Prática.....	25
2	REFERENCIAL TEÓRICO	27
2.1	VISÃO BASEADA EM RECURSOS E CAPACIDADES DE MARKETING	27
2.2	CAPACIDADE DE CRM	30
2.3	CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS	41
2.4	DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	47
2.5	RELAÇÕES ENTRE CAPACIDADE DE CRM, CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS E DESEMPENHO: DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES DE PESQUISA	53
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	58
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	58
3.2	DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DA PESQUISA	59
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	60
3.4	COLETA DE DADOS	61
3.4.1	Instrumento de coleta de dados	61
3.4.2	Pré-teste	64
3.4.3	Estratégia de coleta dos dados	64
3.5	TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	66
3.5.1	Purificação da base de dados	66
3.5.2	Teste de normalidade dos dados e avaliação de <i>outliers</i>	67
3.5.3	Análise descritiva dos dados	68
3.5.4	Teste de <i>Common Method Bias</i>	68
3.5.5	Avaliação da Variável Controle	69
3.5.6	Teste das hipóteses	69
4	CONTEXTO – SETOR DE HIGIENE PESSOAL PERFUMARIA E COSMÉTICOS (HPPC)	76
4.1	PANORAMA MUNDIAL DO SETOR DE HPPC	77
4.2	PANORAMA BRASILEIRO DO SETOR DE HPPC	79
4.2	INOVAÇÃO E O SETOR DE HPPC	83

4.3	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	85
5	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	90
5.1	RESULTADOS PRELIMINARES AO TESTE DE HIPÓTESES	90
5.1.1	Análise descritiva dos dados	90
5.1.2	Teste de <i>Common Method Bias</i>	95
5.1.3	Validação do Modelo de Mensuração	96
5.2	RESULTADOS DO TESTE DE HIPÓTESES E DISCUSSÃO	100
5.2.1	A influência da capacidade de CRM sobre o desempenho organizacional ...	102
5.3.2	A influência da capacidade de CRM na capacidade de desenvolvimento de novos produtos	104
5.3.3	A influência da capacidade de desenvolvimento de novos produtos sobre o desempenho organizacional	106
5.3.4	O papel mediador da capacidade de desenvolvimento de novos produtos na relação entre capacidade de CRM e o desempenho organizacional.....	108
5.3.5	O papel da variável controle.....	111
6	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	112
6.1	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS	113
6.2	CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS	115
6.3	LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE FUTUROS ESTUDOS	116
	REFERÊNCIAS	118
	APÊNDICE 1 – QUADRO DE ESCALAS TRADUZIDAS	129
	APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA	132
	APÊNDICE 3 – SUGESTÕES DOS ESPECIALISTAS	140
	APÊNDICE 4 – RESULTADO ANOVA – DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS ...	143
	APÊNDICE 5 – VALIDADE DISCRIMINANTE – CROSS LOADINGS	145

1 INTRODUÇÃO

A proposta desta dissertação é estudar a influência da capacidade de gerenciamento do relacionamento com o cliente (em inglês CRM, *Customer Relationship Management*) na capacidade de desenvolvimento de novos produtos e a influência de ambas no desempenho organizacional.

Considerando que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos permite à empresa ter ideias de produtos inovadores, planejá-los, desenvolvê-los e comercializá-los de forma a atender as necessidades e desejos explícitos e latentes de seus clientes (RUBERA, CHANDRASEKARAN, ORDANINI; 2015), pode-se assumir que a capacidade de CRM, a qual está diretamente voltada a gestão do relacionamento com os clientes (BATTOR; BATTOR, 2010), possui aspectos que podem ser relevantes para desenvolver e ampliar tal capacidade. Além disso, há evidências que essas duas capacidades contribuem positivamente para o desempenho organizacional, o qual consiste no nível em que a organização atinge seus objetivos financeiros, de mercado e de inovação (SLATER; OLSON; HULT, 2010; BATTOR; BATTOR, 2010; FINOTI, 2015).

Estudos empíricos anteriores comprovaram a relação positiva entre a capacidade de desenvolvimento de novos produtos e o desempenho organizacional (e.g. MURRAY; GAO; KOTABE, 2011; KALEKA, 2012; SCHILKE, 2014;) e entre a capacidade de CRM e o desempenho organizacional (e.g. DAY; VAN DEN BULTE, 2002; HOOLEY et al., 2005; WANG; FENG, 2012; HERHAUSEN; SCHOGEL, 2013). No entanto, analisando a literatura de capacidades organizacional, percebe-se que permanecem lacunas a serem exploradas.

Por exemplo, evidencia-se a necessidade de testar a relação entre outras capacidades organizacionais e a capacidade de desenvolvimento de novos produtos, a fim de compreender os efeitos complementares entre elas e verificar em que medida essa relação pode potencializar os resultados das empresas. Além disso, considera-se relevante reforçar o entendimento da capacidade de desenvolvimento de novos produtos como constructo multidimensional, dado que esta capacidade é complexa e envolve diversos aspectos. Finalmente, analisando estudos anteriores que testaram a relação entre constructos voltados ao relacionamento com cliente e constructos de inovação, percebe-se que há divergência entre os resultados encontrados, o que torna

importante testar esses constructos em outros contextos para tentar esclarecer tais divergências.

A partir dessas lacunas, o objetivo deste trabalho é analisar a influência da capacidade de CRM na capacidade de desenvolvimento de novos produtos e a influência desses constructos no desempenho organizacional. Ao responder a este objetivo, esta pesquisa contribui para as discussões e aplicações da teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) – cujo principal argumento é que vantagem competitiva sustentável decorre de recursos estratégicos (BARNEY, 1991) - no âmbito do marketing. Sob a perspectiva da VBR, as capacidades podem ser entendidas como tipos especiais de recursos que são capazes de implementar e transformar outros recursos organizacionais, tornando-os recursos estratégicos (DAY, 1994; MAKADOK, 2001). Nessa pesquisa, propõe-se que a capacidade de CRM e a capacidade de desenvolvimento de novos produtos, geram melhor desempenho, o que é um dos reflexos da vantagem competitiva.

Além disso, propõe-se que uma capacidade pode ser antecedente a outra e argumenta-se que isso ocorre porque os recursos transformados pela primeira, podem servir de *input* para a segunda (DAY, 1994). Desta forma, essa pesquisa contribui com as discussões sobre capacidades de marketing ao mostrar que elas se configuram sequencialmente para favorecer o desempenho organizacional.

Quanto às contribuições gerenciais, a principal delas refere-se ao fato dessa pesquisa testar mecanismos que favorecem melhores resultados organizacionais, o que consiste em uma preocupação constante dos gestores (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; WU; CHEN, 2014)

Essa pesquisa foi aplicada no setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC). A escolha desse setor justifica-se pela relevância que a inovação e a gestão do relacionamento com os clientes têm para esse setor. Segundo a ABIHPEC (2017), nos últimos anos, um dos principais motivadores do crescimento desse setor é o constante lançamento de novos produtos, os quais têm como objetivo atender às necessidades do mercado (ABIHPEC, 2017). Além disso, esse setor está constantemente investindo em ferramentas para monitorar as transformações da sociedade e, também, no desenvolvimento de produtos para atender às novas demandas (ABIHPEC, 2017). Pode-se afirmar, portanto, que para o setor de HPPC, a capacidade de desenvolver novos produtos alinhada a capacidade de perceber as necessidades dos clientes são fatores relevantes para gerar desempenho superior.

Tendo como apoio as discussões dos parágrafos anteriores, apresenta-se, a seguir, a problematização dessa pesquisa. Na sequência, são destacados os objetivos geral e específicos do trabalho, bem como as justificativas teóricas e práticas para o desenvolvimento da pesquisa.

1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

Realizou-se a análise dos estudos referentes à capacidade de desenvolvimento de novos produtos publicados entre 2001 e 2016 em *journals* cuja classificação no Scimago era Q1 e Q2 e disponibilizados na base Scopus. A partir desta revisão identificou-se três lacunas na literatura, as quais guiaram a definição do problema que rege essa pesquisa.

A primeira lacuna identificada refere-se à necessidade de relacionar outras capacidades organizacionais com capacidade de desenvolvimento de novos produtos e de verificar o seu papel mediador na relação entre a capacidade de CRM e o desempenho organizacional. Dentre as pesquisas analisadas, as que exploraram a influência de outras capacidades organizacionais sobre a capacidade de desenvolvimento de novos produtos foram: Kaleka (2012) e Raymond et al. (2014). Essas pesquisas confirmaram, respectivamente, a influência positiva da capacidade de recursos humanos e da capacidade informacional na capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Considerando a afirmação de Vorhies, Morgan e Autry (2009) de que empresas que conseguem desenvolver múltiplas capacidades potencializam seus resultados e possuem vantagem competitiva sustentável, o número reduzido de estudos que aborda as relações entre capacidades distintas sugere uma lacuna de pesquisa a ser explorada.

Voltando-se especificamente para o estudo da relação entre a capacidade de CRM e a capacidade de desenvolvimento de novos produtos, há características da primeira que explicitamente podem favorecer os elementos da segunda. Por exemplo: a capacidade de CRM possibilita a obtenção de ideias provenientes do relacionamento com clientes e concorrentes, as quais são *inputs* para a capacidade de desenvolvimento de novos produtos (DAY, 1994). No entanto, não há evidências de estudos anteriores que explorem a relação entre elas, o que indica, portanto, a necessidade de desenvolvimento de pesquisas para ampliar o conhecimento acerca dessa relação.

Ademais, existe coerência em se propor o estudo da capacidade de desenvolvimento de novos produtos como uma variável mediadora na relação entre capacidade de CRM e desempenho organizacional, aspectos estes pouco explorados em estudos anteriores. Isso porque há evidências na literatura de que tanto a capacidade de CRM quanto a capacidade de desenvolvimento de novos produtos impactam positivamente o desempenho organizacional (e.g. MURRAY; GAO; KOTABE, 2011; WANG; FENG, 2012). E ainda, que a capacidade de CRM possui características que favorecem a capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

A pesquisa cujo modelo estudado mais se aproxima dessa relação é a de Battor e Battor (2010). Esses autores estudaram o papel mediador da inovação entre a relação da capacidade de CRM e o desempenho organizacional (desempenho de mercado e financeiro). Para eles a inovação consiste na introdução de novos produtos no mercado. O resultado encontrado confirma o impacto positivo entre capacidade de CRM e desempenho organizacional e o papel mediador da inovação. No entanto, aspectos mais específicos da inovação, como é o caso da capacidade de desenvolvimento de novos produtos, têm sido pouco explorados na função de mediadores, o que limita o entendimento do amplo conceito de inovação.

A segunda lacuna identificada refere-se à necessidade de reforçar o entendimento da capacidade de desenvolvimento de novos produtos como um constructo multidimensional, ou seja, como um constructo formado por duas ou mais dimensões inter-relacionadas (LAW, 1998). Ao contrário de um conjunto interligado de constructos unidimensionais, as dimensões de um constructo multidimensional podem ser conceituadas sob uma abstração maior, que é o próprio constructo multidimensional (LAW, 1998). Além disso, é teoricamente significativo usar essa abstração superior como uma representação dessas dimensões (LAW, 1998).

Ao analisar as pesquisas sobre a capacidade de desenvolvimento de novos produtos publicadas entre 2001 e 2016 em *journals* Q1 e Q2 conforme classificação Scimago e disponibilizados na base Scopus, identifica-se doze escalas distintas para se mensurar essa capacidade. Dentre essas pesquisas, destacam-se a de Woschke e Hasse (2015) e a de Rubera, Chandrasekaran e Ordanini (2015), nas quais a capacidade de desenvolvimento de novos produtos é estudada a partir de suas dimensões e não como uma variável unidimensional. Woschke e Hasse (2015) reforçaram o entendimento dessa capacidade por meio da análise de três dimensões: habilidade de incentivar o desenvolvimento de novos produtos, habilidade de gerar

ideias de novos produtos e habilidade de implementar o desenvolvimento de novos produtos. Rubera, Chandrasekaran e Ordanini (2015), por sua vez, ampliaram a compreensão dessa capacidade ao analisá-la considerando suas três dimensões - capacidades de gestão da informação de mercado, capacidades de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) e capacidades de lançamento – as quais estão intrínsecas nas duas fases do processo de desenvolvimento de novos produtos que são o desenvolvimento e a comercialização.

É importante analisar uma variável latente sob uma perspectiva multidimensional, porque isso traz maior detalhamento acerca de suas características, atributos e complexidade, o que favorece uma maior compreensão da mesma (LAW, 1998). No entanto, a maioria das evidências anteriores remetem ao estudo da capacidade de desenvolvimento de novos produtos como um constructo unidimensional, sem destacar, portanto, a complexidade de habilidades que essa capacidade engloba (WOSCHKE; HASSE, 2015).

O processo de desenvolvimento de novos produtos, ao qual está intrínseca a capacidade de desenvolvimento de novos produtos, é um processo organizacional interfuncional e que exige das empresas um elevado nível de planejamento e controle, além da realização e coordenação de várias atividades distintas (LOCH; KAVADIAS, 2008). Essas características reforçam a complexidade desse processo e, conseqüentemente, a complexidade da capacidade a ele inerente.

Desta forma, o estudo da capacidade de desenvolvimento de novos produtos de forma multidimensional possibilita tanto a compreensão global desse constructo quanto a compreensão de seus aspectos mais específicos – suas dimensões. Sob certas circunstâncias, uma dimensão específica da capacidade de desenvolvimento de novos produtos pode oferecer uma compreensão mais perspicaz do fenômeno estudado, bem como resultados estatisticamente mais significativos (WANG; AHMED, 2004).

A partir da importância dessa forma de mensuração para melhor compreender essa capacidade, pode-se afirmar que é relevante desenvolver pesquisas que explorem tal constructo de forma multidimensional. Com foco neste argumento, a utilização da capacidade de desenvolvimento de novos produtos como um constructo multidimensional, poderá auxiliar na ampliação da compreensão acerca desse constructo e a favorecer sua consolidação na literatura como um constructo multidimensional.

A terceira lacuna identificada refere-se às divergências de resultados de estudos que testaram relações entre constructos voltados ao relacionamento com cliente e constructos de inovação. Lin, Chen e Kuan-Shun Chiu (2010) exploraram a relação entre as dimensões do processo de CRM - no qual está intrínseca a capacidade de CRM - e as capacidades de inovação, incluindo a capacidade de desenvolvimento de produtos. Esses autores confirmaram que todas as dimensões do processo de CRM impactam positivamente a capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

Racela (2015), por sua vez, testou as orientações organizacionais, especificamente a orientação para o cliente, orientação empreendedora e orientação para a tecnologia, como antecedentes da capacidade de desenvolvimento de novos produtos. No estudo de Racela (2015), a orientação para o cliente foi entendida de forma similar à dimensão de orientação para o relacionamento que compõe a capacidade de CRM (BATTOR, BATTOR; 2010). Porém, Racela (2015) encontrou que a orientação para o cliente não possui uma influência significativa sobre a capacidade de desenvolvimento de novos produtos, mas que isso só ocorre quando há a interação com as demais orientações estudadas. Esse resultado contrariou a expectativa de que a orientação para o cliente influenciasse positivamente a capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

Considerando essa divergência de resultados, é importante desenvolver novos estudos que relacionam constructos voltados ao relacionamento com cliente e constructos de inovação em outros contextos e com outras formas de mensuração a fim de buscar esclarecer essas diferenças de resultado. A presente pesquisa pode ajudar a suprir essa lacuna ao explorar a relação entre a capacidade de CRM e a capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

Tendo em vista as lacunas apresentadas, nessa dissertação propõe-se a seguinte questão de pesquisa:

Qual é a influência da capacidade de CRM na capacidade de desenvolvimento de novos produtos e qual é a influência desses constructos no desempenho organizacional?

1.2 OBJETIVOS

A seguir são apresentados os objetivos geral e específicos que orientaram o desenvolvimento da pesquisa:

Objetivo Geral

Analisar a influência da capacidade de CRM na capacidade de desenvolvimento de novos produtos e a influência desses constructos no desempenho organizacional.

Objetivos Específicos

- (a) Analisar a influência da capacidade de CRM no desempenho organizacional.
- (b) Analisar a influência da capacidade de CRM na capacidade de desenvolvimento de novos produtos.
- (c) Analisar a influência da capacidade de desenvolvimento de novos produtos no desempenho organizacional.
- (d) Analisar o papel mediador da capacidade de desenvolvimento de novos produtos na relação entre capacidade de CRM e desempenho organizacional.

1.3 JUSTIFICATIVAS

1.3.1 Justificativa Teórica

O presente trabalho se justifica teoricamente por meio de dois aspectos: (1) estudar a relação entre capacidades organizacionais, especificamente entre a capacidade de CRM e a capacidade de desenvolvimento de novos produtos, verificando o papel mediador da capacidade de desenvolvimento de novos produtos na relação entre a capacidade de CRM e o desempenho organizacional – o que contribui para o entendimento da primeira e da terceira lacuna apresentadas acima - e (2) explorar a capacidade de desenvolvimento de novos produtos como um constructo multidimensional – o que está relacionado com a segunda lacuna de estudo.

Em relação ao primeiro aspecto, empresas com habilidades para desenvolver e combinar múltiplas capacidades potencializam seus resultados e possuem vantagem competitiva sustentável, dado que a combinação de capacidades é difícil de ser replicada pelos concorrentes (VORHIES; MORGAN; AUTRY, 2009). A combinação de capacidades reforça a heterogeneidade de recursos entre as empresas, e garante que as empresas possam implementar estratégias diferenciadas e, conseqüentemente, possam buscar vantagem competitiva, aspectos estes destacados pela VBR (BARNEY, 1991). Partindo desse argumento, Vorhies, Morgan e Autry (2009) ressaltam a importância de se estudar as relações entre capacidades. Considerando que nessa dissertação propõe-se estudar a influência da capacidade de CRM na capacidade de desenvolvimento de novos produtos, ela está alinhada com o direcionamento desses autores.

Ademais, essa pesquisa pode contribuir para suprir a lacuna que existe na literatura de capacidade de desenvolvimento de novos produtos quanto a influência que outras capacidades organizacionais possam exercer sobre ela. Dado que essa capacidade é considerada fundamental para responder às mudanças ambientais (SHILKE, 2014) e há evidências que ela contribui para melhorar o desempenho organizacional, estudar novos mecanismos para desenvolvê-la é relevante.

Adicionalmente, a capacidade de desenvolvimento de novos produtos tem sido estudada em diversas áreas de conhecimento e, portanto, tem sido relacionada com constructos distintos. Contudo, apesar da capacidade de CRM ser reconhecidamente uma habilidade que amplia a compreensão da empresa sobre seus clientes e que, por sua vez, empresas que melhor compreendem seus clientes são mais aptas para projetar e desenvolver produtos e serviços inovadores (BROHMAN et al., 2003; MITHAS; KRISHNAN; FORNELL, 2005; LIN; CHEN; KUAN-SHUN CHIU, 2010), pouco tem sido explorado de tal capacidade como um antecedente da capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Dessa forma, essa pesquisa poderá contribuir para a literatura de marketing ao testar essa a influência da capacidade de CRM na capacidade de desenvolvimento de novos produtos, ampliando a compreensão acerca da relação entre as duas capacidades e podendo tornar-se uma evidência do quanto a habilidade da empresa de construir e manter relações estreitas para com seus clientes e concorrentes pode promover sua habilidade de gerar ideias, desenvolver e oferecer novas ofertas para o mercado.

Contudo, há evidências anteriores que mostram divergências de resultados ao estudar relações entre constructos voltados ao relacionamento com cliente e constructos de inovação. Lin, Chen e Kuan-Shun Chiu (2010) confirmaram que todas as dimensões do processo de CRM impactam positivamente a capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Racela (2015), por sua vez, ao estudar as orientações organizacionais, encontrou que a orientação para o cliente individualmente não possui uma influência significativa sobre a capacidade de desenvolvimento de novos produtos, mas que isso só ocorre quando há a interação a orientação para o cliente, orientação empreendedora e orientação para a tecnologia. Esse resultado contrariou a expectativa de que a orientação para o cliente influenciasse positivamente a capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

Apesar desses dois estudos evidenciados não terem explorado diretamente a capacidade de CRM, os constructos por eles testados estão relacionados a essa capacidade. O processo de CRM estudado por Lin, Chen e Kuan-Shun Chiu (2010), é um dos aspectos que podem ser desenvolvido a partir dessa capacidade e há autores que entendem que as capacidades estão intrínsecas aos processos a elas correspondentes (DAY, 1994; RUBERA, CHANDRASEKARAN; ORDANINI, 2015). A orientação para o cliente testada por Racela (2015), é similar a orientação para o relacionamento, que é uma das dimensões que compõe a capacidade de CRM (DAY, 2002). Considerando que esse trabalho irá explorar a relação entre a capacidade de CRM e a capacidade de desenvolvimento de novos produtos, os resultados encontrados poderão auxiliar a esclarecer a divergência apresentada anteriormente, tornando-se mais uma evidência quanto a relação entre constructos voltados para o relacionamento com o cliente e constructos de inovação.

Quanto ao papel mediador da capacidade de desenvolvimento de novos produtos na relação entre a capacidade de CRM e o desempenho organizacional, há evidências anteriores que mostram que existe relação positiva tanto entre a capacidade de CRM e o desempenho organizacional (e.g. DAY; VAN DEN BULTE, 2002; HOOLEY et al., 2005; WANG; FENG, 2012; HERHAUSEN; SCHOGEL, 2013;) quanto entre a capacidade de desenvolvimento de novos produtos e desempenho organizacional (e.g. MURRAY; GAO; KOTABE, 2011; KALEKA, 2012; SCHILKE, 2014). Porém, o papel mediador da capacidade de desenvolvimento de novos produtos na relação entre capacidade de CRM e desempenho organizacional ainda precisa ser testada.

Ao testar essa mediação, essa pesquisa pode contribuir para a literatura por ser uma possível evidência de como a habilidade de gerir o relacionamento com o cliente pode contribuir com o desempenho organizacional. A comprovação de que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos media essa relação, pode mostrar que a capacidade de CRM só trará resultados para a empresa se ela gerar recursos que sejam implementados pela capacidade de desenvolvimento de novos produtos para gerar ofertas inovadoras e alinhadas com as expectativas do mercado.

Battor e Battor (2010) estudaram o papel mediador da inovação entre a relação da capacidade de CRM e o desempenho organizacional (desempenho de mercado e financeiro). O resultado encontrado confirmou o impacto positivo da capacidade de CRM no desempenho organizacional e o papel mediador da inovação. No entanto, aspectos mais específicos da inovação, como é o caso da capacidade de desenvolvimento de novos produtos, têm sido pouco explorados na função de mediadores, o que limita o entendimento do amplo conceito de inovação. Essa limitação ocorre porque ao se estudar apenas o papel mediador da inovação como processo, negligencia-se seus aspectos mais subjetivos, tácitos e difíceis de serem replicados pelos concorrentes como é o caso das capacidades. Esse trabalho irá, portanto, contribuir para a literatura ao evidenciar que um aspecto mais específico da inovação e voltado para as habilidades e conhecimento – no caso, a capacidade de desenvolvimento de novos produtos - também pode ser um meio pelo qual a capacidade de CRM promove o desempenho organizacional.

Por fim, o segundo aspecto pelo qual esse trabalho se justifica teoricamente é o estudo da capacidade de desenvolvimento de novos produtos como um constructo multidimensional. Analisando os estudos sobre capacidade de desenvolvimento de novos produtos dos últimos quinze anos publicados em *journals* Q1 e Q2 e disponibilizados na base Scopus, encontrou-se dois estudos que analisam essa capacidade de forma multidimensional, são eles o estudo de Woschke e Hasse (2015) e o estudo de Rubera, Chandrasekaran e Ordanini (2015). Os demais estudos quantitativos desse período (e.g. VICENT et al., 2014; SCHILKE. 2014; SONG; SU, 2015; RACELA, 2015;) examinaram essa capacidade como um constructo unidimensional. Porém, essa predominância de escalas unidimensionais, contraria a recomendação de alguns pesquisadores quanto ao uso de escalas multidimensionais, devido à complexidade de habilidades que ela engloba (WANG; AHMED, 2004; SAUNILA; PEKKOLA; UKKO, 2014). O presente trabalho, que utiliza a visão

multidimensional de Rubera, Chandrasekaran e Ordanini (2015), vem ao encontro da recomendação desses pesquisadores e pode ampliar o entendimento das dimensões das capacidades de desenvolvimento de novos produtos ao relacioná-las com a capacidade de CRM.

Dadas as justificativas teóricas para essa pesquisa, o próximo item apresenta as suas justificativas práticas.

1.3.2 Justificativa Prática

O desenvolvimento de novos produtos é essencial para a sobrevivência das empresas em mercados dinâmicos, uma vez que contribui para o aumento da competitividade e para o crescimento das mesmas (ACUR; KANDEMIR; BOER, 2012). As empresas com maior capacidade de inovar provavelmente terão mais sucesso em responder aos seus ambientes e desenvolver novas competências que levem a vantagem competitiva e ao desempenho superior (HURLEY; HULT, 1998). A Apple é um exemplo de empresa bem-sucedida que molda a si mesma e ao seu mercado através da introdução contínua e regular de novos produtos (TEECE, 2012). Outro exemplo é a Intel, a qual afastou concorrentes potenciais e atuais através do desenvolvimento contínuo de novas gerações de chips de semicondutores para computadores (HELFAT; WINTER, 2011).

Esse trabalho contribui ao gerar *insights* para os gerentes de marketing mostrando que eles podem fomentar a capacidade de desenvolvimento de novos produtos (considerando suas três dimensões) por meio do desenvolvimento de uma outra capacidade – a capacidade de CRM – cujo foco está no relacionamento com os clientes. Empresas que possuem uma comunicação contínua com seus clientes, possuem capacidade para desenvolver uma compreensão completa de suas necessidades, desejos e preferências (WANG; FENG, 2012). E, segundo Calantone et al. (2012), empresas com esse entendimento são mais propensas a se destacarem em termos de capacidade de inovação.

Além disso, pretende-se mostrar por meio desse trabalho que as relações entre essas capacidades podem favorecer o desempenho organizacional, uma vez que permitem as empresas desenvolver produtos que estejam alinhados com as necessidades dos clientes, reduzindo assim o risco de fracasso. Isso é bastante

relevante, porque segundo Battor e Battor (2010) a taxa de fracasso de novos produtos varia entre 40% e 75%. Hamel e Prahalad (1994) afirmam que os gerentes precisam configurar de forma apropriada as capacidades organizacionais e Racela (2015) diz que isso faz com que as empresas consigam desenvolver produtos com eficiência.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se a relação entre a VBR – a Visão Baseada em Recursos (VBR) – e as capacidades de marketing, bem como a revisão teórica dos constructos estudados: capacidade de desenvolvimento de novos produtos, capacidade de CRM e desempenho organizacional. Adicionalmente, apresenta-se as relações entre esses constructos, o desenvolvimento das hipóteses a serem testadas e o modelo de pesquisa.

2.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS E CAPACIDADES DE MARKETING

Tendo em vista que o objetivo dessa pesquisa é analisar a influência da capacidade de CRM sobre a capacidade de desenvolvimento de novos produtos e a influência desses constructos no desempenho organizacional, a escolha da VBR como base teórica justifica-se pelo fato dessa teoria englobar o conceito de capacidades e indicar como as capacidades podem conferir vantagem competitiva as organizações que as possuem (BARNEY, 2001; KALEKA, 2012).

As bases da VBR começaram a se desenvolver a partir da literatura de economia e estratégia da década de 1950 por Edith Penrose em seu livro “*The Theory of the Growth of the Firm*” - onde a autora oferece uma teoria sobre gestão eficaz dos recursos da empresa, oportunidades produtivas e estratégia de diversificação (KOR; MAHONEY, 2004). Em 1984, Wernerfelt utilizou o termo “visão baseada em recursos” para se referir a ótica de analisar a empresa sob ponto de vista de seus recursos e não de seus produtos. Wernerfelt (1984) buscou desenvolver ferramentas econômicas para analisar a posição de recursos de uma empresa e com isso analisar a relação entre lucratividade e recursos, bem como formas de gerenciar a posição de recursos da empresa ao longo do tempo. Hooley et al. (2005) afirmam a VBR é uma visão estratégica que destaca a importância dos fatores organizacionais na criação de vantagens competitivas.

A VBR tem o objetivo de explicar os diferentes níveis de desempenho entre as organizações por meio de seus atributos idiossincráticos, representados pelos seus recursos (BARNEY, 1991). Barney (1991), baseando-se na definição de Daft (1983), afirmou que recursos são todos os ativos de uma empresa que a permitem conceber

e implementar uma estratégia para melhorar sua eficiência e eficácia. São exemplos de recursos: processos, conhecimento, capacidades, instalações e capital humano.

A VBR se baseia em duas premissas principais. A primeira considera que os recursos são distribuídos de forma heterogênea entre as empresas, ou seja, cada empresa possui sua própria combinação de recursos (BARNEY, 1991). Essa primeira premissa garante que as empresas possam implementar estratégias diferenciadas e, conseqüentemente, possam buscar vantagem competitiva. Isso porque se todas as empresas de um setor possuísem os mesmos recursos, sempre que uma empresa implementasse uma nova estratégia, todas as demais teriam a possibilidade de copiá-la, impossibilitando a criação da vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991). A segunda premissa, em que a VBR se baseia, refere-se a imobilidade dos recursos entre empresas (BARNEY, 1991). Isso significa que os recursos não são facilmente transferíveis de uma empresa para outra, garantindo que as diferenças entre as combinações de recursos entre as empresas se mantenham relativamente estáveis com o decorrer do tempo (BARNEY, 1991).

Em 1991, Barney trouxe como principal argumento da VBR que uma vantagem competitiva sustentável decorre de recursos estratégicos, ou seja, de recursos valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis. Os recursos são valiosos quando eles permitem à empresa conceber e implementar estratégias que geram eficiência e eficácia (BARNEY, 1991). No entanto para conferir a empresa vantagem competitiva sustentável, os recursos valiosos precisam ser difíceis de serem obtidos (raros) ou imitados pelos concorrentes (BARNEY, 1991). Além disso, não podem ser facilmente substituíveis, pois caso contrário os concorrentes poderiam implementar a mesma estratégia utilizando um recurso similar (BARNEY, 1991).

A VBR também sustenta que há condições que justificam a vantagem competitiva promovida pelos recursos. A primeira delas é a dependência do caminho, ou seja, alguns recursos só podem ser desenvolvidos durante longos períodos de tempo. A segunda condição é, a ambigüidade causal, que significa que os mecanismos para o desenvolvimento de alguns recursos podem não ser evidentes. A última condição é a complexidade social, que se refere ao fato dos recursos não poderem ser comprados e vendidos porque estão inseridos em redes sociais complexas (BARNEY, 1991; 2001).

A partir de 1990, o foco da VBR voltou-se para o processo de implementação dos recursos, frequentemente chamado de capacidades (VORHIES; MORGAN;

AUTRY, 2009). Sob ponto de vista da VBR, as capacidades são recursos organizacionais (BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011), porém considerados especiais, dado que por meio das capacidades outros recursos organizacionais podem ser implementados (AMIT, SCHOEMAKER, 1993; MAKADOK, 2001). Desta forma, as características que fazem com que um recurso gere vantagem competitiva: valor, raridade, inimitabilidade e ser não substituível também se aplicam ao conceito de capacidades.

Day (1994) afirma que as capacidades unificam outros recursos e permitem que eles sejam implementados de forma vantajosa. Esse autor define que as capacidades são um conjunto complexo de habilidades e conhecimento acumulado, exercido por meio do processo organizacional, que possibilita às organizações coordenar atividades de forma mais eficaz e utilizar melhor seus recursos resultando em vantagem competitiva (DAY, 1994). Li e Wu (2014) confirmaram o papel mediador das capacidades na relação entre os recursos estratégicos e desempenho organizacional.

Ainda quanto a relação entre recursos e capacidades, Kaleka (2012) argumenta que enquanto os recursos são os estoques de bens tangíveis e intangíveis, como os conhecimentos existentes, habilidades individuais e relacionamentos, que podem ser usados como insumos para os processos organizacionais, as capacidades são esses processos organizacionais que transformam os recursos em resultados estratégicos. As capacidades utilizam recursos para desempenhar sua função, ao mesmo tempo que atualizam e alimentam os estoques de recursos da empresa (KALEKA, 2012). Em conjunto, recursos e capacidades designam a capacidade da empresa para responder rapidamente às mudanças ambientais e alcançar novas e inovadoras formas de vantagem competitiva e resultados superiores de desempenho (TEECE et al., 1997).

Em relação especificamente ao marketing, os principais recursos de marketing são: conhecimento, recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos, recursos legais, recursos organizacionais, recursos relativos à reputação, às informações e aos recursos relacionais (MORGAN, 2012). Por sua vez, as capacidades de marketing são um importante mecanismo de ligação com o mercado pelo qual o conhecimento proveniente do mercado pode ser utilizado pelas empresas para gerar retornos econômicos (MORGAN et al., 2009).

Vorhies, Morgan e Autry (2009) entendem as capacidades de marketing como capacidades especializadas e capacidades arquiteturas. As capacidades

especializadas são capacidades funcionais geradas pela integração do conhecimento dos profissionais de marketing e refletem atividades específicas do marketing como: comunicação, vendas pessoais, precificação, desenvolvimento de novos produtos e distribuição. E, as capacidades arquiteturas coordenam as capacidades especializadas para sustentar a implementação das estratégias de marketing (VORHIES; MORGAN; AUTRY, 2009).

Em 2012, Morgan expande essa classificação ao definir as capacidades de marketing como processos especializados, interfuncionais, arquitetônicos e dinâmicos pelos quais os recursos de marketing são adquiridos, combinados e transformados em ofertas de valor para o mercado. Para Morgan (2012), as capacidades especializadas englobam as funções do marketing acerca de produto, preço, comunicação e distribuição. As capacidades interfuncionais têm como foco a integração de capacidades especializadas e são compostas pela capacidade de CRM, capacidade de gestão da marca e capacidade de desenvolvimento de novos produtos. As capacidades arquiteturas são centradas no planejamento e implementação das estratégias de marketing. E, por fim, as capacidades dinâmicas referem-se à capacidade da empresa de aprender com o mercado e utilizar as ideias provenientes dessa aprendizagem para reconfigurar os recursos da empresa e reforçar as suas capacidades, refletindo o ambiente dinâmico do mercado onde a empresa está inserida (MORGAN, 2012).

Após apresentado os aspectos acerca da VBR, das capacidades e das capacidades de marketing, a seguir detalha-se o conceito de CRM, bem como o entendimento desse conceito sob a perspectiva de capacidade de marketing.

2.2 CAPACIDADE DE CRM

Para melhor compreender o CRM sob a perspectiva de capacidade de marketing, apresenta-se primeiramente o conceito de CRM, o qual pode ser entendido como estratégia e/ou como processo.

Considerando o CRM sob a perspectiva de estratégia, tem-se as definições de Payne e Frow (2005) e de Greenberg (2010). Para Payne e Frow (2005), CRM é uma abordagem estratégica, que une o potencial das estratégias de relacionamento de marketing com a inteligência da informação para criar relacionamentos rentáveis e duradouros com os clientes e demais *stakeholders* e gerar maior valor aos acionistas.

Adicionalmente, Payne e Frow (2005), afirmam que o CRM oferece à empresa oportunidades para utilizar dados e informações tanto para compreender seus clientes quanto para criar valor com eles. Isso exige uma integração interfuncional de processos, pessoas, operações e recursos de marketing, que são ativados por meio de informação, tecnologia e aplicações. Greenberg (2010) define o CRM como sendo um conjunto de filosofias, estratégias, sistemas e tecnologias que deveriam, de forma eficiente e efetiva, gerenciar as transações dos consumidores com as empresas e, conseqüentemente, as relações com esses clientes.

Considerando CRM como processo, tem-se a definição de Reinartz, Krafft e Hoyer (2004) que afirmam que o CRM é um processo sistemático para gerenciar relacionamento com clientes em todas as fases (iniciação, manutenção e encerramento) e em todos os pontos de contato com o cliente, a fim de maximizar o valor da carteira de relacionamento. Já, Parvatiyar e Sheth (2001) definem CRM de forma mais ampla, considerando-o como estratégia e processo de aquisição, retenção e parceria com clientes seletos com o objetivo de criar valor superior para a empresa e para o cliente.

Seguindo também uma visão mais completa e generalista, Peppers e Rogers (2011) afirmam que o CRM é um conjunto de práticas organizacionais desenhadas para aproximar cada vez mais a empresa de seus clientes, com o objetivo de aprender mais sobre cada cliente e poder fazer melhores ofertas de valor para cada um deles, de forma diferenciada (*one-to-one* marketing). Esses autores enfatizam que diferentes clientes devem ser tratados de formas diferentes, e que isso fará com que o valor do cliente para a empresa aumente, ampliando, conseqüentemente, o valor de toda a empresa.

Day e Van den Bulte (2002) afirmam que para obter uma imagem coerente do cliente e melhor entendê-lo, o objetivo do CRM é integrar informações de diversas fontes, como vendas diretas, televendas, *websites*, atendimento ao cliente, revendedores e parceiros de canal. A lógica do CRM consiste em compreender que os clientes variam em seu valor econômico futuro e que os retornos superiores são realizados alocando recursos para a retenção e o crescimento dos clientes mais valiosos (DAY; VAN DEN BULTE, 2002).

Analisando as definições apresentadas, conclui-se que o CRM pode ser entendido como um processo, estratégia ou conjunto de práticas organizacionais que vai além da visão restrita de parte do mercado, a qual define o CRM apenas em função

de seu aspecto tecnológico. Há estudiosos que atribuem a falha no processo de implementação da tecnologia de CRM a esse entendimento restrito (RIGBY; REICHHELD; SCHEFTER, 2002; SRINIVASAN; MOORMAN, 2005). Para esses acadêmicos, antes de se implementar a tecnologia de CRM é necessário direcionar a estratégia organizacional e os processos organizacionais para uma visão centrada nos clientes.

À luz da teoria da VBR e com o objetivo de entender quais as habilidades e conjunto de conhecimentos que as empresas precisavam possuir para implementar um processo de CRM com sucesso, iniciaram-se os estudos específicos sobre a capacidade de CRM (e.g. DAY, 2002; DAY; VAN DEN BULTE, 2002; SRINIVASAN; MOORMAN, 2005; WANG; FENG, 2012), a qual será detalhada a seguir. Os termos *customer-linking capability* (DAY, 1994), *customer-relating capability* (DAY; VAN DEN BULTE, 2002) e *CRM capability* (SRINIVASAN; MOORMAN, 2005) são usados indistintamente para descrever a capacidade de uma empresa de superar seus rivais por meio da criação e gestão de relações estreitas com clientes (BATTOR; BATTOR, 2010; DAY, 1994).

Morgan et al. (2009) afirmam que a capacidade de CRM está embasada em dois fundamentos conceituais. O primeiro é o reconhecimento de que as relações com os clientes vão além de uma série de transações discretas (MORGAN et al., 2009). Isso significa que ao compreender que o relacionamento com os clientes é mais amplo do que transações isoladas de compra e venda, as empresas buscam novas ações para satisfazer às necessidades dos clientes e fidelizá-los, produzindo com isso resultados mais lucrativos. O segundo é a compreensão de que nem todos os clientes existentes e potenciais possuem o mesmo nível de atratividade sob o ponto de vista de rentabilidade (MORGAN et al., 2009), o que sugere que é necessário ter habilidade para gerir de forma diferente clientes com rentabilidades diferentes (PEPPERS; ROGERS, 2011).

A capacidade de CRM tem sido estudada na literatura sob diferentes perspectivas. Morgan (2012) entende essa capacidade como uma capacidade interfuncional de marketing e a define como: a habilidade da organização e o conhecimento acumulado para identificar, iniciar e manter relacionamentos com bons clientes e alavancar esses relacionamentos de forma a torná-los mais lucrativos. Day (1994) classificou a capacidade de CRM como uma das capacidades de relações externas, as quais tem como o objetivo conectar os processos internos – tais como o

processo de desenvolvimento de novos produtos - com o ambiente externo. Sendo assim, essa capacidade tem o objetivo de trazer recursos do ambiente (exp. informações) que servem de entradas para os processos organizacionais.

Há também estudos que apresentam a capacidade de CRM como uma capacidade dinâmica (e.g. KALEKA, 2012; MAKLAN; KNOX, 2009). Sob essa perspectiva, a capacidade de CRM é entendida como uma capacidade dinâmica de marketing que pode renovar e reconfigurar recursos e outras capacidades para gerar vantagem competitiva sustentável (BARRALES-MOLINA; MARTÍNEZ-LÓPEZ; GÁZQUEZ-ABAD, 2010).

A capacidade de CRM reflete e é inerente às principais atividades de CRM (SRIVASTAVA et al., 1999; REINARTZ; KRAFFT; HOYER, 2004) tais como: gerenciamento da interação com o cliente (identificação, aquisição e retenção dos clientes), alavancagem da relação com o cliente e reconquista de antigos clientes. Dessa forma, a capacidade de CRM tem sido estudada sob uma perspectiva multidimensional (e.g. DAY, 2002; DAY; VAN DEN BULTE, 2002; REINARTZ; KRAFFT; HOYER, 2004; SRINIVASAN; MOORMAN, 2005; WANG; FENG, 2012).

Wang e Feng (2012) propuseram um modelo multidimensional para mensurar a capacidade de CRM composto por três fatores. O primeiro é a capacidade de gerenciamento da interação com o consumidor, o qual refere-se à habilidade de identificar, adquirir e reter consumidores rentáveis. O segundo fator consiste na capacidade de aprimorar o relacionamento com o consumidor, definida como o conjunto de habilidades que a empresa utiliza para alavancar suas vendas (vender itens mais caros e melhores) e vender produtos e serviços adicionais (vendas casadas). Por fim, o terceiro fator proposto por esses autores é a capacidade de reconquistar o consumidor, a qual refere-se às habilidades que a empresa possui e emprega para reestabelecer o relacionamento com clientes rentáveis que foram perdidos ou que estão inativos (WANG; FENG, 2012). Esses autores afirmaram que uma forte capacidade de CRM permite que uma empresa capture informações precisas e oportunas relacionadas às necessidades do cliente. Assim, a empresa com tal capacidade pode alcançar a vantagem de ser a primeira do mercado (*first-mover*), respondendo às necessidades dos clientes em tempo real com o desenvolvimento de novos produtos ou melhoria de produtos (WANG, FENG; 2012).

Em um estudo sobre a capacidade de CRM no mercado digital, Srinivasan e Moorman (2005) utilizaram as dimensões da orientação para o mercado de Kohli e

Jaworski (1990) para compreender e mensurar a capacidade de CRM. Para esses autores, portanto, essa capacidade é composta pelas seguintes dimensões: geração de informações sobre os clientes, disseminação de informações sobre os clientes e responsividade.

Em 2013, Trainor, Krush e Agnihotri seguindo o estudo Srinivasan e Moorman (2005), também utilizaram a escala de Kohli e Jaworski (1990) para compreender e mensurar a capacidade de CRM. Porém, com a particularidade de adaptar a escala ao contexto de mídias sociais, uma vez que o objetivo do estudo de Trainor, Krush e Agnihotri (2013) era conceituar, mensurar e entender a capacidade de CRM social, bem como seu impacto no desempenho de relacionamento com o cliente. A capacidade de CRM social, para esses autores, consiste na habilidade de integrar de atividades tradicionais voltadas para o cliente com os emergentes aplicativos de mídia social a fim de envolver os clientes em conversas colaborativas e melhorar os relacionamentos com eles (TRAINOR; KRUSH; AGNIHOTRI, 2013).

A fim de mensurar o impacto da capacidade de CRM sobre o desempenho organizacional, Reinartz, Krafft e Hoyer (2004) desenvolveram uma escala para a capacidade de CRM, onde esse constructo é composto por três dimensões. A primeira dimensão é a iniciação do relacionamento, a qual consiste na habilidade de avaliar e iniciar o relacionamento com clientes potenciais; e também avaliar e reiniciar o relacionamento com antigos clientes. Essa dimensão aborda também: (1) habilidades de comunicação – capacidade que a empresa possui para se comunicar com seus clientes potenciais; (2) tecnologia para avaliar o valor potencial do cliente e o custo para adquiri-lo e; (3) diferenciação da estratégia de aquisição do cliente com base no seu valor potencial para a organização (REINARTZ; KRAFFT; HOYER, 2004).

A segunda dimensão proposta por Reinartz, Krafft e Hoyer (2004) é a manutenção do relacionamento que pode ser definida como a habilidade de alavancagem de vendas e a oferta de vendas complementares. Essa dimensão engloba também as competências que a empresa possui para: (1) monitorar o valor do cliente; (2) identificar a fase do ciclo de vida em que o cliente se encontra; (2) determinar o custo para se mantê-lo; (3) ampliar o relacionamento com clientes de maior valor; (4) manter relacionamento de longo prazo com clientes de maior valor; (5) promover comunicação interativa com os clientes.

Por fim, a terceira dimensão proposta por Reinartz, Krafft e Hoyer (2004) é o término do relacionamento, que é habilidade de gerenciar o encerramento da relação

com o cliente. O término de relacionamento refere-se à existência de políticas bem estabelecidas de descontinuidade de clientes. Tal rompimento se dá em virtude de relacionamentos não rentáveis ou problemáticos por meio da interrupção da concessão de benefícios. A escala de Reinartz, Krafft e Hoyer (2004) é citada, utilizada e adaptada em estudos sobre o CRM e capacidade de CRM (e.g. SRINIVASAN; MOORMAN, 2005; WANG; BATTOR; BATTOR, 2010; FENG, 2012).

Day (2002), com o objetivo de entender o porquê que na maioria dos mercados há sempre uma ou duas empresas que lideram o relacionamento com os clientes, desenvolveu uma pesquisa onde foram feitas 14 entrevistas em profundidade e pesquisa de levantamento com 342 executivos responsáveis por iniciativas de CRM de médias a pequenas empresas estadunidenses de setores variados. Como resultado desse estudo, Day (2002) identificou três elementos que são diferenciais para que o CRM gere melhores resultados. O primeiro é a orientação para o mercado, o qual faz com que o gerenciamento de relacionamento com o cliente seja um elemento central de uma estratégia que visa oferecer valor superior ao cliente por meio de soluções completas, serviço superior e disposição para atender aos requisitos individuais (DAY, 2002). O segundo elemento são as iniciativas dirigidas internamente na empresa com foco em gerar uma visão coerente e abrangente do cliente, evitando informações segregadas (DAY, 2002). O terceiro elemento são abordagens de CRM positivas que se antecipam aos concorrentes (DAY, 2002).

Além disso, Day (2002) afirma que a vantagem de relacionamento em comparação aos concorrentes e o desempenho organizacional (mercado e financeiro) é resultado da existência simultânea de três dimensões da capacidade de CRM, que são orientação para o relacionamento, informação sobre o relacionamento e configuração. Essas dimensões também foram exploradas no estudo de Day e Van den Bulte (2002), que tinha como o objetivo compreender o porquê da diferença nos níveis de sucesso na implementação do CRM nas empresas

A primeira dimensão - orientação para o relacionamento - é definida com base no estudo de Deshpandé, Farley, Webster (1993) sobre orientação para o cliente. Estudo, no qual, Deshpandé, Farley, Webster (1993) entendem a orientação para o cliente como parte da cultura organizacional, ou seja, como um conjunto de crenças que coloca o interesse do cliente em primeiro lugar, sem excluir as outras partes interessadas, tais como proprietários, gerentes e funcionários, a fim de desenvolver uma empresa lucrativa a longo prazo. Posto isso, a orientação para o relacionamento

é uma dimensão da capacidade de CRM que considera que a mentalidade, valores e comportamentos da empresa como um todo devem estar orientados para os clientes (DAY, 1999).

A orientação para o relacionamento indica que cada cliente é visto como um ativo valioso e que deve ser mantido (DAY; VAN DEN BULTE, 2002). Uma empresa orientada para o relacionamento, proporciona aos seus funcionários autonomia para satisfazer às necessidades dos clientes e garante que clientes diferentes sejam tratados de forma diferente (DAY, 2002). A empresa como um todo é voltada para a fidelização e retenção do cliente, não apenas no momento da transação comercial, mas sim antes, durante e depois que a venda é realizada (DAY, 2002; DAY; VAN DEN BULTE, 2002), Isso fará com que ela tenha rentabilidade por longo prazo (DAY; VAN DEN BULTE, 2002).

Para mensurar a orientação para o relacionamento, Day (2002) testou uma escala inicial com cinco itens: (1) Ênfase na retenção do cliente, (2) Abertura para compartilhar informações sobre os clientes, (3) Disposição para tratar clientes diferentes de forma diferente, (4) Liberdade do empregado para agir para satisfazer os clientes e (3) A mentalidade predominante - transações versus relações. Foram solicitados aos respondentes que marcassem o nível de concordância com esses itens comparando suas empresas com os principais concorrentes. Desses itens, os que representaram significativamente a dimensão de orientação para o relacionamento foram os três primeiros.

A segunda dimensão que compõe a capacidade de CRM é a informação sobre o relacionamento, a qual está diretamente relacionada com a tecnologia de CRM (DAY, 2002). Essa dimensão engloba a disponibilidade, a qualidade e a profundidade das informações obtidas pela comunicação contínua com clientes, utilizando a tecnologia de CRM (DAY; VAN DEN BULTE, 2002). Além disso, essa dimensão assegura que os sistemas de informação possibilitem à difusão das informações sobre os clientes entre todas as áreas funcionais (DAY, 2002).

O objetivo da dimensão de informação sobre o relacionamento é organizar melhor os dados relevantes sobre o cliente para que a equipe de vendas possa fechar negócios mais rapidamente, além de simplificar o serviço ao cliente e possibilitar que as comunicações possam ser personalizadas (DAY; VAN DEN BULTE, 2002). Day e Van den Bulte (2002) afirmam que para gerar melhor resultados para a empresa, o CRM depende de quão bem a empresa obtém e gerencia o compartilhamento de

informações sobre os clientes e, em seguida, converte essas informações em conhecimento que pode ser usado para mudar a forma como a organização, como um todo, se comporta em relação ao cliente.

A dimensão informação sobre o relacionamento foi mensurada por Day (2002) considerando inicialmente uma escala de seis itens: (1) Disponibilidade de bases de dados para dar uma imagem completa do cliente; (2) Qualidade dos dados nos bancos de dados; (3) Utilização atual de *software* de CRM para coordenação; (4) Utilização de *software* de CRM para coordenação nos últimos 3 anos; (5) Capacidade de diferenciar entre os clientes e (6) Capacidade de estimar o valor do ciclo de vida do cliente. No entanto, no contexto do estudo de Day (2002), os últimos três itens não são significativamente representativos dessa dimensão.

Day (2002) identificou que a informações sobre o relacionamento foi a dimensão que menos importante para diferenciar as empresas líderes em relacionamento com as demais. Ademais, notou que essa é a dimensão mais problemática para as empresas, pois os entrevistados reportaram descontentamento com a qualidade dos dados sobre os clientes e a dificuldade de constituir uma imagem total dos clientes a partir desses dados.

A terceira dimensão proposta por Day (2002) é a configuração. A configuração organizacional fornece o contexto no qual os fluxos de informação e conhecimento do cliente são incorporados, ativados e usados (DAY; VAN DEN BULTE, 2002). Aspectos relevantes incluem estrutura organizacional, incentivos e recompensas, compromissos de recursos e as atividades e processos que permitem soluções personalizadas. Além disso, Day e Van den Bulte (2002) afirmam que toda a organização deve estar estruturada e alinhada para construir relacionamentos com os clientes.

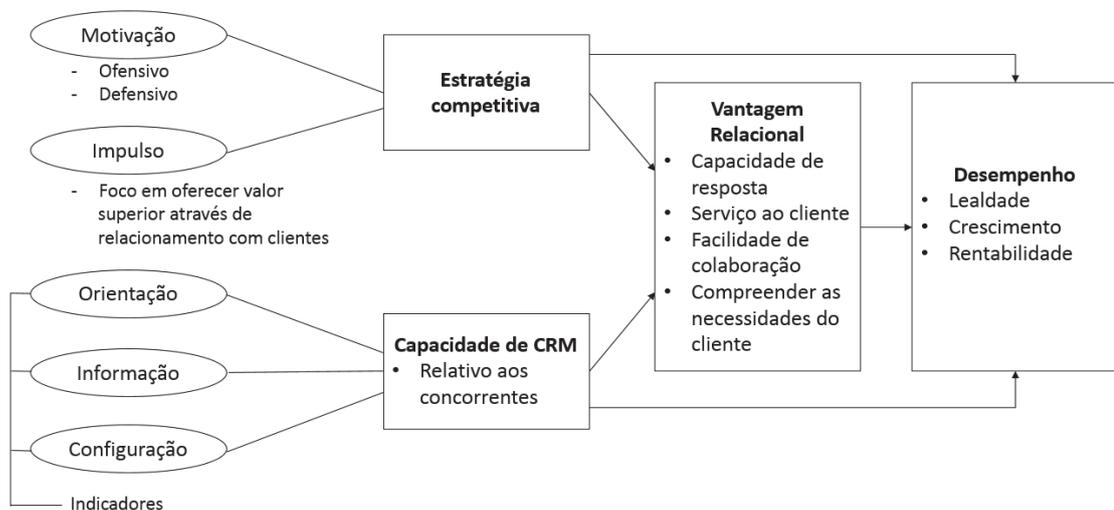
Os itens que compuseram essa dimensão foram (1) Capacidade dos recursos para suportar as iniciativas de CRM; (2) Ênfase nos incentivos à retenção de clientes; (3) Número de empresas que o cliente percebe em uma única empresa; (4) Capacidade de personalizar os esforços de marketing; (5) Responsabilidade por uma qualidade global de relacionamentos e (6) Capacidade de personalizar produtos e serviços. Desses o que representa mais fortemente essa dimensão é a capacidade dos recursos em suportar as iniciativas de CRM (DAY, 2002).

A dimensão configuração é o componente mais importante da capacidade de CRM (DAY; VAN DEN BULTE, 2002) e foi a que melhor diferenciou as empresas

líderes em relacionamento com os clientes das demais (DAY, 2002). Porém, apesar desse entendimento, Day e Van den Bulte (2002) com base na escola de configuração - a qual amplia os estudos sobre capacidades ao incorporar a importância das interações entre elas - reforçam a importância de que haja a interação entre as três dimensões da capacidade de CRM. Sendo assim, a capacidade de CRM será superior quando suas três dimensões se reforçarem mutuamente.

A Figura 1 mostra o modelo testado por Day (2002).

FIGURA 1 - MODELO DE DAY (2002)



FONTE: Adaptado de Day (2002)

O estudo empírico de Battor e Battor (2010) também utilizou o conceito de capacidade de CRM sob a perspectiva multidimensional proposta por Day (2002). Esses autores, testaram a influência da capacidade de CRM na inovação - que eles definiram como a introdução de novos produtos no mercado - e no desempenho organizacional (desempenho de mercado e financeiro). Além disso, analisaram a influência da inovação no desempenho organizacional e o papel mediador da inovação na relação entre capacidade de CRM e o desempenho organizacional. A pesquisa foi desenvolvida a partir de uma amostra randômica de 1000 empresas do Reino Unido, com mais de 50 funcionários e de setores econômicos variados, a qual gerou 180 questionários válidos.

A forma de mensuração da capacidade de CRM seguiu o conceito proposto por Day (2002), ou seja, como um constructo de segunda ordem composto pelas três dimensões de primeira ordem: orientação para o relacionamento, informação sobre o

relacionamento e configuração. No entanto, as dimensões foram mensuradas a partir da adaptação tanto de itens da escala Day (2002), quanto da escala de Reinartz, Krafft e Hoyer (2004), a qual é considerada como referência para o estudo de capacidade de CRM (SRINIVASAN; MOORMAN, 2005). Além disso, a dimensão de informação sobre o relacionamento também inclui um item da escala de Jayachandran et al. (2005). O estudo de Jayachandran et al. (2005) testou a o papel moderador da tecnologia de CRM na relação entre o processo de gestão das informações sobre relacionamento e o desempenho de CRM.

Battor e Battor (2010) não justificaram o uso combinado dessas escalas. Porém, nota-se que todos os itens utilizados refletem os conceitos de cada uma das três dimensões propostas por Day (2012). Desta forma, a escala de orientação para o relacionamento proposta por Battor e Battor (2010) englobou os seguintes itens: (1) Reforçamos ativamente os programas de fidelização ou retenção de clientes (REINARTZ; KRAFFT; HOYER, 2004); (2) Em nossa organização, há uma abertura para compartilhar informações sobre clientes (DAY, 2002); (3) Nossos funcionários estão dispostos a tratar diferentes clientes de forma diferente (DAY, 2002); (4) Nós sistematicamente tentamos customizar serviços e produtos com base no valor do cliente (REINARTZ; KRAFFT; HOYER, 2004).

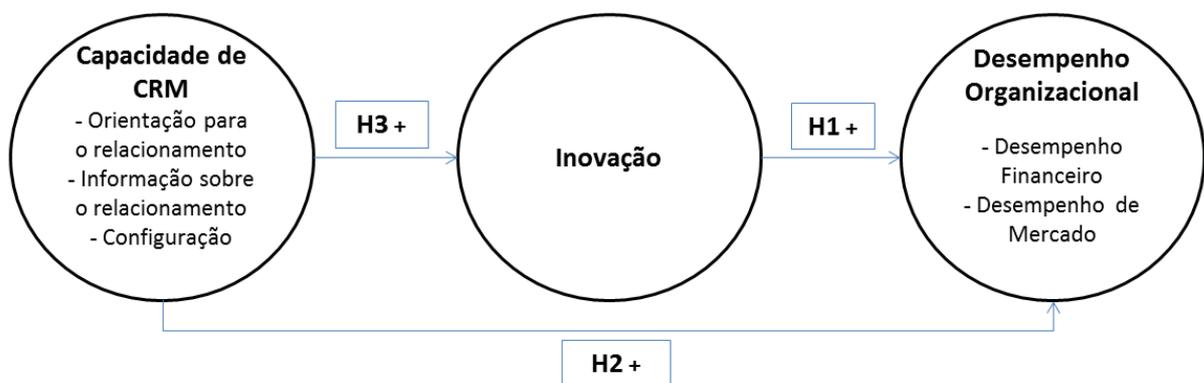
Por sua vez, a escala de informação sobre o relacionamento de Battor e Battor (2010), era composta por (1) Temos bases de dados completas para dar uma imagem completa dos nossos clientes (DAY, 2002); (2) Integramos a informação do cliente por meio dos pontos de contato do cliente (por exemplo, correio, telefone, Web, fax, face-a-face) (REINARTZ; KRAFFT; HOYER, 2004); (3) Nossos bancos de dados são projetados para garantir a qualidade dos dados (DAY, 2002); (4) Acompanhamos continuamente as informações dos clientes para avaliar o valor de vida útil de cada cliente (REINARTZ; KRAFFT; HOYER, 2004); (5) Os nossos sistemas de informação integram várias áreas funcionais (JAYACHANDRAN et al., 2005) e; (6) Investimos em tecnologia para adquirir e gerenciar informações e feedback de clientes em tempo real (REINARTZ; KRAFFT; HOYER, 2004).

Por fim, a dimensão configuração foi mensurada considerando os itens: (1) A. Nós recompensamos os empregados para construir e aprofundar relacionamentos com clientes de alto valor (REINARTZ; KRAFFT; HOYER, 2004); (2) Podemos criar ofertas personalizadas para nossos clientes (DAY, 2002); (3) Estamos organizados de forma a responder prontamente aos grupos de clientes rentáveis (REINARTZ;

KRAFFT; HOYER, 2004) e (4) Temos tecnologias que permitem a comunicação um-para-um com clientes potenciais (REINARTZ; KRAFFT; HOYER, 2004). As três escalas eram do tipo Likert de 5 pontos onde 1 consistia em discordo totalmente e 5 em concordo totalmente

Por meio da técnica estatística de equações estruturais, Battor e Battor (2010) confirmaram a influência positiva entre capacidade de CRM e desempenho organizacional e o papel mediador da inovação. A Figura 2 apresenta o modelo de Battor e Battor (2010).

FIGURA 2 - MODELO DE BATTOR E BATTOR (2010)



FONTE: Desenvolvido pela autora a partir de Battor e Battor (2010)

Neste trabalho, a capacidade de CRM é entendida como a capacidade da empresa em iniciar e manter relações cada vez mais próximas com os clientes, a qual é composta pelas três dimensões de Day (2002) e Day e Van den Bulte (2002): orientação para o relacionamento, informação sobre o relacionamento e configuração – as quais foram apresentadas e detalhadas anteriormente. Essa escolha se justifica pela recomendação de Srinivasan e Moorman (2005) - que sugeriram a utilização dos modelos de Day e Van den Bulte (2002) e Reinartz, Krafft e Hoyer (2004) para entender e mensurar a capacidade de CRM. A escala utilizada foi a de Battor e Battor (2010), dado que esses autores analisaram uma relação similar a explorada na presente pesquisa.

O próximo subcapítulo conceitua o processo de desenvolvimento de novos produtos, no qual está intrínseca a capacidade de desenvolvimento de novos produtos – que é o segundo constructo sob análise nesta pesquisa.

2.3 CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

Considerando que as capacidades refletem e são inerentes aos processos organizacionais (SRIVASTAVA et al., 1999; REINARTZ; KRAFFT; HOYER, 2004), antes de iniciar o detalhamento sobre a capacidade de desenvolvimento de novos produtos, apresenta-se alguns aspectos sobre o processo de desenvolvimento de novos produtos. Destaca-se, porém, que não há a intenção de apresentar o estado-da-arte sobre este aspecto e sim apresentar brevemente alguns elementos que permitam orientar a discussão subsequente.

Para Loch e Kavadias (2008), o desenvolvimento de novos produtos consiste nas atividades que a empresa realiza para gerar ao mercado um fluxo de ofertas de produtos novos ou modificados. Para esses autores, o desenvolvimento de novos produtos inclui a geração de oportunidades, sua seleção e transformação em produtos ou serviços oferecidos aos clientes, e a institucionalização de melhorias nas próprias atividades de desenvolvimento de novos produtos.

O desenvolvimento de novos produtos engloba um grande número de atividades e desafios em uma empresa, tais como formulação de estratégias, implantação, alocação de recursos e colaboração coordenada entre pessoas de diferentes profissões e nacionalidades, além de planejamento, monitoramento e controles sistemáticos (LOCH; KAVADIAS, 2008). Dada a sua complexidade, o desenvolvimento de novos produtos tem sido estudado por diversas áreas do conhecimento, tais como: tecnologia, estratégia, inovação e marketing (LOCH; KAVADIAS, 2008).

Rubera, Chandrasekaran e Ordanini (2015) entendem desenvolvimento de novos produtos como o processo de aprendizagem organizacional, durante o qual as empresas desdobram recursos por meio da capacidade para desenvolver novos produtos. A seguir, detalha-se a definição dessa capacidade e as principais formas com que ela vem sendo estudada na literatura.

Seguindo o mesmo comportamento dos estudos sobre o processo de desenvolvimento de novos produtos, os estudos sobre capacidade de desenvolvimento de novos produtos também estão presentes em diversas áreas da literatura (exemplos: marketing, inovação e estratégia). As evidências quanto a relevância dessa capacidade para o desempenho organizacional (e.g., MURRAY; GAO; KOTABE, 2011, KALEKA; 2012, SCHILKE; 2014) e, conseqüentemente, para o

crescimento econômico, também justificam o amplo interesse sobre o tema. Devido ao fato de estar sendo estudada em diversas áreas, existe uma heterogeneidade quanto as abordagens empregadas nos estudos sobre a capacidade de desenvolvimento de novos produtos e poucos acadêmicos compartilham de uma definição comum para essa capacidade (SONG; SU, 2015).

Partindo do entendimento de capacidade de desenvolvimento de novos produtos como uma capacidade de marketing, ela pode ser definida como a capacidade de desenvolver e gerenciar novos produtos e ofertas de serviços para atender às necessidades dos clientes (VOHIERS; MORGAN, 2005; MURRAY; GAO; KOTABE, 2011). Day (1994) classificou a capacidade de desenvolvimento de novos produtos como uma capacidade de ligação, cujo objetivo é satisfazer as necessidades latentes dos clientes identificadas pelas capacidades de relações externas, como a capacidade de CRM.

Ainda sob a perspectiva de marketing, Morgan (2012) classificou a capacidade de desenvolvimento de novos produtos como uma das capacidades interfuncionais de marketing, as quais têm como foco a integração de capacidades especializadas de produto, preço, comunicação e distribuição. Partindo dessa classificação, a capacidade de desenvolvimento de novos produtos é definida como a habilidade das empresas em criar novas ofertas de valor para seus mercados alvos (MORGAN, 2012). Ela envolve a aquisição de conhecimentos técnicos e de mercado, a integração desses conhecimentos para criar novas ideias de ofertas e a localização, aquisição e implantação dos recursos complementares necessários para criar, produzir e entregar a oferta de valor selecionada (MORGAN, 2012).

À luz da literatura de estratégia organizacional, outra abordagem sob a qual a capacidade de desenvolvimento de novos produtos tem sido estudada é a abordagem das capacidades dinâmicas (e.g. READMAN; GRANTHAM, 2006; EGGERS, 2012; KALEKA, 2012; SCHILKE, 2014, RACELA, 2015; SONG; SU, 2015,). As capacidades dinâmicas são definidas como capacidades que integram, constroem e reconfiguram as competências internas e externas de modo a reagir rapidamente a ambientes dinâmicos (TEECE et al., 1997). Os estudiosos dessa abordagem consideram a capacidade de desenvolvimento de novos produtos como uma capacidade dinâmica (BARRALES-MOLINA; MARTÍNEZ-LÓPEZ; GÁZQUEZ-ABAD, 2010) baseando-se no argumento de Eisenhardt e Martin (2000) de que o processo de desenvolvimento de produtos tem a habilidade de alterar/reconfigurar os recursos organizacionais.

Seguindo essa visão das capacidades dinâmicas, Song e Su (2015) afirmam que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos de uma empresa tem como foco a seleção de produtos que atendam ao ambiente de mercado em mudança e a implementação das atividades necessárias para desenvolver mais efetivamente novos produtos.

De forma mais específica, Barrales-Molina, Martínez-López e Gázquez-Abad (2010) argumentam que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos é uma capacidade dinâmica de marketing de primeira ordem, porque ela age sobre outras capacidades e rotinas organizacionais, auxiliando às empresas no processo de reconfiguração de seus recursos estáticos e capacidades. Esses autores afirmam ainda que essa capacidade visa desenvolver, reconhecer e integrar conhecimento de mercado para renovar os recursos e capacidades da empresa.

Partindo da literatura de aprendizagem organizacional, Lisboa, Skarmeas e Lages (2011) definem a capacidade de desenvolvimento de novos produtos focando nos conceitos de *exploitative* e *explorative*. A capacidade de desenvolvimento de novos produtos *exploitative* refere-se à capacidade da empresa de refinar e ampliar seus conhecimentos, habilidades e processos de desenvolvimento de produtos existentes. Já a capacidade de desenvolvimento de novos produtos *explorative* refere-se à habilidade da empresa em adquirir conhecimentos, competências e processos de desenvolvimento de produtos totalmente novos.

Na literatura de inovação, a capacidade de desenvolvimento de novos produtos é entendida por alguns autores como uma dimensão da capacidade de inovação, a qual consiste na habilidade de gerar, explorar e criar novas ideias com sucesso (FRANCIS; BESSANT, 2005). É o caso dos estudos de Hartono e Sheng (2016) e Zhang, Garrett-Jones e Szeto (2013), os quais apresentam a capacidade de desenvolvimento de novos produtos e a capacidade operacional como as duas dimensões que constituem a capacidade de inovação.

Hartono e Sheng (2016) utilizam uma definição baseada em McCann (1991) e Shane (1996), que diz que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos refere-se à capacidade tecnológica da empresa de desenvolver altos níveis de inovação em produtos novos ou altamente avançados. Nota-se que o foco dessa definição é a tecnologia. Zhang, Garrett-Jones e Szeto (2013), com base nos conceitos de Moorman e Slotegraaf (1999); Subramaniam e Venkatraman (2001), afirmam que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos refere-se à

capacidade de uma empresa de desenvolver constantemente e introduzir novos produtos no mercado. Esses autores apresentam, portanto, uma definição mais ampla, cujo foco vai além da tecnologia.

Assim como os autores Hartono e Sheng (2016) e Zhang, Garrett-Jones e Szeto (2013), Vicente, Abrantes e Teixeira também declaram claramente que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos é uma das dimensões da capacidade de inovação. Porém, para esses autores a capacidade de inovação é constituída por quatro dimensões, sendo elas: capacidade de desenvolvimento de novos produtos, inovatividade, capacidade tecnológica e capacidade estratégica. Outro exemplo de estudo que considera a capacidade de desenvolvimento de novos produtos como uma capacidade integrante da capacidade de inovação é o estudo de Lin, Chen e Kuan-Shun Chiu (2010). Para esses autores, a capacidade de inovação é composta pela inovação em produtos (cuja abordagem refere-se ao conceito de capacidade de desenvolvimento de novos produtos), inovação administrativa, inovação em marketing e inovação em serviço.

Partindo da literatura de inovação e de marketing, Rubera, Chandrasekaran e Ordanini (2015) entendem a capacidade de desenvolvimento de novos produtos como um conjunto de capacidades que está intrínseco ao processo de desenvolvimento de novos produtos. Esse processo, conforme apresentado anteriormente, é definido como o processo de aprendizagem organizacional, durante o qual as empresas desdobram recursos por meio da capacidade para desenvolver novos produtos.

Rubera, Chandrasekaran e Ordanini (2015) afirmam que o processo de desenvolvimento de novos produtos é composto por duas etapas: desenvolvimento e a comercialização. A fase de desenvolvimento é onde as ideias de como satisfazer as necessidades dos clientes e a tecnologia são transformadas em produtos físicos ou serviços que os clientes estejam dispostos a comprar (RUBERA; CHANDRASEKARAN; ORDANINI, 2015). Nesta fase, são gerados as ideias e conceitos de novos produtos e são desenvolvidos seus protótipos e testes (YLI-RENKO; JANAKIRAMAN, 2008). As capacidades focais dessa fase são as capacidades de gerenciamento de informações do mercado e as capacidades de pesquisa e desenvolvimento (P&D).

As capacidades de gerenciamento de informações do mercado são habilidades e rotinas organizacionais que permitem a uma empresa desenvolver e utilizar o conhecimento do mercado através da gestão das relações com os clientes e do

acompanhamento das atividades dos concorrentes (VORHIES; MORGAN, 2005). Além disso, o desenvolvimento dessa capacidade proporciona às empresas habilidades específicas, tais como: (1) captar informações sobre seus consumidores e concorrentes, (2) utilizar pesquisas de mercado para desenvolver programas de marketing, (3) monitorar os desejos e necessidades de seus clientes e (4) analisar melhor suas informações de mercado (VORHIES; MORGAN, 2005; RUBERA; CHANDRASEKARAN; ORDANINI, 2015).

Vorhies e Morgan (2005), ao desenvolver o conceito de capacidades de gerenciamento de informações, se basearam no conceito do Day (1994) de capacidade de mapeamento do mercado. Esse conceito refere-se à capacidade da empresa para aprender sobre os clientes, concorrentes e membros do canal, a fim de perceber e agir continuamente sobre eventos e tendências nos mercados atuais e potenciais. Day (1994) afirma que, em empresas que possuem tal capacidade, os processos de coleta, interpretação e uso de informações de mercado são mais sistemáticos, racionais e visionários do que em outras empresas.

Seguindo o modelo de Rubera, Chandrasekaran e Ordanini (2015) (Figura 3), as outras capacidades que estão intrínsecas na fase de desenvolvimento são as capacidades de P&D. Capacidades de P&D são habilidades e rotinas organizacionais que permitem às empresas desenvolver e explorar investimentos em tecnologia e *know-how* para desenvolver fisicamente novos produtos e serviços (KRASNIKOV; JAYACHANDRAN, 2008; VORHIES; MORGAN, 2005). Ao possuir tais habilidades, as empresas podem utilizar melhor seus recursos para desenvolver resultados inovadores (DUTTA; NARASIMHAN; RAJIV, 2005). Além disso, empresas que possuem capacidades de P&D estão mais aptas a explorar conhecimentos de mercado e identificar novas tecnologias (ZHOU; WU, 2010).

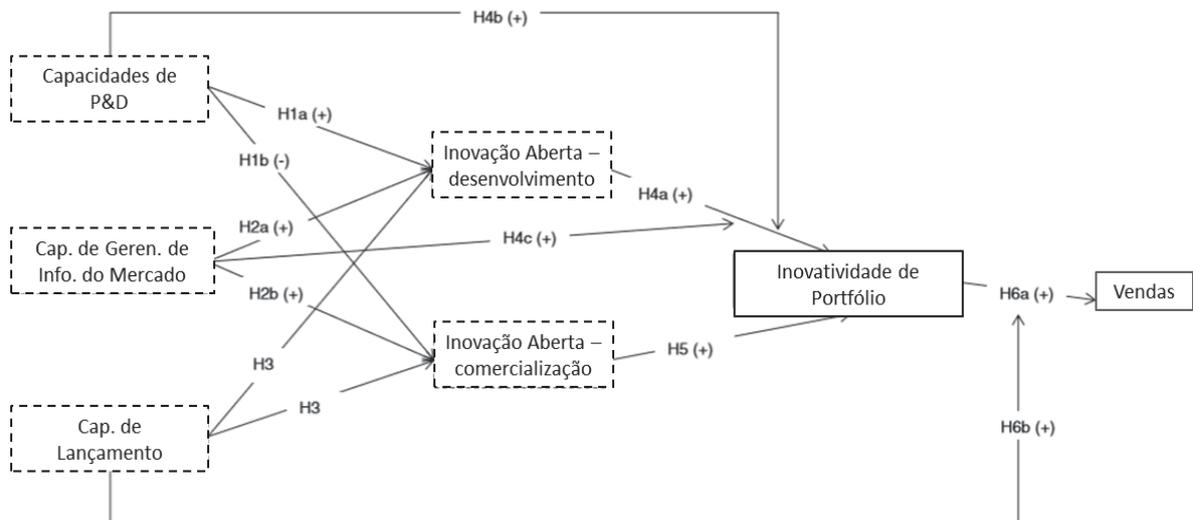
Krasnikov e Jayachandran (2008) afirmam que as capacidades de P&D dependem das rotinas que ajudam uma empresa a desenvolver novos conhecimentos técnicos, combiná-los com a tecnologia existente e projetar produtos e serviços superiores (KRASNIKOV; JAYACHANDRAN, 2008). As habilidades específicas que são englobadas pelas capacidades de P&D são, portanto: (1) desenvolver novos produtos, (2) explorar o investimento em pesquisa e desenvolvimento por meio do desenvolvimento de novos produtos e (3) testar os novos produtos.

Para Rubera, Chandrasekaran e Ordanini (2015), a última fase do processo de desenvolvimento de novos produtos é a fase de comercialização, onde ocorre o

lançamento do produto acabado ou serviço ao mercado e onde sua aceitação é testada. Durante essa fase são utilizadas as capacidades de lançamento que são habilidades e rotinas organizacionais que facilitam a difusão dos produtos no mercado (TALKE; HULTINK, 2010). A fase de comercialização tem a função de reduzir as possíveis barreiras dos clientes para a aquisição do novo produto, assegurar que os produtos lançados estejam alinhados com as necessidades dos clientes, além de dar suporte a equipe de vendas e distribuição (RUBERA; CHANDRASEKARAN; ORDANINI, 2015).

Rubera, Chandrasekaran e Ordanini (2015) utilizaram esse entendimento multidimensional da capacidade de desenvolvimento de novos produtos para estudar a influência das capacidades de gerenciamento de informação do mercado, capacidades de P&D e capacidades de lançamento sobre a inovação aberta centrada no desenvolvimento e sobre a inovação aberta centrada na comercialização, conforme apresentado na Figura 3.

FIGURA 3 - MODELO DE RUBERA, CHANDRASEKARAN E ORDANINI (2015)



FONTE: Adaptado de Rubera, Chandrasekaran e Ordanini (2015)

No estudo de Rubera, Chandrasekaran e Ordanini (2015), a inovação aberta consiste na inovação que ocorre além das fronteiras da organização, ou seja, ocorre quando os recursos a serem utilizados no processo de desenvolvimento de novos produtos são adquiridos externamente através de colaboração de fontes externas a empresa. A inovação aberta centrada no desenvolvimento é a aquisição, a partir de fontes externas, de ideias ou tecnologias a serem utilizadas na fase de

desenvolvimento do processo de desenvolvimento de novos produtos. E, a inovação aberta centrada na comercialização é a aquisição, a partir de fontes externas, de produtos prontos para o mercado que uma empresa pode introduzir no mercado sem desenvolvimento físico adicional (RUBERA; CHANDRASEKARAN; ORDANINI, 2015).

Em linha com recomendação de muitos pesquisadores, que sugerem que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos deve ser mensurada de forma multidimensional, devido à complexidade de habilidades que ela engloba (SAUNILA; PEKKOLA; UKKO, 2014), neste trabalho utiliza-se o modelo de capacidade de desenvolvimento de novos produtos proposto por Rubera, Chandrasekaran e Ordanini (2015) para entender e mensurar essa capacidade.

Seguindo o objetivo desse trabalho, o qual inclui o estudo da influência da capacidade de CRM sobre a capacidade de desenvolvimento de novos produtos e sobre o desempenho organizacional, o próximo subcapítulo apresenta o detalhamento sobre o constructo desempenho organizacional.

2.4 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

O desempenho organizacional é um tema recorrente na maioria das áreas da administração, como por exemplo em estratégia e marketing, e é relevante tanto para os acadêmicos quanto para os gestores (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). Slater et al. (2010) definem desempenho como o nível em que uma organização atinge seus objetivos, ultrapassa seus principais competidores e satisfaz os interesses da alta gestão.

Venkatraman e Ramanujam (1986) classificaram o desempenho organizacional em três níveis. O primeiro corresponde ao desempenho puramente financeiro e inclui indicadores como: crescimento de vendas, rentabilidade (retorno sobre ativo, retorno sobre investimento e retorno de vendas) e lucro por ação. O segundo nível é mais abrangente e compreende, além do desempenho puramente financeiro, o desempenho operacional. Como exemplos de indicadores que geralmente são considerados para mensurar o desempenho operacional, têm-se: participação no mercado (*Market share*), introdução de novos produtos no mercado e qualidade de produto. Por fim, o terceiro e mais amplo nível em que Venkatraman e Ramanujam (1986) classificam o desempenho organizacional é a efetividade organizacional, a qual

engloba, além dos elementos dos dois primeiros níveis, aspectos subjetivos de desempenho.

Neste trabalho, em linha com pesquisas anteriores (e.g. SPANOS; LIOUKAS, 2001; BATTOR, BATTOR, 2010), o desempenho organizacional é estudado como um constructo multidimensional composto pelo: desempenho financeiro, desempenho de mercado e desempenho de inovação e se enquadra no segundo nível proposto por Venkatraman e Ramanujam (1986), uma vez que engloba tanto indicadores financeiros quanto operacionais. Os indicadores financeiros estão presentes na dimensão de desempenho financeiro, enquanto que os indicadores operacionais podem ser encontrados tanto na dimensão de desempenho de mercado quanto na dimensão de desempenho de inovação.

Detalhando especificamente o desempenho financeiro, esse é composto pelo retorno sobre vendas, lucro líquido, retorno sobre investimento (ROI – *return on investments*) e retorno sobre ativos (ROA – *return on assets*) (BATTOR; BATTOR, 2010, NYBAKK; 2012, THORNTON; HENNEBERG, NAUDÉ; 2015). Doyle e Hooley (1992) ressaltam que esses indicadores são importantes para os gestores, porque indicam a habilidade da empresa em satisfazer seus acionistas e aumentar o capital investido. Além disso, o desempenho financeiro é o tipo de desempenho mais utilizado em estudos organizacionais (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986).

O desempenho de mercado, por sua vez, engloba os seguintes itens: satisfação do cliente, retenção de clientes, participação de mercado (*Market share*) e crescimento das vendas (BATTOR; BATTOR, 2010). A satisfação e retenção dos clientes são indicadores relevantes de desempenho organizacional, dado que os clientes são os *stakeholders* mais importantes da organização (DOYLE, 1994). Quando os clientes não estão satisfeitos, podem optar por outras marcas e reduzir, conseqüentemente, a receita da empresa e a sua habilidade de satisfazer outros *stakeholders* (DOYLE, 1994).

Quanto ao crescimento de vendas e participação no mercado, Doyle e Hooley (1992) afirmam que esses indicadores são comumente utilizados como medida de desempenho organizacional porque são importantes para os gerentes. O crescimento de vendas e participação no mercado são fontes para aumento de receita e trazem benefícios financeiros e de carreira para os gerentes.

Em relação ao desempenho de inovação, esse é definido por Trías de Bes e Kotler (2011, p. 257) como “um conjunto de variáveis utilizadas para medir os

resultados da inovação, que, por sua vez, permitem gerenciar a inovação ao longo do tempo e verificar se as políticas estão dando frutos”. Segundo Tang, Pee e Iijima (2013), há dois tipos de desempenho de inovação: o desempenho de inovação de produto e o desempenho de inovação de processo. O primeiro de produto refere-se à introdução de produtos ou serviços novos ou aprimorados no mercado, focando na identificação de novas necessidades dos clientes, na gestão da qualidade do produto e no desenvolvimento de uma estratégia de expansão de mercado efetiva, enquanto que o segundo se refere à adesão de novos métodos de produção ou adesão de métodos mais aprimorados (TANG; PEE; IJIMA, 2013).

Em termos das aplicações do desempenho de mercado e do desempenho financeiro, há evidências em estudos anteriores que, ao analisarem a capacidade de CRM ou a capacidade de desenvolvimento de novos produtos, consideraram tais dimensões como aspectos do desempenho organizacional.

Battor e Battor (2010), ao estudarem o papel mediador da inovação na relação entre capacidade de CRM e desempenho organizacional no contexto de médias e grandes empresas do Reino Unido de diversos setores econômicos, abordaram esse último constructo como uma variável de segunda ordem composta por duas dimensões: desempenho financeiro e desempenho de mercado. A primeira dimensão foi mensurada considerando a rentabilidade e o retorno sobre investimento em comparação aos principais concorrentes. E a segunda dimensão considerou o *Market share*, a satisfação dos clientes, a retenção dos clientes e o crescimento de vendas também em relação aos principais concorrentes. Os resultados encontrados por Battor e Battor (2010) comprovaram que a capacidade de CRM influencia positivamente o desempenho organizacional e que a inovação, por sua vez, não só tem uma relação direta com o desempenho, mas também atua como mediador na relação entre capacidade e desempenho de CRM.

Wang e Feng (2012), partindo de uma pesquisa de levantamento com empresas chinesas provenientes de diversos setores econômicos e com tamanhos diversos, testaram uma nova escala para capacidade de desenvolvimento de novos produtos e analisaram a influência dessa capacidade no desempenho organizacional. Nesse estudo, o desempenho organizacional foi estudado como um constructo de primeira ordem composto por 5 itens: atingimento do desempenho geral, *Market share*, crescimento, rentabilidade atual e satisfação dos clientes. Como pode-se notar esses itens se referem tanto a aspectos voltados a resultados financeiros quanto de

mercado. Utilizando a técnica de equação estrutura, Wang e Feng (2012) comprovaram que a capacidade de CRM tem influência positiva e significativa no desempenho organizacional.

Em uma pesquisa quantitativa com empresas exportadoras chinesas, Murray, Gao e Kotabe (2011) testaram a função mediadora das capacidades de marketing (precificação, desenvolvimento de novos produtos e comunicação) na relação entre orientação para o mercado e desempenho organizacional. Focando especificamente na capacidade de desenvolvimento de novos produtos, esses autores confirmaram que essa influencia positivamente nas três variáveis de desempenho estudadas: desempenho financeiro, desempenho de produto e desempenho estratégico. Sendo que o desempenho financeiro era composto por: lucratividade, volume de vendas e taxa de crescimento. O desempenho estratégico, que capta os objetivos estratégicos das empresas no mercado de exportação, também foi medido com três itens: competitividade, posição estratégica e participação de mercado global. E, por fim, o desempenho do produto foi mensurado considerando inovações de produtos, a taxa de sucesso e a velocidade para incluir novos produtos para o mercado (MURRAY; GAO; KOTABE, 2011).

Ao estudar a capacidade de desenvolvimento de novos produtos e a capacidade operacional como dimensões da capacidade de inovação em empresas industriais chinesas, Zhang, Garrett-Jones e Szeto (2013) encontraram que essas duas dimensões contribuem positivamente com o desempenho de mercado. O desempenho de mercado foi mensurado considerando os seguintes itens: (1) manutenção do *market share* desejado; (2) aumento da participação de mercado e crescimento das vendas; e (3) entrada / abertura de novos mercados nacionais ou estrangeiros. Nessa pesquisa, confirmou-se também que há um efeito complementar entre a capacidade operacional e a capacidade de desenvolvimento de novos produtos para melhorar o desempenho do mercado. Os resultados sugeriram ainda que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos tende a ter um efeito mais forte no desempenho do mercado quando o nível de dinamismo da indústria é baixo, enquanto o impacto da capacidade operacional no desempenho do mercado é mais forte em indústrias com um nível relativamente alto de dinamismo.

Schilke (2014) estudou capacidade de desenvolvimento de novos produtos como uma capacidade dinâmica e investigou o papel moderador da dinamicidade ambiental na relação entre ela e a vantagem competitiva organizacional. A pesquisa

foi aplicada em indústrias alemãs de produtos químicos, máquinas e automóveis. A vantagem competitiva foi mensurada sob à perspectiva de desempenho, considerando duas dimensões: desempenho estratégico e desempenho financeiro. O desempenho estratégico compreendeu o nível em que a empresa ganha vantagens estratégicas sobre nossos concorrentes, apresenta alto percentual de *market share* e tem mais sucesso que os seus concorrentes. O desempenho financeiro foi representado pelos ganhos antes de juros e impostos (EBIT), retorno sobre investimento (ROI), retorno de vendas acima da média do setor de atuação. Além de confirmar a relação entre capacidade de desenvolvimento de novos produtos e vantagem competitiva, o estudo de Schilke (2014) comprovou também que essa relação é mais forte em ambientes com dinamicidade moderada.

Quanto ao desempenho de inovação, este tem sido compreendido e mensurado de diversas formas na literatura de capacidades de marketing. Finoti (2015), ao investigar as relações entre a inovatividade, o processo de estratégia de marketing (onde estão inclusas as capacidades de marketing) e o desempenho organizacional (financeiro, de mercado e de inovação), mensurou o desempenho de inovação a partir dos seguintes itens: número de novos produtos lançados, conquista de novos mercados, qualidade dos produtos lançados, sucesso de lançamento de novos produtos e exclusividade dos novos produtos. Por meio dessa pesquisa, Finoti (2015) comprovou a relação positiva e significativa que existe entre as capacidades de marketing e o desempenho de inovação, no contexto das empresas brasileiras do setor de Tecnologias da Informação e Comunicação.

Lin, Che e Ting (2011) entendem que o desempenho de inovação está relacionado com o resultado da aplicação de conhecimento proveniente de clientes e concorrentes para desenvolver novos produtos. Esses autores, exploraram a relação entre o processo de CRM – onde está arraigada a capacidade de CRM – e o desempenho de inovação. No estudo de Lin, Che e Ting (2011), o desempenho de inovação em produtos foi mensurado considerando tanto itens relacionados diretamente com a inovação como: vantagem de produto e rentabilidade de produtos modificados, quanto itens mais comumente utilizados para se mensurar o desempenho do mercado, por exemplo: crescimento da participação de mercado, crescimento em vendas e desenvolvimento de novos mercados. Essa pesquisa foi aplicada em empresas tailandesas de alta tecnologia e confirmou que, neste contexto, o CRM impacta direta e positivamente no desempenho de inovação.

Como evidências de estudos anteriores que utilizaram o desempenho de inovação ao estudar a capacidade de desenvolvimento de novos produtos têm-se as pesquisas de Song e Su (2015) e Rubera, Chandrasekaran e Ordanini (2015). Song e Su (2015) examinaram as diferenças entre os efeitos das práticas de gestão da qualidade da infra-estrutura, gestão de controle da qualidade e da integração entre as áreas de P&D e manufatura sobre a capacidade de desenvolvimento de novos produtos, bem como o impacto dessa capacidade no desempenho de inovação de produto e de processos.

Segundo esses autores, o desempenho de inovação de produto está voltado à demanda do mercado e tem como foco a geração de ideias ou a criação de algo novo. Desta forma, Song e Su (2015) mensuraram esse desempenho considerando: o nível de inovação (novidade) dos novos produtos, o uso das mais recentes inovações tecnológicas no desenvolvimento de novos produtos e o número de novos produtos. Quanto ao desempenho de inovação em processo, esse se concentra nas operações internas de uma empresa e representa uma mudança na forma como as empresas geram seus produtos e serviços (SONG; SU, 2015). A escala de mensuração dessa forma de desempenho compreende: (1) a velocidade de adoção das mais recentes inovações tecnológicas nos processos de produção, (2) a novidade da tecnologia utilizada nos processos e (3) a taxa de mudança nos processos. Dentre os resultados encontrados, eles confirmaram que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos impacta positivamente tanto o desempenho de inovação de produto quanto o desempenho de inovação de processos.

Ao analisar o estudo de Rubera, Chandrasekaran e Ordanini (2015) (ver modelo na Figura 3), pode-se entender que o conceito de inovatividade de portfólio é uma forma de desempenho de inovação de produtos. Dado que, por meio dessa variável, é possível identificar o percentual de produtos novos para a empresa que foram lançados no mercado.

Nos próximos subcapítulos são apresentadas as hipóteses dessa pesquisa, bem como os argumentos e evidências empíricas que as suportam. Inicia-se pelo impacto da capacidade de CRM sobre o desempenho organizacional.

2.5 RELAÇÕES ENTRE CAPACIDADE DE CRM, CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS E DESEMPENHO: DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES DE PESQUISA

Com base na VBR, Hooley et al. (2005) afirmam que a capacidade de CRM apresenta muitas características que levam a criação de vantagens competitivas sustentáveis, o que reflete em um melhor desempenho organizacional. Tal capacidade leva tempo para ser desenvolvida, depende da complexa interação de recursos, baseia-se principalmente em conhecimento tácito e habilidades interpessoais e é intrinsecamente difícil para os concorrentes imitá-la. Conforme argumentado por Day (1994), essa capacidade está entre as mais valiosas para qualquer organização.

Há evidências anteriores que comprovaram que há uma relação positiva entre a capacidade de CRM e desempenho organizacional. Day e Van den Bulte (2002) confirmaram empiricamente que há uma relação positiva entre capacidade de CRM e rentabilidade. Adicionalmente, esses autores verificaram que há uma relação positiva ainda mais forte entre essa capacidade e o crescimento de vendas e a retenção dos clientes.

Os resultados do estudo de Wang e Feng (2012) mostraram que a capacidade de CRM aumenta o desempenho geral da empresa, bem como o *Market Share*, o crescimento de vendas, a satisfação dos clientes e a rentabilidade. Hooley et al. (2005) confirmaram a relação positiva entre essa capacidade e o desempenho de mercado. Battor e Battor (2010) também confirmaram o impacto positivo da capacidade de CRM sobre o desempenho de mercado e desempenho financeiro.

Com base nas evidências dos estudos anteriores, propõe-se a seguinte hipótese.

H1: Quanto maior a capacidade de CRM, maior o desempenho organizacional.

A capacidade de CRM pode favorecer as três dimensões da capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Empresas com capacidade de CRM superior são mais familiarizadas com os assuntos relacionados ao gerenciamento de dados e informações sobre a iniciação, retenção e término das relações com os clientes (MITHAS; KRISHNAN; FORNELL, 2015) e possuem informações com mais qualidade

(DAY; VAN DEN BULTE, 2002), isso favorece as capacidades de gerenciamento de informações sobre o relacionamento.

Quanto à influência da capacidade de CRM sobre as capacidades de P&D, Brohman et al. (2003) e Mithas, Krishnan e Fornell (2005) afirmam que as empresas que conseguem compreender melhor seus clientes tem mais capacidades para projetar e desenvolver produtos e serviços inovadores. Além disso, o conhecimento sobre o mercado que a capacidade de CRM possibilita é essencial para quebrar possíveis barreiras de entrada em novos mercados (RUBERA; CHANDRASEKARAN; ORDANINI, 2015), o que pode beneficiar as capacidades de lançamento.

O estudo empírico de Battor e Battor (2010) confirmou que a capacidade de CRM influencia positivamente a inovação. Sendo que, para eles, a inovação consistia na introdução de novos produtos no mercado. Logo, é razoável supor que a capacidade de CRM seja um antecedente de constructos relacionados a inovação em produtos, como a capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

Lin, Chen e Kuan-Shun Chiu (2010), confirmaram que todas as dimensões da capacidade de CRM impactam positivamente o processo de desenvolvimento de novos produtos. Esses autores argumentaram que a troca de informações entre fabricantes e clientes, promovida pelo CRM, favorece o desenvolvimento de produtos inovadores. Além disso, Lin, Chen e Kuan-Shun Chiu (2010) afirmam que o envolvimento com os clientes facilita o lançamento de novos produtos. Entendendo que as capacidades são antecedentes aos processos, pode-se afirmar que empresas com processo de CRM eficaz possuem forte capacidade de CRM e portanto, pode-se inferir que empresas com alta capacidade de CRM têm alta capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

Com base nos argumentos apresentados quanto as maneiras pelas quais a capacidade de CRM pode influenciar a capacidade de desenvolvimento de novos produtos em todas suas dimensões, propõe-se a segunda hipótese de pesquisa:

H2: Quanto maior a capacidade de CRM, maior a capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

Há estudos na literatura que confirmaram uma relação positiva entre as capacidades e desempenho organizacional (e.g. JAYACHANDRAN, 2008; MORGAN ET AL, 2009; MURRAY; GAO; KOTABE, 2011, KRASNIKOV;). Em linha com os

argumentos da VBR, Krasnikov e Jayachandran (2008) atribuem o impacto das capacidades no desempenho organizacional à duas características: a dificuldade que os rivais enfrentam ao copiá-las e a dificuldade que têm em obtê-las do mercado (raridade).

Voltando-se especificamente a capacidade de desenvolvimento de novos produtos, Zou et al. (2003) encontraram que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos tem impacto positivo e significativo sobre a vantagem de marca, a qual refere-se ao grau em que uma empresa de exportação atinge uma imagem de marca mais favorável entre os clientes de exportação em relação as suas marcas concorrentes.

Murray, Gao e Kotabe (2011) confirmaram que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos impacta positivamente quatro indicadores de desempenho: a vantagem competitiva de diferenciação, o resultado financeiro, resultado de produto e resultado estratégico. Schilke (2014) corroborou com o achado de Murray, Gao e Kotabe (2011), confirmando que essa capacidade gera tanto desempenho financeiro quanto estratégico. Os resultados obtidos por Zhang, Garrett-Jones e Szeto (2013), comprovaram que a habilidade da empresa em desenvolver novos produtos contribui positivamente para com o desempenho de mercado. Song e Su (2015) confirmaram que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos tem um efeito positivo tanto na inovação de produto quanto de processo.

Tendo em vista as três dimensões da capacidade de desenvolvimento de novos produtos, Vorhies e Morgan (2005) encontraram um resultado positivo entre as capacidades de gerenciamento de informação do mercado e o desempenho organizacional (ROA – retorno sobre ativos), bem como um resultado positivo entre a capacidade de desenvolvimento de produtos (que engloba as capacidades de P&D e capacidades de lançamento) e o ROA.

Krasnikov e Jayachandran (2008) também comprovaram empiricamente a relação positiva entre a capacidade de gerenciamento de informação de mercado e a capacidade de P&D e desempenho organizacional: desempenho do mercado e desempenho de eficiência.

Assim, pode-se inferir que:

H3: Quanto maior a capacidade de desenvolvimento de novos produtos, maior o desempenho organizacional.

Day (1994) considera a capacidade de desenvolvimento de novos produtos como uma capacidade de ligação, ou seja, uma capacidade que tem a função de trabalhar com as informações capturadas pelas capacidades externas para gerar resultado para as empresas tais como a satisfação dos clientes. Desta forma, há coerência em se propor que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos pode ser uma variável mediadora na relação entre capacidade de CRM e desempenho organizacional (WANG; FENG, 2012; MURRAY; GAO; KOTABE, 2011).

Murray, Gao e Kotabe (2011) confirmaram que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos é um mediador entre a orientação para o mercado e a vantagem competitiva de diferenciação e entre a orientação para o mercado e o desempenho financeiro. Raymond et al. (2014) confirmaram o papel mediador a capacidade de desenvolvimento de novos produtos na relação entre capacidade de recursos humanos e o desempenho de exportação de pequenas e médias empresas. Lisboa, Skarmeas e Lages (2011), por sua vez, comprovaram a mediação da capacidade de desenvolvimento de novos produtos entre a orientação empreendedora e a diferenciação de produto.

Voltando-se especificamente para o papel mediador dos constructos de inovação na relação entre capacidade de CRM e o desempenho organizacional, Battor e Battor (2010) confirmaram tanto a relação direta entre a capacidade de CRM e o desempenho organizacional quanto a relação indireta, mediada pela capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

Baseando-se nos argumentos apresentados, pode-se inferir que:

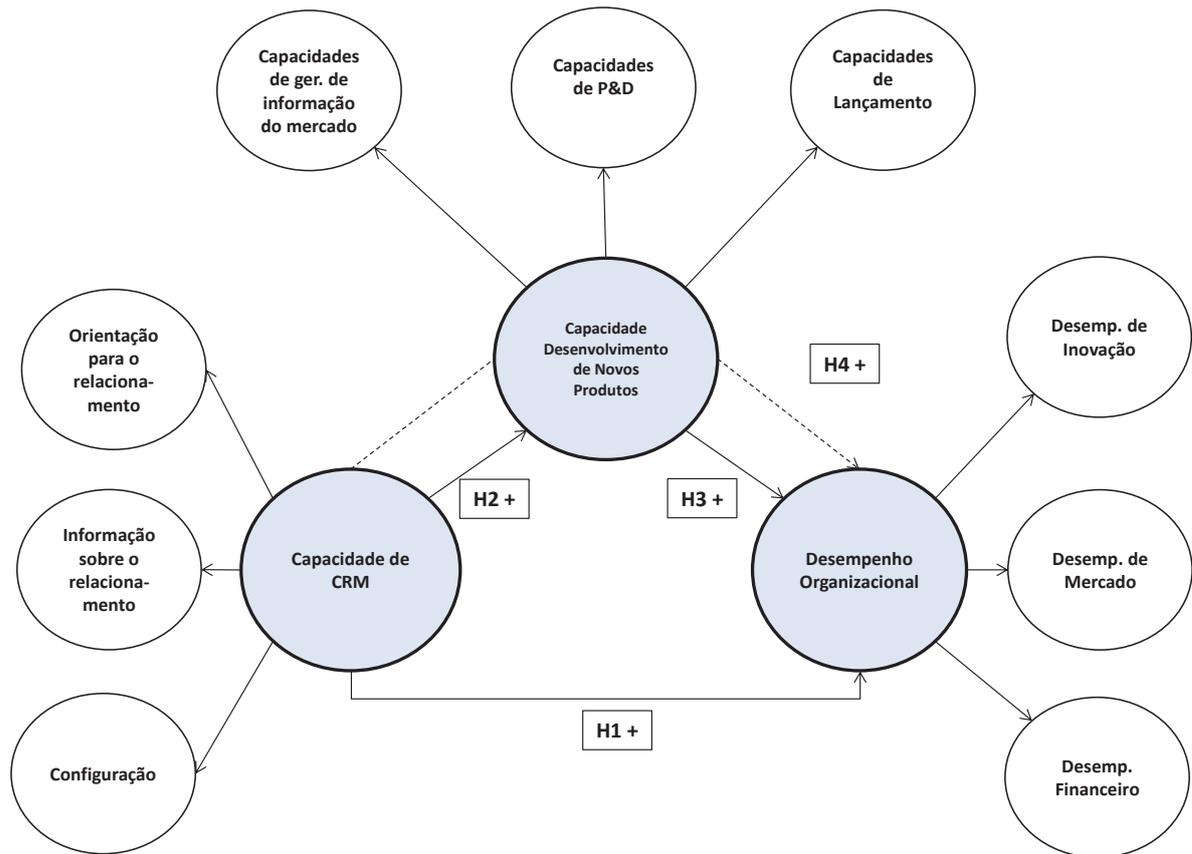
H4: A capacidade de desenvolvimento de novos produtos medeia a relação entre a capacidade de CRM e o desempenho organizacional.

Para ilustrar as relações e hipóteses aqui apresentadas e que foram testadas neste trabalho, tem-se a Figura 4.

Como evidenciado na Figura 4, os três constructos (ilustrados nos círculos sombreados) foram estudados como constructos reflexivos, de segunda ordem e compostos por três dimensões cada um. As linhas contínuas que ligam os constructos, ilustram as três relações diretas testadas nessa pesquisa: (1) entre a capacidade de CRM e o desempenho organizacional; (2) entre a capacidade de CRM e a capacidade

de desenvolvimento de novos produtos e (3) entre a capacidade de desenvolvimento de novos produtos e o desempenho organizacional. A linha pontilhada ilustra a relação de mediação proposta (capacidade de CRM > capacidade de desenvolvimento de novos produtos > desempenho organizacional).

FIGURA 4 - MODELO PROPOSTO E HIPÓTESES



FONTE: Autora (2018)

O próximo capítulo detalha os procedimentos metodológicos utilizados para desenvolver essa pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apresenta-se os procedimentos metodológicos que foram utilizados no desenvolvimento dessa pesquisa, incluindo: (a) o tipo de pesquisa utilizado, (b) as definições constitutivas e operacionais dos constructos relacionados, (c) a população e amostra em que a pesquisa foi aplicada, (d) o instrumento de pesquisa e estratégia de coleta de dados e (e) a forma como os dados foram analisados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Partindo da questão de pesquisa que rege esse trabalho – *Qual a influência da capacidade de CRM (Customer Relationship Management) na capacidade de desenvolvimento de novos produtos e qual a influência desses constructos no desempenho organizacional?* – o tipo de pesquisa mais adequado para respondê-la é a pesquisa conclusiva (MALHOTRA, 2001). Esse tipo de pesquisa é indicado para testar hipóteses e examinar relações entre constructos (MALHOTRA, 2001), conforme ocorre na presente pesquisa. Além disso, de acordo com Malhotra (2001), a pesquisa conclusiva é indicada para pesquisas em que: (a) as informações necessárias estejam claramente definidas, (b) o processo de pesquisa seja formal e estruturado, (c) a amostra seja grande e representativa e (d) a análise de dados seja quantitativa. Essas quatro características podem ser observadas neste estudo.

A pesquisa descritiva foi considerada a mais adequada para essa pesquisa, uma vez que seu objetivo não consiste em determinar relações de causa e efeito entre as variáveis estudadas e sim descrever as relações entre elas, sem que haja manipulação das mesmas (MALHOTRA, 2001). Além disso, a pesquisa descritiva tem como característica a formulação prévia de hipóteses e o estudo pré-planejado e estruturado (MALHOTRA, 2001), o que reforça a coerência da utilização desse tipo de pesquisa nesse trabalho.

Dentro da pesquisa descritiva, o método de pesquisa escolhido foi o método *survey* ou método de levantamento (BABBIE, 2003). Este método é comumente utilizado em pesquisas de gestão e negócios, e é mais frequentemente utilizado para responder questões relativas a “quem”, “o que”, “onde”, “quanto” e “como” (SAUNDERS et al., 2009).

Considerando que os dados foram coletados apenas uma vez a partir da amostra definida, essa pesquisa é classificada como uma pesquisa de corte transversal (MALHOTRA, 2001). As vantagens desse tipo de pesquisa estão relacionadas ao custo para o desenvolvimento da pesquisa, a ausência de distorção nas respostas e a amostragem representativa (MALHOTRA, 2001).

3.2 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DA PESQUISA

Para esclarecer a definição e a forma de mensuração de cada um dos constructos que constituem o objetivo dessa pesquisa: capacidade de CRM, capacidade de desenvolvimento de novos produtos e desempenho organizacional, apresenta-se as definições constitutivas e as definições operacionais da pesquisa.

(a) **Capacidade de CRM**

Definição constitutiva: Capacidade da empresa em iniciar e manter relações cada vez mais próximas com os clientes, a qual abrange: orientação para o relacionamento, informação sobre o relacionamento e configuração (DAY; VAN DEN BULTE, 2002; DAY, 2002).

Definição operacional: Escala de Capacidade de CRM de Battor e Battor (2010), que é uma escala de segunda ordem formada por três dimensões: orientação para o relacionamento, informação sobre o relacionamento e configuração. A escala é composta por um total de 14 itens e é do tipo Likert de 7 pontos, sendo “1 = Discordo totalmente” e “7 = Concordo totalmente”, seguindo o formato da escala original.

(b) **Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos**

Definição constitutiva: A capacidade de desenvolvimento de novos produtos é um constructo tridimensional composto pelas capacidades de gerenciamento de informação do mercado, capacidades de P&D e capacidades de lançamento as quais permitem à empresa ter ideias de produtos inovadores, planejá-los, desenvolvê-los e comercializá-los de forma a atender as necessidades e desejos explícitos e latentes de seus clientes (RUBERA; CHANDRASEKARAN; ORDANINI, 2015).

Definição operacional: a capacidade de desenvolvimento de novos produtos foi mensurada com base na escala de Rubera, Chandrasekaran e Ordanini (2015). Considerou-se um constructo de segunda ordem composto por três dimensões:

capacidades de gerenciamento de informação do mercado, capacidades de P&D e capacidades de lançamento (RUBERA; CHANDRASEKARAN; ORDANINI, 2015). A escala possui o total de 11 itens e é do tipo Likert de 7 pontos, sendo “1 = Muito pior que meus concorrentes” e “7 = Muito melhor que meus concorrentes”.

(c) **Desempenho Organizacional**

Definição constitutiva: Nível em que a organização atinge seus objetivos financeiros, de mercado e de inovação (SLATER; OLSON; HULT, 2010; BATTOR; BATTOR, 2010; FINOTI, 2015).

Definição operacional: Nesta pesquisa o desempenho organizacional foi considerado um constructo de segunda ordem formado pelas escalas de: (1) Desempenho Financeiro, a qual foi composta por itens das escalas de Nybakk (2012) e Thornton, Henneberg e Naudé (2015); (2) Desempenho de Mercado de Battor e Battor (2010) e; (3) a escala de Desempenho de Inovação de Finoti (2015). A escala possui 14 itens e é do tipo Likert de 7 pontos, sendo “1 = Muito pior que meus concorrentes” e “7 = Muito melhor que meus concorrentes”.

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

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população estudada consistiu do conjunto de empresas do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (HPPC). O setor de HPPC apresenta uma dinâmica que proporciona importantes vantagens competitivas para empresas que incorporam inovação em suas estratégias de médio e longo prazo (CAPANEMA et al., 2007). Além disso, o Brasil é o quarto maior mercado mundial de produtos HPPC, e este mercado cresceu, já descontada a inflação, 10,5% ao ano, em média, entre os anos de 2006 e 2016 (ABIHPEC, 2017). De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), em abril de 2017, existiam 2.650 empresas atuando nesse setor em todo o Brasil (ABIHPEC, 2017).

Devido à indisponibilidade de recursos para se atingir toda a população, usou-se o procedimento de amostragem não probabilístico denominado amostra por

conveniência (MALHOTRA, 2001; CRESWELL, 2010), onde os elementos da amostra são os mais acessíveis ao pesquisador.

A amostra trabalhada nesta pesquisa foi extraída de uma base de dados construída pela pesquisadora a partir das informações disponibilizadas pela ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária - em seu *site*: <https://consultas.anvisa.gov.br/#/empresas/>. Esse *site* é aberto e possui filtros para que os usuários possam encontrar as informações acerca do setor, região e tipo de empresa de seu interesse. Para a construção da base de dados das empresas do setor de HPPC, foram aplicados os seguintes filtros:

- Atividade: Fabricar;
- Área de Produto: Cosméticos;
- Situação: Ativa.

Após extraídas as informações do *site* da Anvisa, foram excluídas as duplicidades, bem como as empresas que não possuíam informações quanto ao número de telefone. Ao final, a base de dados continha 1.759 empresas. A partir desta base, foram feitas tentativas de contato telefônico com 924 empresas, as quais geraram 252 contatos com sucesso. Desta forma, a *taxa de retorno* obtida foi de 27,3%.

Foram considerados contatos com sucesso aqueles em que o pesquisador conseguiu entrevistar o gestor ou o funcionário diretamente envolvido com as atividades de marketing, vendas, CRM ou pesquisa e desenvolvimento de sua empresa – o qual é considerado a unidade de análise desta pesquisa. Desta forma, assegurava-se de que o respondente teria conhecimento necessário para responder ao questionário.

3.4 COLETA DE DADOS

Nesse item apresenta-se o instrumento de coleta de dados - especificando quais as escalas serão utilizadas, quais as razões para a aplicação dessas escalas e as formas de validação das escalas – e o detalhamento da estratégia de coleta dos dados.

3.4.1 Instrumento de coleta de dados

O instrumento para a coleta de dados foi um questionário estruturado, dividido em cinco blocos: (1) Capacidade de CRM, considerando um total de 14 questões (2) Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos, considerando um total 11 itens (3) Desempenho Organizacional, com um total de 14 itens (4) Caracterização da Empresa e (5) Caracterização do Respondente (ver Apêndice 2). Os três primeiros blocos eram compostos unicamente por questões fechadas, onde os itens foram mensurados por meio de escala tipo Likert de 7 pontos. O quarto e o quinto bloco eram compostos tanto por questões abertas quanto fechadas e somaram um total de 18 questões. Esses dois últimos blocos tinham como objetivo a obtenção de informações para posterior caracterização da empresa e dos respondentes.

A escala utilizada para mensurar a Capacidade de CRM foi a escala de Battor e Battor (2010), apresentada no Apêndice 1, estudo cujo tema está estritamente relacionado com o tema dessa pesquisa.

Para mensurar a capacidade de desenvolvimento de novos produtos foi utilizada a escala de Rubera, Chandrasekaran e Ordanini (2015).

Quanto à mensuração do desempenho organizacional, utilizou-se itens das escalas de Nybakk (2012) e Thornton et al. (2015) para a dimensão de desempenho financeiro. Isso se justifica porque essas escalas englobam itens como retorno sobre vendas, retorno sobre ativo (ROA), lucro líquido e retorno sobre investimentos, os quais são comumente utilizados pelas empresas do setor para se avaliar o desempenho financeiro. Em relação ao Desempenho de Mercado e ao Desempenho de Inovação, utilizou-se, respectivamente, as escalas de Battor e Battor (2010) e de Finoti (2015). A escolha dessas escalas justifica-se por elas já terem sido utilizadas em estudos que exploraram temas e/ou relações similares às desta pesquisa.

Seguindo as recomendações de Churchill (1979), concluída a escolha e tradução das escalas, foi feito o processo de validação do instrumento de pesquisa, por meio da validação com acadêmicos e da validação com especialistas. Tais validações são detalhadas nas subseções a seguir.

a) Validação com acadêmicos

Após a tradução das escalas e a organização de um questionário preliminar, no dia 07 de junho de 2017, realizou-se a validação do questionário com três professores doutores e pesquisadores da área de Estratégia de Marketing. O objetivo

da validação com acadêmicos foi o de assegurar a validade de conteúdo do questionário, a qual, de acordo com Saunders, Lewis e Thornhill (2009), se refere à adequação do instrumento de medida ao que se deseja investigar.

Durante a validação, foi feita uma análise minuciosa de todos os itens do questionário. Desta forma, algumas perguntas foram reescritas, a fim de melhorar a compreensão do que se desejava mensurar.

b) Validação com especialistas

Para a validação com especialistas, foram realizadas três entrevistas presenciais e individuais com três profissionais de empresas do setor de HPPC. O propósito era identificar as dificuldades que eles pudessem ter na compreensão do questionário e, se necessário, adaptá-lo a uma linguagem mais clara e apropriada para os profissionais do setor.

A primeira entrevista foi realizada no dia 14/06/2017 às 10h00 e teve uma hora de duração. O primeiro especialista entrevistado foi um gestor de marketing de uma grande empresa nacional. A formação do entrevistado é Administrador, com MBA em Marketing e possui seis anos de experiência no setor de HPPC. Sua avaliação do questionário foi criteriosa, identificando palavras ou termos que poderiam ser adicionados ou substituídos para melhorar a compreensão das questões propostas. As sugestões feitas por esse especialista são apresentadas no Apêndice 3.

A segunda entrevista aconteceu no dia 27/06/2017 às 09h00 e teve duração de 1 hora e 15 minutos. O segundo especialista entrevistado é proprietário de uma empresa de médio porte da indústria de HPPC. Sua formação é em Engenharia e ele possui cinco anos de experiência na área. Suas contribuições sobre o questionário foram muito semelhantes às sugeridas pelo primeiro especialista entrevistado e apresentadas no Apêndice 3. Como nova contribuição, o segundo especialista sugeriu listar entre parêntesis exemplos de áreas funcionais no item 13 da escala de Capacidade de CRM. Segundo ele, os exemplos facilitariam a compreensão dos respondentes. Essa sugestão foi aceita e o realizou-se o ajuste no questionário.

A terceira entrevista aconteceu no dia 05/07/2017 às 19h00 e teve uma hora de duração. O terceiro especialista entrevistado atua como gestor de vendas em uma grande empresa multinacional do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. É formado em Administração e tem sete anos de experiência na área. Sua avaliação

quanto ao questionário também foi criteriosa e apresentaram algumas sugestões semelhantes às aquelas já apresentadas. As novas contribuições propostas pelo terceiro especialista também são apresentadas no Apêndice 3 deste trabalho.

O quadro 1 apresenta o resumo das entrevistas com os especialistas.

QUADRO 1 - RESUMO DA VALIDAÇÃO COM ESPECIALISTAS

Perfil da Empresa	Local	Cargo do entrevistado	Data
Grande Porte Nacional	Curitiba –PR	Gestor de Marketing	14/06/2017
Médio Porte Regional	Curitiba –PR	Proprietário	27/06/2017
Grande Porte Multinacional	Curitiba –PR	Gestor de Vendas	05/07/2017

FONTE: Elaborado pela autora (2018).

3.4.2 Pré-teste

Após a validação dos questionários, foi realizado o pré-teste do questionário com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais, e também de estimar o tempo de aplicação do questionário (MALHOTRA, 2001).

O pré-teste foi realizado nos dias 08, 09 e 10 de agosto, por meio da mesma estratégia e estrutura que foi utilizada durante toda a coleta (detalhes no item 3.4.3.) e resultou em 38 questionários preenchidos. Não foram identificados problemas no questionário durante essa etapa. Sendo assim, optou-se por manter o questionário sem alterações adicionais e utilizar os questionários respondidos para compor a base final de dados da pesquisa.

Na próxima seção serão apresentadas as estratégias utilizadas na etapa de coleta de dados.

3.4.3 Estratégia de coleta dos dados

Para a coleta de dados, foi contratada uma equipe do CEPA - Centro de Estudos e Pesquisas em Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. A escolha do CEPA justifica-se pela sua experiência na realização de pesquisa telefônica com gestores. Antes de realizar a contratação do CEPA, foram feitos

contatos com alguns pesquisadores que utilizaram esse centro de pesquisa anteriormente, a fim de obter opiniões acerca do serviço oferecido, bem como sugestões de como proceder para conseguir os melhores resultados durante a coleta de dados.

Adicionalmente, em 18 de julho de 2017, realizou-se uma primeira reunião com a equipe do CEPA. Esse contato inicial tinha os seguintes propósitos: explicar o objetivo da pesquisa a ser realizada, discutir o procedimento de coleta de dados, verificar a disponibilidade de cronograma e os custos envolvidos. Posteriormente, em 31 de julho de 2017, realizou-se outra reunião com a equipe de pesquisadores para informar algumas definições relevantes para a realização da coleta de dados, tais como:

- a) Volume de questionários a serem coletados: definiu-se que a coleta de dados deveria ocorrer até atingir 250 questionários válidos.
- b) Cronograma de coleta: início em 8 de agosto de 2017 e duração máxima de até 4 semanas.
- c) Definição do número de pesquisadores que atuariam na coleta: 3 pesquisadores.
- d) Unidade de análise da pesquisa: gestor ou funcionário diretamente envolvido com as atividades de marketing, vendas, CRM ou pesquisa e desenvolvimento de sua empresa.

No dia 02 de agosto de 2017, foram enviados ao CEPA o questionário desta pesquisa e a base de dados gerada a partir das informações extraídas do *site* da ANVISA (conforme apresentado no item 3.3 desse capítulo) com a qual foi construído o formulário *online* contendo todas as perguntas do questionário na página <http://www.onlinesurvey.com.br/cepa/folsten/>.

A partir de 08 de agosto de 2017, os pesquisadores do CEPA iniciaram a coleta de dados, a qual foi feita utilizando a estratégia de entrevistas telefônicas assistidas por computador (MALHOTRA, 2001). Em outras palavras, os pesquisadores entraram em contato por telefone com os gestores das empresas contidas na base de dados e registravam suas respostas no formulário *online*. As respostas registradas formavam uma base de dados em Excel. Essa base era analisada diariamente pela pesquisadora a fim de verificar o andamento da pesquisa e a qualidade dos dados coletados.

A coleta de dados se estendeu até 25 de agosto de 2017, quando se alcançou o volume de 252 questionários válidos. Para atingir esse número, foram contatadas 924 empresas do setor de HPPC presentes na base enviada inicialmente. Portanto, a taxa de resposta foi de 27,3%.

3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados ocorreu por meio das seguintes etapas: purificação da base de dados, teste de normalidade dos dados e avaliação de *outliers*, estatística descritiva dos dados, teste de confiabilidade das escalas, teste de *common method bias*, avaliação de variável controle e os testes das hipóteses. A descrição de cada uma das etapas é apresentada a seguir.

3.5.1 Purificação da base de dados

A purificação da base de dados se deu pela exclusão de questionários incompletos. Analisando a base resultante da coleta de dados, a qual continha 252 casos, foram encontrados 13 casos em que os entrevistados não responderam a todos os itens que compõem as escalas de Capacidade de CRM, Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos ou Desempenho Organizacional. Segundo Ringle, Wende e Will (2005), quando há a ocorrência de questionários incompletos há tanto a possibilidade de eliminá-los da base, quanto há a possibilidade de substituí-los pela média das respostas dos demais respondentes a esses itens. O critério que diferencia essas duas situações é o volume de questionário respondidos.

Nesta pesquisa, optou-se por eliminar os questionários incompletos, dado que o volume de casos obtidos na coleta de dados foi significativamente superior ao volume mínimo necessário para a realização da análise de dados por meio de equações estruturais utilizando o método dos Mínimos Quadrados Parciais (PLS) - forma de análise utilizada nessa pesquisa e que será melhor detalhada mais adiante nesse capítulo. Utilizando o software G*Power para o cálculo do tamanho da amostra e considerando R^2 diferente de zero, o tamanho de amostra mínimo para se explorar as relações propostas nessa pesquisa seria de 119 casos.

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

Após a purificação da base de dados, a etapa seguinte da análise dos dados foi o teste de normalidade. Segundo Mooi e Sarstedt (2011), os testes de normalidade mais comuns são o de *Shapiro-Wilks* e o de *Kolmogorov-Smirnov*. Por meio da ferramenta de *Software* Estatístico SPSS 2, os dados da amostra foram submetidos a esses dois testes e ambos indicaram que a amostra não apresentava uma distribuição normal. O critério utilizado para verificar a normalidade foi o de Pallant (2005), que diz que os dados são considerados normais se o valor de significância de p for maior do que 0,05.

O próximo passo foi a avaliação dos *outliers*. Para Hair et al. (2014), *outliers* são observações substancialmente diferentes das demais observações – isto é, possuem um valor extremo em uma ou mais variáveis. A primeira etapa para lidar com os *outliers* é identifica-los (HAIR et al., 2014).

Dado que essa pesquisa engloba múltiplas variáveis, utilizou-se uma técnica comumente aplicada para identificar *outliers* multivariados, que é a distância de Mahalanobis (HAIR et al., 2005). Para calcular tal distância, realizou-se uma regressão, onde todos os itens que compõem os constructos estudados foram elencados como variáveis independentes e uma variável aleatória, neste caso o número de identificação dos questionários, foi considerada como variável dependente.

Obtida a distância de Mahalanobis, calculou-se sua significância para 39 graus de liberdade (número total de itens dessa pesquisa), utilizando a fórmula: $1 - \text{CDF}(\text{chisq}(\text{Mahalanobis}, \text{graus de liberdade}))$. Seguindo a orientação de Hair et al. (2005), um nível de significância onde $p < 0,001$ é considerado adequado como ponto de corte na detecção de *outliers* multivariados. Desta forma, foram identificados 2 *outliers* na amostra estudada que foram excluídos da amostra seguindo a orientação de Hair et al. (2014).

Segundo Hair et al. (2014), há duas alternativas para tratamento dos *outliers*: (1) eliminá-los: quando esses somam uma quantidade pequena em relação ao total da amostra ou (2) tratá-los como subgrupos dentro da amostra: quando a quantidade de *outliers* é representativa. Nesse caso, como a amostra apresentou apenas 2 *outliers* (0,8% da amostra purificada), optou-se por excluí-los.

3.5.3 Análise descritiva dos dados

Dando sequência à análise dos dados, realizou-se a análise descritiva utilizando o *software* estatístico SPSS 21. O objetivo dessa etapa consistia em entender o comportamento de cada variável que compõe o modelo de mensuração (GIESELER, 2016). Por meio da análise descritiva pode-se observar: (1) a amplitude dos dados, onde se identifica a diferença entre o valor mínimo e máximo obtido para cada indicador (FREUND, 2006); (2) as médias de cada indicador; (3) o desvio padrão: o qual mostra o nível de dispersão das respostas obtidas para cada indicador e; (4) a variância, que também é um indicador de dispersão (FREUND, 2006).

Os resultados obtidos durante a análise descritiva dos dados são apresentados no capítulo 5 dessa dissertação – Análise e discussão dos resultados.

3.5.4 Teste de *Common Method Bias*

Nesta pesquisa as variáveis dependentes e independentes foram obtidas por meio de um mesmo respondente e em um único momento. Segundo Podsakoff et al. (2003), esse é um dos fatores que podem resultar no viés de comunalidade (inglês: *common method bias*), o qual pode distorcer os resultados encontrados. Desta forma, após a realização do teste de confiabilidade, realizou-se a análise do viés de comunalidade.

Esse problema potencial refere-se à variância que é consequência do método de coleta de dados e não à variância relacionada ao constructo de interesse (PODSAKOFF et al., 2003). Uma das formas de verificar a existência do viés de comunalidade é por meio do teste de Harman (*Harman one-factor test ou single factor*) (PODSAKOFF et al., 2003). Tal teste consiste na inclusão de todos os itens de todos os constructos estudados em uma análise fatorial a fim de determinar se a maioria da variância pode ser explicada por um único fator geral (PODSAKOFF et al., 2003). Sendo assim, o ideal é que o total da variância explicada por este fator seja inferior a 50%.

Os resultados do teste de Harman, utilizado para analisar o viés de comunalidade, são apresentados no capítulo 5 – Apresentação e discussão dos resultados.

3.5.5 Avaliação da Variável Controle

Antes de iniciar o teste das hipóteses, avaliou-se a necessidade de se controlar a variável tamanho de empresa no modelo, a qual é comumente utilizada como variável controle em pesquisas da área de administração (SCHILKE, 2013; TALLMAN; LI, 1996). Isso se justifica pelo fato de que o tamanho da empresa pode aumentar a vantagem competitiva, por exemplo, facilitando o acesso a um menor custo de capital, ao mesmo tempo em que reduz o risco (CHANG; THOMAS, 1989). Além disso, o tamanho da empresa também pode influenciar as capacidades dinâmicas da empresa, uma vez que as empresas maiores podem dedicar mais recursos ao desenvolvimento de suas rotinas de mudança (SCHILKE, 2013).

Nesta pesquisa, o tamanho da empresa foi avaliado com base no critério do SEBRAE (2016), o qual considera o número total de empregados, conforme apresentado na tabela 1.

TABELA 1 – CRITÉRIOS DO SEBRAE (2016) PARA CLASSIFICAÇÃO DO TAMANHO DA EMPRESA

Classificação	SEBRAE (2016)
Micro	Com até 19 empregados
Pequena	De 20 a 99 empregados
Média	De 100 a 499 empregados
Grande	Com mais de 500 empregados

FONTE: Adaptado de SEBRAE (2016).

Para verificar a influência do tamanho da empresa no modelo testado realizou-se o teste *t* de Student, conforme apresentado no Apêndice 4. Por meio deste teste foi observado que há diferenças significativas entre as médias, considerando o tamanho da empresa, para os constructos de capacidade de desenvolvimento de novos produtos e desempenho organizacional ao nível de $p < 0,05$. Sendo assim, a variável tamanho da empresa passou a integrar o modelo estrutural controlando tanto a variável capacidade de desenvolvimento de novos produtos quanto o desempenho organizacional.

3.5.6 Teste das hipóteses

O teste das hipóteses do estudo foi feito por meio de modelagem de equação estrutural (*Structural Equation Modeling* – SEM, em inglês). Lowry e Gaskin (2014) afirmam que as técnicas de SEM são métodos estatísticos para a modelagem de redes causais de efeitos simultâneos e uma das suas principais vantagens é a possibilidade de incluir variáveis latentes (constructos que não podem ser mensurados diretamente, mas que podem ser estimados por meio de *proxies*) no modelo causal.

Hair et al. (2014) afirmam que as técnicas baseadas em SEM são úteis no desenvolvimento e expansão da teoria, especialmente quando fatores de segunda e até de terceira ordem proporcionam uma melhor compreensão das relações que podem não estar aparentes inicialmente. Um modelo de mensuração de primeira ordem é aquele em que as covariâncias entre os constructos são explicadas por uma única relação de variáveis latentes, ao passo que um modelo de mensuração de segunda ordem contém dois níveis de variáveis latentes. Considerando que o modelo proposto nessa pesquisa é composto por variáveis latentes e variáveis de segunda ordem, justificava-se, portanto, a utilização de técnicas de SEM para testar as hipóteses levantadas (HAIR et al., 2014).

Há duas técnicas de SEM: a *Covariance-Based-SEM* ou CB-SEM (em inglês) e a *Partial Least Squares* – PLS-SEM (em inglês). A CB-SEM é baseada em covariância e representa os constructos por meio de fatores (WONG, 2013; HAIR et al., 2014). Wong (2013) afirma que CB-SEM é útil no desenvolvimento de escalas, análises exploratórias e de confirmação, relevância relativa de variáveis latentes e avaliação de relações causais.

A PLS-SEM é baseada nos mínimos quadrados parciais, representando os constructos por meio de seus componentes (WONG, 2013; HAIR et al., 2014). Essa técnica tem como foco a explicação da variância da variável dependente por meio da análise do modelo estrutural (HAIR et al., 2014). Ela incorpora várias técnicas estatísticas que não fazem parte do CB-SEM, como análise de componentes principais, regressão múltipla, análise multivariada de variância, análise de redundância e correlação canônica (LOWRY; GASKIN, 2014). Além disso, a PLS-SEM não possui restrições quanto a normalidade dos dados e pode ser aplicada em amostras pequenas (HAIR et al., 2014). Marcoulides, Chin e Saunders (2009) afirmam que PLS-SEM é indicada para modelos que possuem variáveis de ordem superior (*higher-order*).

Considerando que, nessa pesquisa, busca-se explicar a variância do desempenho organizacional (variável dependente) por meio do modelo estrutural formado por variáveis de segunda ordem, optou-se por utilizar a abordagem PLS-SEM. Esta também foi a técnica utilizada por Battor e Battor (2010) e Rubera, Chandrasekaran e Ordanini (2015), que são os principais estudos que suportam esse trabalho.

O teste das hipóteses utilizando abordagem PLS-SEM deu-se por meio do *software* SmartPLS 2.0. Para isso seguiu-se os procedimentos sugeridos por Ringle, Silva e Bido (2014). Esses autores afirmam que antes de iniciar a análise do modelo estrutural é necessário fazer ajustes no modelo de mensuração.

O primeiro aspecto observado para realizar o ajuste do modelo de mensuração foi a análise das validades convergentes, as quais foram obtidas por meio das Variâncias Médias Extraídas (em inglês - *Average Variance Extracted* – AVEs) de cada constructo. Seguindo as orientações de Hair et al (2014), foram considerados satisfatórios os valores das AVEs superiores a 0,50, ou seja, quando o constructo explicava mais da metade da variância de seus indicadores. Nos casos em que as AVEs ficaram inferiores a 0,50, fez-se a exclusão dos itens com carregamentos (*outer loading*) menores que 0,4 (HAIR et al., 2014).

A segunda etapa realizada para ajustar o modelo foi a observação dos valores da consistência interna (Alfa de Cronbach) e Confiabilidade Composta (CC). Esses indicadores são usados para se avaliar se a amostra está livre de vieses, ou ainda, se as respostas são confiáveis (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Valores do Alfa de Cronbach acima de 0,60 e 0,70 são considerados adequados em pesquisas exploratórias e valores de 0,70 e 0,90 do CC são considerados satisfatórios (HAIR et al., 2014).

Por fim, a terceira etapa de ajuste do modelo foi a avaliação da validade discriminante, a qual indica se os constructos ou variáveis latentes são independentes e se distinguem uns dos outros (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014; HAIR et al., 2014). Essa avaliação se deu de duas maneiras. A primeira maneira foi a observação das cargas cruzadas (*cross loading*), onde verificou-se se os indicadores apresentavam cargas fatoriais mais altas nos seus respectivos constructos (ou variáveis latentes) do que em outros (HAIR et al., 2014). A segunda forma utilizada para avaliar a validade discriminante se deu pelo critério de Fornell e Larcker (1981), onde compara-se as raízes quadradas dos valores das AVEs de cada constructo com as correlações entre

os constructos (ou variáveis latentes). As raízes quadradas das AVEs devem ser maiores que as correlações entre qualquer um dos outros constructos (HAIR et al., 2014). Os resultados destas análises constam no tópico 5.1.3. Validação do Modelo de Mensuração.

Após o ajuste do modelo de mensuração, deu-se início à análise do modelo estrutural e, conseqüentemente, das hipóteses dessa pesquisa. A primeira fase da análise do modelo estrutural foi a avaliação dos indicadores estatísticos que mostram a qualidade preditiva do modelo ajustado, sendo eles: R^2 , f^2 , Q^2 e q^2 , conforme orientação de Ringle, Silva e Bido (2014). O R^2 indica qual a porção da variância das variáveis endógenas (nesta pesquisa: capacidade de desenvolvimento de novos produtos e desempenho organizacional), que é explicada pelo modelo estrutural (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Segundo Cohen (1988), para a área de ciências sociais e comportamentais, tem-se as seguintes referências para esse indicador: 2% como efeito pequeno, 13% como efeito médio e 26% como efeito grande.

O f^2 ou tamanho do efeito ajuda a identificar a importância que cada variável exógena tem para o efeito na variável endógena. Por exemplo: nesta pesquisa, o R^2 do desempenho organizacional é explicado pelas variáveis: capacidade de CRM, capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Por meio do f^2 é possível identificar o quão importante é cada uma dessas variáveis para a explicação (R^2) do desempenho organizacional (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). O cálculo do f^2 é feito a partir da fórmula: $R^2_{\text{incluído}} - R^2_{\text{excluído}} / 1 - R^2_{\text{incluído}}$. Segundo Hair et al. (2014), valores de f^2 de 0,02, 0,15 e 0,35 são considerados, respectivamente, pequenos, médios e grandes.

Quanto ao indicador Q^2 , esse avalia o quanto que o modelo se aproxima do que se esperava dele ou sua qualidade preditiva (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Segundo Hair et al. (2014), os valores desse indicador devem ser superiores a zero. Para o cálculo desse indicador, utilizou-se o procedimento de *blindfolding* no SmartPLS 2.0 por 2 vezes, uma vez para cada variável endógena do modelo (HAIR et al., 2014). O q^2 , por sua vez, indica quanto cada variável endógena contribui para o Q^2 . O cálculo do q^2 é feito a partir da fórmula: $Q^2_{\text{incluído}} - Q^2_{\text{excluído}} / 1 - Q^2_{\text{incluído}}$.

Na sequência analisou-se a significância das relações diretas propostas no modelo, que são:

H1: Quanto maior a capacidade de CRM, maior o desempenho organizacional.

H2: Quanto maior a capacidade de CRM, maior a capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

H3: Quanto maior a capacidade de desenvolvimento de novos produtos, maior o desempenho organizacional.

Como o SmartPLS não assume a normalidade da distribuição da amostra, ele não utiliza testes paramétricos para avaliar a significância dos coeficientes, tais como os carregamentos e coeficientes de caminho (HAIR et al., 2014). Portanto, o software utiliza a técnica não paramétrica de reamostragem (*Bootstrapping*), na qual um grande número de sub amostras são extraídas da amostra original com substituição (HAIR et al., 2014). Segundo Hair et al. (2014), o número de sub amostras recomendadas é de 5.000.

Essa técnica permite o cálculo do teste t de Student (*Student's t test*) com número de graus de liberdade (df) que é definido pelo número de casos da amostra total menos 1 (HAIR et al., 2014). O resultado do teste t é o t-valor, o qual quando é superior a 1,96 indica que a relação é significativa com nível de confiança de 95% e quando superior a 2,57 indica que a relação é significativa com nível de confiança de 99%. Para transformar o t-valor em p-valor, que é o indicador mais comumente utilizado para indicar significância, utilizou-se a fórmula DIST.T.BC no software Microsoft Excel 2016.

A hipótese 4 dessa pesquisa refere-se a uma relação de mediação: *A capacidade de desenvolvimento de novos produtos medeia a relação entre a capacidade de CRM e o desempenho organizacional.*

Para Hair et al. (2014), a mediação concentra-se em uma relação de caminho direto teoricamente estabelecida entre duas variáveis bem como em um componente adicional teórico relevante, que indiretamente fornece informações sobre o efeito direto por meio do seu efeito indireto. Portanto, aplicando esses conceitos às variáveis desta pesquisa, tem-se que o efeito total entre a capacidade de CRM e o desempenho organizacional seria afetado pela relação indireta promovida pela variável mediadora, no caso a capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

Segundo Baron e Kenny (1986), uma variável é considerada mediadora quando ela atende os seguintes pressupostos: (1) a variável independente influencia significativamente a variável mediadora; (2) a variável independente influencia significativamente a variável dependente e; (3) quando os caminhos entre variável independente e a variável mediadora presumida e entre a variável mediadora

presumida e a variável dependente são controlados, o efeito entre a variável independente e a variável dependente é reduzido. Quanto ao último critério, Baron e Kenny afirmam que se a significância do caminho entre a variável dependente e a variável independente se tornar nula, isso demonstra há uma mediação total, por outro lado, quando a significância desse caminho reduzir porém não se anular, há uma mediação parcial.

Para analisar o possível efeito mediador da variável capacidade de desenvolvimento de novos produtos, primeiramente foi calculado o valor e a significância da relação indireta entre a capacidade de CRM e o desempenho organizacional por meio da capacidade de desenvolvimento de novos produtos. A fim de calcular esse efeito indireto, foi realizado o procedimento de *bootstrapping* no SmartPLS para 5.000 sub amostras. A partir de então, com o uso do software Microsoft Excel 2016, multiplicou-se o valor do primeiro coeficiente de caminho "A" (capacidade de CRM -> capacidade de desenvolvimento de novos produtos) e o segundo coeficiente de caminho "B" (capacidade de desenvolvimento de novos produtos -> desempenho organizacional) para as 5.000 sub amostras, conforme orientações de Hair et al. (2014). Com isso obteve-se o valor do efeito indireto para cada sub amostra.

Na sequência, para se obter a significância do efeito indireto, foi calculado o desvio-padrão considerando os valores desse efeito para as 5.000 sub amostras. Feito isso, dividiu-se a média do valor do efeito indireto das 5.000 sub amostras (A x B) pelo valor do desvio-padrão calculado, obtendo-se a significância do efeito indireto (t-valor) (HAIR et al., 2014; MOSKALEWICZ, 2015).

Seguindo as orientações de Hair et al. (2014), o próximo passo foi mensurar o tamanho do efeito indireto em relação ao efeito total (em inglês: *variance accounted for* – VAF). Para isso, utilizou-se a seguinte fórmula: $VAF = \frac{\text{Valor do Efeito Direto}}{\text{Valor do Efeito Direto} + \text{Valor do Efeito Indireto}}$. Deste modo, é possível determinar em que medida a variância da variável dependente é explicada pela relação indireta promovida pela variável mediadora (HAIR et al., 2014). Assim, se o efeito indireto for significativo, mas absorver muito pouco do efeito que a variável independente exerce sobre a variável dependente, o VAF seria inferior a 20%, significando que quase não há mediação (HAIR et al., 2014). Por outro lado, quando o VAF tem resultados acima de 80%, pode-se assumir uma mediação total. E, por fim, em uma situação em que o

VAF é maior do que 20% e menor de 80%, isso caracteriza uma mediação parcial (HAIR et al., 2014).

O capítulo 5 – Apresentação e discussão dos resultados – demonstra os resultados dos testes de hipóteses. Previamente à apresentação dos resultados, faz-se uma explanação do contexto no qual a pesquisa foi realizada: o setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC).

4 CONTEXTO – SETOR DE HIGIENE PESSOAL PERFUMARIA E COSMÉTICOS (HPPC).

O contexto em estudo trata-se do setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosmético (HPPC), o qual é o segundo setor industrial que mais investe em inovação no Brasil, tendo investido R\$ 1,6 bilhão em 2015 em P&D, conforme dados divulgados pela Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC, 2017). Também, observa-se que há uma tendência natural do setor por questões relativas às preferências dos clientes (ver tabela 2), o que sugere a ênfase no gerenciamento do relacionamento.

TABELA 2 - TENDÊNCIAS DO SETOR DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS

Tendências do Setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos:

1. Crescente preferência dos consumidores por produtos naturais e que não envolvem animais em seu processo de fabricação.
 2. Interesse corporativo e dos consumidores em ingredientes ambientalmente amigáveis e produzidos de forma sustentável.
 3. Interesse em produtos antienvelhecimento, particularmente no mundo desenvolvido.
 4. Crescente demanda de produtos de beleza adaptados às necessidades de grupos étnicos específicos.
 5. Aumento do uso de produtos de cuidados pessoais por homens.
 6. O crescente papel dos consumidores individuais e dos grupos de defesa nas discussões sobre a segurança dos ingredientes
-

FONTE: Adaptado de IHS Markit (2016)

Voltando-se para a definição e caracterização do setor de HPPC, Capanema et al. (2007) afirmam que esse setor é um segmento da indústria química cuja atividade básica é a manipulação de fórmulas. Os produtos fabricados são definidos pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária - Anvisa, na Resolução RDC 211, como: “... preparações constituídas por substâncias naturais ou sintéticas, de uso externo nas diversas partes do corpo humano, pele, sistema capilar, unhas, lábios, órgãos genitais externos, dentes e membranas mucosas da cavidade oral, com o objetivo exclusivo ou principal de limpá-los, perfumá-los, alterar sua aparência e ou corrigir odores corporais e ou protegê-los ou mantê-los em bom estado”.

Considerando os tipos de produtos fabricados pelo setor de HPPC, tem-se três segmentos principais (CAPANEMA et al., 2007):

- Higiene pessoal: composto por sabonetes, produtos para higiene oral, desodorantes, absorventes higiênicos, produtos para barbear, fraldas descartáveis, talcos, produtos para higiene capilar, etc. (CAPANEMA et al., 2007);
- Cosméticos: produtos de coloração e tratamento de cabelos, fixadores e modeladores, maquiagem, protetores solares, cremes e loções para pele, depilatórios, etc. (CAPANEMA et al., 2007);
- Perfumaria: perfumes e extratos, águas de colônias, produtos pós-barba, etc. (CAPANEMA et al., 2007).

Dado que uma única empresa pode fabricar produtos de mais de um segmento, esse setor é formado tanto por empresas especializadas quando por empresas diversificadas (BARBIEUX, 2011), ou seja, pode haver sobreposição de empresas atuando tanto no segmento de higiene pessoal, como no de cosméticos e de perfumaria.

4.1 PANORAMA MUNDIAL DO SETOR DE HPPC

A análise do panorama do setor de HPPC passa pelo entendimento dos números relativos ao consumo de produtos desta natureza. Em 2016, a população mundial consumiu US\$444 bilhões em produtos de higiene pessoal perfumaria e cosméticos (ABIHPEC, 2017). Conforme apresentado na tabela 3, os estadunidenses são os maiores consumidores mundiais, responsáveis por 19,1% do consumo mundial, seguidos pelos chineses (11,3%), japoneses (8,3%) e brasileiros (6,6%).

TABELA 3 - DEZ MAIORES CONSUMIDORES MUNDIAIS DE PRODUTOS DE HPPC

continua

Posição	País	Consumo (U\$ Bilhões)	Participação no consumo mundial
1	Estados Unidos	84,8	19,1%
2	China	50,2	11,3%
3	Japão	37,1	8,3%
4	Brasil	29,3	6,6%
5	Alemanha	17,9	4,0%
6	Reino Unido	16,7	3,8%
7	França	14,4	3,2%
8	Índia	12,1	2,7%

TABELA 3 - DEZ MAIORES CONSUMIDORES MUNDIAIS DE PRODUTOS DE HPPC
continuação e conclusão

Posição	País	Consumo (US\$ Bilhões)	Participação no consumo mundial
9	Coreia do Sul	11,9	2,7%
10	Itália	10,8	2,4%

FONTE: Adaptado de Panorama do Setor de Higiene Pessoal Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC, 2017).

Os produtos HPPC são relevantes no montante total das exportações de diversos países, mas são os países desenvolvidos os principais exportadores mundiais (CAPANEMA et al., 2007). Isso ocorre porque tais países, geralmente, praticam níveis tarifários reduzidos, ou seja, não apresentam qualquer restrição de ordem tarifária ou comercial (GARCIA; FURTADO, 2002). Desta forma, como pode ser observado na tabela 4, em 2016, os principais exportadores de produtos de HPPC foram França, Estados Unidos, Alemanha, Itália e Reino Unido somando, juntos, 46% do total da exportação mundial.

TABELA 4 - PRINCIPAIS PAÍSES EXPORTADORES DE PRODUTOS HPPC

Posição	País	Volume Exportado (US\$ Bilhões)	Participação no Total de Exportação
1	França	13.178	15%
2	Estados Unidos	9.414	11%
3	Alemanha	7.804	9%
4	Itália	4.627	5%
5	Reino Unido	4.509	5%
6	Outros	45.962	54%
Total		85.494	100%

Fonte: Comtrade, SITC 553 Perfume/toilet/cosmetics (2017)

Dentre os principais importadores dos produtos de HPPC, também se nota a presença de países europeus e asiáticos, conforme apresentado na tabela 5.

TABELA 5 - PRINCIPAIS PAÍSES IMPORTADORES DE PRODUTOS HPPC

Posição	País	Volume Exportado (US\$ Bilhões)	Participação no Total de Importações
1	Estados Unidos	9.039	11%
2	Alemanha	5.402	7%
3	Reino Unido	5.030	6%
4	China	4.888	6%
5	Hong Kong	4.483	6%
6	Outros	52.074	64%
Total		80.916	100%

FONTE: Comtrade, SITC 553 Perfume/toilet/cosmetics (2017)

Quanto às maiores empresas multinacionais do setor, em 2015, o ranking era formado por L'Oreal, Unilever, P&G, Estée Lauder e Shiseido (UMEMURA; SLATER,

2017). Segundo Garcia e Furtado (2002), estas empresas se favorecem da elevada capacidade técnica e produtiva de suas plantas espalhadas pelo mundo como uma forte barreira econômica que as mantêm líderes do setor.

4.2 PANORAMA BRASILEIRO DO SETOR DE HPPC

No Brasil, a indústria de HPPC é composta por grandes empresas multinacionais e por uma grande quantidade de pequenas e médias empresas, o que se justifica, principalmente, pela simplicidade da base técnica-produtiva de algumas empresas do setor, que se caracterizam pela manipulação e mistura de fórmulas relativamente simples, conferindo-lhes baixo esforço tecnológico (CAPANEMA et al., 2007; VILHA; QUADROS, 2012). Segundo Capanema et al. (2017), é comum encontrar empresas nesse setor que se desenvolveram a partir de antigas farmácias de manipulação.

De acordo com ABIHPEC, em abril de 2017 havia 2.650 empresas atuando nesse setor em todo Brasil e elas produzem 60% de todos os produtos de cuidados pessoal produzidos na América Latina. Dessas empresas, 20 eram de grande porte com faturamento líquido de impostos superior a R\$ 200 milhões e representando 75% do faturamento total do setor. As empresas do setor estão concentradas principalmente nas regiões Sudeste e Sul, conforme apresentado na tabela 6:

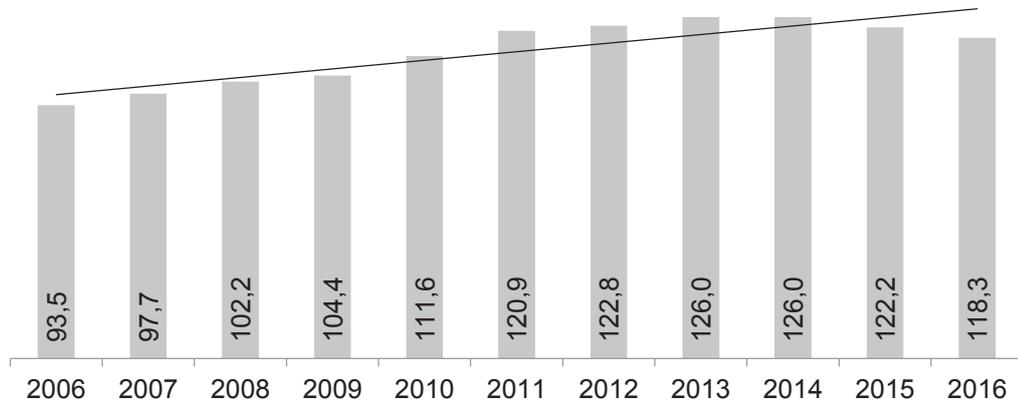
TABELA 6 - DISTRIBUIÇÃO REGIONAL DAS INDUSTRIAS DE HPPC

Região	Número de empresas (HPPC)	%
Centro-oeste	186	7,0%
Nordeste	286	10,8%
Norte	51	1,9%
Sudeste	1.614	60,9%
Sul	513	19,4%
Total Brasil	2.650	100,0%

FONTE: Adaptado de Panorama do Setor de Higiene Pessoal Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC, 2017).

No final de 2016, o setor industrial de HPPC gerava 118,3 mil vagas de empregos diretos, número 26,5% superior ao registrado em 2006. No entanto, o número de empregos gerados pelo setor, que apresentava crescimento constante até 2014, apresentou queda em 2015 e 2016 devido ao cenário político-econômico desfavorável. O gráfico 1 apresenta a evolução do número de vagas de empregos diretos gerados pelo setor:

GRÁFICO 1 - EMPREGOS DIRETOS GERADOS PELA INDÚSTRIA HPPC - VALORES POR MIL



FONTE: Adaptado de Panorama do Setor de Higiene Pessoal Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC, 2017).

Considerando seu PIB (Produto Interno Bruto), o Brasil esteve em nona colocação no *ranking* mundial em 2016, segundo dados de Fundo Monetário Internacional (FMI). No entanto, conforme apresentado na tabela 3 do tópico anterior, o Brasil é o quarto mercado consumidor de produtos de HPPC, tendo consumido US\$29,3 bilhões em 2016, o que representou 6,6% do consumo mundial. Isso demonstra a importância do mercado brasileiro para o setor mundial de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. Especificamente, o setor da indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos representa 1,8% do PIB brasileiro. De 2007 até 2014, conforme exposto na tabela 7, esse setor apresentou crescimento acima do PIB nacional e, também, acima do indicador do setor industrial total (ABIHPEC, 2017). No entanto, em 2015 e 2016, dado o aumento da carga tributária, tanto em relação ao IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados), como no ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadoria e Serviços) em diversos Estados, aliado à crise econômica, com desemprego e queda de renda do consumidor, o setor apresentou queda próxima à da indústria geral (ABIHPEC, 2017).

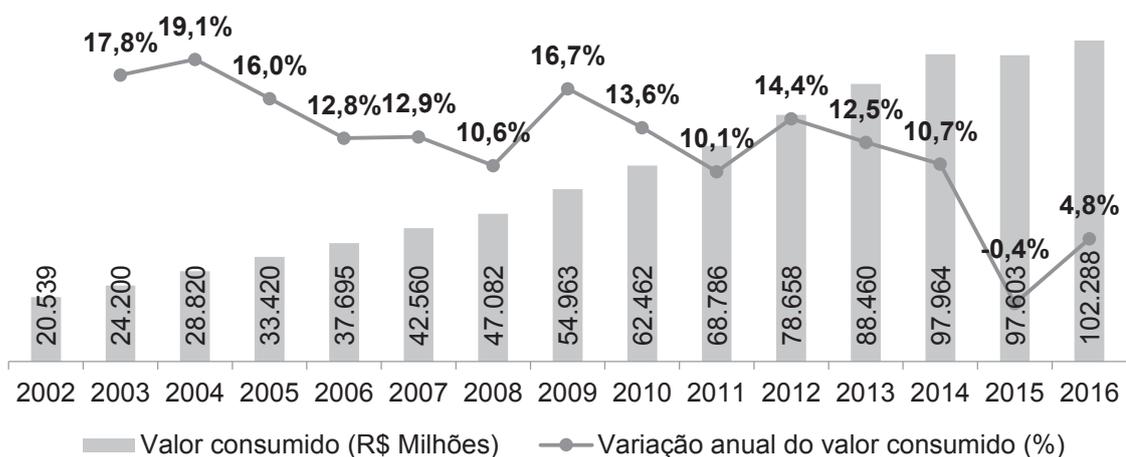
TABELA 7 - VARIAÇÃO ANUAL (%) DO PIB NACIONAL X SETOR DE HPPC

VARIAÇÃO ANUAL (%)			
Ano	PIB	Indústria Geral	Setor Deflacionado
2007	6,1	6,0	9,4
2008	5,2	3,1	5,5
2009	-0,3	-7,4	9,6
2010	7,5	10,5	10,5
2011	2,7	0,4	6,3
2012	0,9	-2,5	8,8
2013	2,3	1,2	5,3
2014	0,1	-1,2	7,0
2015	-3,8	-8,3	-9,3
2016	-3,6	-6,6	-6,3
Média (10 anos)	1,6	-0,6	4,5

FONTE: Adaptado de Panorama do Setor de Higiene Pessoal Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC, 2017).

O mercado brasileiro de HPPC cresceu, já descontada a inflação, 10,5% ao ano, em média, entre 2006 e 2016 (ABIHPEC, 2017). No entanto, devido à crise política e econômica que atingiu o país, o mercado de HPPC teve uma queda de 0,4% em 2015, retomando seu crescimento em 2016, quando apresentou aumento de 4,8% (R\$102.288 milhões), conforme mostra o gráfico 2 (ABIHPEC, 2017).

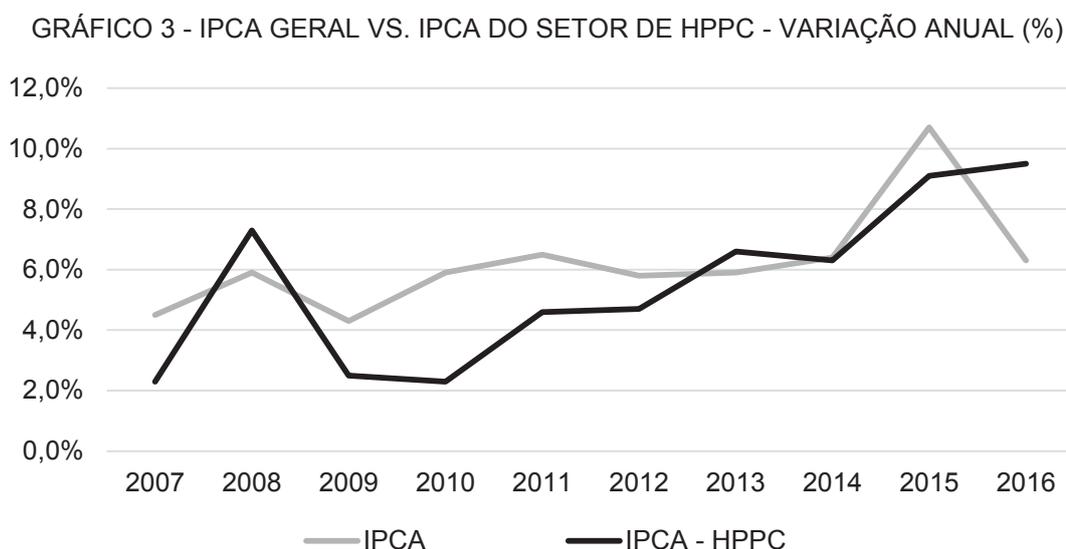
GRÁFICO 2 - EVOLUÇÃO DO MERCADO CONSUMIDOR BRASILEIRO



FONTE: Adaptado de Panorama do Setor de Higiene Pessoal Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC, 2017).

Quanto aos preços praticados no setor de HPPC, esses são favorecidos pela utilização de tecnologia de ponta e, conseqüentemente, pelo aumento da produtividade (ABDI, 2009). Desta forma, os preços dos produtos de HPPC, em

média, apresentam índices de aumento inferiores àqueles da economia em geral (ABDI, 2009), conforme pode ser observado no gráfico 3. Os preços mais acessíveis e com níveis de crescimento abaixo da média nacional são apontados como um dos motivadores para a crescente evolução do mercado brasileiro por produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos nos últimos dez anos (ABIHPEC, 2017).



FONTE: Adaptado de Panorama do Setor de Higiene Pessoal Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC, 2017).

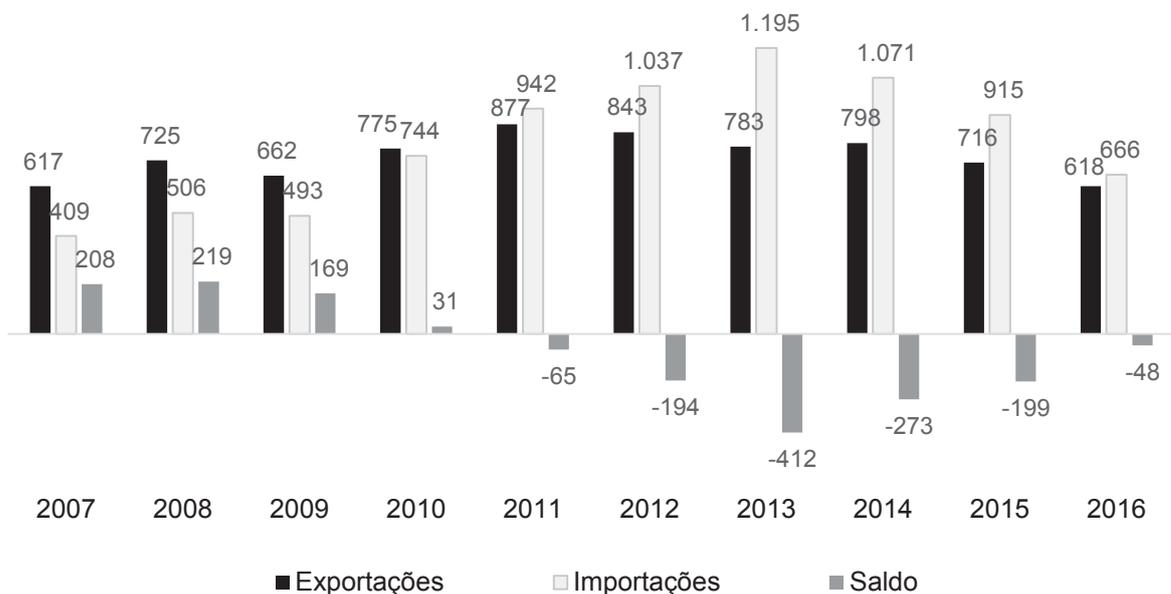
Os produtos de HPPC no Brasil são distribuídos principalmente por vendas diretas em canais tradicionais, vendas diretas domiciliares (catálogos) e por franquias (lojas personalizadas e especializadas) conforme identificado por Tamashiro, Merlo e Silveira (2011), por meio de uma pesquisa tipo *survey* com 400 entrevistados no estado de São Paulo.

As empresas nacionais da indústria de HPPC buscam a diferenciação, dentre outras maneiras, por meio do desenvolvimento de projetos de conservação e uso sustentável da biodiversidade brasileira (BARBIEUX, 2011; VILHA; QUADROS, 2012). Essa estratégia gera produtos de maior valor, uma vez que há consumidores dispostos a pagar um preço superior por produtos provenientes de empresas engajadas em questões ambientais e de sustentabilidade (FERRO; BONACELLI, 2006). Segundo Vilha e Quadros (2012), as empresas Chamma da Amazônia, Natura, Brazilian Fruit e Surya são exemplos de empresas que colocaram a sustentabilidade como centro de seus negócios.

Ao fazer uso dessa estratégia, algumas empresas nacionais, conseguiram destaque tanto no âmbito doméstico quanto no mercado internacional (BARBIEUX,

2011). Quanto a participação da indústria de HPPC no mercado internacional, em abril de 2017, a indústria de HPPC brasileira exportava seus produtos para 153 países, sendo os cinco principais destinos compostos por países da América Latina: Argentina, Chile, Colômbia, México e Paraguai – os quais absorvem mais de 50% das exportações brasileiras (ABIHPEC, 2017). Como se pode observar no gráfico 4, nos últimos dez anos o volume de exportação aumentou 9,6% e o volume total exportado em 2016 foi de US\$618 milhões.

GRÁFICO 4 - BALANÇA COMERCIAL DA INDÚSTRIA DE HPPC - US\$ MILHÕES



FONTE: Adaptado de Panorama do Setor de Higiene Pessoal Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC, 2017).

4.2 INOVAÇÃO E O SETOR DE HPPC

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, os lançamentos constantes de produtos, os quais atendem cada vez mais às necessidades do mercado, constituem um dos fatores principais que justificam o crescimento do setor nos últimos anos (ABIHPEC, 2017). Conforme a Pesquisa de Inovação Tecnológica (Pintec) de 2009 a 2011, das 1.287 empresas pesquisadas do setor, 1.003 implementaram algum tipo de inovação, sendo que dessas 544 implementaram inovação em produto.

De acordo com a ABIHPEC (2017), 30% do faturamento bianual da indústria de cuidados pessoais no Brasil são gerados por lançamentos de novos produtos. Isso faz com que aja uma busca constante por inovação no setor, tornando o mercado

dinâmico e competitivo. Como exemplo da relevância da inovação para o setor, tem-se a Unilever Brasil a qual procura renovar 70% do portfólio de produtos a cada ano (CORREGIARI; CAMPOS, 2015). Como resultado, a empresa lidera categorias-chave como produtos para banho, desodorantes e cuidados com o cabelo.

Nas empresas brasileiras, projetos de conservação e uso sustentável da biodiversidade são fontes de inovação e, conseqüentemente, de diferenciação dos produtos do setor (BARBIEUX, 2011). O tema de sustentabilidade tem sido explorado em pesquisas acadêmicas sobre o setor, com o objetivo de ampliar a compreensão sobre a forma com que aspectos voltados a sustentabilidade impactam a decisão de compra dos clientes (TAMASHIRO et al., 2014), as estratégias organizacionais (ROMANO et al., 2016) e o desempenho geral (OLIVEIRA et al., 2012).

Ademais, a busca pela diferenciação por meio da inovação no setor de HPPC começou a impulsionar o desenvolvimento de produtos para incorporar novas tecnologias como a nanotecnologia e biotecnologia (BARBIEUX, 2011). Segundo a Pesquisa de Inovação Tecnológica (Pintec) de 2011, 19 empresas brasileiras do setor trabalharam em atividades inovadoras envolvendo biotecnologia e 16 atuaram em atividades que envolviam a nanotecnologia.

A importância da inovação para o setor de HPPC, pode ser evidenciada também pela criação do Portal de Inovação (<http://www.portalinovacaohppc.com>), feito em conjunto pelo Sebrae, a ABDI e a ABIHPEC, com o objetivo de estimular as empresas do ramo, por meio de informações estratégicas sobre tendências e tecnologias (GONZALES, 2016). O portal disponibiliza informações sobre alternativas para captação de recursos financeiros para projetos de inovação no setor de HPPC, documentos explicativos sobre as legislações que regulamentam a inovação no país e no setor, uma rede de laboratórios, pesquisadores, prestadores de serviços tecnológicos voltados para o segmento, com o intuito de estimular a inovação no setor (GONZALES, 2016).

Há ainda o Instituto de Tecnologia e Estudos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ITEHPEC) que, desde 2002, estimula e promove a inovação no setor, visando o aumento da competitividade e o crescimento sustentável, por meio de cursos de capacitação e apoio a projetos de inovação do setor.

4.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A população estudada nesta pesquisa abrangeu as empresas industriais do setor de HPPC distribuídas por todo o território nacional. Conforme apresentado na tabela 8, a amostra da pesquisa, composta por 237 empresas, manteve a distribuição geográfica da população, sendo que as maiores concentrações estão localizadas nas regiões Sudeste e Sul.

TABELA 8 - DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Região	População		Amostra	
	Número de empresas (HPPC)	%	Número de empresas (HPPC)	%
Centro-oeste	186	7,0%	14	5,9%
Nordeste	286	10,8%	11	4,6%
Norte	51	1,9%	2	0,8%
Sudeste	1.614	60,9%	149	62,9%
Sul	513	19,4%	61	25,7%
Total Brasil	2.650	100%	237	100%

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Quanto a distribuição da amostra estudada por porte de empresa, é possível verificar na tabela 9 que há uma grande concentração em micro e pequenas empresas – 79,3% do total da amostra de acordo com o critério do SEBRAE (2016).

TABELA 9 - PORTE DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Classificação	SEBRAE (2016)	No. de Empresas	%
Micro	Com até 19 empregados	104	43,9%
Pequena	De 20 a 99 empregados	84	35,4%
Média	De 100 a 499 empregados	36	15,2%
Grande	Com mais de 500 empregados	13	5,5%
Total da Amostra		237	100%

FONTE: Dados da pesquisa (2018)

Isso vai ao encontro das afirmações de Capanema et al. (2007) e Vilha e Quadros (2012), de que no Brasil, a indústria de HPPC é composta, em sua maioria, por pequenas e médias empresas, devido, principalmente, à simplicidade da base técnica-produtiva de algumas empresas do setor, que se caracterizam pela manipulação e mistura de fórmulas relativamente simples, conferindo-lhes baixo esforço tecnológico.

As micro e pequenas empresas tendem a apresentar maior proximidade no relacionamento com seus clientes (LOURENÇO; SETTE, 2013), porém enfrentam maiores dificuldades (por exemplo: maior custo de capital) para conseguir recursos que poderiam ser utilizados em P&D e no lançamento de novos produtos no mercado (CHANG; THOMAS, 1989). Isso indica que elas precisam desenvolver novas formas para promover e fomentar suas habilidades de desenvolvimento de novos produtos o que pode refletir na ênfase em capacidades atreladas à inovação e à gestão de clientes.

Quanto ao tempo de atuação das empresas no mercado, observa-se na tabela 10 que a amostra é composta por empresas maduras e consolidadas no mercado, uma vez que 82,9% das empresas pesquisadas possuem mais de dez anos de atuação na indústria de HPPC.

TABELA 10 - TEMPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Tempo de Atuação no Setor (HPPC)	No. de Empresas	%
Menos de 1 ano	-	-
Entre 1 e 2 anos	-	-
Entre 2 e 5 anos	11	4,6%
Entre 5 e 10 anos	30	12,7%
Entre 10 e 15 anos	39	16,5%
Entre 15 e 20 anos	60	25,3%
Mais de 20 anos	97	40,9%
Total	237	100%

FONTE: Dados da pesquisa (2018)

Considerando que as capacidades organizacionais são desenvolvidas ao longo do tempo pela interação complexa entre os recursos da empresa (AMIT; SCHOEMAKER, 1993), pode-se inferir que empresas maduras, como as empresas que compõem a amostra estudada, apresentem capacidades melhor desenvolvidas do que empresas mais jovens.

Em relação aos produtos fabricados pelas empresas do setor, Capanema et al. (2007) os divide em três grandes grupos: higiene pessoal, cosméticos e perfumaria. Segundo Barbieux (2011), é comum que uma única empresa do setor fabrique produtos diversificados. Para entender os tipos de produtos fabricados pelas empresas pertencentes à amostra, solicitou-se aos respondentes que indicassem todos os tipos de produtos fabricados por suas empresas. Desta forma, conforme mostra a tabela 11, o somatório é superior ao número total de empresas.

TABELA 11 - TIPO DE PRODUTOS FABRICADOS

Tipo de Produto	No. de Empresas
Cosméticos	178
Produtos de higiene e limpeza	74
Perfumes	26
Embalagens para cosméticos	13
Medicamentos	30
Outros	24

FONTE: Dados da pesquisa (2018)

Ainda analisando a tabela 11, pode-se observar uma concentração de empresas que produzem cosméticos – 75% do total da amostra. Considerando que a demanda por cosméticos é elástica e apresenta maior influência da variação de renda em comparação com a demanda por produtos de higiene e limpeza (BARBIEUX, 2011), pode-se inferir que o desempenho das empresas pertencentes a amostra está sendo afetado negativamente pela crise econômica do país, a qual aumentou o nível de desemprego e afetou a renda média da população.

Sobre a forma de atuação das empresas que compõem a amostra, nota-se que 63% das empresas atuam tanto com marcas próprias quanto com empresas terceirizadas (ver tabela 12). Isso significa que grande parte dessas empresas precisam gerenciar tanto o relacionamento com consumidores finais (B2C – *business to customer*) e com os varejistas quanto com outros fabricantes do setor (B2B – *business to business*). Assim, pode-se dizer que os resultados encontrados nessa pesquisa englobam tanto relacionamentos B2B quanto B2C.

TABELA 12 - TIPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO

	Possui marca própria		Não possui marca própria		Total	
Atua como empresa terceirizada	149	63%	21	9%	170	72%
Não atua como empresa terceirizada	64	27%	3	1%	67	28%
Total	213	90%	24	10%	237	100%

FONTE: Dados da pesquisa (2018)

Quanto ao mercado de atuação, nota-se que aproximadamente 85% das empresas estudadas comercializam seus produtos em âmbito nacional (ver tabela 13), o que sugere uma maior complexidade para compreender as necessidades dos clientes atuais e potenciais, uma vez que o Brasil é um país com extensão continental,

possuindo diferenças climáticas e culturais significativas dentro de seu território. Essa característica, exige, conseqüentemente, uma maior habilidade dessas empresas para desenvolver produtos que atendam às necessidades distintas de seus clientes.

TABELA 13 - MERCADO DE ATUAÇÃO

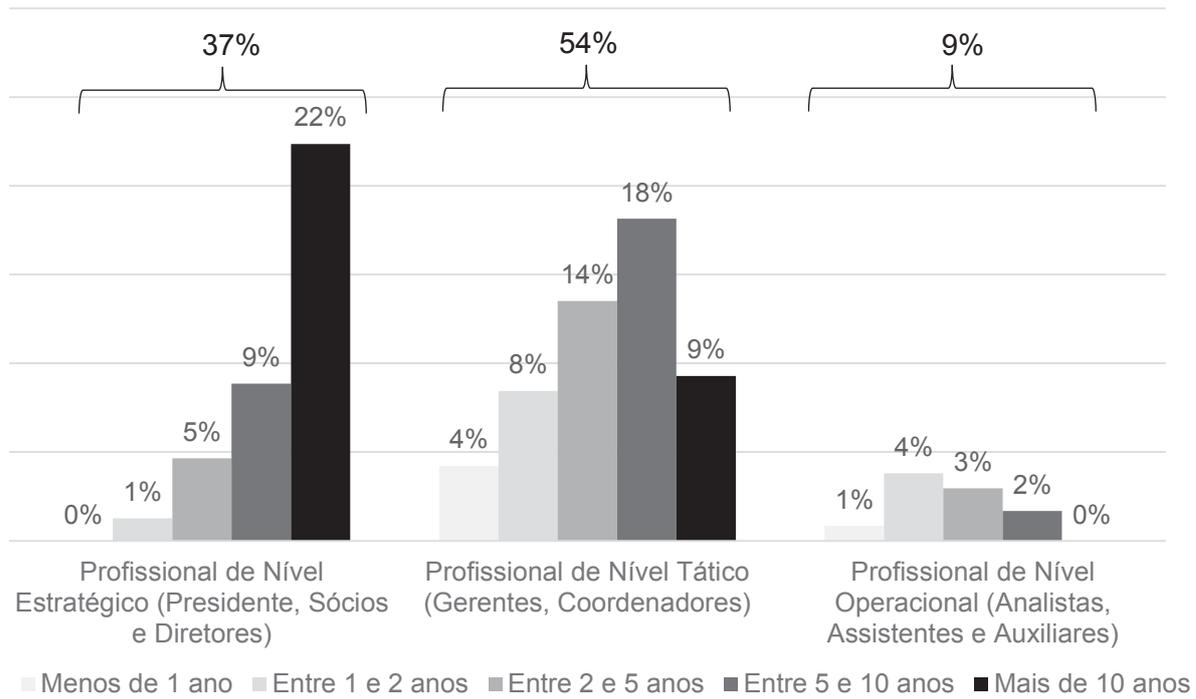
Mercado de Atuação	No. de Empresas	Distribuição %
Internacional	18	7,6%
América Latina	26	11,0%
Nacional	156	65,8%
Regional	37	15,6%
Total	237	100%

FONTE: Dados da pesquisa (2018)

Em relação a caracterização dos respondentes da pesquisa, pode-se notar no gráfico 5 que 91% dos respondentes são profissionais de nível estratégico e tático. Ou seja, são profissionais familiarizados com as ideias, valores e forma de tomada de decisão da empresa (HAMBRICK; MASON, 1984). Vale lembrar que antes de iniciar a entrevista, certificou-se que o respondente era gestor, responsável ou diretamente envolvido com as atividades de marketing, vendas, CRM ou pesquisa e desenvolvimento de sua empresa. Sendo assim, assegurou-se de que o respondente teria conhecimento necessário para responder ao questionário.

Adicionalmente, verifica-se que a maioria dos entrevistados (81%) estão na empresa há mais de dois anos, possuindo, portanto, conhecimento histórico e vivência na empresa. Essa característica contribuiu para que esses profissionais entendessem o perfil da empresa, suas habilidades e, conseqüentemente, estivessem aptos para responder ao questionário.

GRÁFICO 5 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR POSIÇÃO HIERARQUICA E TEMPO EM QUE O RESPONDENTE TRABALHA NA EMPRESA



FONTE: Dados da pesquisa (2018)

Após a apresentação das características das empresas pertencentes a amostra, bem como dos respondentes, no próximo capítulo apresenta-se os resultados da pesquisa.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados, inicia-se, no subcapítulo 5.1, com a apresentação dos resultados preliminares ao teste de hipótese, os quais compreendem a análise descritiva dos dados, o teste de viés do método comum (do inglês *common method bias*) e os resultados de validação do modelo de mensuração por meio na análise dos *outer loadings*, do teste de confiabilidade e das validades convergente e discriminante. Na sequência, no subcapítulo 5.2 são apresentados e discutidos os resultados do teste das hipóteses.

5.1 RESULTADOS PRELIMINARES AO TESTE DE HIPÓTESES

5.1.1 Análise descritiva dos dados

A análise descritiva dos dados tem por objetivo entender o comportamento de cada variável que compõe o modelo de mensuração (GIESELER, 2016). Por meio de dessa análise, pode-se observar: (1) a amplitude dos dados: onde se identifica a diferença entre o valor mínimo e máximo obtido para cada indicador (FREUND, 2006); (2) as médias de cada indicador; (3) o desvio padrão: o qual mostra o nível de dispersão das respostas obtidas para cada indicador e; (4) a variância, que também é um indicador de dispersão (FREUND, 2006). Desta forma, apresenta-se a seguir o comportamento de cada um dos constructos utilizados no modelo testado.

A tabela 14 apresenta cada uma das três dimensões do constructo da capacidade de CRM, o qual nesta pesquisa é considerado um constructo de segunda ordem.

TABELA 14 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DO CONSTRUCTO DE CAPACIDADE DE CRM

Variável	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
1.1 Orientação para o relacionamento	237	2	7	6,20	0,953	0,908
1.2 Orientação para o relacionamento	237	1	7	4,95	1,573	2,476
1.3 Orientação para o relacionamento	237	1	7	4,96	1,505	2,266
1.4 Orientação para o relacionamento	237	1	7	5,42	1,089	1,186
2.1 Configuração	237	1	7	4,90	1,792	3,210
2.2 Configuração	237	1	7	5,80	1,135	1,289

continua

TABELA 14 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DO CONSTRUCTO DE CAPACIDADE DE CRM

continuação e conclusão

Variável	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
2.3 Configuração	237	3	7	5,60	0,804	0,647
2.4 Configuração	237	2	7	5,58	1,029	1,058
3.1 Informação sobre o relacionamento	237	3	7	5,47	1,011	1,021
3.2 Informação sobre o relacionamento	237	2	7	5,97	0,915	0,838
3.3 Informação sobre o relacionamento	237	3	7	5,73	0,923	0,852
3.4 Informação sobre o relacionamento	237	1	7	5,38	1,473	2,170
3.5 Informação sobre o relacionamento	237	2	7	5,54	1,063	1,130
3.6 Informação sobre o relacionamento	237	1	7	5,57	1,058	1,119

FONTE: Dados da Pesquisa (2018)

A primeira dimensão é a “Orientação para o relacionamento”, que é uma dimensão latente do constructo capacidade de CRM e é composta por 4 indicadores. Considerando os valores mínimos e máximos exibidos na Tabela 14, nota-se que apenas o indicador 1.1 - *“Em nossa empresa, damos importância ativamente as ações de fidelização ou retenção dos clientes.”* - apresentou amplitude diferente da amplitude total da escala que é de 1 a 7, onde 1 indica que o respondente discorda totalmente da afirmação apresentada e 7 mostra que o respondente concorda totalmente com tal afirmação. Esse indicador apresentou amplitude de 2 a 7, o que sinaliza que nenhum respondente discordou totalmente com essa afirmação.

Ainda quanto a dimensão orientação para o relacionamento, com exceção do item 1.1, pode-se notar que as médias das respostas obtidas ficaram próximas a 5, ou seja, marginalmente acima de 4 que é o ponto médio da escala (ver tabela 14). Isso indica que os respondentes concordam parcialmente com essas afirmações acerca da habilidade que suas empresas possuem para estarem orientadas ao relacionamento com seus clientes. No entanto, a média do item 1.1 que foi 6,2, mais próxima do ponto máximo da escala que é de 7, representando que os entrevistados concordam ou concordam totalmente sobre a importância ativa que suas empresas dão para fidelização ou retenção de seus clientes. Quanto ao desvio padrão e a variância, os valores apresentados para os quatro itens foram inferiores a 2 e a 3, respectivamente, mostrando que não há uma grande dispersão dos dados em relação às médias, conforme pode ser observado na tabela 14.

Sobre a segunda dimensão que compõe a capacidade de CRM – a Configuração, essa é uma variável latente constituída por quatro indicadores. Como

pode ser observado na tabela 14, dois itens dessa dimensão não apresentaram amplitude de 1 a 7, sendo eles: o item 2.3 “*Em nossa empresa, estamos estruturados para responder otimamente a clientes com diferentes níveis de rentabilidade*”, cujo valor mínimo foi obtido foi 3, e o item 2.4 “*Em nossa empresa, temos tecnologias que permitem a comunicação individualizada com clientes potenciais*”, com amplitude de 2 a 7. Pode-se deduzir com isso, que as empresas pertencentes a amostra possuem pelo menos uma estrutura mínima de comunicação personalizada com clientes atuais e potenciais. Os valores das médias dos indicadores dessa dimensão variaram entre 4,96 e 5,80, o que mostra que os respondentes concordam parcialmente com as afirmações referentes a forma com que suas empresas estão configuradas para construir relacionamento com os clientes. Todos os indicadores apresentaram desvio-padrão e variância normais, ou seja, que indicam que não há uma grande dispersão dos dados em relação às médias.

A terceira dimensão da capacidade de CRM é a “Informação sobre o relacionamento”. Os seis itens que compõem essa dimensão referem-se à elementos voltados a presença e ao uso das tecnologias da informação para gerir o relacionamento com os clientes. Ao observar a tabela 14, nota-se que as médias de todos os indicadores foram superiores a cinco e nenhum respondente marcou a opção 1 “discordo totalmente”. Analisando essas informações, pode-se inferir que, em média, as empresas pertencentes a amostra, apesar de serem em sua maioria micro e pequenas empresas, possuem alguma estrutura tecnológica para gerir o relacionamento com seus clientes. O desvio padrão e a variância dos indicadores, mostram que não há grande dispersão das respostas obtidas em relação às médias.

Na tabela 15, apresenta-se a estatística descritiva dos indicadores que compõem as três dimensões do constructo de capacidade de desenvolvimento de novos produtos, que nesta pesquisa é estudado como um constructo de segunda ordem. Da mesma forma que no constructo de capacidade de CRM, a escala variou de 1 a 7.

TABELA 15 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DO CONSTRUCTO DE CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

continua

Variável	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
4.1 Gestão da informação de mercado	237	1	7	5,27	1,229	1,512
4.2 Gestão da informação de mercado	237	1	7	5,27	1,158	1,342
4.3 Gestão da informação de mercado	237	2	7	5,39	1,158	1,340

TABELA 15 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DO CONSTRUCTO DE CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

continuação e conclusão

Variável	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
4.4 Gestão da informação de mercado	237	1	7	5,33	1,132	1,282
4.5 Gestão da informação de mercado	237	2	7	5,38	1,204	1,449
5.1 P&D	237	1	7	5,57	1,229	1,509
5.2 P&D	237	1	7	5,10	1,149	1,320
5.3 P&D	237	1	7	5,32	1,049	1,100
6.1 Lançamento	237	1	7	5,27	1,147	1,317
6.2 Lançamento	237	2	7	5,19	1,036	1,072
6.5 Lançamento	237	1	7	5,30	1,077	1,160

FONTE: Dados da Pesquisa (2018)

A primeira dimensão apresentada é a capacidade de gestão da informação do mercado, que é uma variável latente composta por cinco indicadores. Como pode ser observado na tabela 15, quanto à amplitude dos indicadores, dois itens apresentaram valor mínimo igual a 2, sendo eles o 4.3 “*Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa acompanhou as necessidades e desejos dos clientes*” e o 4.5 “*Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa analisou as informações de mercado*”, ou seja, nenhuma empresa da amostra julgasse muito pior que seus concorrentes em relação a esses itens. As médias dos itens dessa dimensão foram todas superiores a 5,2, indicando que os respondentes se consideram iguais ou marginalmente melhores que seus concorrentes em relação a gestão da informação de mercado. Tanto o desvio padrão quanto a variância desses indicadores indicam baixa dispersão das respostas em relação à média.

A segunda dimensão da capacidade de desenvolvimento de novos produtos refere-se à capacidade de P&D, a qual é uma variável latente composta por três itens. De acordo com os resultados mostrados na tabela 15, a amplitude de todos os itens dessa dimensão ficou entre 1 e 7. As médias foram superiores a 5, ou seja, mostrando que os respondentes se consideram iguais ou marginalmente melhores que seus concorrentes em relação a sua habilidade de pesquisar e desenvolver novos produtos. O desvio padrão e a variância desses indicadores foram próximos a 1, representando baixa dispersão das respostas em relação à média.

A última dimensão da capacidade de desenvolvimento de novos produtos analisada é a capacidades de lançamento, a qual é uma variável latente formada por três itens. Como pode ser observado na tabela 15, o item 6.2 “*Comparado aos*

principais concorrentes, no último ano, a minha empresa garantiu que os lançamentos de novos produtos sejam consistentes com as necessidades dos clientes” dessa dimensão apresentou amplitude de 2 a 7, ou seja, nenhum respondente considerou que sua empresa esteja muito pior que seus principais concorrentes em relação ao alinhamento dos produtos lançados às necessidades dos clientes. As médias foram superiores a 5, ou seja, os respondentes se consideram iguais ou marginalmente melhores que seus concorrentes em relação à sua habilidade de lançar novos produtos no mercado. De acordo com o exibido na tabela 15, o desvio padrão e a variância desses indicadores foram próximos a 1, representando baixa dispersão das respostas em relação à média.

Na tabela 16, apresenta-se a estatística descritiva dos indicadores que compõem as três dimensões do constructo desempenho organizacional.

TABELA 16 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DO CONSTRUCTO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Variável	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
7.1 Desempenho de inovação	237	1	7	4,95	1,421	2,018
7.2 Desempenho de inovação	237	1	7	5,46	1,382	1,910
7.3 Desempenho de inovação	237	1	7	4,86	1,420	2,016
7.4 Desempenho de inovação	237	1	7	3,62	1,699	2,888
8.1 Desempenho de mercado	237	3	7	5,99	0,972	0,945
8.2 Desempenho de mercado	237	3	7	5,86	0,937	0,878
8.3 Desempenho de mercado	237	3	7	5,57	0,902	0,813
8.4 Desempenho de mercado	237	3	7	5,61	0,967	0,934
8.5 Desempenho de mercado	237	2	7	5,49	0,942	0,886
8.6 Desempenho de mercado	237	1	7	5,55	1,079	1,164
9.1 Desempenho financeiro	237	2	7	5,36	1,075	1,155
9.2 Desempenho financeiro	237	2	7	5,41	1,096	1,200
9.3 Desempenho financeiro	237	2	7	5,34	1,137	1,292
9.4 Desempenho financeiro	237	2	7	5,21	1,180	1,394

FONTE: Dados da Pesquisa (2018)

A primeira dimensão analisada foi o desempenho de inovação. Os resultados da tabela 16 indicam que a amplitude de todos os itens dessa dimensão ficou entre 1 e 7, onde 1 refere-se a discordo totalmente e 7 a concordo totalmente. Em relação as médias dos indicadores, destaca-se a média de 3,62 do indicador 7.4 “*No último ano, os produtos da minha empresa são únicos no mercado*”. O valor da média desse indicador ficou abaixo do ponto central da escala (4). Logo, infere-se que as empresas

pertencentes à amostra possuem produtos similares a outros existentes no mercado, uma vez que em média elas tenderam a estar mais próximas de discordar do fato de seus produtos serem únicos no mercado. Esse foi o indicador que apresentou a menor média considerando todos os indicadores do questionário. Também, os dados da tabela 16 indicam que os valores do desvio padrão e da variância desses indicadores mostram baixa dispersão das respostas em relação à média.

O desempenho de mercado é a segunda dimensão analisada do constructo de desempenho organizacional. Essa dimensão é formada por seis indicadores e apenas um deles apresentou amplitude de 1 a 7. Quatro indicadores tiveram amplitude de 3 a 7 e um de 2 a 7, como pode ser observado na tabela 16. As médias dos indicadores ficaram acima de 5. Analisando a amplitude e as médias, pode-se afirmar que, em média, os respondentes consideram que o desempenho de mercado de suas empresas é equivalente ou até marginalmente melhor que o de seus principais concorrentes. De acordo com os resultados apresentados na tabela 16, essa dimensão foi a que apresentou os menores valores quanto ao desvio padrão e a variância de seus indicadores, o que representa uma alta concentração das respostas em torno da média.

Por fim, a última dimensão analisada foi o desempenho financeiro. Destaca-se na análise dessa dimensão o fato da amplitude ser de 2 a 7 para todos os indicadores, ou seja, nenhum respondente considera que o desempenho financeiro de sua empresa seja muito pior comparado aos principais concorrentes. Os dados da tabela 16 revelam que as médias de todos os indicadores ficaram acima de 5, o que indica que os respondentes consideram que o desempenho financeiro de suas empresas é equivalente ou até marginalmente melhor que o de seus principais concorrentes. Os valores do desvio padrão e da variância mostra baixa dispersão das respostas em relação à média.

5.1.2 Teste de *Common Method Bias*

Para verificar se a variância obtida está relacionada ao constructo de interesse e não é apenas uma consequência do método de coleta de dados (PODSAKOFF et al., 2003) realizou-se o teste de *Common Method Bias*. Esse teste é indicado quando as variáveis dependentes e independentes são obtidas por meio de um mesmo respondente e em um único momento, como é o caso desta pesquisa. Para tanto,

realizou-se o teste de Harman (*Harman one-factor test ou single factor*) por meio do *Software* SPSS (PODSAKOFF et al., 2003). Tal teste consistiu na inclusão de todos os itens de todos os constructos estudados em uma análise fatorial a fim de determinar se a maioria da variância pode ser explicada por um único fator geral (PODSAKOFF et al., 2003).

A análise fatorial resultou em oito componentes com *Eigenvalues* maiores que 1, sendo que o primeiro deles correspondeu a apenas 31,06% de variância total. Desta forma, pode-se concluir que não há um fator que explica a maioria da variância (>50%) e que, portanto, não há presença de viés do método comum.

5.1.3 Validação do Modelo de Mensuração

Seguindo as orientações de Ringle, Silvia e Bido (2014), antes de se testar as hipóteses é necessário realizar a avaliação e o ajuste do modelo de mensuração. O primeiro aspecto observado foi a análise das validades convergentes, as quais foram obtidas por meio das Variâncias Médias Extraídas (Average Variance Extracted – AVEs) de cada constructo. De acordo com Hair et al. (2014), são considerados satisfatórios os valores de AVE superiores a 0,50.

Considerando as escalas completas, apenas o constructo da capacidade de desenvolvimento de novos produtos apresentou AVE superior a 0,5. Desta forma, foi necessário excluir itens das escalas de capacidade de CRM e de desempenho organizacional para que fossem atingidos níveis adequados de AVE, garantindo, conseqüentemente, a validade convergente desses constructos latentes (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Os itens excluídos foram primeiramente aqueles que apresentavam valores de *outer loadings* (carregamentos) inferiores a 0,7 em suas próprias dimensões (HAIR et al., 2014) e, na seqüência, foram excluídos itens com baixo carregamento no constructo de segunda ordem até que esse atingisse AVE superior a 0,5 (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Os indicadores que permaneceram no modelo de mensuração final, bem como os valores de seus *outer loadings* e os valores de Alpha de Cronbach das escalas finais são apresentados na tabela 17 e discutidos na seqüência.

TABELA 17 - OUTER LOADINGS DOS INDICADORES DA PESQUISA

continua

Variável	Dimensão	Indicador	Outer Loading	Fonte
Capacidade de CRM ($\alpha = 0,8567$)	Orientação para o relacionamento (Outer loading: 0,791)	1.1 Fidelização ou retenção dos clientes.	*	Battor e Battor (2010)
		1.2 Compartilhamento de informações dos clientes.	0,8470	
		1.3 Tratamento diferenciado.	0,8872	
		1.4 Customização produtos com base no valor.	*	
	Configuração (Outer loading = 0,832)	2.1 Recompensa funcionários por relacionamentos rentáveis.	0,8211	Battor e Battor (2010)
		2.2 Ofertas personalizadas.	*	
		2.3 Estrutura para responder aos clientes.	0,7085	
		2.4 Tecnologias para comunicação individualizada.	0,8003	
	Informação sobre o relacionamento (Outer loading = 0,825)	3.1 Bases de dados permitem visão detalhada dos clientes.	0,7723	Battor e Battor (2010)
		3.2 Integração diversos pontos de contato.	*	
		3.3 Bancos de dados garantem a qualidade dos dados.	0,7864	
		3.4 Avalia o valor do ciclo de vida dos clientes.	0,8493	
3.5 Sistemas de integram áreas funcionais.		*		
3.6 Tecnologia para gerenciar informações e feedbacks tempo real.		*		
Capacidade de desenvolvimento de novos produtos ($\alpha = 0,9016$)	Capacidades de gestão da informação de mercado (Outer loading = 0,839)	4.1 Coletou informações clientes e concorrentes.	0,8397	Rubera, Chandrasekaran e Ordanini (2015)
		4.2 Pesquisa de mercado para desenvolver ações de marketing.	0,8099	
		4.3 Acompanhamento das necessidades e desejos dos clientes.	0,8239	
		4.4 Informações de pesquisa de marketing.	0,8494	
		4.5 Análise das informações de mercado.	0,8396	
	Capacidades de P&D (Outer loading = 0,866)	5.1 Habilidade para desenvolver novos produtos.	0,8574	Rubera, Chandrasekaran e Ordanini (2015)
		5.2 Investimento em pesquisa e desenvolvimento.	0,8833	
		5.3 Teste adequação dos novos produtos.	0,8398	
	Capacidades de lançamento (Outer loading = 0,835)	6.1 Habilidade de lançar novos produtos com sucesso.	0,8554	Rubera, Chandrasekaran e Ordanini (2015)
		6.2 Lançamentos consistentes com as necessidades dos clientes.	0,8605	
6.3 Suporte de vendas para o lançamento.		0,8013		
Desempenho organizacional ($\alpha = 0,9104$)	Desempenho de inovação (Outer Loading = 0,686)	7.1 Número de novos produtos superior aos concorrentes.	0,9321	Finoti (2015)
		7.2 Qualidade dos produtos superior aos meus concorrentes.	*	
		7.3 Sucesso de vendas com o lançamento de novos produtos.	0,8959	
		7.4 Produtos únicos no mercado.	*	
	Desempenho de mercado (Outer loading = 0,924)	8.1 Satisfação dos clientes.	0,7097	Battor e Battor (2010)
		8.2 Construção de relacionamento	0,7542	
		8.3 Atração de novos clientes.	0,7579	
		8.4 Retenção dos nossos clientes.	0,7295	

TABELA 17 - OUTER LOADINGS DOS INDICADORES DA PESQUISA

continuação e conclusão

Variável	Dimensão	Indicador	Outer Loading	Fonte
		8.5 <i>Market Share</i> .	0,8008	
		8.6 Crescimento de vendas.	0,7217	
	Desempenho financeiro (<i>Outer loading</i> = 0,904)	9.1 Retorno sobre as vendas.	0,8593	Nybakk (2012); Thornton, Henneberg e Naudé (2015)
		9.2 Lucro Líquido.	0,8557	
		9.3 Retorno sobre investimento (ROI).	0,8963	
		9.4 Retorno sobre ativos (ROA).	0,8981	

* Itens excluídos.

FONTE: Dados da Pesquisa (2018)

Analisando os resultados apresentados na tabela 17, nota-se que dentre as três dimensões da capacidade de CRM a que mais contribui para a representação desse constructo é a configuração, a qual apresenta *outer loading* de 0,832. Por sua vez, o item que apresentou maior carregamento nessa dimensão foi o item 2.1 “*Em nossa empresa, recompensamos os funcionários por construir e estreitar relacionamentos com clientes mais rentáveis*”. A segunda dimensão a contribuir com a representação da capacidade de CRM foi a informação sobre o relacionamento, cujo carregamento foi de 0,825 e o seu item mais representativo foi o 3.4 “*Em nossa empresa, acompanhamos continuamente as informações dos clientes para avaliar o valor do ciclo de vida (lifetime value) de cada um deles.*”, que carregou 0,8493 nessa dimensão. Por fim, a dimensão que menos carregou na capacidade de CRM foi a orientação para o relacionamento, a qual teve um *outer loading* de 0,791 e tem como item mais representativo o 1.3 “*Em nossa empresa, nossos funcionários tratam clientes diferentes de formas diferentes*”, cujo carregamento foi de 0,8872.

Quanto a capacidade de desenvolvimento de novos produtos, a dimensão que mais contribuiu para sua representação foi a capacidade de P&D (ver tabela 17). Essa dimensão carregou 0,866 e seu item mais representativo é o 5.2 “*Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa utilizou o investimento em pesquisa e desenvolvimento para desenvolver novos produtos...*”. As dimensões “capacidades de gestão da informação de mercado” e “capacidades de lançamento” apresentaram carregamentos de 0,839 e 0,835, respectivamente. Os itens que mais carregaram nessas duas dimensões foram: 4.4 “*Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa usou as informações de pesquisa de*

marketing...”, que apresentou *outer loading* de 0,8494 para a capacidade de gestão da informação, e o 6.2 “*Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa garantiu que os lançamentos de novos produtos sejam consistentes com as necessidades dos clientes...*”, com carregamento de 0,8605 na dimensão capacidades de lançamento.

Partindo para a análise do constructo de desempenho organizacional, pode-se observar na tabela 17, que a dimensão que mais contribui para esse constructo é o desempenho de mercado, o qual apresenta um carregamento de 0,924. Dentro do desempenho de mercado, o item que apresentou maior carregamento foi o 8.5 “*Em relação aos nossos principais concorrentes, a nossa participação de mercado (market share) é*”, com 0,8008. A segunda dimensão a contribuir com a representação do desempenho organizacional foi a de desempenho financeiro, cujo carregamento foi de 0,904 e o seu item mais representativo foi o 9.4 “*Em relação aos nossos principais concorrentes, nosso retorno sobre ativos é ...*” que carregou 0,8981 nessa dimensão. Por fim, a dimensão que teve menor carregamento em todo o modelo de mensuração foi o desempenho de inovação, com *outer loading* de 0,686 e que foi representado principalmente pelo item 7.1 “*No último ano, o número de novos produtos desenvolvidos pela minha empresa tem sido superior aos meus concorrentes*”, cujo carregamento foi de 0,9321.

Ainda analisando a tabela 17, pode-se verificar os valores relativos ao Alfa de Cronbach. Esse indicador é utilizado para se mensurar a confiabilidade das escalas, uma vez que ele indica se a escala produz resultados consistentes quando submetida a mensurações repetidas. Segundo Pallant (2005), pode-se afirmar que uma escala possui consistência interna quando o Alfa de Cronbach é superior a 0.7. Conforme pode-se observar na tabela 17, as três escalas utilizadas nessa pesquisa apresentam níveis de confiabilidade adequados (capacidade de CRM: 0,857; capacidade de desenvolvimento de novos produtos: 0,902; desempenho organizacional: 0,910).

Quanto às análises da validade convergente e da confiabilidade composta do modelo, como pode ser visto na tabela 18, após a exclusão dos itens com menores *outer loadings*, as três escalas passaram a apresentar AVE acima de 0,5, confirmando a validade convergente das variáveis latentes. Além disso, o índice de confiabilidade composta (*Compositive Reliability* – CR, em inglês) de cada constructo, mostra que todos os indicadores que se mantiveram nas escalas, consistentemente representam o mesmo constructo latente (HAIR *et al.*, 2014). Isso pode ser concluído pois todos os

constructos apresentaram uma confiabilidade composta aceitável acima de 0,7 e abaixo de 0,95 (HAIR *et al.*, 2014).

TABELA 18 - VALIDADE CONVERGENTE E CONFIABILIDADE COMPOSTA

Escala	Número de indicadores	AVE	CR
Capacidade de CRM	8	0,504	0,889
Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos	11	0,505	0,918
Desempenho Organizacional	12	0,509	0,925

FONTE: Dados da Pesquisa (2018)

Quanto à validade discriminante, fez-se a observação das cargas cruzadas (*cross loading*) e utilizou-se o critério de Fornell e Larcker (1981). Conforme pode-se observar no Apêndice 5, os indicadores apresentaram cargas fatoriais mais altas nos seus respectivos constructos (ou variáveis latentes) do que em outros (HAIR *et al.*, 2014). Quanto ao critério de Fornell e Larcker (1981), observa-se que as raízes quadradas das AVEs (números destacados em negrito na tabela 19) foram maiores que as correlações entre qualquer um dos outros constructos, o que assegura a validade discriminante dos constructos estudados (HAIR *et al.*, 2014).

TABELA 19 - VALIDADE DISCRIMINANTE

	Capacidade de CRM	Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos	Desempenho Organizacional
Capacidade de CRM	0,7101		
Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos	0,4476	0,7107	
Desempenho Organizacional	0,4720	0,6223	0,7136

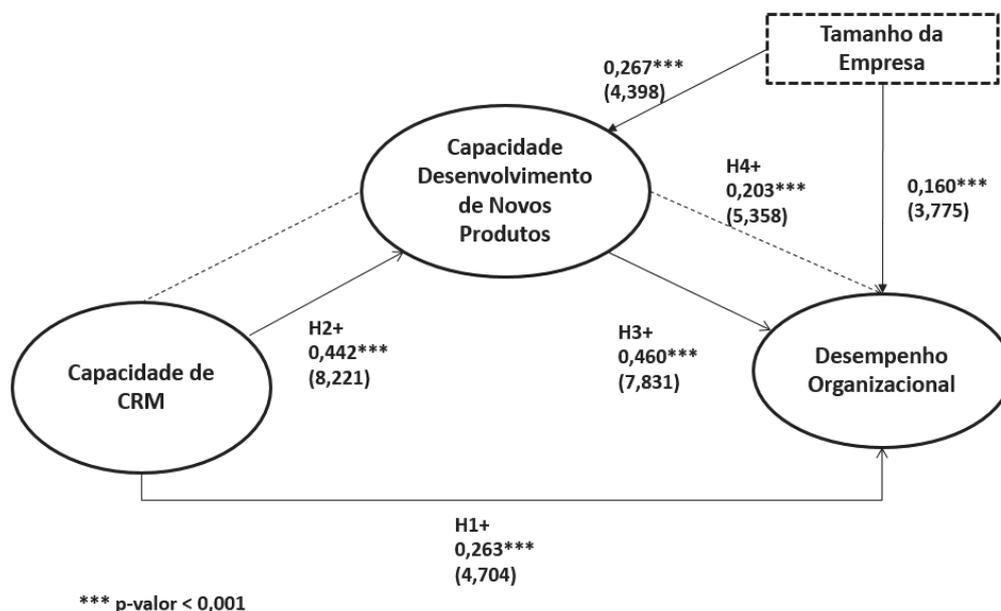
FONTE: Dados da Pesquisa (2018)

No tópico seguinte apresenta-se os resultados do teste das hipóteses propostas no estudo.

5.2 RESULTADOS DO TESTE DE HIPÓTESES E DISCUSSÃO

Na Figura 6 consta o resumo do modelo de mensuração testado e os principais indicadores estatísticos resultantes do teste de hipóteses.

FIGURA 5 - TESTE DO MODELO ESTUTURAL



FONTE: Autora (2018)

NOTA: Os coeficientes de caminho (β) foram reportados com os t-valor entre parênteses.

Como pode ser observado na Figura 6, todos os caminhos do modelo apresentaram t-valor acima de 2,57 e p-valor < 0,001. Isso significa que as quatro hipóteses propostas nesta pesquisa foram confirmadas a um nível de significância de 1% (p-valor < 0,001).

Na tabela 20, são apresentados os indicadores que mostram a qualidade preditiva do modelo ajustado.

TABELA 20 - AVALIAÇÃO DAS VARIÁVEIS DO MODELO ESTRUTURAL

Indicadores / Variáveis	Capacidade de CRM	Capacidade de desenvol. novos produtos	Tamanho da empresa	Desempenho Organizacional
R ²	-	0,271	-	0,457
f ² em relação ao desempenho organizacional	0,098	0,284	0,043	-
f ² em relação a capacidade de desenvolvimento de novos produtos	0,268	-	0,098	-
Q ²	-	0,136	-	0,23
q ² em relação ao desempenho organizacional	0,099	0,038	0,015	-
q ² em relação a capacidade de desenvolvimento de novos produtos	0,112	-	0,041	-

FONTE: Dados da pesquisa (2018)

Os resultados apresentados na tabela 20 serão analisados em conjunto com os demais resultados do modelo, na sequência da discussão das hipóteses testadas. Vale apenas observar que o R^2 da variável desempenho organizacional foi de 0,457. Assim, 45,7% da variância do desempenho da empresa pode ser explicada pelas demais variáveis do modelo (capacidades de CRM e capacidade de desenvolvimento de novos produtos). De acordo com Hair et al. (2014), um R^2 até 25% representa reduzida capacidade explicativa, ao passo que R^2 entre 25% e 50% representa capacidade explicativa média e R^2 acima de 50% apresenta grande capacidade explicativa. A seguir apresenta-se o detalhamento e a discussão do resultado de cada uma das hipóteses.

5.2.1 A influência da capacidade de CRM sobre o desempenho organizacional

A primeira hipótese (H1) consistia na proposta de que quanto maior a capacidade de CRM, maior o desempenho organizacional. O coeficiente de caminho (β) foi de 0,263, ou seja, uma variação de um desvio padrão na capacidade de CRM resultaria em uma alteração de 26,3% de um desvio padrão do desempenho organizacional. Adicionalmente, o t-valor dessa relação foi de 4,704 (t-valor > 2,57) e o p-valor de 0,000 (p-valor < 0,001). Logo, a capacidade de CRM influencia positivamente o desempenho organizacional e que essa influência é significativa, ao nível de confiança de 99% (p-valor < 0,001). Desta forma, pode-se aceitar H1, ou seja, a capacidade de CRM influencia positivamente e de forma significativa (p-valor = 0,000) o desempenho organizacional. Porém a importância preditiva ($f^2 = 0,098$. Ver tabela 20) dessa variável no desempenho organizacional é baixa, o que sugere que há outras variáveis que também explicam o desempenho organizacional.

A confirmação da primeira hipótese pode ser compreendida pela análise da capacidade de CRM à luz de dois conceitos abordados pela VBR: a dependência do caminho (inglês = *path dependence*) e a complexidade social. Em relação à dependência do caminho, a habilidade de uma empresa em iniciar e manter relações cada vez mais próximas com os clientes leva tempo para ser desenvolvida, pois depende da complexa interação de recursos, como: tecnologia, informações e conhecimento de mercado (HOOLEY et al., 2005). Além disso, tal capacidade reflete a complexidade social, dado que ela se baseia em habilidades e relacionamentos interpessoais e em conhecimento tácito (HOOLEY et al., 2005). Tais características

fazem com que a capacidade de CRM seja intrinsecamente difícil de ser imitada pelos concorrentes e essa é uma característica relevante para a criação de vantagem competitiva (BARNEY, 1991), a qual tende a estar relacionada com o desempenho organizacional superior (MURRAY; GAO; KOTABE, 2011).

Adicionalmente, a capacidade de CRM gera melhor desempenho organizacional porque relações mais próximas com os clientes podem gerar ciclos de vendas mais curtos, aumentam a fidelidade dos clientes e tornam a aceitação de um novo produto no mercado mais rápida (RAPP; TRAINOR; AGNIHOTRI, 2010). Esses fatores aceleram os fluxos de caixa, aumentando o valor da empresa para seus acionistas e também consolidando a posição da empresa no mercado (RAPP; TRAINOR; AGNIHOTRI, 2010).

Outro argumento que justifica a confirmação da H1 é o de Wang e Feng (2012). Esses autores defendem que uma forte capacidade de CRM permite que a empresa capture informações precisas e oportunas relacionadas às necessidades do cliente e, que, conseqüentemente, tenha a vantagem de ser a primeira a suprir tais necessidades no mercado (*first-mover*). Isso, por sua vez, faz com que a empresa seja a referência do produto no mercado, tenha melhor acesso aos canais de distribuição e tenha maior desempenho financeiro, principalmente no período em que atua sem concorrência.

A confirmação de que quanto maior a capacidade da empresa em gerir o relacionamento com seus clientes, maior é seu desempenho organizacional corrobora os resultados de estudos anteriores, os quais também identificaram a relação positiva entre essas duas variáveis (e.g. BULTE, 2002; DAY, 2002; HOOLEY et al.; 2005; DAY; VAN DEN WANG; FENG, 2012; WANG; KIM, 2017).

Por outro lado, o resultado encontrado nessa pesquisa, contraria parcialmente os achados de Rapp, Trainor e Agnihotri (2010), os quais, ao estudar empresas industriais dos EUA, não confirmaram a relação direta entre a capacidade de CRM e o desempenho financeiro. De acordo com os resultados desses autores, essa capacidade só influencia o desempenho financeiro por meio do desempenho de mercado.

Ao comprovar a influência positiva que a capacidade de CRM - considerando seus aspectos culturais, aspectos estruturais e tecnológicos – exerce sobre o desempenho organizacional (desempenho de inovação, o desempenho de mercado e financeiro), essa pesquisa vai ao encontro da discussão proposta por Day (1994)

que sugere que essa é uma das capacidades organizacionais com maior potencial para gerar vantagem competitiva para a empresa que a possui e, conseqüentemente, um desempenho organizacional superior. Adicionalmente, os resultados encontrados mostram que independente de qual seja o objetivo de desempenho da empresa, seja: desenvolver maior número de produtos que seus concorrentes, atrair novos clientes ou ampliar seu desempenho financeiro – se ela investir na melhoria de sua habilidade em se relacionar com seus clientes, ela terá mais chances de alcançá-lo.

5.3.2 A influência da capacidade de CRM na capacidade de desenvolvimento de novos produtos

A segunda hipótese desta pesquisa (H2) testou a influência da capacidade de CRM na capacidade de desenvolvimento de novos produtos. O coeficiente de caminho (β) da relação entre essas duas variáveis foi de 0,442, ou seja, uma variação de um desvio padrão na capacidade de CRM acarretaria em uma alteração de 44,2% de um desvio padrão na capacidade de desenvolvimento de novos produtos, o que indica uma forte influência da primeira capacidade sobre a segunda. Além disso, *t*-valor dessa relação foi de 8,221 (*t*-valor > 2,57) e o *p*-valor foi de 0,000 (*p*-valor < 0,001). Isso significa que a capacidade de CRM tem uma influência significativa ao nível de confiança de 99% sobre a capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Desta forma, a H2 foi confirmada.

O R^2 da capacidade de desenvolvimento de novos produtos foi de 0,271. Isso significa que 27,1% da variância na capacidade que a empresa possui para desenvolver e lançar novas ofertas ao mercado pode ser explicada pela capacidade que ela tem de gerir o relacionamento com os seus clientes e pelo tamanho da empresa (sendo esta a variável de controle do modelo). Para compreender a relevância isolada da capacidade de CRM na explicação da capacidade de desenvolvimento de novos produtos, calculou-se o f^2 . O valor desse indicador foi 0,286 (ver Tabela 22), o qual é considerado entre moderado e alto, conforme definição de Hair et al. (2014).

A confirmação da segunda hipótese implica em que as empresas que possuem capacidade de CRM superior estão em melhor posição para coletar, organizar e priorizar as informações do cliente e transmitir essas informações para a equipe de desenvolvimento de produtos (BATTOR; BATTOR, 2010). Essa, por sua vez, poderá

utilizar o conhecimento gerado por essas informações para desenvolver produtos inovadores e que estejam alinhados com as necessidades atuais e latentes de seus clientes (SU ET AL., 2006; NURHAYATI; HENDAR, 2017).

O resultado da segunda hipótese pode ser compreendido também a partir da lógica de desenvolvimento de capacidades organizacionais proposta por Makadok (2001), que diz que as capacidades são desenvolvidas ao longo do tempo pela interação complexa entre os recursos organizacionais. A capacidade de CRM gera recursos como: informações sobre as necessidades e padrões de compras dos clientes, *insights* de novos produtos e recursos financeiros (conforme comprovado na primeira hipótese dessa pesquisa). Ao interagirem com outros recursos organizacionais, ao longo do tempo, os recursos gerados pela capacidade de CRM irão favorecer o desenvolvimento da capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Por exemplo: os recursos financeiros podem ser investidos em pesquisa e desenvolvimento e juntamente com os *insights* de novos produtos e a compreensão das necessidades dos clientes favorecem o desenvolvimento da habilidade de que essa empresa tem para desenvolver novos produtos.

Adicionalmente, a confirmação da segunda hipótese vai ao encontro da proposição de Day (1994) de que, a capacidade de CRM pode ser entendida como um antecedente da capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Para esse autor, a capacidade de CRM é classificada como uma capacidade de relações internas e tem a função de identificar as necessidades dos clientes. A capacidade de desenvolvimento de novos produtos, por sua vez, é classificada como capacidade de ligação e tem a função de satisfazer tais necessidades.

Analisando os estudos empíricos anteriores, o resultado dessa pesquisa corrobora com o estudo de Battor e Battor (2010), o qual confirmou a relação positiva entre a capacidade de CRM e a inovação. Sendo que, para esses autores, a inovação consistia na introdução de novos produtos no mercado. Apesar do estudo de Battor e Battor (2010) não utilizar o conceito de capacidade de desenvolvimento de novos produtos e sim de inovação, é razoável comparar seus resultados com o resultado dessa pesquisa, uma vez que a capacidade desenvolvimento de novos produtos faz parte do amplo conceito de inovação.

Outro estudo que obteve um resultado alinhado ao dessa pesquisa foi o Lin, Chen e Kuan-Shun Chiu (2010). Apesar desses autores não estudarem especificamente a relação entre as duas capacidades exploradas no presente trabalho

e sim entre as dimensões do processo de CRM e as capacidades de inovação – onde inclui-se a capacidade de desenvolvimento de novos produtos -, eles confirmaram que todas as dimensões de CRM (processo em que a capacidade de CRM está intrínseca) influenciaram positivamente a capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

Adicionalmente, esse estudo amplia os achados anteriores a estudar essa relação sob a ótica de capacidades, ou seja, entendendo o CRM como um complexo de habilidades e conhecimentos capaz de transformar e gerar recursos organizacionais que, juntamente com outros, levam ao desenvolvimento de novas habilidades capazes de fazer com que uma empresa desenvolva e lance ofertas inovadoras no mercado.

Explorar conceitos sobre a ótica de capacidades é relevante porque as capacidades envolvem conhecimentos tácitos, que são difíceis de serem replicadas pelos concorrentes. Segundo Makadok (2001), a única forma de uma empresa obter a capacidade de outra empresa é por meio da aquisição dessa empresa ou de uma de suas unidades.

5.3.3 A influência da capacidade de desenvolvimento de novos produtos sobre o desempenho organizacional

A terceira hipótese desta pesquisa (H3) consistia na proposta de que quanto maior a capacidade de desenvolvimento de novos produtos, maior o desempenho organizacional. O coeficiente de caminho (β), o t-valor e o p-valor entre a capacidade de desenvolvimento de novos produtos e o desempenho organizacional foram, respectivamente, de 0,461, 7,831 e 0,000. Desta forma, pode-se afirmar que uma variação de um desvio padrão na capacidade de desenvolvimento de novos produtos acarretaria em uma alteração de 46,1% de um desvio padrão na capacidade de desenvolvimento de novos produtos ($\beta = 0,461$). Ademais, é possível afirmar que relação proposta é significativa a 99% (p-valor = 0,000), confirmando a H3.

A fim de verificar a importância isolada que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos tem na explicação do desempenho organizacional, analisou-se o f^2 . O valor encontrado foi de 0,284. Segundo Hair et al. (2014), esse é um valor considerado moderado, ou seja, a capacidade de desenvolvimento de novos produtos tem uma importância moderada na explicação do desempenho organizacional. Comparando o f^2 da capacidade de desenvolvimento de novos produtos (0,284) com

o valor encontrado para a capacidade de CRM (0,098), percebe-se que a primeira variável é mais relevante para o ajuste do modelo de mensuração, ou seja, apresenta maior importância preditiva sobre a variável dependente que é o desempenho organizacional.

Há argumentos na literatura que explicam o porquê que, ao apresentar um conjunto complexo de habilidades e conhecimentos para idealizar, desenvolver e lançar novos produtos no mercado, uma empresa passa a ter desempenho superior. Zhang, Garrett-Jones e Szeto (2013) afirmam que empresas que são capazes de desenvolver novos produtos tendem a usufruir dos benefícios de ter um monopólio quando são as primeiras a introduzir tais produtos no mercado. Hurley e Hult (1998) argumentam que empresas que possuem capacidade de desenvolvimento de novos produtos estão mais preparadas para responder as mudanças ambientais, o que faz com que elas se mantenham competitivas e com desempenho superior.

Adicionalmente, Trainor, Krush e Agnihotri (2013) argumentam que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos possibilita que uma empresa ofereça uma maior variedade de produtos valiosos, inimitáveis e difíceis de serem substituíveis. Isso se justifica porque empresas com tal capacidade desenvolvem produtos que estejam alinhados com os desejos e as necessidades dos clientes, o que os torna valiosos perante esses clientes. Além disso, a interação de recursos que são trabalhados por essa capacidade, tais como: tecnologia, conhecimento das necessidades de mercado e habilidades técnicas, faz com que os produtos gerados sejam diferenciados e difíceis de serem imitados pelos concorrentes. Partindo dos pressupostos da VBR recursos com tais características, são considerados estratégicos, ou seja, são capazes de gerar vantagem competitiva e levar a um desempenho superior (TRAINOR; KRUSH; AGNIHOTRI, 2013).

A confirmação da terceira hipótese reforça os achados anteriores, os quais também confirmaram a existência de uma relação positiva entre a capacidade de desenvolvimento de novos produtos e o desempenho organizacional (ZOU et al., 2003; MURRAY; GAO; KOTABE, 2011; ZHANG, GARRETT JONES; SZETO, 2013; SONG; SU, 2015; SCHILKE, 2014).

Pode-se dizer que os resultados dessa pesquisa ampliam os achados anteriores pela forma abrangente e multidimensional pela qual se mensurou e se analisou a capacidade de desenvolvimento de novos produtos e também o desempenho organizacional. Essa forma de mensuração retrata com maior precisão

a complexidade que engloba essa capacidade. Desta forma, os resultados mostram que uma empresa que tem um conjunto complexo de habilidades e conhecimentos para gerir as informações de mercado, investir assertivamente em pesquisa e desenvolvimento, desenvolver produtos inovadores e lançá-los com sucesso no mercado terão maior desempenho organizacional, tanto em relação ao desempenho de inovação, quanto em relação ao desempenho de mercado (atração, satisfação, retenção de clientes, *market share*, crescimento de vendas) e em relação ao desempenho financeiro (retorno sobre vendas, lucro líquido, ROI e ROA).

5.3.4 O papel mediador da capacidade de desenvolvimento de novos produtos na relação entre capacidade de CRM e o desempenho organizacional.

Para testar a quarta hipótese da presente pesquisa (H4), a qual sugere que a *capacidade de desenvolvimento de novos produtos medeia a relação entre a capacidade de CRM e o desempenho organizacional*, utilizou-se o teste proposto por Baron e Kenny (1986). O resultado desse teste é apresentado na tabela 21.

TABELA 21 - TESTE DE MEDIAÇÃO DE BARON E KENNY (1986)

Pressupostos do modelo de mediação	Coefficiente de caminho	t-valor	p-valor	Resultado
Capacidade de CRM → Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos	0,441	8,114	0,000	Pressuposto 1 atendido
Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos → Desempenho Organizacional	0,586	11,422	0,000	-
Capacidade de CRM → Desempenho Organizacional	0,468	8,854	0,000	Pressuposto 2 atendido
Capacidade de CRM → Desempenho Organizacional (incluindo a Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos como variável mediadora)	0,263	4,704	0,000	Pressuposto 3 atendido

FONTE: Dados da Pesquisa (2018)

Como pode ser observado na tabela 21, ao analisar apenas a relação entre a capacidade de CRM (variável independente) e a capacidade de desenvolvimento de novos produtos (variável mediadora), nota-se que há uma relação positiva e significativa, atendendo ao primeiro pressuposto de Baron e Kenny (1986). Analisando a relação entre a capacidade de CRM (variável independente proposta) e o

desempenho organizacional (variável dependente), percebe-se que há uma influência positiva e significativa, o que indica que o segundo pressuposto também é atendido.

Ademais, com a inclusão da capacidade de desenvolvimento de novos produtos como variável mediadora na relação entre capacidade de CRM e desempenho organizacional, a relação direta entre essas duas variáveis, que anteriormente apresentava um coeficiente de caminho de 0,468 (t -valor = 8,854; $p < 0,001$), passou a apresentar um coeficiente de caminho de 0,263 (t -valor = 4,704; $p < 0,001$). Isso demonstra que houve redução do efeito entre a variável independente e a variável dependente, o que atende ao terceiro pressuposto de Baron e Kenny (1986). Assim, comprova-se a mediação e aceita-se a hipótese 4. No entanto, a inclusão da variável mediadora reduziu a significância da relação direta, porém não a anulou (valor $t > 2,57$). Desta forma, de acordo com Baron e Kenny (1986), pode-se concluir que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos é uma mediadora parcial na relação entre a capacidade de CRM e o desempenho organizacional.

O tamanho do efeito indireto da capacidade de CRM sobre o desempenho organizacional foi de 0,203 e a significância do efeito indireto (t -valor) foi de 5,358. O t -valor encontrado indica que a relação indireta é significativa a um nível de confiança de 99% (t -valor $> 2,57$). O tamanho do efeito indireto em relação ao efeito total VAF (do inglês *variance accounted for*) foi de 43,56%. Isso significa que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos absorve 43,56% do efeito que a capacidade de CRM exerce no desempenho organizacional. Considerando o critério de Hair et al. (2014), isso reforça a ocorrência da mediação parcial.

O resultado da H4, está em linha com a proposta de Day (1994), que ao classificar a capacidade de desenvolvimento de novos produtos sugere seu papel mediador. Day (1994) considera a capacidade de desenvolvimento de novos produtos como uma capacidade de ligação, ou seja, uma capacidade que tem a função de trabalhar com as informações capturadas pelas capacidades externas para gerar resultado para as empresas tais como a satisfação dos clientes. Além disso, esse resultado corrobora com pesquisas anteriores que mostraram a capacidade de desenvolvimento de novos produtos como uma variável mediadora (e.g. BATTOR; BATTOR, 2010; MURRAY; GAO; KOTABE, 2011; LISBOA; SKARMEAS; LAGES, 2011; RAYMOND et al., 2014).

A confirmação dessa hipótese demonstra que uma empresa que possui habilidades para gerenciar o relacionamento com seus clientes, por meio de sua

estrutura, de sua cultura e de sua tecnologia, obterá maior retorno financeiro, maior desempenho de mercado e maior resultado de inovação. Parte desse efeito ocorre porque tal habilidade gera recursos, tais como ideias de produtos inovadores, que promovem a capacidade que essa empresa possui para desenvolver e implementar novas ofertas no mercado (WANG; FENG, 2012). Como essas novas ofertas derivaram de um conhecimento de mercado proveniente do relacionamento com os clientes, elas tendem a estar alinhadas aos desejos e necessidades desses clientes e de clientes potenciais. Isso faz com que haja uma maior aceitação dessas ofertas no mercado, o que por sua vez amplia o volume de vendas e traz retorno financeiro a empresa.

A tabela 22 apresenta a síntese dos resultados do teste das hipóteses. Como pode-se observar todas as hipóteses foram confirmadas ao nível de confiança de 99% (p -valor = 0,000).

TABELA 22 - RESULTADO DO TESTE DAS HIPÓTESES

Hipótese	Coefficiente de caminho (β)	t-valor	p-valor	Resultado
H1: Quanto maior a capacidade de CRM, maior o desempenho organizacional	0,263	4,704	0,000	Confirmada
H2: Quanto maior a capacidade de CRM, maior a capacidade de desenvolvimento de novos produtos	0,442	8,221	0,000	Confirmada
H3: Quanto maior a capacidade de desenvolvimento de novos produtos, maior o desempenho organizacional.	0,461	7,831	0,000	Confirmada
H4: A capacidade de desenvolvimento de novos produtos medeia a relação entre a capacidade de CRM e a desempenho organizacional.	0,263	5,358	0,000	Confirmada

Fonte: Dados da Pesquisa (2018)

A seguir apresenta-se a discussão sobre a variável controle – tamanho da empresa – que foi considerada no modelo de mensuração testado.

5.3.5 O papel da variável controle.

Em linha com estudos anteriores, nessa pesquisa utilizou-se o tamanho da empresa como variável controle tanto da capacidade de desenvolvimento de novos produtos e quanto do desempenho organizacional (MURRAY, GAO, KOTABE, 2011; SCHILKE, 2013; ZANG et al., 2013;). Ao analisar a tabela 23, nota-se que ao incluir o tamanho da empresa como variável controle no modelo de mensuração, os valores dos indicadores que mostram a qualidade do modelo - R^2 e Q^2 - aumentaram. O aumento no R^2 significa que com a inclusão da variável controle, o modelo de mensuração passou a explicar uma porção maior da variância das variáveis endógenas (capacidade de desenvolvimento de novos produtos e desempenho organizacional). Quanto ao aumento no Q^2 , esse indica que a qualidade preditiva do modelo de mensuração melhorou com a inclusão do tamanho da empresa como variável controle.

TABELA 23 - COMPARATIVO DA QUALIDADE DO MODELO DE MENSURAÇÃO (SEM VARIÁVEL CONTROLE X COM VARIÁVEL CONTROLE)

Constructos	R^2		Q^2	
	Sem variável controle	Incluindo variável controle	Sem variável controle	Incluindo variável controle
Capacidade de desenvolvimento de novos produtos	0,200	0,271	0,100	0,136
Desempenho Organizacional	0,432	0,457	0,218	0,230

FONTE: Dados da pesquisa (2018)

Analisando os resultados do teste de hipóteses (ver Figura 6), pode-se concluir que o tamanho a empresa tem influência positiva e significativa tanto na capacidade de desenvolvimento de novos produtos ($\beta = 0,267$; t-valor = 4,398; $p < 0,001$) quanto no desempenho organizacional ($\beta = 0,160$; t-valor = 3,775; $p < 0,001$). Desta forma, pode-se afirmar que, na amostra estudada e dependendo do tamanho, as habilidades e conhecimentos para idealizar, desenvolver e lançar novos produtos no mercado podem variar. Também, dependendo do tamanho da empresa, os resultados financeiros, de inovação e de mercado tendem a ser diferentes.

Finalizada a análise e a discussão dos resultados encontrados nessa pesquisa, a seguir apresenta-se as conclusões e considerações finais desse trabalho.

6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral dessa pesquisa consiste em analisar influência da capacidade de CRM (*Customer Relationship Management*) na capacidade de desenvolvimento de novos produtos e a influência desses constructos no desempenho organizacional. Para atingir tal objetivo, foram traçados quatro objetivos específicos, os quais são discutidos na sequência.

O primeiro objetivo específico era “*analisar a influência da capacidade de CRM sobre o desempenho organizacional*”. Por meio do resultado da primeira hipótese dessa pesquisa, pôde-se verificar que a capacidade de CRM influencia o desempenho organizacional de forma positiva e significativa. Isso significa que quanto maior o conjunto de habilidades e conhecimentos que uma empresa possui para iniciar e manter relações cada vez mais próximas com seus clientes, maior será o seu desempenho, considerando indicadores de inovação, de mercado e financeiro. Esse achado está em linha com Hooley et al. (2005), que confirmaram a relação positiva entre a capacidade de CRM e o desempenho de mercado e com o estudo de Battor e Battor (2010), os quais verificaram o impacto positivo da capacidade de CRM sobre o desempenho de mercado e desempenho financeiro.

O segundo objetivo específico tinha a proposta de “*analisar a influência da capacidade de CRM na capacidade de desenvolvimento de novos produtos*”. Os resultados do teste de hipótese permitem afirmar que a capacidade de CRM, composta por suas três dimensões: orientação para o relacionamento, configuração e informação sobre o relacionamento, influencia positivamente a capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Essa afirmação corrobora com estudos anteriores como o de Battor e Battor (2010) e Lin, Chen e Kuan-Shun Chiu (2010), que apesar de não estudarem diretamente a relação entre essas duas capacidades, confirmaram a influência positiva entre constructos relacionados à gestão do relacionamento com o cliente e à inovação.

O terceiro objetivo específico dessa pesquisa consistia em “*analisar a influência da capacidade de desenvolvimento de novos produtos sobre o desempenho organizacional*”. Esse objetivo foi atingido por meio da análise do resultado da terceira hipótese, o qual revelou que, quanto maior a capacidade de desenvolvimento de novos produtos, maior o desempenho organizacional. Reforça-se, assim, os

resultados de pesquisas empíricas anteriores (e.g. MURRAY; GAO; KOTABE, 2011; ZHANG, GARRETT-JONES; SZETO, 2013)

Por fim, o quarto objetivo dessa pesquisa versava em “*analisar o papel mediador da capacidade de desenvolvimento de novos produtos na relação entre capacidade de CRM e o desempenho organizacional*”. Esse objetivo foi respondido pela análise do resultado da quarta hipótese dessa pesquisa, que mostrou que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos medeia parcialmente a relação entre a capacidade de CRM e o desempenho organizacional. Em outras palavras, comprovou-se que uma empresa com habilidades para iniciar e gerir relações cada vez mais próximas com seus clientes terão melhor desempenho. E além disso, parte desse efeito ocorre por meio de um conjunto complexo de habilidades e conhecimentos que essa empresa tem para gerenciar informação de mercado, fazer pesquisa e desenvolvimento e produtos e lançar esses produtos no mercado. O resultado encontrado corrobora com pesquisas anteriores que também confirmaram o papel mediador da capacidade de desenvolvimento de novos produtos (e.g. MURRAY; GAO; KOTABE, 2011; RAYMOND et al., 2014)

A seguir apresentam-se as contribuições teóricas desse trabalho.

6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

A primeira contribuição teórica desse estudo refere-se à análise da influência da capacidade de CRM na capacidade de desenvolvimento de novos produtos e ao teste de seu papel mediador na relação entre a capacidade de CRM e o desempenho organizacional. Os resultados dessa pesquisa mostraram que a capacidade de CRM é um mecanismo que influencia positivamente a capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Logo, evidenciou-se que a habilidade de gerenciar o relacionamento com os clientes é uma forma pela qual as empresas podem fomentar a capacidade de desenvolvimento de novos produtos, a qual é considerada fundamental para a sobrevivência das empresas em ambientes dinâmicos e para promover o desempenho organizacional (DAY, 2002; BATTOR; BATTOR, 2010; WANG; FENG, 2012; SCHILKE, 2014;). Esse resultado contribuiu, portanto, para ajudar a preencher a lacuna da literatura quanto a necessidade de se compreender a influência de outras capacidades organizacionais na capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

Adicionalmente, ao estudar constructos relacionados à capacidade de CRM (processo de CRM e orientação para o cliente), Lin, Chen e Kuan-Shun Chiu (2010) e Racela (2015) acharam resultados divergentes quanto a influência desses constructos na capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Sendo assim, o fato da presente pesquisa confirmar a relação positiva entre a capacidade de CRM e a capacidade de desenvolvimento de novos produtos, ela contribui para reforçar a influência positiva que os constructos voltados ao relacionamento com os clientes têm sobre a capacidade.

Ademais, os resultados dessa pesquisa mostraram que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos medeia parcialmente a relação entre capacidade de CRM e desempenho organizacional. Esse resultado ajuda a consolidar o papel mediador dos constructos de inovação, indo ao encontro dos estudos de Murray, Gao e Kotabe (2011) e Raymond et al. (2014). Além disso, amplia os achados anteriores de Battor e Battor (2010), mostrando que um elemento mais específico do conceito de inovação – como é o caso da capacidade de desenvolvimento de novos produtos – também é um meio pelo qual a capacidade de CRM influencia os resultados da empresa.

A segunda contribuição teórica refere-se a forma de mensuração da capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Nesse estudo, se mensurou essa capacidade de forma multidimensional. Desse modo, foi possível verificar o quanto que cada um dos aspectos dessa capacidade contribui para explicá-la. Identificou-se que, no contexto estudado, a dimensão que melhor representa essa é a “capacidades de P&D”, seguida pelas dimensões “capacidades de gerenciamento de informação de mercado” e “capacidades de lançamento”. Desta forma, testou-se uma nova forma de utilização para a escala de Rubera; Chandrasekaran e Ordanini (2015). No estudo desses autores, eles utilizaram as dimensões da capacidade de desenvolvimento de novos produtos isoladamente, sem relacioná-las a um constructo de segunda ordem. Nesse trabalho, utilizou-se essas dimensões para formar um constructo reflexivo de segunda ordem, cujos resultados de consistência interna, AVE e CR se demonstraram adequados.

Considerando que há uma carência de escalas multidimensionais para se mensurar a capacidade de desenvolvimento de novos produtos (SAUNILA; PEKKOLA; UKKO, 2014; WANG; AHMED, 2004), esse trabalho contribui para a literatura ao evidenciar a viabilidade da utilização das escalas das dimensões da

capacidade de desenvolvimento de novos produtos propostas por Rubera, Chandrasekaran e Ordanini (2015) para formação do constructo reflexivo e de segunda ordem.

6.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

A primeira e principal contribuição gerencial desse trabalho consiste em demonstrar que o desenvolvimento de duas capacidades organizacionais – a capacidade de CRM e a capacidade de desenvolvimento de novos produtos – pode gerar subsídios e *insights* para os gestores a tomarem decisões de forma a melhorar os resultados do negócio. Os resultados dessa pesquisa comprovaram que essas duas capacidades possuem influência significativa e positiva sobre o desempenho organizacional e que além disso, elas são responsáveis pela explicação de 40,4% dessa variável (R^2 do desempenho organizacional desconsiderando o efeito da variável controle).

No entanto, comprovada a relevância dessas capacidades para o desempenho, é importante para os gestores entender em que elas consistem e quais ações devem ser desenvolvidas para melhorá-las. Desta forma, a segunda contribuição desse trabalho refere-se a ampliar o conhecimento dos gestores acerca dessas capacidades por meio das explicações presentes no referencial teórico e da análise dos *outer loadings*, a qual indica quais os itens que são mais relevantes para se desenvolver essas capacidades.

Por meio dessa análise, os gestores podem verificar, por exemplo, que a dimensão mais importante para se desenvolver a capacidade de CRM é a configuração, e que, dentro dessa dimensão, a ação (item) mais relevante consiste em recompensar os funcionários por construir e estreitar relacionamentos com clientes mais rentáveis. Quanto a capacidade de desenvolvimento de novos produtos, sua dimensão mais relevante é a capacidade de P&D, a qual pode ser ampliada, principalmente, por meio do investimento em pesquisa e desenvolvimento.

A terceira contribuição gerencial dessa pesquisa refere-se à comprovação de que quanto maior a capacidade de CRM, maior a capacidade de desenvolvimento de novos produtos. O resultado dessa pesquisa mostra aos gestores que uma das formas de melhorar a habilidade que a empresa tem para desenvolver novos produtos é por meio da melhoria na habilidade que a empresa tem para gerir o relacionamento com

seus clientes. Isso porque empresas que possuem uma comunicação contínua com seus clientes, possuem capacidade para desenvolver uma compreensão completa de suas necessidades, desejos e preferências (WANG; FENG, 2012). E, segundo Calantone et al. (2012), empresas com esse entendimento são mais propensas a se destacarem em termos de capacidade de inovação. Além disso, os recursos gerados pela capacidade de CRM, juntamente com outros recursos organizacionais, servem de entrada para a capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

Por fim, a quarta contribuição dessa pesquisa está relacionada com a comprovação de que a relação entre as duas capacidades estudadas podem favorecer o desempenho organizacional. Além de comprovar que tanto a capacidade de CRM, quanto a capacidade de desenvolvimento de novos produtos influenciam direta e positivamente o desempenho organizacional, comprovou-se que parte do efeito que a capacidade de CRM exerce sobre o desempenho organizacional ocorre por meio da capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Isso mostra aos gestores que não basta apenas desenvolver habilidades para estreitar o relacionamento com os clientes e mapear seus desejos e necessidades, é preciso ter habilidade para traduzir esses desejos e necessidades em produtos. Configurar adequadamente as capacidades organizacionais faz com que as empresas consigam desenvolver produtos com eficiência (RACELA; 2015).

6.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE FUTUROS ESTUDOS

Esta pesquisa apresenta limitações que podem sugerir a necessidade de estudos futuros sobre o tema.

Ao explorar o modelo estrutural considerando a capacidade de desenvolvimento de novos produtos como elemento de mediação, enfatizou-se a perspectiva da inovação sem considerar outras óticas que também poderiam ampliar a compreensão da relação entre a capacidade de CRM e o desempenho organizacional. Dessa forma, sugere-se que em estudos futuros sejam testados mediadores complementares para essa relação, tais como: capacidade de gestão de recursos humanos e capacidade de vendas. Novos estudos são relevantes para garantir uma compreensão completa da relação existente entre constructos referentes ao relacionamento com os clientes e o desempenho organizacional.

Ademais, nessa pesquisa, para garantir valores de AVE's adequados, fez-se necessária a exclusão de itens das escalas originais dos constructos de capacidade de CRM e desempenho organizacional. Isso limitou às escalas e os resultados à amostra estudada. Portanto, há a possibilidade de que a relação estabelecida nesta pesquisa apresente comportamento diferente em outras amostras. Sendo assim, para estudos futuros, sugere-se verificar empiricamente as escalas originais e também as escalas finais (após a exclusão de itens) para explorar esses constructos.

REFERÊNCIAS

ABDI. **Volume XIII - Estudo Prospectivo Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos**. 2009. Disponível em: <<http://www.abdi.com.br/Estudo/XIII.pdf>>. Acesso em: 06 jan 2018.

ABIHPEC. **Panorama do Setor de HPPC Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos**. 2016. Disponível em: <<https://www.abihpec.org.br/novo/wp-content/uploads/2016-PANORAMA-DO-SETOR-PORTUGUÊS-14jun2016.pdf>>. Acesso em: 06 jan 2018.

ABIHPEC. **Panorama do Setor de HPPC Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos**. 2017. Disponível em: <<https://abihpec.org.br/publicacao/panorama-do-setor-2017/>>. Acesso em: 06 jan 2018.

ACUR, Nuran; KANDEMIR, Destan; BOER, Harry. Strategic alignment and new product development: Drivers and performance effects. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 2, p. 304-318, 2012

AMIT, Raphael; SCHOEMAKER, Paul JH. Strategic assets and organizational rent. **Strategic management journal**, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.

BABBIE, Earl. Lessons learned from teaching quantitative methods. **Teaching qualitative research with QSR Software: a special issue of the Qualitative Research Journal**, p. 12, 2003.

BARBIEUX, Denise. **A capacidade inovativa na indústria cosmética brasileira**. Dissertação (Mestrado em Gestão da Tecnologia e da Produção) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. S. 99-120, 1991.

BARNEY, J. Is the Resource-Based “ View ” a Useful Perspective for Strategic Management Research ? Yes. **The Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 41–56, 2001.

BARNEY, J.; WRIGHT, M.; KETCHEN JR, D. J. The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After 1991. **Journal of Management**, v. 27, p. 625–641, 2001.

BARON, R. M.; KENNY, D. A. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 51, n. 6, p. 1173–1182, 1986.

BARRALES-MOLINA, Vanesa; MARTÍNEZ-LÓPEZ, Francisco J.; GÁZQUEZ-ABAD, Juan Carlos. Dynamic marketing capabilities: Toward an integrative framework. **International Journal of Management Reviews**, v. 16, n. 4, p. 397-416, 2014.

BATTOR, Moustafa; BATTOR, Mohamed. The impact of customer relationship management capability on innovation and performance advantages: testing a mediated model. **Journal of Marketing Management**, v. 26, n. 9-10, p. 842-857, 2010.

BROHMAN, M. Kathryn et al. Data completeness: a key to effective net-based customer service systems. **Communications of the ACM**, v. 46, n. 6, p. 47-51, 2003.

CALANTONE, Roger; RUBERA, Gaia. When should RD&E and marketing collaborate? The moderating role of exploration–exploitation and environmental uncertainty. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 1, p. 144-157, 2012.

CAPANEMA, Luciana Xavier de Lemos et al. Panorama da indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. **BNDES Setorial, Rio de Janeiro**, n. 25, p. 131-155, 2007.

CHANG, Yegmin; THOMAS, Howard. The impact of diversification strategy on risk-return performance. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 3, p. 271-284, 1989.

CHIN, Wynne W.; MARCOLIN, Barbara L.; NEWSTED, Peter R. A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. **Information systems research**, v. 14, n. 2, p. 189-217, 2003.

CHURCHILL JR, Gilbert A. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. **Journal of marketing research**, p. 64-73, 1979.

COHEN, Jacob. Statistical power analysis for the behavioral sciences . Hillsdale. **NJ: Lawrence Earlbaum Associates**, v. 2, 1988.

CORREGIARI, Beatriz. CAMPOS, Caroline. Unilever Brasil cresce mais de 60% e reduz 36% o consumo de água de 2008 a 2014. 2015. Disponível em: <<https://www.unilever.com.br/news/press-releases/2015/unilever-brasil-cresce-mais-de-60-e-reduz-36-o-consumo-de-agua-de-2008-a-2014.html>>. Acesso em: 06 jan 2018.

CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In: **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Artmed, 2010.

DAY, George S. Creating a market-driven organization. **Sloan management review**, v. 41, n. 1, p. 11, 1999.

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

DAY, George S. Winning the competition for customer relationships. Working paper, Wharton School of Business, University of Pennsylvania, 2002.

DAY, George S.; VAN DEN BULTE, Christophe. **Superiority in customer relationship management: Consequences for competitive advantage and performance**. Marketing Science Institute, 2002.

DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U.; WEBSTER JR, Frederick E. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. **The Journal of Marketing**, p. 23-37, 1993.

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

DOYLE, Peter; HOOLEY, Graham J. Strategic orientation and corporate performance. **International Journal of Research in Marketing**, v. 9, n. 1, p. 59-73, 1992.

DUTTA, Shantanu; NARASIMHAN, O. M.; RAJIV, Surendra. Conceptualizing and measuring capabilities: Methodology and empirical application. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 3, p. 277-285, 2005.

EGGERS, Jamie P. All experience is not created equal: learning, adapting, and focusing in product portfolio management. **Strategic Management Journal**, v. 33, n. 3, p. 315-335, 2012.

EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic capabilities: what are they?. **Strategic management journal**, p. 1105-1121, 2000.

FERRO, Ana Flávia Portilho et al. Oportunidades tecnológicas e estratégias concorrenciais de gestão ambiental: o uso sustentável da biodiversidade brasileira. **Gestão & Produção**, 2006.

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

FORNELL, C.; LARCKER, D. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981

FRANCIS, Dave; BESSANT, John. Targeting innovation and implications for capability development. **Technovation**, v. 25, n. 3, p. 171-183, 2005.

FREUND, J. **Estatística Aplicada**. 11. ed. [s.l.] Bookman, 2006.

GARCIA, R.; FURTADO, J. Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio—Cadeia de cosméticos. **Campinas: Nova Técnica Final**, 2002.

GARCIA, Rosanna; CALANTONE, Roger. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. **Journal of product innovation management**, v. 19, n. 2, p. 110-132, 2002.

GIESELER, Tatiane Cristina Pscheidt. **A influência da orientação para inovação nas capacidades arquiteturais de marketing e o impacto sobre o desempenho de inovação**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2016.

GONZALES, Erica. A economia da beleza: o setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. Economia de serviços: um espaço para debates, 2016. Disponível em: Acesso em: 06 jan 2018.

GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California management review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GREENBERG, Paul. The impact of CRM 2.0 on customer insight. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 25, n. 6, p. 410-419, 2010.

HAIR JR., J. F. et al. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles, Londres, Nova Deli, Singapura, Washington DC: SAGE, 2014.

HAIR JR., J. F. et al. **ANÁLISE MULTIVARIADA DE DADOS**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMBRICK, Donald C.; MASON, Phyllis A. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. **Academy of management review**, v. 9, n. 2, p. 193-206, 1984.

Hamel, GARY; Prahalad, Coimbatore. K. Competing for the future. **Harvard Business Review**, v. 72 n. 4, p. 122-128, 1994.

HARTONO, Rendi; SHENG, Margaret L. Knowledge sharing and firm performance: the role of social networking site and innovation capability. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 28, n. 3, p. 335-347, 2016.

HELPHAT, Constance E.; WINTER, Sidney G. Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world. **Strategic management journal**, v. 32, n. 11, p. 1243-1250, 2011

HERHAUSEN, Dennis; SCHÖGEL, Marcus. Profiting from customer relationship management: The overlooked role of generative learning orientation. **Management Decision**, v. 51, n. 8, p. 1678-1700, 2013.

HOGAN, Suellen J. et al. Reconceptualizing professional service firm innovation capability: Scale development. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 8, p. 1264-1273, 2011.

HOOLEY, Graham J. et al. The performance impact of marketing resources. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 1, p. 18-27, 2005.

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

IHS MARKIT. **Specialty Chemicals Update Program Cosmetic Chemicals**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <<https://www.ihs.com/products/chemical-cosmetic-scup.html>> Acesso em: 05 jan 2018.

JAYACHANDRAN, Satish et al. The role of relational information processes and technology use in customer relationship management. **Journal of marketing**, v. 69, n. 4, p. 177-192, 2005.

KALEKA, Anna. Studying resource and capability effects on export venture performance. **Journal of World Business**, v. 47, n. 1, p. 93-105, 2012.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **The Journal of Marketing**, p. 1-18, 1990.

KOR, Yasemin Y.; MAHONEY, Joseph T. Edith Penrose's (1959) contributions to the resource-based view of strategic management. **Journal of management studies**, v. 41, n. 1, p. 183-191, 2004.

KOUFTEROS, Xenophon; VICKERY, Shawnee K.; DRÖGE, Cornelia. The effects of strategic supplier selection on buyer competitive performance in matched domains: does supplier integration mediate the relationships?. **Journal of Supply Chain Management**, v. 48, n. 2, p. 93-115, 2012.

KRASNIKOV, Alexander; JAYACHANDRAN, Satish. The relative impact of marketing, research-and-development, and operations capabilities on firm performance. **Journal of marketing**, v. 72, n. 4, p. 1-11, 2008.

LAW, Kenneth S.; WONG, Chi-Sum; MOBLEY, William M. Toward a taxonomy of multidimensional constructs. **Academy of management review**, v. 23, n. 4, p. 741-755, 1998.

LIN, Yini; WU, Lei-Yu. Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. **Journal of business research**, v. 67, n. 3, p. 407-413, 2014

LIM, Jeen-Su; SHARKEY, Thomas W.; HEINRICHS, John H. Strategic impact of new product development on export involvement. **European Journal of Marketing**, v. 40, n. 1/2, p. 44-60, 2006.

LIN, Ru-Jen; CHE, Rong-Huei; TING, Chiu-Yao. Turning knowledge management into innovation in the high-tech industry. **Industrial Management & Data Systems**, v. 112, n. 1, p. 42-63, 2012.

LIN, Ru-Jen; CHEN, Rong-Huei; KUAN-SHUN CHIU, Kevin. Customer relationship management and innovation capability: an empirical study. **Industrial Management & Data Systems**, v. 110, n. 1, p. 111-133, 2010.

LISBOA, Ana; SKARMEAS, Dionysis; LAGES, Carmen. Entrepreneurial orientation, exploitative and explorative capabilities, and performance outcomes in export markets: A resource-based approach. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 8, p. 1274-1284, 2011.

LOCH, Christoph H.; KAVADIAS, Stylianos. 1 Managing new product development: An evolutionary framework1. **Handbook of New Product Development Management**, p. 1, 2008.

LOURENÇO, Cléria Donizete da Silva; SETTE, Ricardo de Souza. Relacionamentos de marketing em empresas varejistas: aspectos positivos e negativos. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 12, n. 3, 2013.

LOWRY, Paul Benjamin; GASKIN, James. Partial least squares (PLS) structural equation modeling (SEM) for building and testing behavioral causal theory: When to choose it and how to use it. **IEEE Transactions on Professional Communication**, v. 57, n. 2, p. 123-146, 2014

MAHONEY, Joseph T.; PANDIAN, J. Rajendran. The resource-based view within the conversation of strategic management. **Strategic management journal**, v. 13, n. 5, p. 363-380, 1992.

MAKADOK, Richard. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. **Strategic management journal**, v. 22, n. 5, p. 387-401, 2001.

MAKLAN, Stan; KNOX, Simon. Dynamic capabilities: the missing link in CRM investments. **European Journal of Marketing**, v. 43, n. 11/12, p. 1392-1410, 2009.

MALHOTRA, N. Pesquisa de marketing. Porto Alegre: **Bookman**, 2001.

MARCOULIDES, George A.; CHIN, Wynne W.; SAUNDERS, Carol. A critical look at partial least squares modeling. **Mis Quarterly**, v. 33, n. 1, p. 171-175, 2009.

MITHAS, Sunil; KRISHNAN, Mayuram S.; FORNELL, Claes. Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction?. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 4, p. 201-209, 2005.

MOOI, Erik; SARSTEDT, Marko. A concise guide to market research: The process, data, and methods using IBM SPSS statistics. **Springer**. p. 327, 2011.

MORGAN, Neil A. Marketing and business performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 1, p. 102-119, 2012.

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

MOSKALEWICZ, Adriane. **Relações entre capacidades especializadas de marketing, inovatividade e desempenho nas organizações**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2015.

MURRAY, Janet Y.; GAO, Gerald Yong; KOTABE, Masaaki. 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.

NURHAYATI, Tatiek; HENDAR, Hendar. Customer Interaction Management Capabilities on the Micro-Retail Fashion in Indonesia. **Journal of Relationship Marketing**, v. 16, n. 1, p. 1-20, 2017.

NYBAKK, Erlend. Learning orientation, innovativeness and financial performance in traditional manufacturing firms: a higher-order structural equation model. **International Journal of Innovation Management**, v. 16, n. 05, p. 1250029, 2012.

OLIVEIRA, Lucas Rebello et al. Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. **Production**, v. 22, n. 1, p. 70-82, 2012.

PALLANT, Julie. SPSS survival manual: A step by step guide to using SPSS for windows (version 12). **New South Wales, Australia: Allen & Unwin**, 2005.

PARVATIYAR, Atul; SHETH, Jagdish N. Customer relationship management: Emerging practice, process, and discipline. **Journal of Economic & Social Research**, v. 3, n. 2, 2001.

PASQUALI, L. Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração. Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida (LabPAM)–**Instituto de Psicologia**. Brasília: Universidade de Brasília, 1999.

PAYNE, Adrian; FROW, Pennie. A strategic framework for customer relationship management. **Journal of marketing**, v. 69, n. 4, p. 167-176, 2005.

PEPPERS, Don; MARTHA, Rogers. Managing customer relationships: a strategic framework. New Jersey: **John Wiley & Sons**, 2011.

PODSAKOFF, Philip M. et al. 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.

RACELA, Olimpia C. Viable strategy configurations and new product development capability and performance: Evidence from Thailand. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 27, n. 2, p. 249-266, 2015.

RAPP, Adam; TRAINOR, Kevin J.; AGNIHOTRI, Raj. Performance implications of customer-linking capabilities: Examining the complementary role of customer orientation and CRM technology. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 11, p. 1229-1236, 2010.

RAYMOND, Louis et al. Internationalization capabilities of SMEs: A comparative study of the manufacturing and industrial service sectors. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 12, n. 3, p. 230-253, 2014.

READMAN, Jeff; GRANTHAM, Andrew. Shopping for Buyers of Product Development Expertise:: How Video Games Developers Stay Ahead. **European Management Journal**, v. 24, n. 4, p. 256-269, 2006.

REINARTZ, Werner; KRAFFT, Manfred; HOYER, Wayne D. The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. **Journal of marketing research**, v. 41, n. 3, p. 293-305, 2004.

RIGBY, Darrell K.; REICHHELD, Frederick F.; SCHEFTER, Phil. Avoid the four perils of CRM. **Harvard business review**, v. 80, n. 2, p. 101-109, 2002.

RINGLE, Christian M.; DA SILVA, Dirceu; BIDO, Diógenes de Souza. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **REMark**, v. 13, n. 2, p. 54, 2014.

RINGLE, Christian M.; WENDE, Sven; WILL, S. SmartPLS 2.0 (M3) Beta, Hamburg 2005. 2005.

RODRIGUES, Graziela Perretto. **O efeito mediador da capacidade de vendas na relação entre orientação para o mercado e desempenho organizacional**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2017.

ROMANO, André Luiz et al. Avaliação das estratégias de sustentabilidade em empresas brasileiras do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosmético. **Revista ESPACIOS**, v. 37, n. 25, 2016.

RUBERA, Gaia; CHANDRASEKARAN, Deepa; ORDANINI, Andrea. Open innovation, product portfolio innovativeness and firm performance: the dual role of new product development capabilities. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 44, n. 2, p. 166-184, 2016.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research Methods for business students** 4th edition Pearson education limited. 2009.

SAUNILA, Minna; PEKKOLA, Sanna; UKKO, Juhani. The relationship between innovation capability and performance: The moderating effect of measurement. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 63, n. 2, p. 234-249, 2014.

SCHILKE, Oliver. On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. **Strategic Management Journal**, v. 35, n. 2, p. 179-203, 2014.

SLATER, S. F.; OLSON, E. M.; HULT, G. T. M. Worried about strategy implementation? Don't overlook marketing's role. **Business Horizons**, v. 53, n. 5, p. 469– 479, 2010

SONG, Yongtao; SU, Qin. The relationship between quality management and new product development: evidence from China. **Operations Management Research**, v. 8, n. 1-2, p. 1-14, 2015.

SPANOS, Yiannis E.; LIOUKAS, Spyros. An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. **Strategic management journal**, v. 22, n. 10, p. 907-934, 2001.

SRINIVASAN, Raji; MOORMAN, Christine. Strategic firm commitments and rewards for customer relationship management in online retailing. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 4, p. 193-200, 2005.

TALKE, Katrin; HULTINK, Erik Jan. Managing diffusion barriers when launching new products. **Journal of Product Innovation Management**, v. 27, n. 4, p. 537-553, 2010

TALLMAN, Stephen; LI, Jiatao. Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms. **Academy of Management journal**, v. 39, n. 1, p. 179-196, 1996.

TAMASHIRO, Helenita R. Da Silva; MERLO, Edgard Monforte; DA SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht. Comportamento do consumidor e os atributos que sinalizam as preferências dos formatos de varejo no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. **REMark**, v. 10, n. 2, p. 54, 2011.

TAMASHIRO, Helenita Rodrigues et al. Aspectos determinantes do consumo de produtos cosméticos verdes. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 11, n. 1, p. 238-262, 2014.

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

TEECE, David J. Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 8, p. 1395-1401, 2012.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, p. 509-533, 1997.

THORNTON, Sabrina C.; HENNEBERG, Stephan C.; NAUDÉ, Peter. An empirical investigation of network-oriented behaviors in business-to-business markets. **Industrial Marketing Management**, v. 49, p. 167-180, 2015.

TRAINOR, Kevin J. et al. Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 6, p. 1201-1208, 2014.

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

UMEMURA, Maki; SLATER, Stephanie. Reaching for global in the Japanese cosmetics industry, 1951 to 2015: the case of Shiseido. **Business History**, p. 1-27, 2017.

VENKATRAMAN, Natarjan; RAMANUJAM, Vasudevan. Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. **Academy of management review**, v. 11, n. 4, p. 801-814, 1986.

VICENTE, Margarida; ABRANTES, José Luís; TEIXEIRA, Mário Sérgio. Measuring innovation capability in exporting firms: the INNOVSCALE. **International Marketing Review**, v. 32, n. 1, p. 29-51, 2015.

VILHA, Anapátricia Morales; QUADROS, Ruy. Gestão da inovação sob a perspectiva do desenvolvimento sustentável: lições das estratégias e práticas na indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 3, p. 28-52, 2012.

VORHIES, Douglas W.; MORGAN, Neil A. Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. **Journal of marketing**, v. 69, n. 1, p. 80-94, 2005.

VORHIES, Douglas W.; MORGAN, Robert E.; AUTRY, Chad W. Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: impact on market effectiveness and cash flow performance. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 12, p. 1310-1334, 2009.

WANG, Catherine L.; AHMED, Pervaiz K. The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. **European journal of innovation management**, v. 7, n. 4, p. 303-313, 2004.

WANG, Yonggui; FENG, Hui. Customer relationship management capabilities: Measurement, antecedents and consequences. **Management Decision**, v. 50, n. 1, p. 115-129, 2012.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic management journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WONG, Ken Kwong-Kay. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. **Marketing Bulletin**, v. 24, n. 1, p. 1-32, 2013.

WOSCHKE, Tino; HAASE, Heiko. Enhancing new product development capabilities of small-and medium-sized enterprises through managerial innovations. **The Journal of High Technology Management Research**, 2016.

WU, Ing-Long; CHEN, Jian-Liang. Knowledge management driven firm performance: The roles of business process capabilities and organizational learning. **Journal of Knowledge Management**, v. 18, n. 6, p. 1141-1164, 2014.

YLI-RENKO, Helena; JANAKIRAMAN, Ramkumar. How customer portfolio affects new product development in technology-based entrepreneurial firms. **Journal of marketing**, v. 72, n. 5, p. 131-148, 2008.

ZAWISLAK, Paulo Antônio et al. Innovation capability: from technology development to transaction capability. **Journal of technology management & innovation**, v. 7, n. 2, p. 14-27, 2012.

ZHANG, Jing A.; GARRETT-JONES, Sam; SZETO, Ricky. Innovation capability and market performance: the moderating effect of industry dynamism. **International Journal of Innovation Management**, v. 17, n. 02, p. 1350004, 2013.

ZOU, Shaoming; FANG, Eric; ZHAO, Shuming. 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.

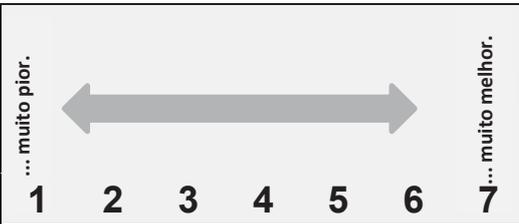
ZHOU, Kevin Zheng; WU, Fang. Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 5, p. 547-561, 2010.

APÊNDICE 1 – QUADRO DE ESCALAS TRADUZIDAS

<p style="text-align: center;">Escala de Capacidade de CRM (Battor; Battor, 2010)</p>	<p><u>Orientação para o relacionamento</u></p> <p>Avalie sua unidade de negócios considerando: “1 = Discordo totalmente” e “5 = Concordo totalmente”.</p> <p>A. Reforçamos ativamente os programas de fidelização ou retenção de clientes (REINARTZ; KRAFFT; HOYER, 2004).</p> <p>B. Em nossa organização, há uma abertura para compartilhar informações sobre clientes (DAY, 2002).</p> <p>C. Nossos funcionários estão dispostos a tratar diferentes clientes de forma diferente (DAY, 2002).</p> <p>D. Nós sistematicamente tentamos customizar serviços e produtos com base no valor do cliente (REINARTZ; KRAFFT; HOYER, 2004).</p> <p><u>Configuração</u></p> <p>Avalie sua unidade de negócios considerando: “1 = Discordo totalmente” e “5 = Concordo totalmente”.</p> <p>A. Nós recompensamos os empregados para construir e aprofundar relacionamentos com clientes de alto valor (REINARTZ; KRAFFT; HOYER, 2004).</p> <p>B. Podemos criar ofertas personalizadas para nossos clientes (DAY, 2002).</p> <p>C. Estamos organizados de forma a responder prontamente aos grupos de clientes rentáveis (REINARTZ; KRAFFT; HOYER, 2004).</p> <p>D. Temos tecnologias que permitem a comunicação um-para-um com clientes potenciais (REINARTZ; KRAFFT; HOYER, 2004).</p> <p><u>Informações sobre o relacionamento</u></p> <p>Avalie sua unidade de negócios considerando: “1 = Discordo totalmente” e “5 = Concordo totalmente”.</p> <p>A. Temos bases de dados completas para dar uma imagem completa dos nossos clientes (DAY, 2002)</p> <p>B. Integramos a informação do cliente através dos pontos de contato do cliente (por exemplo, correio, telefone, Web, fax, face-a-face) (REINARTZ; KRAFFT; HOYER, 2004).</p> <p>C. Nossos bancos de dados são projetados para garantir a qualidade dos dados (DAY, 2002).</p> <p>D. Acompanhamos continuamente as informações dos clientes para avaliar o valor de vida útil de cada cliente (REINARTZ; KRAFFT; HOYER, 2004).</p> <p>E. Os nossos sistemas de informação integram várias áreas funcionais (JAYACHANDRAN et al., 2005).</p>
--	---

	F. Investimos em tecnologia para adquirir e gerenciar informações e feedback de clientes em tempo real (REINARTZ; KRAFFT; HOYER, 2004).
<p>Escala de Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos (Rubera; Chandrasekaran; Ordanini, 2015)</p>	<p><u>Capacidades de P&D ($\alpha=0.85$)</u></p> <p>Avalie sua unidade de negócios em relação aos seus principais concorrentes considerando as seguintes áreas (1 = muito pior que os concorrentes; 4 = igual aos concorrentes; 7 = muito melhor que os concorrentes).</p> <p>A. Capacidade de desenvolver novos produtos B. Desenvolver novos produtos para explorar o investimento em P&D C. Testar a comercialização de novos produtos</p> <p><u>Capacidades de gerenciamento de informações de mercado ($\alpha = 0,85$)</u></p> <p>Avalie sua unidade de negócios em relação aos seus principais concorrentes, considerando as seguintes áreas (1 = muito pior que os concorrentes; 4 = igual aos concorrentes; 7 = muito melhor que os concorrentes).</p> <p>A. Coleta de informações sobre clientes e concorrentes B. Uso de habilidades de pesquisa de mercado para desenvolver programas de marketing eficazes C. Acompanhamento/controla das necessidades e desejos dos clientes D. Utiliza plenamente as informações de pesquisa de marketing E. Analise de nossas informações de mercado</p> <p><u>Capacidades de Lançamento ($\alpha=0.86$)</u></p> <p>Avalie sua unidade de negócios em relação aos seus principais concorrentes considerando as seguintes áreas (1 = muito pior que os concorrentes; 4 = igual aos concorrentes; 7 = muito melhor que os concorrentes).</p> <p>A. Sucesso no lançamento de novos produtos B. Garantir que o lançamento de novos produtos seja consistente com as necessidades dos clientes C. Fornecer suporte de vendas</p>
<p>Desempenho de Inovação (Finoti, 2015)</p>	<p>Marque o seu grau de concordância nas afirmações a seguir, onde “1 = Discordo Totalmente” e “7 = Concordo Totalmente”</p> <p>A. A minha empresa desenvolve novos produtos/serviços em quantidade superior à concorrência. B. Nos últimos 2 anos a minha empresa conquistou mais mercados que os meus concorrentes.</p>

	<p>C. A qualidade dos produtos/serviços desenvolvidos na minha empresa é superior à da concorrência.</p> <p>D. Nos últimos 2 anos, obtivemos sucesso com o lançamento de novos produtos.</p> <p>E. Os produtos/serviços da minha empresa são únicos no mercado</p>
<p>Escala de desempenho de Mercado (Battor, Battor; 2010)</p>	<p>Avalie sua unidade de negócios em relação aos seus principais concorrentes considerando “1 = Muito pior que meus concorrentes” e “5 = Muito melhor do que meus concorrentes”.</p> <p>A. Participação no mercado (Market share)</p> <p>B. Satisfação do cliente</p> <p>C. Retenção do cliente</p> <p>D. Crescimento de vendas</p>
<p>Escala de desempenho financeiro (Nybakk; 2012)</p>	<p>Avalie sua unidade de negócios em relação aos seus principais concorrentes do setor considerando “1 = Muito pior que meus concorrentes” e “5 = Muito melhor do que meus concorrentes”.</p> <p>A. Retorno sobre vendas</p> <p>B. Crescimento de vendas</p> <p>C. Retorno sobre Ativo (ROA)</p> <p>D. Competitividade geral</p>
<p>Escala de desempenho financeiro (Thornton; Henneberg, Naudé; 2015)</p>	<p>A. Lucro líquido em relação ao seu principal concorrente.</p> <p>B. Retorno sobre investimento (ROI) em relação ao seu principal concorrente.</p> <p>C. Posição de liquidez financeira em relação ao seu principal concorrente</p>

Considerando os indicadores de desempenho listados abaixo, indique como a sua empresa se encontra em relação aos seus principais concorrentes, onde 1 = Muito pior que os concorrentes e 7 = Muito melhor que os concorrentes.							
	1	2	3	4	5	6	7
Em relação aos nossos principais concorrentes, a satisfação dos nossos clientes é....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em relação aos nossos principais concorrentes, a construção de relacionamento com os clientes é ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em relação aos nossos principais concorrentes, a atração de novos clientes...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em relação aos nossos principais concorrentes, a retenção dos nossos clientes...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em relação aos nossos principais concorrentes, a nossa participação de mercado (<i>market share</i>) é	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em relação aos nossos principais concorrentes, o crescimento das nossas vendas é....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em relação aos nossos principais concorrentes, o retorno sobre as vendas (receita de vendas sobre o investimento em vendas) é ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em relação aos nossos principais concorrentes, nosso Lucro Líquido é...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em relação aos nossos principais concorrentes, nosso retorno sobre investimento (ROI) é ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em relação aos nossos principais concorrentes, nosso retorno sobre ativos é ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PARTE 4 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Por favor, assinale ou complete a alternativa que melhor representa sua empresa:

CE 7.1. Quantos funcionários a sua empresa possui?

- () até 19 funcionários
- () de 20 a 99 funcionários
- () de 100 a 499 funcionários
- () mais de 500 funcionários

SEBRAE –NA/Dieese. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013, pg. 17

CE 7.2. Em que faixa se encontra o **faturamento anual** da sua empresa? (*Escolher apenas uma alternativa.*)

- até 360 mil reais
- acima de 260 mil a 3,6 milhões de reais
- acima de 3,6 a 6 milhões de reais
- acima de 6 a 20 milhões de reais
- acima de 20 a 50 milhões de reais
- acima de 50 milhões de reais

CE 7.3. Há quanto tempo (em anos) sua empresa atua no mercado brasileiro de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 2 anos
- Entre 2 e 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Entre 10 e 15 anos
- Entre 15 e 20 anos
- Mais de 20 anos

CE 7.4. A sua empresa produz que tipos de produtos? (*Marcar quantas alternativas forem necessárias*)

- Cosméticos (produto final/acabado)
- Produtos de higiene e limpeza
- Perfumes
- Embalagens para cosméticos
- Medicamentos
- Outros _____

CE 7.5. A sua empresa fabrica produtos de higiene pessoal, perfumaria e/ou cosméticos para outras empresas do setor, ou seja, atua como uma fabricante terceirizada?

sim

não

CE 7.6. Sua empresa possui produtos de higiene pessoal, perfumaria e/ou cosméticos com marca própria?

sim

não

CE 7.7. A sua empresa vende seus produtos de higiene pessoal, perfumaria e/ou cosméticos em qual mercado: *(Marcar quantas alternativas forem necessárias)*

Regional

Nacional

América Latina

Mundial

CE 7.8. A sua empresa utilizou, nos últimos dois anos, alguma agência ou incentivos governamentais para desenvolver tecnologia ou produtos? (Se sim, responda a questão P7.9, se não passe a questão P7.10)

1. Sim

2. Não

CE 7.9. Qual incentivo foi utilizado?

Lei de informática

Lei de inovação

Lei Ruanet da pesquisa

Subvenção econômica – FINEP

Empréstimos FINEP

BNDES

PRIME

Outros: _____

CE 7.10. A sua empresa:

- faz parte de um grupo nacional
- faz parte de um grupo internacional
- é independente

DI 7.11. Aproximadamente, quantos produtos de higiene pessoal, perfumaria ou cosméticos produzidos sua empresa oferece no mercado atualmente? _____

DI 7.12. Nos últimos três anos, aproximadamente, quantos produtos de higiene pessoal, perfumaria ou cosméticos produzidos foram lançados, em média, por ano?

DI 7.13. Destes, quantos eram produtos:

- a. Novos para o mundo: _____
- b. Novos para a indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos: _____
- c. Novos para a sua empresa: _____

PARTE 5 - CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

Por favor, assinale a alternativa que melhor descrever você ou sua função:

CR 8.1. Há quanto tempo trabalha na empresa?

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

CR 8.2. Gênero: 1. Masculino 2. Feminino

CR 8.3 Qual é seu cargo? _____

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

Gostaríamos de compartilhar as informações dessa pesquisa com todos os respondentes. Por favor, insira um e-mail para que possamos enviar o relatório ao

final do nosso trabalho. Este relatório ficará pronto até o final do ano e será enviado a partir de março de 2018.

APÊNDICE 3 – SUGESTÕES DOS ESPECIALISTAS

Sugestões do Especialista 1 – Gestor de Marketing de uma nacional de grande porte

- a) Substituição da palavra “enfaticamos” pelo termo “damos importância” no Item 1 da Escala de Capacidade de CRM. Segundo o entrevistado, isso facilitaria o entendimento sobre o que se está perguntado. Essa sugestão foi acatada e fez-se a alteração no questionário que foi utilizado na coleta de dados.
- b) No item 4 da Escala de Capacidade de CRM, o entrevistado questionou o termo “valor do cliente”, pois para ele não estava claro a que fazia referência. Além disso, ele sugeriu explicar o termo de forma mais específica sobre o que é o valor do cliente. A sugestão foi aceita e realizou-se a modificação no questionário.
- c) No item 8 da Escala de Capacidade de CRM, sugeriu trocar a palavra “individualmente” pela palavra “individualizada” para dar maior sentido à questão. A sugestão foi aceita e realizou-se a modificação no questionário.
- d) Quanto as escalas que compõem a capacidade de desenvolvimento de novos produtos, o especialista questionou o fato das perguntas exigirem a comparação com os principais concorrentes. Ele considerou que caso o entrevistado não tivesse a informação a respeito da concorrência, as questões poderiam ser respondidas de maneira subjetiva. Essa sugestão não foi acatada, uma vez que há evidências da efetividade dessa forma de abordagem na literatura (RUBERA; CHANDRASEKARAN; ORDANINI, 2015; RODRIGUES, 2017)
- e) Em relação ao item 7 da escala de Desempenho de Organizacional, o especialista sugeriu incluir a palavra “novos” para facilitar o entendimento de que a pergunta faz referência a atração de “novos clientes” e que não se refere a clientes existentes. A sugestão foi acatada e realizou-se a modificação no questionário.
- f) Na escala de desempenho de mercado no item 9, o especialista recomendou adicionar o termo em inglês “*Market Share*”, porque para alguns profissionais esse termo pode ser mais usual do que “participação

de mercado”. A sugestão foi aceita e realizou-se a modificação no questionário.

- g) No item 11, o especialista sugeriu colocar entre parêntesis a explicação sobre o que é ou como se calcula “retorno sobre as vendas”. A sugestão foi acatada e realizou-se a modificação no questionário.
- h) Na escala de desempenho financeiro, no item 13 o especialista sugeriu inserir a sigla “ROI” após o termo “retorno sobre o investimento”. Segundo ele, a utilização da sigla é mais usual para os profissionais do setor e isso facilitaria o entendimento. A sugestão foi acatada e realizou-se a modificação no questionário.
- i) Na seção de perguntas de caracterização da empresa, no item 7.4, o especialista recomendou adicionar a palavra “acabado” na primeira opção de respostas, porque o termo “cosmético como produto final” podia causar confusão para aquelas empresas que fabricam suprimentos. A sugestão foi acatada e realizou-se a modificação no questionário.
- j) No item 7.5 o especialista sugeriu trocar a palavra “produz” pela palavra “fabrica” para ajudar ao entendimento do respondente. A sugestão foi acatada e realizou-se a modificação no questionário.

Sugestões adicionais do Especialista 2 – Proprietário de uma empresa de médio porte regional

- a) Listar entre parêntesis exemplos de áreas funcionais no item 13 da escala de Capacidade de CRM. Segundo o segundo especialista, os exemplos facilitariam a compreensão dos respondentes. Essa sugestão foi aceita e o realizou-se o ajuste no questionário.

Sugestões adicionais do Especialista 3 – Gestor de vendas de uma grande empresa multinacional

- a) Na item 5 da escala de Capacidade de CRM, ele sugeriu trocar o termo “clientes de alto valor” pelo termo “clientes mais rentáveis” para facilitar a compreensão do item. A sugestão foi aceita e se realizou a modificação no questionário.

b) Sobre a seção de perguntas de caracterização da empresa e respondente, o especialista propôs incluir a palavra “aproximadamente” que nos itens 7.11, 7.12 e 7.13. Isso porque, segundo ele, normalmente os gestores da área teriam dificuldade para fornecer um dado exato sobre a quantidade de novos produtos ofertados ao mercado. Essa proposta foi aceita e nesses itens se utilizou o termo “quantos produtos aproximadamente”.

APÊNDICE 4 – RESULTADO ANOVA – DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS

1. Diferença entre médias – Capacidade de CRM

Comparações múltiplas

Variável dependente: REGR factor score 1 for analysis 1

(I) p7_1	Diferença média (I-J)	Modelo padrão	Sig.	Intervalo de confiança 95%			
				Limite inferior	Limite superior		
Tukey HSD	1	2	-,04005715	,14700206	,993	-,4204496	,3403353
		3	-,23722973	,19377462	,612	-,7386540	,2641945
		4	,14925740	,29478500	,958	-,6135481	,9120629
	2	1	,04005715	,14700206	,993	-,3403353	,4204496
		3	-,19717258	,19961838	,757	-,7137185	,3193734
		4	,18931455	,29865882	,921	-,5835151	,9621442
	3	1	,23722973	,19377462	,612	-,2641945	,7386540
		2	,19717258	,19961838	,757	-,3193734	,7137185
		4	,38648713	,32424696	,633	-,4525561	1,2255304
	4	1	-,14925740	,29478500	,958	-,9120629	,6135481
		2	-,18931455	,29865882	,921	-,9621442	,5835151
		3	-,38648713	,32424696	,633	1,2255304	,4525561

2. Diferença entre médias – Capacidade de desenvolvimento de novos produtos

Comparações múltiplas

Variável dependente: REGR factor score 1 for analysis 1

(I) p7_1	Diferença média (I-J)	Modelo padrão	Sig.	Intervalo de confiança 95%			
				Limite inferior	Limite superior		
Tukey HSD	1	2	-,50490156*	,13953515	,002	-,8659721	-,1438310
		3	-,86915046*	,18393192	,000	1,3451051	-,3931959
		4	-,59000157	,27981152	,153	1,3140607	,1340575
	2	1	,50490156*	,13953515	,002	,1438310	,8659721

3	3	-,36424890	,1894788 5	,221	-,8545571	,1260593
	4	-,08510000	,2834885 7	,991	-,8186741	,6484741
	1	,86915046*	,1839319 2	,000	,3931959	1,345105 1
	2	,36424890	,1894788 5	,221	-,1260593	,8545571
4	4	,27914890	,3077769 7	,801	-,5172755	1,075573 3
	1	,59000157	,2798115 2	,153	-,1340575	1,314060 7
	2	,08510000	,2834885 7	,991	-,6484741	,8186741
	3	-,27914890	,3077769 7	,801	1,075573 3	-,5172755

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

3. Diferença entre médias – Desempenho organizacional

Comparações múltiplas

Variável dependente: REGR factor score 1 for analysis 1

(I) pZ_1	Diferença média (I-J)	Modelo padrão	Sig.	Intervalo de confiança 95%		
				Limite inferior	Limite superior	
Tukey HSD 1	2	-,44432569*	,1401873 9	,009	-,8070840	-,0815674
	3	-,84799442*	,1847916 9	,000	1,326173 8	-,3698150
	4	-,62849873	,2811194 7	,117	1,355942 4	,0989449
	1	,44432569*	,1401873 9	,009	,0815674	,8070840
2	3	-,40366873	,1903645 5	,150	-,8962688	,0889314
	4	-,18417304	,2848137 1	,917	-,9211762	,5528301
	1	,84799442*	,1847916 9	,000	,3698150	1,326173 8
3	2	,40366873	,1903645 5	,150	-,0889314	,8962688
	4	,21949569	,3092156 4	,893	-,5806515	1,019642 9
	1	,62849873	,2811194 7	,117	-,0989449	1,355942 4
4	2	,18417304	,2848137 1	,917	-,5528301	,9211762
	3	-,21949569	,3092156 4	,893	1,019642 9	-,5806515

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

APÊNDICE 5 – VALIDADE DISCRIMINANTE – CROSS LOADINGS

	Variáveis de 1a Ordem									Variáveis 2a Ordem		
	OR	C	IR	CGIM	CP&D	CL	DI	DM	DF	CCRM	CDNP	DO
1.2 OR	0,847	0,497	0,422	0,220	0,196	0,169	-0,00	0,174	0,305	0,635	0,236	0,222
1.3 OR	0,887	0,557	0,561	0,212	0,250	0,232	0,137	0,207	0,387	0,732	0,272	0,305
2.1 C	0,590	0,821	0,726	0,312	0,268	0,243	0,067	0,308	0,433	0,823	0,333	0,361
2.3 C	0,352	0,709	0,398	0,164	0,167	0,194	0,160	0,199	0,206	0,563	0,206	0,224
2.4 C	0,447	0,800	0,575	0,336	0,315	0,325	0,267	0,391	0,397	0,710	0,388	0,426
3.1 IR	0,430	0,585	0,772	0,291	0,271	0,247	0,170	0,329	0,305	0,700	0,324	0,334
3.3 IR	0,396	0,534	0,786	0,337	0,290	0,292	0,154	0,319	0,343	0,677	0,368	0,343
3.4 IR	0,540	0,676	0,849	0,339	0,316	0,320	0,175	0,373	0,467	0,804	0,389	0,429
4.1 CGIM	0,228	0,256	0,298	0,840	0,504	0,436	0,321	0,328	0,334	0,302	0,738	0,377
4.2 CGIM	0,176	0,168	0,226	0,810	0,413	0,331	0,246	0,233	0,282	0,219	0,654	0,292
4.3 CGIM	0,249	0,443	0,473	0,824	0,403	0,402	0,262	0,410	0,368	0,460	0,686	0,421
4.4 CGIM	0,152	0,268	0,282	0,846	0,410	0,392	0,306	0,383	0,338	0,277	0,693	0,403
4.5 CGIM	0,226	0,348	0,387	0,840	0,456	0,414	0,362	0,422	0,375	0,377	0,716	0,451
5.1 CP&D	0,039	0,119	0,157	0,349	0,857	0,631	0,543	0,339	0,294	0,129	0,685	0,410
5.2 CP&D	0,319	0,390	0,385	0,545	0,883	0,679	0,499	0,409	0,478	0,421	0,810	0,519
5.3 CP&D	0,288	0,315	0,382	0,451	0,840	0,624	0,426	0,410	0,443	0,379	0,730	0,489
6.1 CL	0,180	0,250	0,273	0,407	0,649	0,845	0,491	0,340	0,414	0,274	0,712	0,455
6.2 CL	0,241	0,364	0,360	0,427	0,651	0,861	0,531	0,413	0,451	0,376	0,730	0,515
6.3 CL	0,161	0,204	0,259	0,357	0,580	0,801	0,468	0,407	0,428	0,244	0,650	0,489
7.1 DI	0,094	0,225	0,244	0,399	0,525	0,523	0,932	0,545	0,501	0,226	0,557	0,685
7.3 DI	0,052	0,140	0,123	0,248	0,513	0,571	0,896	0,422	0,370	0,127	0,495	0,558
8.1 DM	-0,05	0,074	0,116	0,246	0,265	0,239	0,463	0,695	0,302	0,066	0,296	0,570
8.2 DM	0,118	0,244	0,240	0,360	0,323	0,294	0,423	0,754	0,425	0,239	0,392	0,647
8.3 DM	0,251	0,454	0,466	0,372	0,368	0,379	0,343	0,758	0,544	0,462	0,443	0,687
8.4 DM	0,345	0,457	0,507	0,372	0,367	0,393	0,336	0,730	0,626	0,509	0,447	0,709
8.5 DM	0,187	0,308	0,356	0,281	0,315	0,329	0,348	0,801	0,591	0,336	0,361	0,728
8.6 DM	0,096	0,180	0,180	0,277	0,359	0,401	0,484	0,722	0,677	0,181	0,398	0,756
9.1 DF	0,319	0,437	0,442	0,317	0,407	0,434	0,431	0,695	0,859	0,465	0,447	0,815
9.2 DF	0,298	0,266	0,289	0,326	0,393	0,405	0,418	0,558	0,856	0,323	0,436	0,744
9.3 DF	0,396	0,448	0,458	0,420	0,467	0,524	0,472	0,654	0,896	0,499	0,549	0,822
9.4 DF	0,393	0,450	0,443	0,368	0,399	0,441	0,371	0,625	0,898	0,492	0,472	0,787

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Legenda: OR: Orientação para o relacionamento; C: Configuração; IR: Informação sobre o relacionamento; CGIM: Capacidades de gestão da informação de mercado; CP&D: Capacidades de P&D; CL: Capacidades de lançamento; DI: Desempenho de inovação; DM: Desempenho de mercado; DF: Desempenho financeiro; CCRM: Capacidade de CRM; CDNP: Capacidade de desenvolvimento de novos produtos; DO: Desempenho organizacional.