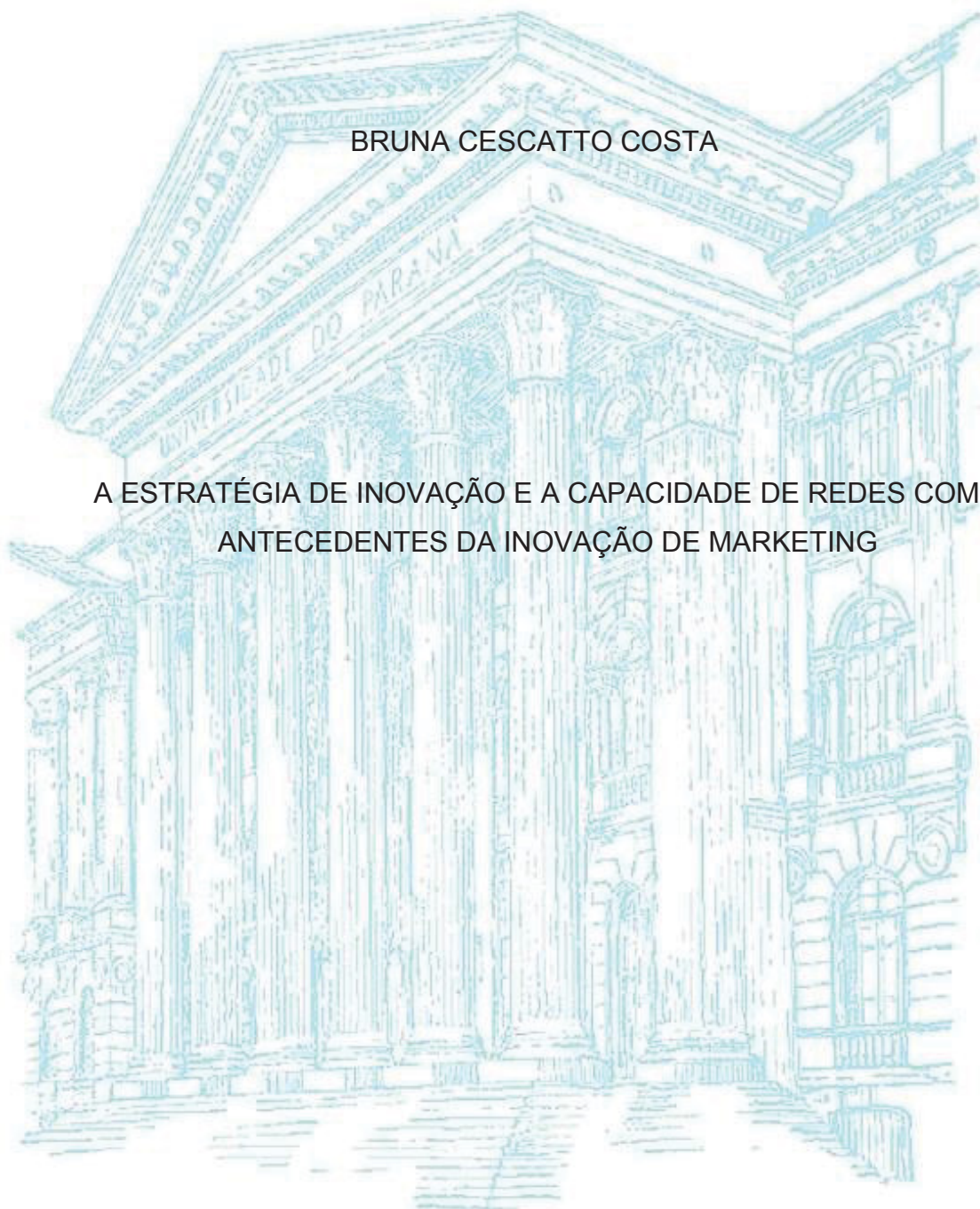


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

BRUNA CESCATTO COSTA

A ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO E A CAPACIDADE DE REDES COMO  
ANTECEDENTES DA INOVAÇÃO DE MARKETING



CURITIBA

2019

BRUNA CESCATTO COSTA

A ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO E A CAPACIDADE DE REDES COMO  
ANTECEDENTES DA INOVAÇÃO DE MARKETING

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

Orientador(a): Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Simone Regina Didonet

CURITIBA

2019

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS –  
SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)  
Bibliotecário: Eduardo Silveira – CRB 9/1921

Costa, Bruna Cescatto

A estratégia de inovação e a capacidade de redes como antecedentes da inovação de marketing / Bruna Cescatto Costa . – 2019.

146 p.

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

Orientadora: Simone Regina Didonet.

Defesa: Curitiba, 2019.

1. Marketing - Pequenas e médias empresas. 2. Marketing - Estratégia. 3. Inovação. I. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. II. Didonet, Simone Regina. III. Título.

CDD 658.8



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 -  
40001016025P6

## 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 BRUNA CESCATTO COSTA intitulada: **A ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO E A CAPACIDADE DE REDES COMO ANTECEDENTES DA INOVAÇÃO DE MARKETING**, 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, 25 de Março de 2019.

SIMONE REGINA DIDONET

Presidente da Banca Examinadora (UFPR)

MARCELO MOLL BRANDÃO

Avaliador Externo (UFES)

ANA MARIA MACHADO TOALDO

Avaliador Interno (UFPR)

Dedico esse trabalho a Deus e à minha família. De vocês extraí forças para continuar nos momentos mais difíceis.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida e, que em conjunto à Nossa Senhora, esteve comigo em todos os momentos de conquistas e me proveu forças em momentos difíceis. Agradeço minha mãe Solange, meu pai Donarde e meu irmão Gustavo por todo o suporte emocional quando precisei e pela comemoração a cada etapa concluída. Vocês são uma bênção de Deus na minha vida. Em especial, sou eternamente grata a meu esposo Frederico Eduardo Ferreira de Toledo por todo carinho, compreensão e amor. Você é mais que um marido, é um companheiro. Sem você não seria possível!

Reconheço a colaboração de todos os professores do PPGADM nessa caminhada para a titulação de mestre, em especial à minha orientadora Simone Regina Didonet por toda paciência e compreensão nesse duro processo de aprendizado acadêmico e pessoal. A “profe” foi uma mãe para mim e pra Isa, corrigindo quando necessário e compartilhando todo seu conhecimento com generosidade. Agradeço à professora Ana Maria Machado Toaldo pela participação e todas as valiosas contribuições nas bancas de qualificação, defesa de dissertação e no grupo de pesquisa. Aos professores Carlos Olavo Quandt e Marcelo Moll Brandão, muito obrigada por aceitarem participar e contribuir nas bancas de qualificação e defesa. Muito obrigada aos servidores da secretaria Gustavo Resende da Costa, Marcelo Alves Blitzkow e Paula Hara da Silva por todo suporte administrativo, permitindo que me dedicasse aos compromissos acadêmicos. Muito obrigada ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico por prover os recursos necessários para a conclusão do curso.

Agradeço a todos os meus colegas do PPGADM, principalmente aos amigos de linha de pesquisa as “Lulus” (Elis e Flavia), Antônio, Paulo, Flavio, Helison, Lucas e Victória que dividiram comigo, todos os dias, as alegrias e ansiedades da vida acadêmica. Em especial, agradeço à “amiguinha” Isadora Tonet Assad por ser minha parceira em toda essa jornada, por ter me ensinado sobre humanidade e dedicação e por nunca ter faltado um sorriso para nos alegrar. Só nós sabemos o que passamos na coleta de dados (e todo o resto). Muito obrigada às minhas melhores amigas da vida, Fernanda Muhlstedet Carrico e Thais Bressiani Vieira de Rocco, que mesmo de longe e acompanham e vibram comigo à cada vitória!

Muito obrigada!

## RESUMO

O tema central do presente trabalho é a inovação de marketing. O objetivo foi verificar a influência da estratégia de inovação e da capacidade de redes na inovação de marketing. Com auxílio das teorias da contingência e dependência de recursos, foram identificadas lacunas sobre o impacto que a estratégia de inovação e a capacidade de redes têm na inovação de marketing. A pesquisa foi aplicada em empresas brasileiras de micro, pequeno e médio porte do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, em uma amostra final de 131 empresas. Os dados foram analisados com auxílio do método PLS-SEM, confirmando a influência da estratégia de inovação e da capacidade de redes na inovação de marketing. Dessa forma, a presente pesquisa contribui com a literatura fornecendo subsídios da atuação da estratégia de inovação – sendo um conjunto de ações que dão suporte à inovação – e a capacidade de redes – sendo um elemento dinâmico de manutenção e exploração de redes de relacionamento – como fomento na incidência de inovações de marketing. Dentre as implicações gerenciais, destaca-se o estabelecimento de dois antecedentes que podem ser desenvolvidos com o objetivo de aumentar a incidência de inovação de marketing nas organizações. Sugestões para futuros estudos tratam da proposta de explorar modelos com diversos elementos da inovatividade organizacional relacionando-se com a inovação de marketing, ampliar a amostra e replicar o estudo em outros setores e países, bem como relacionar os elementos de inovatividade organizacional entre si, fornecendo insights sobre o fenômeno de inovação de marketing.

Palavras-chave: Inovação de Marketing, Estratégia de Inovação, Capacidade de Redes, Pequenas e Médias Empresas.

## **ABSTRACT**

Marketing innovation is the central subject of this work. It aims to verify the influence of innovation strategy and network capability on marketing innovation. Contingency and Resource Dependency Theories are the theoretical support of the study. The studied sample was composed by micro, small and medium Brazilian enterprises of cosmetics and health care sector. 131 firms composed the final sample. Data were analyzed with PLS-SEM method, confirming the influence of innovation strategy and network capability on marketing innovation. This study contributes to the literature providing evidences of innovation strategy – as a group of actions which supports innovation – and network capability – being a dynamic element of maintaining and exploiting relationships network – as both mechanisms that favor marketing innovation in the studied firms. This study offers insights for managers regarding the development of two organizational perspectives, i.e. innovation strategy and network capability as a way of fomenting marketing innovation in firms. As further research, it is suggested to exploit models with diverse organization innovativeness elements relating to marketing innovation, replicate the study to other industries and countries, as well as relate the organisational innovativeness elements between each other, providing new insights about the marketing innovation phenomenon.

Keywords: Marketing Innovation, Innovation Strategy, Network Capability, Small and Medium Enterprises



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – MODELO DE PESQUISA.....	49
FIGURA 2 – REPRESENTAÇÃO DE MODELO DE MENSURAÇÃO REFLEXIVA....	53
FIGURA 3 – REPRESENTAÇÃO DE MODELO DE MENSURAÇÃO FORMATIVA...	53
FIGURA 4 – RESUMO DE ETAPAS COM NÚMERO DE AMOSTRA.....	66
FIGURA 5 – REPRESENTAÇÃO TESTE DE VIÉS COMUM (MARKER VARIABLE)	68
FIGURA 6 – RESULTADO DO TESTE DE VIES DE MÉTODO COMUM (MARKER VARIABLE).....	94
FIGURA 7 – RESULTADOS DO TESTE DE HIPÓTESES.....	100

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – RESUMO DE CONTATOS.....	55
TABELA 2 – VERIFICAÇÃO DE CONFIABILIDADE DOS CONSTRUTOS (TESTE PILOTO) .....	63
TABELA 3 – <i>FREQUÊNCIA DE EMPRESAS (POR GRAU DE ENVOLVIMENTO)</i> ...	65
TABELA 4 – EMPRESAS SETOR HPPC (POR REGIÃO) .....	75
TABELA 5 – COMPARAÇÃO PIB BRASILEIRO, FATURAMENTO INDUSTRIAS E FATURAMENTO HPPC (POR ANO).....	76
TABELA 6 – TAXA DE CRESCIMENTO PIB NACIONAL, INDUSTRIA GERAL E HPPC (POR ANO).....	77
TABELA 7 – COMPARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA (POR REGIÃO).....	79
TABELA 8 – CATEGORIZAÇÃO DE EMPRESAS (POR PORTE).....	80
TABELA 9 – COMPARAÇÃO ENTRE MÉDIAS (POR PORTE) – ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO.....	81
TABELA 10 – COMPARAÇÃO ENTRE MÉDIAS (POR PORTE) – CAPACIDADE DE REDES .....	81
TABELA 11 – COMPARAÇÃO ENTRE MÉDIAS (POR PORTE) – INOVAÇÃO DE MARKETING .....	82
TABELA 12 – FREQUÊNCIA DE EMPRESAS (POR TIPO DE PRODUTO).....	82
TABELA 13 – TEMPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO (POR PORTE) .....	83
TABELA 14 – PRODUÇÃO DE PRODUTOS COM MARCA PRÓPRIA OU DE TERCEIROS.....	84
TABELA 15 – MERCADO DE ATUAÇÃO.....	84
TABELA 16 – PARCEIROS QUE CONTRIBUEM COM A INOVAÇÃO DE MARKETING (POR PORTE).....	85
TABELA 17 – TEMPO DE ATUAÇÃO NA EMPRESA.....	85
TABELA 18 – CARGO DOS RESPONDENTES.....	86
TABELA 19 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DO CONSTRUTO “ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO” .....	87
TABELA 20 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INICADORES DO CONSTRUTO “CAPACIDADE DE .....	89
TABELA 21 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DO CONSTRUTO “INOVAÇÃO DE MARKETING” .....	92

TABELA 22 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DO CONSTRUTO “SATISFAÇÃO COM A VIDA” (MARKER VARIABLE). .....	93
TABELA 23 – RESULTADO DO TESTE DE VIÉS DE MÉTODO COMUM (TESTE HARMAN).....	95
TABELA 24 – CONFIABILIDADE DAS ESCALAS.....	95
TABELA 25 – RESULTADOS DE VALIDADE CONVERGENTE – ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO.....	95
TABELA 26 – RESULTADOS DE VALIDADE CONVERGENTE – CAPACIDADE DE REDES .....	96
TABELA 27 – RESULTADOS DE VALIDADE CONVERGENTE – INOVAÇÃO DE MARKETING .....	97
TABELA 28 – RESULTADOS DA ANÁLISE DISCRIMINANTE.....	98
TABELA 29 – VIF DAS DIMENSÕES DE CAPACIDADE DE REDES .....	98
TABELA 30 – VIF DOS CONSTRUTOS DO MODELO ESTRUTURAL .....	99
TABELA 31 – COLINEARIDADE DO MODELO ESTRUTURAL .....	99
TABELA 32 – RESULTADOS DE AVALIAÇÃO DO MODELO .....	100
TABELA 33 – RESULTADO DO TESTE DE HIPÓTESES .....	103

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – ESTRUTURA DO TRABALHO.....	24
QUADRO 2 – FASES DA PESQUISA .....	51
QUADRO 3 – DEFINIÇÃO DE TERMOS.....	51
QUADRO 4 – PERFIL ESPECIALISTAS DE MERCADO ENTREVISTADOS.....	60
QUADRO 5 – PROTOCOLO DE ANÁLISE .....	64

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
1.1	PROBLEMÁTICA .....	18
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA .....	21
1.2.1	Objetivo Geral .....	21
1.2.2	Objetivos Específicos .....	21
1.3	JUSTIFICATIVAS .....	22
1.3.1	Justificativas Teóricas .....	22
1.3.2	Justificativas Práticas .....	23
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	24
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>26</b>
2.1	TEORIAS DE SUPORTE .....	26
2.1.1	Teoria da Contingência: aspectos gerais e aplicações nos estudos de marketing 26	
2.1.2	Teoria de Dependência de Recursos: aspectos gerais e aplicações nos estudos de marketing.....	30
2.2	INOVAÇÃO E INOVAÇÃO DE MARKETING .....	31
2.2.1	Aspectos gerais sobre inovação.....	31
2.2.2	Inovação de marketing .....	33
2.3	ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO .....	36
2.4	CAPACIDADE DE REDES .....	41
2.5	DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES DA PESQUISA.....	45
2.5.1	Influência da Estratégia de Inovação na Inovação de Marketing .....	45
2.5.2	Influência da Capacidade de Redes na Inovação de Marketing.....	47
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>50</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	50
3.2	DEFINIÇÃO DOS TERMOS .....	51
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	53
3.4	COLETA DE DADOS .....	56
3.4.1	Instrumento de Coleta de Dados.....	56
3.4.1.1	Viés de método comum (CMB - Common method bias) .....	57
3.4.1.2	Validação do Instrumento de Coleta de Dados .....	58
3.4.2	Estratégia de coleta de dados .....	61
3.4.3	Teste piloto.....	62

3.5	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS .....	63
3.5.1	Análise e purificação da base de dados .....	64
3.5.2	Proposta de análise descritiva dos dados .....	67
3.5.3	Verificação do viés do método comum.....	67
3.5.4	Verificação da confiabilidade de escalas.....	69
3.5.5	Proposta de avaliação do modelo de mensuração.....	69
3.5.6	Proposta de análise do modelo estrutural e teste de hipóteses .....	71
<b>4</b>	<b>CONTEXTO – SETOR DE HIGIENE PESSOAL PERFUMARIA E COSMÉTICOS .....</b>	<b>75</b>
4.1	O SETOR HPPC, A INOVAÇÃO E AS REDES DE RELACIONAMENTO .....	77
4.2	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	79
<b>5</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....</b>	<b>87</b>
5.1	ANÁLISE DESCRITIVA E RESULTADOS PRÉVIOS AO TESTE DE HIPÓTESES.....	87
5.2	RESULTADOS DO TESTE DE HIPÓTESES.....	100
5.2.1	Resultado para a influência da Estratégia de Inovação na Inovação de Marketing 101	
5.2.2	Resultado para a influência da Capacidade de Redes na Inovação de Marketing 102	
5.2.3	Resultado do teste da variável de controle.....	104
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>105</b>
6.1	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS .....	106
6.2	CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS.....	107
6.3	LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS ...	108
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>111</b>
	<b>ANEXO 1 – ITENS ORIGINAIS DA ESCALA .....</b>	<b>119</b>
	<b>ANEXO 2 – RELATÓRIO TRADUÇÃO REVERSA .....</b>	<b>121</b>
	<b>ANEXO 3 – CROSS LOADING DOS ITENS.....</b>	<b>122</b>
	<b>APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO FINAL COMPLETO.....</b>	<b>123</b>
	<b>APÊNDICE 2 – ITENS APÓS PROCEDIMENTO DE TRADUÇÃO REVERSA .....</b>	<b>132</b>
	<b>APÊNDICE 3 – ITENS APÓS ADEQUAÇÕES PARA COLETA .....</b>	<b>134</b>
	<b>APÊNDICE 4 – VALIDAÇÃO COM ESPECIALISTA ACADEMICA I .....</b>	<b>136</b>
	<b>APÊNDICE 5 – VALIDAÇÃO COM ESPECIALISTA ACADEMICA II .....</b>	<b>138</b>
	<b>APÊNDICE 6 – VALIDAÇÃO COM ESPECIALISTA ACADEMICA III .....</b>	<b>139</b>
	<b>APÊNDICE 7 – COMPARAÇÃO DE ALTERAÇÕES AVALIADORES ACADÊMICOS .....</b>	<b>140</b>

<b>APÊNDICE 8 – VALIDAÇÃO COM ESPECIALISTA DE MERCADO I .....</b>	<b>144</b>
<b>APÊNDICE 9 – VALIDAÇÃO COM ESPECIALISTA DE MERCADO II.....</b>	<b>145</b>
<b>APÊNDICE 10 – VALIDAÇÃO COM ESPECIALISTA DE MERCADO III .....</b>	<b>146</b>
<b>APÊNDICE 11 – TABELA DE CORRELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS LATENTES ..</b>	<b>147</b>
<b>CERTIFICADO DETECTOR DE PLÁGIO .....</b>	<b>148</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A inovação é reconhecida como um elemento multidimensional na organização (LIN; CHEN, 2007; MARAVELAKIS et al., 2006; OECD; EUROSTAT, 2005; ZAHRA; COVIN, 1994), uma vez que compreende diversos aspectos como diferentes tipos (inovação de produto, de processo, de marketing e/ou organizacional), graus (radical e/ou incremental) e níveis (micro e macro). Ademais, sabe-se que a inovação contribui para o desenvolvimento e manutenção da posição de mercado das empresas (DAMANPOUR, 1992; ZAHRA; COVIN, 1994). A contribuição se dá por meio de novas ideias, as quais permitem que a organização se torne capaz de desenvolver novos produtos, implementar novos processos, estabelecer novos métodos de marketing e organizar sua estrutura (OECD; EUROSTAT, 2005).

O presente trabalho considera a inovação como resultado, classificando-a em dois grupos: inovações tecnológicas, que compreendem as inovações em produto e processo; e inovações não-tecnológicas, que são as inovações de marketing e organizacionais (GELDES; FELZENSZTEIN; PALACIOS-FENECH, 2017; GUNDAY et al., 2011; KAHN, 2018; OECD; EUROSTAT, 2005). Ainda, os esforços são direcionados a compreender especificamente o fenômeno de inovação de marketing.

A inovação de marketing é definida como uma mudança ou melhoria nos métodos de marketing (NIEVES; DIAZ-MENESES, 2016; OECD; EUROSTAT, 2005). Assim, se a empresa promoveu *design* de produto ou embalagem diferenciada, posicionou, promoveu ou precificou seu produto de maneira diferente, ela desenvolveu inovação de marketing. Independente da discussão sobre considerar decisões do composto de marketing como decisões táticas ou menos estratégicas (VARADARAJAN, 2010), elas ainda pertencem ao domínio da função de marketing. Por isso, nesse trabalho, quando da nomenclatura “decisões funcionais” referindo-se ao composto de marketing, é preciso entender que essas decisões pertencem à alçada da função de marketing.

Empresas que promovem a inovação de marketing são impactadas positivamente, inclusive pequenas e médias empresas (PME) (GUNDAY et al., 2011). No caso das PMEs, a inovação de marketing contribui para melhorias no desempenho por meio da implementação de novas maneiras de precificar seus produtos e promove-los, por exemplo. A inovação de marketing também favorece o desenvolvimento de vantagem competitiva, considerada uma das tarefas mais



importantes do marketing pelas PMEs (REIJONEN, 2010), e é uma forma das PMEs aumentarem suas chances de sobrevivência em ambientes com turbulência ambiental (NAIDOO, 2010). Ainda, em se tratando de empresas no setor de Higiene Pessoal Perfumaria e Cosméticos (HPPC) no Brasil, setor que é foco deste estudo, as inovações de marketing são decisivas para a sobrevivência da organização. O setor possui alto nível de competição, inclusive com concorrentes multinacionais (ABIHPEC, 2018a), e a turbulência tecnológica faz parte da rotina organizacional (CAPANEMA et al., 2007).

Diante das consequências das decisões de marketing para as empresas, especialmente PMEs, é consenso na literatura que decisões funcionais (inclusive de marketing) são dependentes de uma estratégia escolhida pela organização, caso contrário a organização responderá de maneira inapropriada às mudanças e incertezas ambientais, comprometendo sua sobrevivência (MILES et al., 1978; VARADARAJAN, 2010). Logo, se a empresa deseja desenvolver inovações (ex. inovação de marketing), precisa adequar sua estratégia por meio de atividades que favoreçam esse objetivo (QUANDT; BEZERRA; FERRARESI, 2015; TIDD; BESSANT, 2009). Por isso, neste estudo, a estratégia de inovação é proposta como um antecedente da inovação de marketing. A estratégia de inovação compreende um conjunto de atividades de nível gerencial e pensamentos em comum a todos os colaboradores que favorecem a inovação (TIDD; BESSANT, 2009). Trata-se do quanto a inovação é considerada prioridade na organização, a qual é refletida por meio de ações específicas de modo a fomentá-la (OKE; WALUMBWA; MYERS, 2012). Portanto, se a empresa desempenha atividades de modo a buscar inovações, espera-se que a inovação, incluindo a inovação de marketing, seja favorecida.

Ainda, as PMEs enfrentam a limitação de recursos no desempenho de suas operações (MCCARTAN-QUINN; CARSON, 2012; REIJONEN, 2010), inclusive para desenvolver inovações (PARIDA et al., 2017) (ex. inovação de marketing). Uma forma de as PMEs driblarem a limitação de recursos é por meio da associação proativa a terceiros (GULATI, 1998; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000). Tal associação permite que firmas acessem diferentes recursos, fomentando a criação de novos produtos, processos, métodos de marketing e práticas organizacionais (OECD; EUROSTAT, 2005). Entendendo que toda empresa, desde sua concepção, encontra-se imersa em um conjunto de redes de relacionamentos (GRANOVETTER, 1985; GULATI, 1998; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000), a associação proativa a terceiros exige que as

empresas desenvolvam habilidades de gestão dessas redes de relacionamentos para que possam explorá-las a seu favor. Então, além de desenvolver um conjunto de competências para realizar tarefas em configuração de rede de relacionamentos (RITTER, 1999; RITTER; GEMÜNDEN, 2003), as PMEs precisam estabelecer e desenvolver conexões para acessar os recursos que não possuem e que são necessários para desenvolver inovações (ex. inovação de marketing) (PARIDA et al., 2017; WALTER; AUER; RITTER, 2006; ZACCA; DAYAN; AHRENS, 2015). Quando se trata de PMEs que industrializam produtos de HPPC, a alta competitividade do setor (ABIHPEC, 2018b) e dependência de recursos estrangeiros (ABIHPEC, 2018b; CAPANEMA et al., 2007) tornam crucial o desenvolvimento da capacidade de redes para a busca de inovações, a qual refere-se a habilidade de desenvolver e utilizar redes de relacionamento para aumentar o acesso a diversos recursos que pertencem a outros participantes da rede de relacionamentos (WALTER; AUER; RITTER, 2006). Por isso, a capacidade de redes é proposta como um dos fatores que contribui para o desenvolvimento de inovações de marketing.

Portanto, no presente trabalho busca-se verificar a influência da estratégia de inovação e da capacidade de redes na inovação de marketing. Desta forma, pretende-se contribuir com a literatura fornecendo evidências desses antecedentes de inovação de marketing utilizando perspectivas teóricas já testadas na literatura de inovação, mas que ainda não foram aplicadas à inovação de marketing, colaborando com o entendimento desse fenômeno. Também, espera-se contribuir para a atividade empresarial fornecendo subsídios para que gestores que intencionam alavancar a inovação de marketing como forma de promover o desenvolvimento do negócio, possam direcionar seus recursos desenvolvendo elementos que gerem resultados efetivos.

## 1.1 PROBLEMÁTICA

Nos estudos de inovação de marketing é possível perceber o fenômeno sendo estudado de três formas. Uma das formas trata de verificar a interação da inovação de marketing com os outros três tipos de inovação (de produto, de processo e organizacional) – tipologia baseada no tipo de resultado (MARAVELAKIS et al., 2006; OECD; EUROSTAT, 2005) – e seu impacto no desempenho da organização (GELDES; FELZENSZTEIN; PALACIOS-FENECH, 2017; GUNDAY et al., 2011;

MOTHE; NGUYEN, 2010, 2012a). Dentre as evidências fornecidas por esses estudos, destacam-se as influências positivas da inovação organizacional na inovação de marketing (ex. GUNDAY et al., 2011) e da inovação de marketing na inovação de produto (ex. GELDES; FELZENSZTEIN; PALACIOS-FENECH, 2017). Contudo, o foco desses estudos não é a compreensão especificamente do fenômeno de inovação de marketing como um resultado, mas sim como antecedente de resultados organizacionais.

Outra forma é o estudo da inovação de marketing como antecedente de algum resultado organizacional, sendo essa comprovada como antecedente: i) do desempenho organizacional medido por meio de indicadores financeiros (ex. CHEN, 2006); e ii) do desempenho de novos produtos (ex. GRIMPE et al., 2017).

Em comum, os estudos das duas formas descritas anteriormente não fornecem subsídios suficientes para a literatura e para os gestores da área de marketing sobre quais elementos as empresas podem desenvolver para favorecer a incidência de inovações de marketing. Para isso, um terceiro modo de trabalhar a inovação de marketing é encontrado na literatura, posicionando-a no centro da discussão. Nesse sentido, os modelos teóricos e de testes devem sugerir antecedentes. Ao entender esses aspectos é possível compreender que elementos ou arranjos organizacionais favorecem a incidência da inovação de marketing.

Evidências desta abordagem podem ser encontradas no estudo de Naidoo (2010), o qual testa a orientação para o mercado como antecedente da inovação de marketing. No entanto, a inovação de marketing foi considerada como mediadora na relação entre a orientação para o mercado e a vantagem competitiva, e não como resultado de um processo prévio. Outro exemplo é o estudo de Nieves e Diaz-Menezes (2016), o qual propõe antecedentes e consequentes da inovação de marketing. Os autores verificam a influência do conhecimento dos colaboradores (conhecimento tácito) e do conhecimento declarado (conhecimento explícito) na inovação de marketing por meio da capacidade de aprendizagem, considerando a visão baseada em conhecimento. Contudo, na proposição desse antecedente, não foram propostos outros elementos organizacionais que podem impactar na inovação de marketing.

Apesar destas evidências, autores ainda destacam a necessidade de desenvolvimento de estudos que explorem outros aspectos que podem favorecer a inovação de marketing (GUPTA et al., 2016; NIEVES; DIAZ-MENESES, 2016;

RAMIREZ et al., 2018). Apesar da estratégia de inovação e da capacidade de redes já terem sido propostos como antecedentes da inovação num sentido amplo (DADFAR et al., 2013; PARIDA et al., 2017; TIDD; BESSANT, 2009; WALTER; AUER; RITTER, 2006), há pouca referência na literatura que explore especificamente a inovação de marketing. Isso porque, no corpo teórico de inovação, as inovações tecnológicas ganharam mais destaque de acadêmicos do que as não tecnológicas (GELDES; FELZENSZTEIN; PALACIOS-FENECH, 2017; GUPTA; MALHOTRA, 2013; NIEVES; DIAZ-MENESES, 2016). Entretanto, a partir do reconhecimento da inovação de marketing como uma forma relevante de inovação que contribui para o desempenho organizacional pelo Manual de Oslo (OECD; EUROSTAT, 2005), alguns estudos vem buscando entender especificamente esse fenômeno (GUPTA; MALHOTRA, 2013; NIEVES; DIAZ-MENESES, 2016; RAMIREZ et al., 2018).

Ainda, os antecedentes são propostos segundo duas perspectivas teóricas – Teoria da Contingência e Teoria de Redes – que já são estudadas na explicação do favorecimento ao desenvolvimento de inovações, mas que ainda não são exploradas pelos estudos em inovação de marketing. Uma vez que trabalhos anteriores consideraram a visão baseada em conhecimento (ex. NIEVES; DIAZ-MENESES, 2016) e a visão baseada em recursos (ex. NAIDOO, 2010), as teorias propostas contribuem no entendimento da influência da estratégia nas decisões da função de marketing, bem como relacionar a inovação de marketing com a habilidade de gerenciar e explorar a rede de relacionamentos da empresa.

Portanto, evidencia-se lacuna na literatura que se refere aos aspectos da estratégia como propulsora da inovação de marketing. O trabalho de Naidoo (2010) relaciona a orientação para o mercado, que é uma orientação estratégica, com a inovação de marketing. Embora a inovação de marketing seja relacionada com aspectos estratégicos em forma de cultura, não foram encontrados estudos que proponham ações estratégicas como forma de gerenciar a inovação a fim de fomentar a inovação de marketing (DADFAR et al., 2013). Portanto, sugere-se explorar a influência da estratégia de inovação na inovação de marketing. Ao propor essa relação amplia-se o entendimento da influência da estratégia na inovação de marketing, fornecendo evidências além da orientação da mercado, como orientação estratégica, influenciando na inovação de marketing, mas como um conjunto de ações com objetivo de dar suporte ao surgimento de inovações nas organizações.

Outra lacuna encontrada na literatura diz respeito a abordagem da rede de

relacionamentos das firmas como forma de fomentar o surgimento de inovações de marketing. São comuns estudos que relacionem o aspecto de redes com o desempenho de inovações (CANNING; SZMIGIN, 2016; PARIDA et al., 2017; WALTER; AUER; RITTER, 2006). Entretanto, estes estudos consideram aspectos de inovação de produto no desempenho de inovações. A pesquisa recente de Ramirez et al. (2018) relaciona a obtenção de informações externas com a inovação de marketing. A relação direta não é comprovada, pois somente obter informações externas de parceiros não é suficiente para a geração de inovações de marketing de maneira recorrente. Para tanto, sugere-se que, para que a empresa favoreça a incidência de inovações de marketing é necessário que esta desenvolva habilidade em manter e explorar relações. Ou seja, é proposto que a firma desenvolva a capacidade de redes para aumentar a incidência de inovações de marketing. Principalmente considerando o setor em estudo na presente pesquisa, é necessário criar e manter relações constantes com diversos agentes (fornecedores e clientes, por exemplo) de modo a compartilhar recursos e informações para que as organizações gerem inovações de maneira sustentável ao longo do tempo (PARIDA et al., 2017). Por isso propõe-se explorar o impacto da capacidade de redes (WALTER; AUER; RITTER, 2006) na inovação de marketing.

A partir do exposto, propõe-se a seguinte questão de pesquisa: Qual a influência da estratégia de inovação e da capacidade de redes na inovação de marketing?

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1 Objetivo Geral

Verificar a influência da estratégia de inovação e da capacidade de redes na inovação de marketing.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar a intensidade da inovação de marketing nas empresas pesquisadas.
- Verificar a influência da estratégia de inovação na inovação de marketing.
- Verificar o impacto da capacidade de redes na inovação de marketing.

### 1.3 JUSTIFICATIVAS

Com base nas lacunas propostas no item 1.1, esta seção apresenta as justificativas teóricas e práticas do estudo.

#### 1.3.1 Justificativas Teóricas

O presente trabalho se justifica teoricamente por trabalhar a inovação de marketing por meio da proposição de dois antecedentes: a estratégia de inovação e a capacidade de redes. Posicionando a inovação de marketing como centro do trabalho, desenvolve-se a literatura sobre o fenômeno, fornecendo evidências empíricas sobre quais elementos as empresas podem desenvolver quando têm por objetivo aumentar a incidência de inovações de marketing. Assim, contribui para o entendimento da inovação de marketing como fenômeno dinâmico, que resulta da interação de diversos elementos organizacionais (NIEVES; DIAZ-MENESES, 2016).

Sobre a lacuna que se refere aos aspectos da estratégia como propulsora da inovação de marketing, materializada em atividades que têm por finalidade gerenciar a incidência de inovações, pretende-se contribuir com a literatura ampliando o entendimento sobre o assunto. Os estudos de aspectos estratégicos como favorecedores de inovações nas empresas seguem duas abordagens: i) a da perspectiva de orientações estratégicas, como é o caso da orientação para a inovação (STOCK; ZACHARIAS, 2011; STOCK; ZACHARIAS; SCHNELLBAECHER, 2017), da orientação empreendedora (WALTER; AUER; RITTER, 2006) e da orientação para o mercado (NAIDOO, 2010), que reflete a estratégia como traços culturais; e ii) a perspectiva de gestão da inovação, onde destacam-se algumas evidências do suporte da estratégia de inovação para o desenvolvimento de inovações de sucesso (DADFAR et al., 2013; QUANDT; BEZERRA; FERRARESI, 2015), em que a estratégia é refletida por meio atividades e ações que facilitem o surgimento de inovações. Entretanto, não foram encontradas evidências da influência da estratégia de inovação na inovação de marketing. Ao estabelecer essa relação, o presente trabalho busca fornecer evidências de que o alinhamento da estratégia em direção a inovação favorece a inovação de marketing. Por isso justifica-se a realização do presente trabalho com esforço em fornecer evidências dessa influência.

Já sobre a lacuna de verificar o impacto do gerenciamento e utilização de redes de relacionamento nas inovações de marketing, busca-se ampliar o conhecimento do impacto das redes de relacionamento no surgimento de inovações de marketing para além da aquisição de informações de parceiros que fazem parte dessa rede. Isso por que, os estudos sobre a influência da capacidade de redes na inovação demonstram que, além de obter informações e recursos de parceiros que fazem parte da rede de relacionamentos da organização, é necessário que a firma desenvolva a habilidade de gerenciar e explorar seus relacionamentos (PARIDA et al., 2017; ZACCA; DAYAN; AHRENS, 2015). A literatura provém evidências da influência de obter informações externas advindas de parceiros pertencentes à rede de relacionamentos da empresa na inovação de marketing (RAMIREZ et al., 2018), sendo mediada por outros tipos de inovação. Entretanto, não foram encontradas evidências da influência da capacidade de redes na inovação de marketing. Além disso, o trabalho justifica-se ampliando as evidências do impacto das redes de relacionamentos na inovação de marketing, considerando não somente o acesso a informações, mas a habilidade em gerenciar e explorar essas relações como forma de aumentar a incidência de inovações de marketing na firma.

### 1.3.2 Justificativas Práticas

A inovação de marketing é associada a desempenhos positivos das empresas (NAIDOO, 2010) e a literatura fornece evidências de sua interação com os outros tipos de inovação e seu impacto no desempenho da firma (MOTHE; NGUYEN, 2010). Entretanto, as empresas contam com poucas evidências sobre antecedentes da inovação de marketing. Ou seja, a literatura fornece poucos subsídios para auxiliar as empresas na decisão de destinação de recursos para desenvolver elementos que concluam no aumento de inovação de marketing.

Ao propor a estratégia de inovação - considerado um aspecto interno e passível de gestão - como antecedente, a pesquisa informa os gestores quanto ao fato de que, se a estratégia da organização for direcionada à entrega de inovações em forma de ações concretas, a empresa não só terá mais resultados em inovações tecnológicas (inovações de produto e processos), mas poderá obter maiores níveis de inovação de marketing. A inovação de marketing é considerada uma maneira alternativa de pequenas e médias empresas buscarem diferenciação por meio de

inovação, pois esse tipo de inovação, em comparação à inovação de produto, exige menos comprometimento de recursos (MOREIRA et al., 2012). Ainda, considerando a limitação de recursos que as PMEs enfrentam no seu dia-a-dia (MCCARTAN-QUINN; CARSON, 2012; REIJONEN, 2010), o presente estudo visa indicar aos gestores que é preciso desenvolver habilidade para gerenciar redes de relacionamento com diversos agentes para fomentar a inovação de marketing.

Com exceção da promoção, PMEs não consideram as tarefas do composto de marketing como importantes para a construção da vantagem competitiva (REIJONEN, 2010). Contudo, a inovação de marketing se mostra como colaboradora no desenvolvimento da vantagem competitiva (GUNDAY et al., 2011). Isso por que, por meio da implementação de novo design de produto e embalagem, novo método de precificação, promoção e posicionamento do produto no mercado, a PME consegue diferenciar-se de seus concorrentes maiores e se manter competitiva (GUNDAY et al., 2011). O presente estudo fornece evidências de quais elementos da inovatividade organizacional (QUANDT; BEZERRA; FERRARESI, 2015), pequenas e médias empresas podem desenvolver para fomentar a inovação de marketing e aumentar sua probabilidade de sobrevivência.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho é composto de seis seções (QUADRO 1), cada qual dedicada a uma etapa do estudo, que se utilizará do método quantitativo para o tratamento dos dados e atendimento ao problema e objetivos de pesquisa.

QUADRO 1 – ESTRUTURA DO TRABALHO

SEÇÃO	CONTEÚDO
<b>1 Introdução</b>	Apresenta os principais construtos trabalhados e as discussões iniciais, as quais direcionam ao problema de pesquisa. São declarados o objetivo geral e os específicos que respondem ao problema de pesquisa. As justificativas são expostas, incluindo as justificativas práticas e teóricas. Encerrando a seção, é informada a estrutura do trabalho.



<b>2 Referencial Teórico</b>	<p>Trata dos principais conceitos do trabalho para entendimento das proposições e objetivos do projeto. O referencial teórico é dividido em cinco blocos.</p> <p>O primeiro é sobre as teorias de suporte do trabalho, as quais explicam a proposição dos antecedentes da inovação de marketing.</p> <p>O segundo grupo é sobre inovação, resgatando a finalidade dos estudos sobre o tema em organizações e destacando os tipos de inovação. O aspecto central do trabalho, a inovação de marketing, também é discutida nesse grupo.</p> <p>Os terceiro e quarto grupos tratam em conceituar os elementos propostos como antecedentes da inovação de marketing (orientação para inovação e capacidade de redes).</p> <p>O quinto grupo trata das relações entre os construtos, bem como a apresentação do modelo de hipóteses.</p>
<b>3 Procedimentos Metodológicos</b>	<p>Tópico que expõe os procedimentos realizados para perseguir a validade e confiabilidade do estudo. Primeiramente, são apresentadas as informações acerca da classificação do estudo e da abordagem utilizada para a compreensão dos objetivos da pesquisa. Em seguida, apresenta-se a técnica de coleta de dados e como eles foram analisados.</p>
<b>4 Contexto</b>	<p>São expostas características sobre o contexto do setor e sua relação com os temas propostos. Também são reportados os resultados da caracterização de amostra.</p>
<b>5 Apresentação e Discussão de Resultados</b>	<p>Os resultados dos procedimentos metodológicos, bem como suas discussões, são apresentados.</p>
<b>6 Considerações finais</b>	<p>São destacadas as contribuições teóricas e práticas da pesquisa, bem como apresentação de limitações e sugestões de pesquisas futuras.</p>

FONTE: Elaborado pela autora (2018).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta os principais conceitos a serem utilizados neste estudo e se divide em cinco grandes grupos. O primeiro grupo trata das teorias de suporte do estudo. O segundo bloco trata sobre inovação de marketing, que é o aspecto central do estudo. Os terceiros e quarto blocos desenvolvem os propostos antecedentes para inovação de marketing: estratégia de inovação e capacidade de redes. O quinto bloco trata do desenvolvimento das hipóteses de pesquisa.

### 2.1 TEORIAS DE SUPORTE

Essa seção apresenta as teorias de suporte utilizadas pelo presente estudo para propor os antecedentes da inovação de marketing.

#### 2.1.1 Teoria da Contingência: aspectos gerais e aplicações nos estudos de marketing

A obra que inicia estudos dessa perspectiva teórica foi publicada em 1962 por Chandler. Chandler (1962) entende que a estrutura das empresas reflete sua estratégia de mercado e que a estratégia é alinhada à percepção de mercado da empresa. A referida estrutura diz respeito aos aspectos de comportamento nos assuntos organizacionais mediante contingências do ambiente. Isto é, como a firma organiza-se internamente, em relação às demandas ambientais (LAWRENCE; LORSCH, 1967).

Mais tarde, Lawrence e Lorsch desenvolvem esta abordagem e propõem a teoria da contingência, a qual concebeu que o resultado de desempenho de uma unidade organizacional vem do ajuste entre o contexto externo e seus arranjos internos. Ou seja, o ambiente organizacional modera a relação entre o design organizacional e seu desempenho (VAN DE VEN; GANCO; HININGS, 2013). Ainda, porque o desempenho depende deste ajuste, a explicação de diferenciação entre organizações está relacionada aos requisitos particulares do ambiente com o qual cada organização interage (LAWRENCE; LORSCH, 1967).

Contudo, com mudanças no mercado devido ao aumento da competitividade

global, aos avanços na tecnologia informacional e à diminuição do ciclo de vida dos produtos, surge a demanda por soluções de negócio criativas e inovadoras (VAN DE VEN; GANCO; HININGS, 2013). Com isso, o estudo da teoria da contingência foi questionado por não ser capaz de explicar tal dinamicidade, considerando os resultados das organizações simples e estáveis (VAN DE VEN; GANCO; HININGS, 2013). Para responder a tais críticas, a teoria passou a incluir a análise de cadeias de suprimentos, redes interorganizacionais, associações profissionais e arranjos institucionais multinacionais que costumam organizar sistemas de trabalho e de trocas econômicas (VAN DE VEN; GANCO; HININGS, 2013). Para sistematizar essa evolução da teoria, Van de Ven, Ganco e Hinings (2013) classificam o corpo teórico em 4 perspectivas, as quais são:

- **Perspectiva configuracional:** Considera as organizações como entidades holísticas compostas por sistemas menores e de componentes individuais. Ou seja, é uma entidade maior que agrega elementos individuais e subsistemas de trabalho que são conectados de maneira coerente. Analisa simultaneamente várias contingências ambientais e vários arranjos internos ao mesmo tempo (VAN DE VEN; GANCO; HININGS, 2013).
- **Perspectiva da complementariedade:** Esta perspectiva foca em identificar quais componentes de configuração são importantes quando a organização precisa de adaptação e mudança na sua configuração. Considera que esses componentes essenciais são os que possuem alto grau de interdependência (combinação com outros componentes) e que, por meio da interação com outros elementos da configuração produz resultados positivos de desempenho (VAN DE VEN; GANCO; HININGS, 2013).
- **Perspectiva da complexidade:** Pode ser considerada como uma ampliação da perspectiva da complementariedade, pois além de considerar as interações positivas entre os componentes de configuração organizacional, também considera as interações negativas. Ou seja, que proporcionam resultados não favoráveis de desempenho (VAN DE VEN; GANCO; HININGS, 2013).
- **Perspectiva criativa:** Esta perspectiva considera aspectos de construção criativa e humana no *design* da organização. É formada por literatura incipiente e considera alguns princípios do *design thinking* como exploração de sentidos, estética, habilidade de reformular a realidade e criar novidades

(VAN DE VEN; GANCO; HININGS, 2013).

A partir do argumento central da teoria da contingência, admitindo que as áreas funcionais da organização são subsistemas de trabalho e que a estratégia organizacional é um elemento do seu arranjo interno, o presente trabalho seguirá os pressupostos da teoria da contingência para explorar quais decisões funcionais podem ser coerentes com a estratégia da organização e podem ser desenvolvidas de modo a enfrentar as contingências ambientais (MILES et al., 1978). Ou seja, se as decisões funcionais são tomadas sem considerar a estratégia organizacional, a empresa responderá às contingências do ambiente de maneira inadequada (MILES et al., 1978; VARADARAJAN, 2010). Por exemplo, se a organização verifica a necessidade de inovar, será necessário adotar uma estratégia de inovação de forma a fomentar o surgimento de inovações.

Nos estudos de marketing, a teoria da contingência é proposta como framework para entender e propor contingências ambientais internas e externas como mediadores em relações diversas.

Por exemplo, Homburg, Workman e Krohmer (1999), com base nas teorias da contingência e institucional, estudam questões sobre a influência do marketing em decisões organizacionais em relação às outras áreas da organização. A proposta dos autores considera que as áreas funcionais são subunidades de trabalho e que seu impacto e o impacto da estratégia no desempenho é moderado por fatores ambientais. A conclusão do estudo foi que no geral a influência do marketing em questões organizacionais é alterada por meio de determinantes contingenciais (internas e externas) e institucionais, tais como complexidade do mercado, frequência de mudanças no mercado, adoção de estratégia de diferenciação e a formação do CEO (HOMBURG; WORKMAN; KROHMER, 1999).

Fredericks (2005) utilizou a teoria contingencial em conjunto com a visão baseada em recursos para entender como a coordenação de recursos internos e externos auxilia empresas *business-to-business* (B2B), ou seja, empresas que atendem clientes corporativos, a lidar com as incertezas de mercado por meio da utilização de recursos e coordenação flexível. Para o autor, a flexibilidade seria uma forma de lidar com as incertezas de mercado, sendo considerada como um conjunto de opções de ação, dentre as quais a organização opta pela mais adequada (FREDERICKS, 2005). Como trata-se de um artigo teórico, o resultado foram proposições que unem a literatura das áreas de gestão estratégica, marketing e

desenvolvimento de produtos.

Explorando o poder departamental como uma condição interna e que influencia as alternativas a serem seguidas pela empresa e as escolhas gerenciais, Voss e Brettel (2013) propõem a conexão com os clientes como uma fonte de poder do marketing. A teoria da contingência foi utilizada para propor moderadores ambientais para a relação principal positiva da conexão do cliente com o poder do departamento de marketing.

O estudo de Feng, Morgan e Rego (2017) testa como o crescimento da organização é afetado pela interação entre três principais capacidades da firma – marketing, pesquisa e desenvolvimento e operações – e como fatores ambientais influenciam essa relação. Os resultados mostram que a interação entre as capacidades de marketing e pesquisa e desenvolvimento tem impacto positivo no crescimento da firma, ao contrário da interação entre capacidades de marketing e operações (FENG; MORGAN; REGO, 2017). A teoria da contingência foi utilizada por Feng, Morgan e Rego (2017) na proposição de moderadores para a relação principal, entendendo que condições ambientais são responsáveis por diferentes impactos nas capacidades da firma.

Pôde-se perceber por meio desses exemplos que a teoria da contingência é utilizada em estudos de marketing para propor fatores ambientais que influenciam as operações e decisões da área. Nota-se, também, que não há limitação de indústria de atuação, bem como de tamanho da empresa para o apoio da teoria na explicação de fenômenos organizacionais.

Uma teoria subsequente à teoria da contingência, é a teoria de dependência de recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978). A teoria de dependência de recursos considera o pressuposto da teoria da contingência de que a organização precisa considerar contingências advindas do ambiente, mas sua concepção de ambiente é diversa. A teoria da contingência admite o ambiente como algo preestabelecido, ou seja, a organização é capaz de obter interpretações do ambiente e diante disso tomar decisões e organizar sua estrutura. Já a teoria de dependência de recursos considera que a empresa tem a capacidade de interagir e influenciar o ambiente onde está inserida. Ainda que haja essa diferença, a necessidade de lidar com contingências advindas desse ambiente em busca de sobrevivência é a semelhança que permite que ambas as teorias sejam trabalhadas em conjunto na proposição de antecedentes de inovação. Alguns aspectos centrais da teoria de dependência de recursos são

apresentados a seguir.

### 2.1.2 Teoria de Dependência de Recursos: aspectos gerais e aplicações nos estudos de marketing

No desempenho de suas atividades rotineiras e de inovação, as organizações enfrentam limitações de recursos e conhecimento. Ou seja, os recursos são escassos e elas não são capazes de produzir internamente todos os recursos ou funções que são necessários para a sua sobrevivência (PFEFFER; SALANCIK, 1978). Assim, é necessário que estas busquem esses recursos e serviços essenciais engajando-se em relacionamentos e transações com elementos do ambiente. (ALDRICH; PFEFFER, 1976). Desta forma, torna-se inerente à organização lidar com interdependências organizacionais, que é a dependência entre organizações. A teoria de dependência de recursos (TDR) afirma que a sobrevivência da organização está relacionada à sua habilidade de adquirir e manter recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978). Ou seja, a organização pode adotar diferentes estratégias de modo a enfrentar contingências ambientais e lidar com sua limitação de recursos (HILLMAN; WITHERS; COLLINS, 2009). Ainda, diante do pressuposto de que a organização é uma entidade ativa e capaz de mudar e responder às contingências do ambiente, a TDR admite que diversas estruturas sociais são possíveis na busca por sobrevivência. Assim, não existe uma estrutura mais adequada para enfrentar determinadas contingências e a sobrevivência da organização não depende somente de questões internas (ALDRICH; PFEFFER, 1976; PFEFFER; SALANCIK, 1978).

A teoria estuda também como adotar relações de cooperação é uma maneira de lidar com a contingência gerada por interdependências organizacionais (ALDRICH; PFEFFER, 1976; HILLMAN; WITHERS; COLLINS, 2009). Isso porque, por meio de relações de cooperação a organização pode coordenar tarefas de maneira a garantir o fornecimento de recursos, bem como o compartilhamento de conhecimento e capacidades.

Uma das aplicações da teoria de dependência de recursos na literatura de marketing é no estudo de relações interorganizacionais. Varadarajan e Cunningham (1995) utilizam a teoria de dependência de recursos para explicar o papel do marketing em estratégias de cooperação. O fenômeno de aliança estratégica é estudado como

uma manifestação de tais estratégias. Para os autores, as alianças estratégicas são uma maneira da firma criar mecanismos de governança para reduzir incerteza e gerenciar a dependência interorganizacional (VARADARAJAN; CUNNINGHAM, 1995).

Outra aplicação da teoria de dependência de recursos na literatura de marketing é no estudo de relações intraorganizacionais, verificando a relação da área de marketing com as demais áreas da organização como finanças e operações, por exemplo. Anderson (1982), ao propor uma teoria de constituição da firma, utiliza os pressupostos da teoria de dependência de recursos para entender que a organização faz parte e é composta por um conjunto de coalisões. Ou seja, relacionamentos externos e internos permitem que a empresa reúna recursos e conhecimentos necessários para sua sobrevivência, por meio de negociação. Sendo composta e participando de coalisões, a negociação por recursos pode fazer com que a(s) área(s) que negociam os recursos essenciais para a firma tenham maior poder sobre as outras (ANDERSON, 1982; HOMBURG; WORKMAN; KROHMER, 1999). Essa dinâmica é apresentada pelos autores para defender a relevância da área de marketing no processo de planejamento estratégico, uma vez que é responsável pela negociação com clientes, que são os stakeholders responsáveis pela receita da organização.

Portanto a TDR é utilizada na literatura de marketing para explicar sobre o papel do marketing nas relações intra e interorganizacionais. Os estudos destacam que a função de marketing depende do gerenciamento de relações com stakeholders.

## 2.2 INOVAÇÃO E INOVAÇÃO DE MARKETING

### 2.2.1 Aspectos gerais sobre inovação

A inovação é relacionada a ambientes de mudança (BAREGHEH; ROWLEY; SAMBROOK, 2009) e tida como uma forma das empresas enfrentarem o dinamismo de mercado, por meio da sua contribuição para a criação de valor (STOCK; ZACHARIAS; SCHNELLBAECKER, 2017) e vantagem competitiva (GUNDAY et al., 2011). Ela é adotada como resposta às mudanças no ambiente interno e externo, ou como conjunto de ações proativas, tomadas com o objetivo de influenciar o ambiente

(DAMANPOUR, 1992). Para tanto, pode ser estudada de três formas. Como um *mindset* a inovação é entendida como a internalização da inovação pelos colaboradores da firma e uma cultura de apoio a inovação que abrange toda a organização (KAHN, 2018). A inovação também pode ser considerada como um processo (BAREGHEH; ROWLEY; SAMBROOK, 2009) contínuo/iterativo (DAMANPOUR, 1992; GARCIA; CALANTONE, 2002). Estudos desse tipo analisam como a inovação é organizada para que a empresa possa aproveitar seus resultados (KAHN, 2018). Já o entendimento da inovação como resultado busca compreender as facetas dos frutos de inovação (KAHN, 2018). A última forma de trabalhar o assunto de inovação é a adotada pelo presente trabalho.

A inovação é um aspecto organizacional multifacetado (GARCIA; CALANTONE, 2002; LIN; CHEN, 2007) que exige a aplicação e mobilização de recursos, desempenho de atividades e processos (QUANDT; BEZERRA; FERRARESI, 2015). O aspecto multifacetado se dá pelas diversas formas concomitantes de categorizar os tipos de inovação, sendo (GARCIA; CALANTONE, 2002; OECD; EUROSTAT, 2005; QUANDT; BEZERRA; FERRARESI, 2015):

- Pelo grau de novidade: que diz respeito ao grau de novidade. Por exemplo, se uma inovação é algo totalmente novo e original, sem precedentes, ou se refere-se à melhoria de algo ou prática já existente;
- Pelo nível: refletindo a perspectiva de análise da inovação. Por exemplo, se é considerado algo novo ou melhorado para a organização – nível micro – ou para o mercado – nível macro; e
- Pelo tipo de resultado: que se refere ao produto de inovação, seja inovação de produto, de processo, organizacional ou de marketing.

Garcia e Calantone (2002), embora com foco em inovações tecnológicas, apresentam três formas de analisar o resultado de inovação. A primeira forma é pelo grau de novidade, que diz respeito ao quão novo e original é a inovação. A análise a ser feita considera se a inovação é considerada algo totalmente novo e original, sem precedentes, ou se se refere à melhoria de algo ou prática já existente. A segunda forma apresentada pelos autores é o nível de onde ocorreu a inovação. Dessa forma, é analisado se a inovação é considerada no nível da firma (micro) ou no nível do mercado (macro). Na terceira forma Garcia e Calantone (2002) demonstram a forma de classificar inovação considerando o tipo do resultado. São apresentados dois tipos de inovação nessa categoria, as inovações de produto e inovações de marketing.



Segundo os autores as inovações tecnológicas possuem duas direções: a de produto que diz respeito à tecnologia, recursos de pesquisa e desenvolvimento e processos produtivos; e a de marketing, advinda da necessidade de inovações tecnológicas de atenderem novos mercados e do desenvolvimento de novas habilidades de marketing.

Maravelakis et al. (2006) consideram três dimensões da inovação as quais eles chamam de eixos. O eixo do produto diz respeito a renovação e ampliação da variedade de produtos e serviços e os mercados associados, ou seja, quando novos produtos ou serviços são lançados no mercado. O eixo de produção diz respeito ao estabelecimento de novos métodos de produção, fornecimento e distribuição, ou seja, novas formas de fazer e entregar produtos ou serviços. Esses dois eixos têm alta correlação, pois o segundo é um conjunto de atividades e processos capazes de viabilizar o desenvolvimento de um produto ou serviço inovador. O terceiro e último eixo é o da gestão (organizacional), o qual é definido pela introdução de mudanças de gestão, modelo organizacional, condições de trabalho e habilidades da força de trabalho (MARAVELAKIS et al., 2006).

O Manual de Oslo<sup>1</sup> (OECD; EUROSTAT, 2005) – expedido pela *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD) e Eurostat<sup>2</sup> (2005) – considera que, para compreender a complexidade das mudanças realizadas nas empresas afim de melhorar a performance, é necessário entender a inovação para além da inovação tecnológica de produto e processo. Em sua terceira edição, o manual segmenta a inovação em quatro diferentes tipos. Dois deles compreendem inovações, com cunho tecnológico, de produto e processo. Os outros dois tipos são a inovação organizacional e inovação de marketing (OECD; EUROSTAT, 2005).

A partir dessa concepção mais ampla de inovação, ela será considerada no presente trabalho como a implementação de um produto (seja bem ou serviço), processo, novo método de marketing, novo método organizacional em práticas comerciais, localização ou relações externas significativamente melhorados (OECD; EUROSTAT, 2005).

### 2.2.2 Inovação de marketing

---

<sup>1</sup> Documento elaborado pela OECD e Eurostat e faz parte de uma série de documentos com o objetivo de mensurar e interpretar dados relacionados à ciência, tecnologia e inovação.

<sup>2</sup> Escritório de estatística que faz parte da União Européia, que tem por objetivo fornecer dados estatísticos de qualidade para toda a Europa.

A inovação de marketing pode ser considerada como um tipo de inovação baseada na natureza do resultado (LIN; CHEN, 2007), como a emergência e implementação de uma nova ideia ou incremento em algo já existente em um elemento de marketing (GRIMPE et al., 2017; GUPTA et al., 2016). De acordo com o Manual de Oslo inovação de marketing consiste na implementação de um novo método de marketing envolvendo significantes mudanças no design ou embalagem do produto, na disponibilização do produto e promoção e precificação desse bem ou serviço (OECD; EUROSTAT, 2005). Esse tipo de inovação é desenvolvido nas organizações com o objetivo de atender às necessidades dos clientes, abrir novos mercados e/ou renovar o posicionamento do produto no mercado da firma (FUENTES-BLASCO et al., 2017; GELDES; FELZENSZTEIN; PALACIOS-FENECH, 2017; GRIMPE et al., 2017).

A inovação de marketing pode trazer benefícios/vantagens ou desvantagens para os clientes e para a firma (CHEN, 2006). Por exemplo, a ação de implementar uma tecnologia de aquisição de informações, ao mesmo tempo que facilita o acesso de informações capazes de gerar insights sobre o cliente, este pode sentir-se prejudicado com a exposição de suas informações pessoais (CHEN, 2006). Ao passo que novos métodos de troca e compra podem gerar aumentos no custo operacional para a firma (como taxas de bancos por serviços de pagamento), mas podem diminuir os custos de transação para o cliente (CHEN, 2006).

De maneira geral, a literatura sobre inovação de marketing analisa como esse fenômeno ocorre (GUPTA et al., 2016; NAIDOO, 2010; NIEVES; DIAZ-MENESES, 2016; RAMIREZ et al., 2018), com que elementos é possível sua interação (GUNDAY et al., 2011; MOTHE; NGUYEN, 2010; RAMIREZ et al., 2018) e quais seus resultados (CHEN, 2006; GUNDAY et al., 2011; NIEVES; DIAZ-MENESES, 2016).

Pode-se categorizar os estudos em inovação de marketing de três formas. A primeira abordagem é estabelecer relação entre a inovação de marketing com os demais tipos de inovação, como o trabalho de Mothe e Nguyen (2010), o qual verifica as relações entre as inovações não tecnológicas e as tecnológicas. Dentre os resultados destaca-se que a inovação de marketing e a inovação organizacional têm influência na propensão a inovar, a qual é representada pela propensão em introduzir novos produtos ou serviços no mercado (MOTHE; NGUYEN, 2010). As referidas autoras defendem que a complementaridade entre tipos de inovação é algo que traz

resultados favoráveis para as organizações (MOTHE; NGUYEN, 2010).

Gunday et al. (2011) apresentam como os tipos de inovação propostos pelo manual de Oslo (OECD; EUROSTAT, 2005) interagem entre si e com o desempenho da firma. Dos resultados, destaca-se a influência da inovação organizacional na inovação de marketing, (GUNDAY et al., 2011). Outra descoberta a salientar no estudo é como cada tipo de inovação (inclusive a inovação de marketing) se relaciona com o desempenho financeiro da firma e do desempenho de mercado (GUNDAY et al., 2011).

Desta forma, os estudos convergem em apresentar evidências de que a inovação deve ser vista sob aspecto dinâmico, ou seja, não como um processo isolado, mas fruto de interação entre diversos elementos. Também é comum a ambos os trabalhos a proposição de que inovações não tecnológicas não tem influência direta no desempenho financeiro, mas que contribuem para a propensão a inovar da firma (GUNDAY et al., 2011; MOTHE; NGUYEN, 2010). Apesar de fornecerem evidências do impacto das inovações de marketing na sobrevivência da organização, os estudos destacados não são direcionados a entender esse fenômeno, especificamente.

Outro tipo de análise das inovações de marketing é a análise da influência desse fenômeno no desempenho da firma. Como exemplo desse tipo de estudo, destaca-se o trabalho de Chen (2006) que analisou o impacto de um novo programa de marketing de aquisição de informações de clientes e de novos métodos de troca e compra no desempenho financeiro. Chen (2006) conclui que o valor da empresa que adota um programa de marketing de aquisição de informações detalhadas de clientes pode diminuir conforme a competição aumenta, comprovando a influência de uma inovação de marketing no desempenho da firma.

Fuentes-Blasco et al. (2017), trabalham a inovação de marketing em conjunto com a inovação tecnológica no ramo de varejo. O objetivo é de verificar a influência de cada um desses tipos de inovação na imagem da loja, satisfação dos clientes e boca-a-boca (influência do *feedback* entre consumidores). O artigo verificou empiricamente que ambos os tipos de inovação influenciam na percepção do cliente em relação a marca da loja, mas que somente a inovação tecnológica obteve influência significativa na satisfação e no valor do cliente (FUENTES-BLASCO et al., 2017).

Naidoo (2010) estuda o impacto da inovação de marketing no desempenho da firma. Com dados de pequenas e médias empresas chinesas de manufatura,

Naidoo (2010) testou a inovação de marketing como mediadora entre a Orientação para o Mercado e a vantagem competitiva, com impacto no desempenho da firma. Essa relação (orientação para o mercado – inovação de marketing – vantagem competitiva – sobrevivência) é estudada em um ambiente de turbulência ambiental gerado por uma crise (NAIDOO, 2010). A inovação de marketing é proposta como uma habilidade a ser desenvolvida para que pequenas e médias empresas enfrentem a turbulência ambiental em busca de sobrevivência. O estudo confirma as relações propostas, estabelecendo relação entre a Orientação para o Mercado e a inovação de marketing. Sendo também incluído no terceiro tipo de estudo de inovações de marketing que é entender os antecedentes do fenômeno.

Nieves e Diaz-Meneses (2016), além de estabelecer o desempenho financeiro como resultado da inovação de marketing, propõem um antecedente para esse tipo de inovação. Os referidos autores propõem que a capacidade de aprendizagem favorece o desenvolvimento de inovações de marketing e defendem que o conhecimento dos colaboradores (conhecimento tácito) e o conhecimento organizacional declarado (conhecimento explícito) afetam positivamente a inovação de marketing por meio da capacidade de aprendizado (NIEVES; DIAZ-MENESES, 2016). Os resultados empíricos de 109 empresas de hotelaria na Espanha comprovam as hipóteses propostas confirmando a capacidade de aprendizado com um possível antecedente da inovação de marketing.

Logo, com base nos trabalhos anteriores, o presente trabalho entende o fenômeno de inovação de marketing como um dos tipos de inovação baseado na natureza do resultado de inovação (OECD; EUROSTAT, 2005). Ela diz respeito a melhoria de elementos do mix de marketing (NAIDOO, 2010), ou seja, a implementação de melhorias em embalagem e design de produtos, bem como em técnicas de promoção, precificação e disponibilização de produtos (OECD; EUROSTAT, 2005).

A seguir são descritos os antecedentes que o presente trabalho sugere para o desenvolvimento da inovação de marketing.

### 2.3 ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO

O primeiro antecedente da inovação de marketing que é proposto neste estudo é a estratégia de inovação. A partir da concepção de que a firma precisa

enfrentar contingências colocadas pelo ambiente (CHANDLER, 1962) e de como a organização interpreta esse ambiente (mais competitivo ou menos competitivo) (MILES et al., 1978), ela adota a estratégia que compreende ser a mais adequada para sobreviver. Essa estratégia direcionará as decisões de cada função da organização (MILES et al., 1978).

Algumas abordagens teóricas relacionam a estratégia organizacional com a inovação e fornecem diferentes entendimentos do mecanismo organizacional para estabelecer essa relação. Uma destas abordagens entende a estratégia como um elemento de orientação estratégica. É o caso da orientação para inovação (SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006; STOCK; ZACHARIAS, 2011). Outra abordagem é a gestão de inovação, na qual entende-se a estratégia como um dos elementos de suporte para gerar inovações bem sucedidas (DADFAR et al., 2013; TIDD; BESSANT, 2009).

Em relação à orientação para a inovação, ela é considerada uma orientação estratégica com objetivo de aumentar a inovatividade organizacional. Portanto, a orientação para inovação é um componente interno da organização que permite que a firma identifique mudanças de mercado, favorecendo a variação de capacidades e a mudança em processos (SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006; STOCK; ZACHARIAS, 2011). Ela é um elemento estratégico da organização, uma vez que orienta, intencionalmente e de maneira calculada, toda a organização a inovar mais e mais rápido (SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006; STOCK; ZACHARIAS, 2011; STOCK; ZACHARIAS; SCHNELLBAECHER, 2017).

Siguaw, Simpson e Enz (2006) definem a orientação para a inovação como um conjunto de crenças compartilhado por toda a organização (SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006). Ao conferirem aspecto multidimensional à orientação para a inovação, os autores propõem três dimensões para esse construto. São elas: filosofia de aprendizado, naturalidade transfuncional e direção estratégica. A filosofia de aprendizado é considerada como o conjunto de entendimentos compartilhados por toda a organização sobre aprendizado, pensamento, aquisição, transferência e uso do conhecimento da firma em direção à inovação (SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006). Esta característica é uma inclinação proativa ao aprendizado disseminada por toda a organização. Para que o fluxo de informação e a transferência de conhecimento aconteçam na organização é necessário que haja princípios e conjuntos de estruturas que fomentem a transferência de conhecimento entre as diversas áreas funcionais e subunidades de negócio (SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006). Portanto a “aclimatação

transfuncional” (SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006) corrobora para que a estrutura de conhecimento da organização encoraje a combinação de diferentes conhecimentos de várias áreas em busca de inovações. A direção estratégica da orientação para inovação diz respeito às crenças e entendimentos que definem quem a empresa é e como suas atividades são organizadas para assegurar que a inovação aconteça no tempo oportuno (SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006).

Na perspectiva de Stock e Zacharias (2011), a orientação para inovação é definida como um princípio que guia o processo de estratégia (formulação e implementação) com o propósito de aumentar a inovatividade da firma. Em suas cinco dimensões, os autores adotam a orientação para inovação não como um elemento de apoio à inovação, mas como um precursor. As cinco dimensões são (STOCK; ZACHARIAS, 2011):

- Estruturas e processos orientados para inovação: em relação ao quanto as estruturas e processos da organização favorecem a geração de inovações. A orientação para inovação pode ser retratada, por exemplo, na disponibilização de recursos suficientes para as unidades de trabalho, favorecimento do fluxo de informações, melhorando infraestrutura e canais de comunicação, processos de tomada de decisão, entre outros (STOCK; ZACHARIAS, 2011).
- Sistemas de Recursos Humanos orientados para inovação: se refere à inclinação dos sistemas e métodos de recrutamento, seleção, treinamento e sistemas de recompensas estarem direcionados a favorecer a inovatividade da firma. Uma vez que os autores entendem que os funcionários são um recurso de conhecimento necessário para a geração de inovações na firma (STOCK; ZACHARIAS, 2011).
- Cultura orientada para inovação: diz respeito ao grau em que os valores, normas e artefatos da organização dão suporte para a inovatividade da firma. Esse suporte vem da crença, valores e comportamento dos membros da organização de que ela incentiva e estimula o seu comportamento direcionado à inovação (criação da mentalidade de inovação). Essa crença torna os membros mais abertos e sensíveis à inovação (STOCK; ZACHARIAS, 2011).
- Liderança orientada para inovação: refere-se ao grau no qual os líderes promovem a inovação junto aos funcionários e aos subordinados. Além de

demonstrarem sua orientação para inovação em seu comportamento, também encorajam seus funcionários a adotar essas atitudes por meio de motivação dos funcionários, estímulo intelectual e suporte à inovação (STOCK; ZACHARIAS, 2011).

- Estratégia orientada para inovação: que diz respeito ao grau de orientação da estratégia da empresa em estimular e entregar inovatividade. Ela é capaz de gerar inovações superiores por meio da busca contínua por novas oportunidades, da criação contínua de novos produtos e posicionamento competitivo proativo (STOCK; ZACHARIAS, 2011).

Stock e Zacharias (2011), portanto, além de definirem a estratégia como algo que move a organização em direção à inovação, ainda afirmam que esta é capaz de estimular a entrega de inovações superiores, pois inclina a organização a buscar continuamente por inovações, criar novos produtos e posicionar a empresa de maneira proativa para competir. Isso demonstra um aspecto comportamental mais evidente que a abordagem de Sigauw, Simpson e Enz (2006).

A abordagem de gestão da inovação entende a estratégia sob uma perspectiva gerencial. Os autores dessa perspectiva consideram a estratégia como um elemento organizacional que atua como suporte à inovação (TIDD; BESSANT, 2009). Diferentemente dos autores de orientação para inovação que entendem a estratégia como não sendo influenciada pelos colaboradores, a gestão de inovação considera a estratégia como pertencente a um processo de aprendizado com participação ativa dos membros da organização (TIDD; BESSANT, 2009). Então, para Tidd e Bessant (2009), é preciso admitir o pressuposto da mudança e adaptar a estratégia de acordo com disposição de novas informações, as quais devem ser constantemente buscadas (TIDD; BESSANT, 2009).

Outro aspecto dessa abordagem é a concepção de inovação não como uma consequência estática de orientação estratégica – como comprovado por Naidoo (2010) por meio da orientação para o mercado –, mas como algo passível de gestão. Segundo Tidd e Bessant (2009), além da estratégia de inovação outros elementos também podem ser gerenciados de maneira a dar suporte à inovação de sucesso, sendo eles:

- A Estrutura Organizacional: que fornece suporte às atividades organizacionais, pode ser direcionada para favorecer a criatividade e assimilar as mudanças tecnológicas (DADFAR et al., 2013).

- Os Processos: os quais devem ser eficientes e eficazes, agindo como facilitadores da estratégia (DADFAR et al., 2013). Isso porque as inovações são consideradas como inovações de sucesso se forem capazes de gerar – além de melhorias em produtos, métodos de marketing, entre outras – retorno financeiro (TIDD; BESSANT, 2009).
- As Ligações: são relações internas e externas, as quais são capazes de gerar oportunidades para aprender de consumidores, fornecedores e concorrentes (DADFAR et al., 2013). Essas oportunidades são atreladas ao acesso a diferentes recursos que favorecem a inovação (TIDD; BESSANT, 2009; TIDD, 1997). Ou seja, o desenvolvimento de novos produtos, processos, métodos de marketing e práticas organizacionais.
- O Aprendizado: é o ato de explorar o conhecimento adquirido com a própria experiência ou de fontes externas (TIDD; BESSANT, 2009)

O estudo de Dadfar et al. (2013) embora relacionando todos os elementos de gestão de inovação, testa o impacto de cada elemento, conforme proposto por Tidd e Bessant (2009), no desempenho de inovação. O resultado demonstrou que todos os elementos influenciam no desempenho de inovação e que a estratégia tem o terceiro maior coeficiente de correlação (0,483), atrás de ligações (0,541) e processos (0,495). Esse estudo demonstra que os elementos de gestão de inovação possuem diferentes impactos na inovação, podendo ser estudados individualmente.

Evidências nesse sentido são encontradas no estudo de Oke, Walumbwa e Myers (2012), no qual é testada a interação da estratégia de inovação e das políticas de recursos humanos direcionadas a inovação no desempenho de inovação (OKE; WALUMBWA; MYERS, 2012). A estratégia de inovação é criada por uma necessidade reativa de busca por inovações e o planejamento e execução dessa estratégia é uma forma de impulsionar o surgimento de inovações e desenvolvimento de novos produtos. Ainda, ao afirmar que empresas com maior sucesso de inovação possuem estratégias mais agressivas, Oke, Walumbwa e Myers (2012) reforçam existem diferentes graus de estratégia de inovação e que essa variação influencia o desempenho de inovação. Estes autores também consideram que a inovação deve ser disseminada na organização para que todos colaborem com ideias para o surgimento de inovações. Entretanto, o conceito proposto por esses autores inclui aspectos de redes como parte de uma estratégia de inovação. Segundo Oke, Walumbwa e Myers (2012), a estratégia de inovação de empresas bem sucedidas



compreende o desenvolvimento de uma estratégia agressiva em que, ao mesmo tempo em que a empresa investe em atividades de pesquisa e desenvolvimento, esforços são direcionados para buscar conhecimento externamente à organização por meio da construção de redes com recursos técnicos diversos. Contudo, o aspecto das redes será explorado por outro construto que compreende especificamente redes de relacionamento voltadas ao desenvolvimento de inovações, exposto na seção a seguir.

A partir do exposto, o presente estudo define estratégia de inovação como um conjunto de atividades de cunho estratégico que fornece suporte gerencial às ações da organização em busca de inovações (DADFAR et al., 2013). Essas atividades devem, portanto, envolver não somente gestores (OKE; WALUMBWA; MYERS, 2012), mas todos os integrantes da firma (TIDD; BESSANT, 2009) e todas as suas funções, inclusive a função de marketing.

Na sequência, será apresentado o outro conceito a ser proposto como antecedente da inovação de marketing.

## 2.4 CAPACIDADE DE REDES

Essa sessão apresenta o conceito de capacidade de redes como antecedente de inovação de marketing, seguindo os pressupostos da teoria de dependência de recursos.

A partir da disseminação do pensamento da organização como um sistema aberto que interage com *stakeholders* (GRANOVETTER, 1985), a necessidade dos gestores de conviver com decisões sobre relações e ações em rede se torna presente no ambiente organizacional (GULATI, 1998; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000).

Quando da imersão em redes de interdependência, a organização precisa gerenciar o arranjo dessas relações (PARIDA et al., 2017; RITTER, 1999). Isso porque ao mesmo tempo que as ligações interorganizacionais favorecem o acesso a informações, recursos e novos mercados, elas podem colocar a organização em situações de vulnerabilidade, presas a relacionamentos improdutivos e bloqueando outras relações (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; KALE; DYER; SINGH, 2002; RAMIREZ et al., 2018; THORNTON; HENNEBERG; NAUDÉ, 2014). Por isso, a forma

como as empresas gerenciam sua rede de relacionamentos é uma forma de explicar a diferença de desempenho entre organizações (RITTER; WILKINSON; JOHNSTON, 2002).

O efeito de cada relação no desempenho sofre influência das demais relações que a organização possui. Isso quer dizer que, o arranjo em rede admite que uma mesma relação possa sofrer gradações em sua influência no desempenho da firma devido ao conjunto de relações da organização (BLANKENBURG; JOHANSON, 1992). Por exemplo, um concorrente, que supostamente tem efeito negativo na firma, pode vir a influenciá-la positivamente em casos de projetos de desenvolvimento de um novo produto ou estabelecimento de um canal compartilhado de comunicação. (BLANKENBURG; JOHANSON, 1992; RITTER, 1999).

A explicação da teoria de dependência de recursos para essa influência dos relacionamentos da organização em seu desempenho está ligada à limitação de recursos organizacionais (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; PFEFFER; SALANCIK, 1978). O acesso e exploração de novos recursos, por meio de relacionamentos, permite que sejam geradas novas ideias e desenvolvidos novos conhecimentos, influenciando na inovatividade da firma (CHIU, 2008; PARIDA et al., 2017; WALTER; AUER; RITTER, 2006).

Para que a organização aumente a probabilidade de desempenho positivo e gere ambiente propício para inovações ela precisa desenvolver habilidades de gerenciamento das relações em rede (PARIDA et al., 2017; RITTER, 1999; RITTER; GEMÜNDEN, 2003; THORNTON; HENNEBERG; NAUDÉ, 2014; YU et al., 2014). Nesse sentido, a literatura apresenta cinco conceitos para lidar com a contingência de interdependência organizacional, os quais serão tratados a seguir.

O primeiro conceito é a capacidade relacional que diz respeito a propensão e habilidade de realizar parcerias. Parte essencial dessa capacidade são ativos direcionados para uma relação em específico, rotinas de compartilhamento de conhecimento, complementariedade de recursos e capacidades das partes que participam do relacionamento e governança efetiva (DYER; SINGH, 1998).

O segundo conceito é a capacidade de alianças que diz respeito ao conjunto de conhecimentos e habilidades direcionados à construção e gerenciamento de relações de maneira proativa (KALE; SINGH, 2007). Para que o relacionamento seja caracterizado como uma aliança, ele deve ser realizado entre duas firmas independentes envolvendo alguma troca, compartilhamento e desenvolvimento

conjunto (KALE; DYER; SINGH, 2002). Ou seja, a organização não deve pensar em relacionamentos somente sob sua própria ótica. Por isso, a capacidade de alianças confere aspecto diádico – relação em dois sentidos – e formal aos relacionamentos (PARIDA et al., 2017).

A competência de redes é o terceiro conceito e diz respeito à habilidade da firma em gerenciar, utilizar e explorar relações individuais e redes inteiras (RITTER, 1999). Esse conceito considera que a habilidade é formada por duas dimensões: a das tarefas e a de qualificações. A dimensão das tarefas é dividida em tarefas de relacionamento específico (relações diádicas) – iniciação, troca e coordenação – e cross-relacionais (relacionamentos em rede) – de planejamento, de organização, de pessoal e de controle (RITTER, 1999; RITTER; WILKINSON; JOHNSTON, 2002). Já a dimensão de qualificações (sociais e especialistas) diz respeito às habilidades pessoais dos membros da organização responsáveis por estabelecer essas conexões. Sendo assim, esse conceito aponta que a habilidade de gerenciar, utilizar e explorar relações diádicas e em rede vem de rotinas e atividades somadas a habilidades pessoais de relacionamento dos membros da organização.

O quarto conceito é o de *networking* organizacional, o qual considera que a habilidade em gerenciar relações da organização deve considerar relações diretas e indiretas (THORNTON; HENNEBERG; NAUDÉ, 2014). O processo de escolha sobre o conjunto de relacionamentos em que a firma deve investir diante de redes de relacionamento complexas pode ser chamado de *networking*. Mas pode ser chamado de *networking* organizacional somente quando a organização tem a intenção estratégica em utilizar seus relacionamentos como forma de acessar recursos e informações (THORNTON; HENNEBERG; NAUDÉ, 2013). O conceito considera a ação e reação dos colaboradores e é formado pelas dimensões de aquisição de informações, favorecimento de oportunidades, mobilização de recursos de ligações fracas e mobilização de recursos de ligações fortes (THORNTON; HENNEBERG; NAUDÉ, 2014).

O quinto conceito é a capacidade de redes e é utilizado para tratar de habilidades em redes. A capacidade de redes é definida como habilidade que uma firma tem em desenvolver e utilizar-se de uma rede de relacionamentos interorganizacionais atuais e potenciais com o objetivo de acessar recursos em posse de outras firmas (WALTER; AUER; RITTER, 2006). Assim como toda capacidade, a capacidade de redes é vista como um recurso complexo, imerso na organização e

intransferível (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; WALTER; AUER; RITTER, 2006). Essa complexidade é caracterizada por dois motivos, sendo: i) esse conceito não considera a criação e manutenção de relações específicas, mas o conjunto de relações (rede) onde a empresa é imersa; e ii) ele é formado por quatro dimensões, as quais são consideradas conceitos por si só, as quais são denominadas: coordenação, habilidades relacionais, conhecimento dos parceiros e a de comunicação interna (PARIDA et al., 2017; WALTER; AUER; RITTER, 2006).

A dimensão de coordenação diz respeito às atividades organizacionais que ultrapassam as fronteiras da firma com objetivo de garantir a manutenção de relacionamentos e favorecendo o suporte mútuo das partes (WALTER; AUER; RITTER, 2006). Compreende tarefas como designar responsáveis para gerenciar os relacionamentos com parceiros, identificar os objetivos de cada relacionamento, entre outras. A dimensão das habilidades relacionais consideram os aspectos sociais, uma vez que as interações entre empresas acontecem frequentemente no nível interpessoal de troca (DYER; SINGH, 1998; WALTER; AUER; RITTER, 2006). A dimensão de conhecimento dos parceiros diz respeito ao conjunto de informações organizadas e sistematizadas sobre os parceiros (fornecedores e consumidores) e competidores (WALTER; AUER; RITTER, 2006). Por fim, a dimensão da comunicação interna é associada a capacidade de responder e estar aberto aos estímulos de uma cooperação influenciando na habilidade de redes (WALTER; AUER; RITTER, 2006).

Embora o contexto de Walter, Auer e Ritter (2006) seja específico de *spin-offs* – processos de transferências de tecnologias desenvolvidas em ambiente acadêmico para comercialização –, os autores argumentam que se uma empresa consegue desenvolver habilidade em gerenciar sua rede, ela é capaz de lidar com contingências. Isso porque, a capacidade de redes permite que a empresa examine suas habilidades para criar relacionamentos confiáveis, integrando seus recursos aos recursos dos parceiros de modo a coordenar suas atividades impactando no desempenho (WALTER; AUER; RITTER, 2006).

Zacca, Dayan e Ahrens (2013) utilizam o conceito de Walter, Auer e Ritter (2006) em um contexto de pequenas e médias empresas. Dessa forma, a capacidade de redes não foi utilizada somente com objetivo de integrar recursos e estabelecer relacionamentos confiáveis, mas também como uma forma das empresas facilitarem o seu acesso a informações externas e novas ideias de resolução de problemas

(ZACCA; DAYAN; AHRENS, 2015).

No estudo de Parida et al. (2017), os autores exploraram a capacidade de redes em pequenas e médias empresas e *startups* para atingir maiores níveis de inovatividade e desempenho organizacional, bem como as diferenças entre os dois tipos empresariais explorados. Essas diferenças dizem respeito ao fato de que *startups* tendem a ser menos seletivas na escolha de seus relacionamentos. Isso devido a uma necessidade buscar legitimidade por meio da criação de uma posição mais segura no mercado (PARIDA et al., 2017). Essa busca por legitimidade faz parte da rotina de *startups* (ISLAM; FREMETH; MARCUS, 2018) pois precisam convencer investidores de que apesar de serem novas, outras empresas acreditam em seu potencial, refletido por meio de parcerias. Outro insight do trabalho de Parida et al. (2017) é a proposição de uma quinta dimensão ao construto de capacidade de redes, a dimensão de construção. A referida dimensão diz respeito a busca por novos relacionamentos, atenção no mercado por potenciais novos parceiros e habilidade em criar novos relacionamentos de benefício mútuo. Segundo Parida et al. (2017) que propuseram essa dimensão, ela confere aspecto mais dinâmico principalmente diante do objetivo de seu estudo de verificar as diferenças entre pequenas e médias empresas e *startups*.

No presente estudo, o conceito de capacidade de redes (WALTER; AUER; RITTER, 2006) será utilizado. Este é um conceito que considera o conjunto de relações que compõe a rede de relacionamentos da firma, bem como diferentes aspectos da habilidade de lidar com interdependências organizacionais, tais como atividades de planejamento, coordenação, análise e ajuste de tarefas.

No próximo tópico, são apresentadas as construções das hipóteses de pesquisa que foram testadas.

## 2.5 DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES DA PESQUISA

### 2.5.1 Influência da Estratégia de Inovação na Inovação de Marketing

Considerando o papel da inovação como colaborador para aumento no desempenho organizacional (ROUSSEAU et al., 2016), alguns estudos defendem que

a inovação por si só não garante desempenho superior (TIDD; BESSANT, 2009). Para tanto, a organização precisa fomentar a inovação internamente para que as inovações tenham sucesso, criando um ambiente favorável (DADFAR et al., 2013; QUANDT; BEZERRA; FERRARESI, 2015). Neste sentido, a estratégia é um elemento organizacional que pode fomentar a inovação uma vez que ela dita sobre crenças, valores e direciona ações das diversas áreas e funções organizacionais (MILES et al., 1978; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). No caso de estabelecer-se uma estratégia de inovação, direcionando a estratégia da organização em favor da inovação, espera-se que a empresa conduza suas decisões funcionais (incluindo as decisões da função de marketing) no sentido de entregar inovações e buscar por novas oportunidades (STOCK; ZACHARIAS, 2011; TIDD; BESSANT, 2009).

Considerando as decisões de marketing como decisões funcionais na organização, elas devem ser coerentes com a estratégia da organização (MILES et al., 1978; VARADARAJAN, 2010). Portanto, se a organização possui estratégia de inovação, as decisões sobre o composto de marketing tendem a ser inovadoras.

Stock, Zacharias e Schnellbaecher (2017) testaram a influência da estratégia orientada para inovação e das características dos líderes no processo de desenvolvimento de novos produtos em conjunto com clientes. Para os referidos autores, a adoção da estratégia orientada para inovação estimula a organização a criar ou adaptar processos funcionais de acordo com seus objetivos, gerando resultados em inovação (STOCK; ZACHARIAS; SCHNELLBAECHER, 2017). Ainda que o estudo destacado seja referente à dimensão estratégica da orientação para a inovação, algumas semelhanças entre os construtos de estratégia orientada para inovação e estratégia de inovação – como o pensamento comum de que a inovação seja prioridade nas decisões da organização, bem como o estímulo dos gestores em favor da incidência de inovações – permitem trazer esse estudo como uma evidência da incipiência da estratégia de inovação como favorecedora de inovações (por exemplo, inovação de marketing).

Dadfar et al (2013) examinaram a relação entre a capacidade de inovação, o desenvolvimento de uma plataforma de produto e o desempenho organizacional em 8 pequenas e médias empresas farmacêuticas no Irã. A relação entre os itens de gestão de inovação – Estratégia, Estrutura Organizacional, Processos, Ligações e Aprendizado – e desempenho foi confirmada. Ainda que os autores considerem todos os aspectos organizacionais que criam um ambiente propício para o surgimento da

inovação, as relações entre cada um desses elementos são testadas individualmente em relação ao desempenho organizacional. A estratégia é o terceiro componente que mais colabora com o desempenho organizacional, medido pelo Retorno sobre Investimento (ROI) voltado ao investimento em inovações de produto.

Quandt, Bezerra e Ferraresi (2015) apresentam a estratégia como uma dimensão da inovatividade organizacional. Ela é testada em conjunto com outros elementos que estão sob o controle da organização (liderança, cultura, estrutura organizacional, processos, pessoas, rede de relacionamentos, infraestrutura tecnológica, mensuração e aprendizado) na relação entre inovatividade e desempenho inovador. Ao comprovar a influência da inovatividade organizacional no desempenho inovador, Quandt, Bezerra e Ferraresi (2015) estabelecem relação entre a estratégia de inovação e a inovação de produtos, processos e organizacionais.

Diante do apresentado, verifica-se que os estudos que operacionalizam a estratégia como propulsora da inovação consideram em seu argumento que a estratégia faz parte de um ambiente que favorece o surgimento de inovações em seu aspecto mais amplo (MARAVELAKIS et al., 2006; OECD; EUROSTAT, 2005). A partir do exposto, propõe-se que:

*H1: A estratégia de inovação influencia positivamente a inovação de marketing.*

## 2.5.2 Influência da Capacidade de Redes na Inovação de Marketing

Os estudos de capacidade de redes que são associados à inovação explicam a diferença de desempenho entre as organizações por meio da exposição da organização à diferentes recursos e informações (PARIDA et al., 2017; ZACCA; DAYAN; AHRENS, 2015).

O estudo de Walter, Auer e Ritter (2006) apresenta evidências da influência da capacidade de redes no desempenho organizacional. Em um contexto de spin-off – transformar resultados de pesquisas acadêmicas em ofertas de mercado – o desempenho organizacional foi medido com base no ROI (Return Over Investment – Retorno sobre Investimento), que é uma medida de inovação de produto. Essa relação foi estabelecida seguindo o argumento de que a capacidade de redes permite que a organização crie relações confiáveis de modo a acessar recursos de terceiros. Esses

recursos advindos de relações confiáveis podem ser configurados juntamente com os recursos da organização de maneiras diferentes, favorecendo a organização (WALTER; AUER; RITTER, 2006).

Zacca, Dayan e Ahrens (2015) testam a influência da capacidade de redes no desempenho da firma por meio da criação de conhecimento e orientação empreendedora. O estudo foi realizado com 47 pequenas empresas dos Emirados Árabes. Os autores comprovaram a relação capacidade de redes – criação de conhecimento – orientação empreendedora (inovatividade e agressividade competitiva) – desempenho (ZACCA; DAYAN; AHRENS, 2015). A relação específica entre a capacidade de redes e a inovatividade (dimensão da orientação empreendedora) não é o foco do presente trabalho, mas fornece indícios da capacidade de redes como favorecedora de aspectos de inovação. Ainda, alguns aspectos de inovatividade são tratados pelo construto de estratégia de inovação como um pensamento geral de que a inovação beneficia a organização.

No estudo de Parida e colegas (2017), apresenta-se a dimensão de construção de relacionamentos para o construto de capacidade de redes. Para tanto, os autores criaram indicadores que representam essa dimensão de construção e testaram se essa nova composição do construto impacta na inovatividade da firma, que é considerada como a incidência de novas ideias. Os resultados demonstram que a inovatividade da firma é ligeiramente melhor explicada pela adição da dimensão de construção de relacionamentos.

Sobre estudos que relacionem aspectos de redes com a inovação de marketing destaca-se o estudo de Ramirez et al (2018), o qual foca em relacionar o acesso a informações externas com a inovação de marketing. Por meio dos dados da base Painel de Inovação Tecnológica da Espanha, é proposto que a inovação de produto e a inovação organizacional mediam a relação entre informações externas e inovação de marketing. Os resultados do estudo indicam que não existe impacto direto das informações externas na inovação de marketing (RAMIREZ et al., 2018).

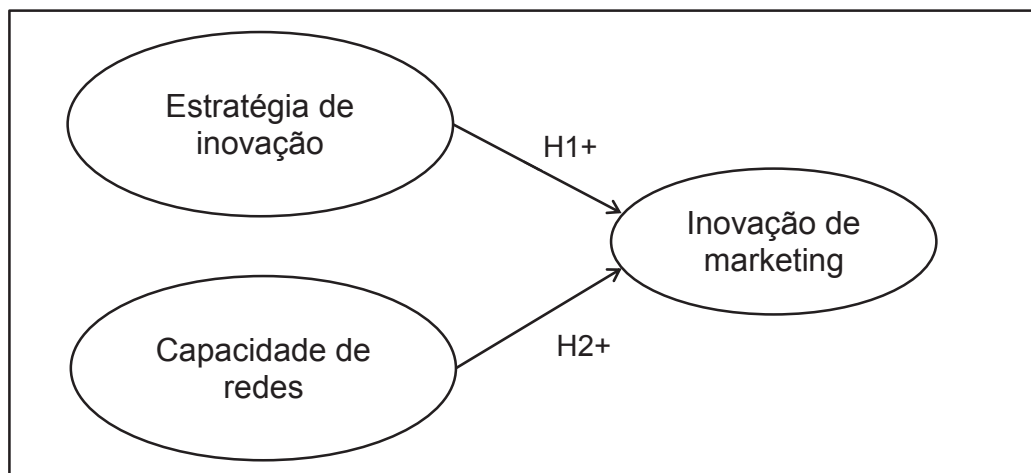
Com base no apresentado anteriormente, propõe-se a seguinte hipótese:

*H2: A capacidade de redes influencia positivamente a inovação de marketing.*

O modelo que representa as hipóteses a serem testadas no presente estudo é apresentado na FIGURA 1.



FIGURA 1 – MODELO DE PESQUISA



FONTE: Elaborado pela autora (2018).

O modelo apresentado na FIGURA 1 propõe testar a influência da estratégia de inovação (H1) e da capacidade de redes (H2) na inovação de marketing. Em ambos os casos, supõe-se que esta influência seja positiva, isto é, tanto a estratégia de inovação como a capacidade de redes favorecem a inovação de marketing.

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

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para responder à questão de pesquisa da dissertação: Qual a influência da capacidade de redes e da estratégia de inovação na inovação de marketing?

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para o presente estudo, optou-se por uma abordagem quantitativa descritiva por meio de análise de dados primários e de corte transversal (CORBETTA, 2003; CRESWELL, 2007; MALHOTRA, 2010). A abordagem quantitativa é a mais adequada ao objetivo geral de pesquisa de verificar a influência de duas variáveis em uma terceira. Para tanto, a abordagem escolhida permite a mensuração de efeitos por meio de questionários com perguntas objetivas que refletem variáveis latentes (construtos) (CORBETTA, 2003; CRESWELL, 2007). A característica descritiva da pesquisa se dá pelo grau preditivo estabelecido pelo objetivo de pesquisa em verificar influências de duas variáveis em uma terceira. Ou seja, testar se a firma obtém aumento em um elemento desenvolvendo duas características específicas (HAIR et al., 2010; MALHOTRA, 2010). Além do objetivo, o aspecto formal (escolha do método, especificação dos procedimentos e adoção de questionário estruturado) da pesquisa, também a enquadra como uma pesquisa descritiva (MALHOTRA, 2010).

Também, classifica-se a pesquisa como sendo dedutiva (CORBETTA, 2003) uma vez que as hipóteses foram tomadas como a hipótese alternativa de testes estatísticos com objetivo de generalização estatística. Estes testes foram realizados a partir de dados coletados por meio de questionários objetivos aplicados em um único período de tempo (MALHOTRA, 2010).

De acordo com a adoção de abordagem quantitativa, foi realizado levantamento de dados primários utilizando questionário eletrônico. A técnica de coleta de dados utilizada foi a de levantamento (ou *survey*), a qual permite que o pesquisador obtenha grande quantidade de dados sobre determinado assunto, favorecendo o tratamento estatísticos dos dados (MALHOTRA, 2010).

De maneira geral, a pesquisa seguiu quatro etapas, as quais são apresentadas e descritas no

QUADRO 2.

QUADRO 2 – FASES DA PESQUISA

FASE	DESCRIÇÃO
Definição de termos	Definição dos conceitos e especificação da escala que representa cada conceito. Definição de variável de controle.
Identificação de população e amostra	Descrição do setor estudado, bem como estimativa de amostra.
Coleta dos dados	Relato sobre o procedimento de elaboração e validação do instrumento de coleta, Identificação e apresentação da estratégia de coleta de dados, bem como a descrição do procedimento do teste piloto.
Procedimentos de análise de dados	Apresentação dos procedimentos de análise.

FONTE: A autora (2018).

### 3.2 DEFINIÇÃO DOS TERMOS

No quadro 3 são apresentadas as definições constitutivas, que correspondem a conceitos abstratos considerados como unidades de pesquisa (CORBETTA, 2003); e as definições operacionais, que é o meio de operacionalizar os conceitos complexos em variáveis observáveis (CORBETTA, 2003; GIL, 2002). A cada especificação de conceitos são apresentadas suas referências encontradas na literatura.

QUADRO 3 – DEFINIÇÃO DE TERMOS

Construto	Definição Constitutiva (DC)	Definição Operacional (DO)
Inovação de Marketing	“Inovação de marketing é a implementação de um novo método de marketing, envolvendo mudanças significativas no design e embalagem de um produto, no seu posicionamento, promoção e precificação” (OECD; EUROSTAT, 2005, p. 49)	Escala: Inovação de Marketing (GUNDAY et al., 2011). Forma de mensuração: escala tipo intervalar com 7 pontos, sendo: 1 – “Com pouca frequência” e 7 – “Com muita frequência”. Direção de causalidade: Construto reflexivo
Estratégia de inovação	Refere-se a suporte à inovação, dado por ações gerenciais, capaz de fomentar inovações de sucesso, por meio de estabelecimento de objetivo em comum e difusão de inovação (TIDD; BESSANT, 2009).	Escala: Estratégia de inovação (TIDD; BESSANT, 2009) Forma de mensuração: escala intervalar com 7 pontos, sendo: 1 – “Concordo totalmente”, 7 – “Discordo totalmente”. Direção de causalidade: Construto reflexivo.
Capacidade de redes	“Habilidade da firma em desenvolver e utilizar de relacionamentos interorganizacionais.” (WALTER; AUER; RITTER, 2006, p. 541)	Escala: Capacidade de redes (WALTER; AUER; RITTER, 2006) Forma de mensuração: escala tipo intervalar com 7 pontos, sendo: 1 – “Discordo totalmente”; 7 – “Concordo totalmente”. Direção de causalidade: Construto formativo.

FONTE: elaborado pela autora (2018)

A respeito da inovação de marketing, os itens utilizados foram os sugeridos pelo Manual de Oslo (OECD; EUROSTAT, 2005) e amplamente utilizados na literatura (GUNDAY et al., 2011; MOTHE; NGUYEN, 2010, 2012b; NIEVES; DIAZ-MENESES, 2016; RAMIREZ et al., 2018). Para efeitos da presente pesquisa, entendeu-se a inovação de marketing como fenômeno não dicotômico e que admite variações (GUNDAY et al., 2011; NIEVES; DIAZ-MENESES, 2016). Para tanto, foi utilizado formato de escala tipo Likert de 7 pontos. Na literatura o construto de inovação de marketing é apresentado como variável reflexiva, sendo replicada a direção de causalidade no presente estudo.

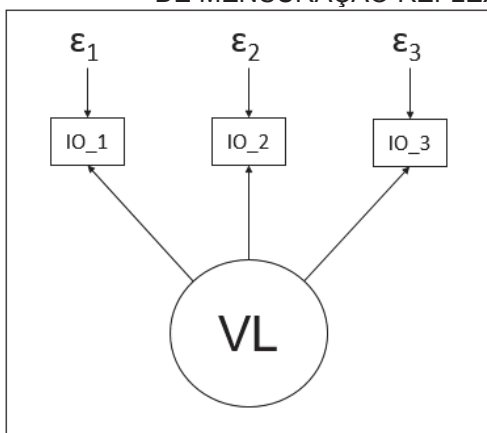
A escala de estratégia de inovação tem seus itens propostos por Tidd e Bessant (2009) e já foram utilizadas em pequenas e médias empresas em contexto de inovação e altos níveis de competição (DADFAR et al., 2013). Essa variável é apresentada na literatura como variável reflexiva, mantendo essa direção de causalidade no presente estudo.

A escala de capacidade de redes utilizada foi a de Walter, Auer e Ritter (2006). Além de abordar o conjunto de relações, e não somente relações específicas, ela também é utilizada na literatura com frequência e já foi aplicada em pequenas e médias empresas (ZACCA; DAYAN; AHRENS, 2015) e no contexto de inovação (PARIDA et al., 2017; WALTER; AUER; RITTER, 2006). Trata-se de um construto de segunda ordem com direção de causalidade formativa, sendo classificado como construto formativo tipo 2 (JARVIS; MACKENZIE; PODSAKOFF, 2003).

As variáveis reflexivas (FIGURA 2) por definição são refletidas por variáveis ou itens observáveis. Por isso eles devem variar em um mesmo sentido, ou seja, possuir alta covariância. Já itens formativos (

FIGURA 3) são formados por itens independentes os quais podem ter pouca, nenhuma ou, inclusive, correlação negativa (DIAMANTOPOULOS; RIEFLER; ROTH, 2008; HAIR et al., 2014a), prejudicando a consistência interna. Isso implica que a diversidade na direção de causalidade (variável formativa ou reflexiva) gerou a necessidade de executar procedimentos diferenciados para confiabilidade e validade (HAIR et al., 2014a), os quais são descritos no item 3.5.

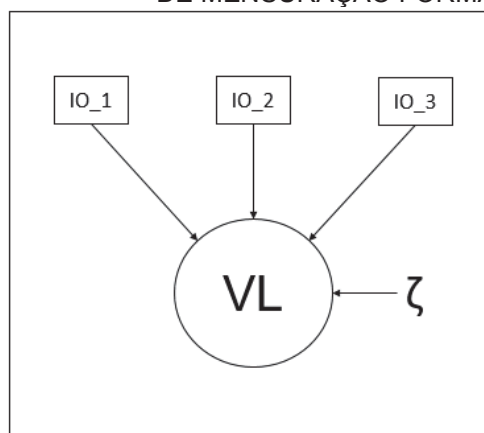
FIGURA 2 – REPRESENTAÇÃO DE MODELO DE MENSURAÇÃO REFLEXIVA



FONTE: A autora (2019).

LEGENDA: VL: Variável latente  
 IO<sub>i</sub>: Item observável i  
 $\epsilon$ : Erro da variável IO<sub>i</sub>

FIGURA 3 – REPRESENTAÇÃO DE MODELO DE MENSURAÇÃO FORMATIVA



FONTE: A autora (2019).

LEGENDA: VL: Variável latente  
 IO<sub>i</sub>: Item observável i  
 $\zeta$ : Erro da variável latente

As considerações sobre população e amostra são feitas na próxima seção.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

No presente trabalho, a população considerada foi a de empresas brasileiras do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (HPPC). O setor é reconhecido pelo intenso investimento em pesquisa e desenvolvimento e pela forte competitividade (CAPANEMA et al., 2007). Essa dinamicidade exige que os atuantes do setor dediquem esforços no desenvolvimento de inovações que auxiliem na geração e manutenção de vantagem competitiva (ABIHPEC, 2018b; ABIHPEC; SEBRAE, 2018; CAPANEMA et al., 2007). O setor foi responsável pela movimentação de R\$102.472 no ano de 2017, com crescimento composto de 8,2% (entre 2008 e 2017) (ABIHPEC, 2018a). O Brasil possui o 4º maior mercado consumidor de produtos de HPPC do mundo.

No Brasil, uma instituição de iniciativa privada representa o setor e conta com aproximadamente 400 firmas associadas. A Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC) é uma instituição de iniciativa privada, a qual tem papel de representar o setor na esfera pública e apoiando ações de inovação, sustentabilidade, regulamentação, internacionalização e projeção setorial. Segundo a ABIHPEC, no ano de 2017 haviam 2718 empresas regularizadas

pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), conjunto o qual será considerado como população para o presente estudo. Esse grupo populacional é formado em sua maioria por pequenas e médias empresas (PMEs), sendo que somente 15 são empresas de grande porte. Devido a questões de eficiência de tempo e custos, foi necessário a adoção de um procedimento de amostragem, o qual fosse capaz de captar características da população, de modo a favorecer generalizações por meio de procedimentos estatísticos (FREUND, 2006).

A amostra foi selecionada de maneira não-probabilística por julgamento (MALHOTRA, 2010). Como um procedimento não-probabilístico, não é possível medir a representatividade da amostra com precisão (BABBIE, 2003). Contudo foi necessário que a quantidade de respondentes obedecesse ao mínimo estabelecido pelo procedimento estatístico para análise dos dados seguindo abordagem quantitativa (FREUND, 2006). O método de análise foi por meio de equações estruturais, o qual guiou as decisões de amostragem. O critério utilizado para o cálculo de amostra foi a de maior número de flechas estruturais que apontam para uma variável endógena (HAIR et al., 2014a). Sabendo que no modelo estrutural o construto com maior número de antecedentes é a capacidade de redes, com quatro antecedentes, a amostra alvo foi de 65 casos. Essa amostra busca um poder estatístico de 80%, com nível de significância de 5% e mínimo  $R^2$  de 0,25 (HAIR et al., 2014a). Com a amostra alvo definida, são descritos os procedimentos realizados para atingir a amostra.

Para iniciar o processo de amostragem foi necessário definir uma base de contatos que direcionasse a coleta. Para compor essa base de contatos foi definido que seriam consideradas empresas que estivessem regularizadas perante a ANVISA. Portanto, foi realizada consulta no portal eletrônico da Agência <<https://consultas.anvisa.gov.br/#/empresas/>>, onde é possível consultar as informações das empresas que solicitam registro junto ao órgão. No campo “atividade” foi utilizado o filtro “Fabricar” para considerar as empresas responsáveis pela manufatura de produtos. Como a empresa regulamenta diversos tipos de produtos, no campo “área de produto” foi utilizado o filtro “cosméticos”. O último filtro utilizado foi no campo de “situação”, compreendendo firmas “ativas”.

Seguindo os procedimentos de filtro no site da ANVISA, foram coletados 2699 contatos de empresas a nível nacional. Dessa base inicial foram excluídos 898 não apresentaram contato telefônico, resultando em 1801 contatos de empresas. Dentre

as empresas com telefone (1801), foram contatadas 744, dentre as quais 145 responderam o questionário. Portanto, a taxa de resposta foi de 19,5%. Os resultados podem ser conferidos na TABELA 1.

Ainda, o escopo da pesquisa foca no estudo do modelo no grupo de pequenas e médias empresas (PMEs). Como o portal eletrônico da ANVISA não fornece indicação de porte da empresa em seus registros, foi necessário incluir perguntas no questionário que identificassem essa característica, ainda que posterior à coleta. Para tanto, os entrevistados foram questionados em relação ao: i) quantidade de funcionários; e ii) faturamento. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) classifica como pequenas e médias empresas, pelo critério de número de funcionários, compreendendo ocupação de 20 a 499 colaboradores. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), além de adotar o critério quanto ao número de funcionários, admite também a classificação com base no faturamento, seguindo a lei complementar nº 123/2006, configurando pequena empresa como as que possuem faturamento anual entre 360 mil reais e 4,8 milhões de reais. Como nem todos os respondentes informaram sobre faturamento, apenas o critério de número de funcionários foi utilizado para caracterizar as empresas como pertencentes ao grupo de PMEs.

TABELA 1 – RESUMO DE CONTATOS

Resultado do contato	Quantidade de empresas
Não é PME*1	26
Recusou responder	75
Não é HPPC*2	84
Não respondeu e-mail*3	191
Não atendeu*4	224
Respondeu	145
TOTAL	744

LEGENDA: \*1 Empresas identificadas como de grande porte

\*2 Não fabrica mais produtos de HPPC

\*3 Empresa solicitou e-mail, mas não respondeu

\*4 Não foi possível contato mesmo após três tentativas

Ainda no quesito porte de empresa, alguns estudos sobre o grupo de PME consideram microempresas em suas análises (GRIMPE et al., 2017; GUNDAY et al., 2011). Bocconcelli et al. (2006) sugerem cautela em considerar o grupo de PMEs como sendo um grupo homogêneo. Com isso, o presente estudo foca em entender o comportamento de micro, pequenas e médias empresas, seguindo a classificação de funcionários do IBGE. Entretanto, foram realizados procedimentos para averiguar a

homogeneidade do grupo, especificamente comparando micro com pequenas e médias empresas, os quais foram descritos no item 4.2.

### 3.4 COLETA DE DADOS

#### 3.4.1 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados consistiu de um questionário formado por perguntas objetivas direcionado a proprietários, gestores de marketing ou funcionários envolvidos com as atividades de marketing ou desenvolvimento de produtos. O questionário é formado por seis blocos (APÊNDICE 1), os quais são:

- i. Perguntas filtro: composto por 3 perguntas a fim de qualificar o respondente. A primeira pergunta é referente ao cargo, a qual não foi considerada como critério de exclusão, uma vez que em pequenas empresas os donos acumulam funções, sendo necessário que outros colaboradores tomem decisões gerenciais (CARSON, 2007). As outras duas perguntas dizem respeito ao questionamento do grau de envolvimento do respondente com a tomada de decisão em marketing e inovação respectivamente. Nesse caso só foram considerados qualificados os questionários respondidos por respondentes que estivessem “envolvidos” ou “muito envolvidos” em pelo menos uma dessas decisões. Desta forma, é assegurado que o respondente entende do escopo a ser abordado nas questões.
- ii. Informação da organização: conjunto de questões a fim de caracterizar a organização a ser utilizado na análise descritiva dos dados.
- iii. Estratégia de inovação: indicadores que refletem o construto de estratégia de inovação (TIDD; BESSANT, 2009).
- iv. Capacidade de redes: indicadores que representam as quatro dimensões da capacidade de redes, as quais são coordenação, habilidades relacionais, conhecimento do parceiro e comunicação interna (WALTER; AUER; RITTER, 2006).
- v. Satisfação com a vida: diz respeito ao construto utilizado como *marker variable* e mensura a satisfação global do respondente com a vida



(DIENER et al., 1985).

- vi. Inovação de marketing: compreende os itens de inovação de marketing (GUNDAY et al., 2011).
- vii. Informações do respondente: questões direcionadas a caracterização dos respondentes.

Em seguida são descritos os procedimentos visando minimizar o viés do método comum.

#### 3.4.1.1 Viés de método comum (CMB - Common method bias)

Por ser um único instrumento, o qual foi respondido por completo por somente um indivíduo, é necessário que algumas ações sejam tomadas para minimizar o viés de resposta (PODSAKOFF et al., 2003). Portanto, foram seguidas recomendações propostas pela literatura i) antes, ii) durante e iii) após a aplicação do questionário para coleta de dados.

Para **antes da coleta**, foi utilizada a técnica de *marker variable* (SIMMERING et al., 2015). Essa técnica consiste em mensurar, além das variáveis de estudo, uma variável que seja exposta aos mesmos vieses e não relacionada teoricamente com as demais (SIMMERING et al., 2015). Dessa forma, foi realizado exame posterior à coleta, verificando a significância da relação entre a *marker variable* e as demais variáveis em busca de auferir a variância do método comum (CMV – *Common Method Variance*). Os procedimentos são descritos no item 3.5.3 .

A variável elencada foi o construto de satisfação com a vida (DIENER et al., 1985), o qual foi desenvolvido para mensurar a satisfação global do respondente com a vida e tende a ser correlacionado com construtos que mensuram características do sujeito e de personalidade (DIENER et al., 1985). Ou seja, os construtos mensurados para propor o modelo de testes do presente trabalho não tendem a ser teoricamente relacionados.

A *marker variable* elencada também segue as recomendações de Simmering et al (2015) de ser semelhante às demais no formato de mensuração e avaliação para que sejam expostas aos mesmos vieses relacionados ao formato. Assim, a *marker variable* elencada manteve a característica de ser uma variável latente, ou seja, mensurada a partir de variáveis observadas – seguindo o formato dos demais construtos – e com avaliação por meio de escala intervalar, para manter a mesma

dinâmica de avaliação das demais variáveis.

Também adotou-se a segmentação do questionário conforme sugerido por (PODSAKOFF et al., 2003). Tal proposta auxilia para que o respondente não utilize de memória recente para estabelecer relações entre variáveis (chamado de viés de “teoria implícita”) ou que correlacione itens pertencentes a diferentes construtos, inflando a correlação entre diferentes construtos e diminuindo a correlação de itens pertencentes a um mesmo construto (PODSAKOFF et al., 2003).

Outra medida tomada *a priori* em busca da redução de vieses de resposta foi a utilização de dois ou mais tipos de ancoras nas escalas. Dessa forma evitou-se que o respondente fornecesse um padrão de respostas (PODSAKOFF et al., 2003), sendo convidado a mudar o raciocínio de avaliação.

Como medida para evitar o viés de resposta **durante a coleta de dados**, foi realizada a distribuição aleatória das perguntas de cada construto com auxílio da aplicação de formulários do Google®. Assim, os vieses causados pela ordem das questões e pela tendência do respondente em estabelecer um padrão de respostas, utilizando-se da memória de curto prazo (viés chamado de “motivo de consistência”) (PODSAKOFF et al., 2003), foram minimizados. Esses vieses são responsáveis por superestimar correlações entre variáveis próximas no questionário

**Após a coleta** foi aplicado o teste Harman. Esse teste consiste em processar análise fatorial exploratória com todos os itens dos construtos, sem induzir carregamento em um único fator e sem rotação de eixos (FULLER et al., 2016). Dessa forma são analisados quantos fatores são necessários para explicar a variância do modelo. Se um fator é capaz de responder por mais de 40% da variância do modelo admite-se que houve um problema de viés. Entretanto, Fuller et al (2016) alertam que todo método tem suas fraquezas e recomendam que o teste Harman seja adotado em conjunto com outras medidas de minimização de viés, como foi o caso do presente estudo.

O próximo item relata sobre o processo de validação do instrumento de coleta de dados.

#### 3.4.1.2 Validação do Instrumento de Coleta de Dados

##### a) Tradução reversa

Os itens do questionário utilizados são itens encontrados na literatura, os quais foram propostos e testados em inglês. Portanto, os itens precisaram ser traduzidos para o português. Para evitar que houvesse viés na tradução das escalas, foi realizado o procedimento de tradução reversa (BRISLIN, 1970). A primeira etapa consistiu em tradução dos indicadores das escalas em inglês para a língua portuguesa. Em seguida, os itens em português foram direcionados à um pesquisador da área, sem familiaridade com o tema e sem acesso aos itens originais, para a tradução destes novamente para a língua de origem (BRISLIN, 1970). A versão original dos itens em inglês e a versão fruto da tradução reversa foram confrontados utilizando um software de detecção de plágio, o CopySpider® v. 1.3.8. O relatório fornecido pelo software apontou um percentual de similaridade de 44,86%. Contudo, os resultados foram analisados por duas pesquisadoras envolvidas na pesquisa por meio do relatório detalhado disponibilizado pelo software (), e verificou-se que não houve prejuízo de significado. Portanto, conclui-se que a tradução dos itens de inglês para português foi adequada.

b) Adequação do instrumento à estratégia de coleta

Considerando a aplicação de questionário via telefone com assistência computacional (CATI – Computer-Assisted Telephone Interviewing), explicada adiante, foram feitos ajustes no questionário.

Primeiramente, os termos que eram escritos em primeira pessoa, foram ajustados para a segunda pessoa. Por exemplo, termos como: “nossa empresa”, “nos ajuda”, “nossa estratégia”, “nós olhamos”, entre outros, foram alterados para “sua empresa”, “ajuda a empresa”, “vocês olham”, etc.

Os enunciados das perguntas foram adaptados para o contexto de aplicação por telefone, uma vez que o respondente não tinha a visualização do questionário. Por exemplo, indicando somente os extremos das âncoras, de modo a tornar a aplicação mais simples. Os itens com as referidas alterações são apresentados no APÊNDICE 3.

c) Validação com especialistas acadêmicos

Este procedimento foi realizado em três momentos por três especialistas que

possuem doutorado em marketing e são pesquisadores atuantes na área. As entrevistas foram realizadas separadamente com cada especialista nos dias 21, 23 e 24 de agosto de 2018. Cada especialista realizou análise profunda de todas as seções do questionário, bem como da introdução de apresentação da pesquisa e os enunciados de cada item. As observações resultantes desta etapa foram registradas conforme APÊNDICE 4, APÊNDICE 5 e APÊNDICE 6.

Após cada entrevista, as sugestões foram analisadas e o questionário foi ajustado para a entrevista seguinte.

d) Validação com especialistas de mercado

Esse procedimento foi realizado com o objetivo de verificar se os profissionais que atuam no setor estudado compreendiam os termos utilizados na pesquisa e se as questões estavam aderentes às práticas do setor. Nesta etapa foram realizadas três entrevistas *in loco* com sócios ou colaboradores de empresas do setor de HPPC que espontaneamente se declararam como envolvidos ou muito envolvidos na tomada de decisão de marketing ou inovação. Por motivo de custos de deslocamento, as empresas selecionadas estão localizadas no estado do Paraná, na grande região de Curitiba. As informações sobre o perfil desses respondentes são apresentadas no QUADRO 4.

QUADRO 4 – PERFIL ESPECIALISTAS DE MERCADO ENTREVISTADOS

	Data	Porte da empresa	Tipo de produto	Local	Envolvimento nas decisões	
					Marketing	Inovação
Avaliador 1	03/09/2018	Micro	Cosméticos	Curitiba/PR	Muito envolvido	Muito envolvido
Avaliador 2	04/09/2018	Micro	Cosméticos e perfumes	São José dos Pinhais/PR	Envolvido	Envolvido
Avaliador 3	06/09/2018	Grande	Higiene Pessoal	Curitiba/PR	Muito envolvido	Muito envolvido

FONTE: Elaborado pela autora (2019).

As considerações elencadas pelos especialistas de mercado na etapa de validação podem ser conferidas no APÊNDICE 8, APÊNDICE 9 e APÊNDICE 10. As sugestões dos especialistas foram avaliadas e o questionário ajustado para realização do teste piloto (item 3.4.3).

### 3.4.2 Estratégia de coleta de dados

A etapa de coleta foi realizada pela própria autora em conjunto com outra pesquisadora da área pelos motivos de i) desenvolver habilidades de coleta de dados, entendendo as particularidades e dificuldades do processo de coletas na prática; e ii) aproximar-se dos gestores e profissionais atuantes do setor, de modo a compreender sobre a dinâmica do setor e contribuir com a análise de resultados.

Os dados foram coletados por meio da aplicação de questionário via telefone, com assistência computacional (CATI – *Computer-Assisted Telephone Interviewing*) (MALHOTRA, 2010). Os contatos telefônicos da base de contatos foram previamente aleatorizados e a discagem foi realizada pelas próprias entrevistadoras. Todas as questões de uma mesma seção foram apresentadas ao mesmo tempo, porém, em ordem aleatória.

Antes da aplicação do teste piloto, ambas as entrevistadoras realizaram reunião de alinhamento, com objetivo de evitar vieses causados pela diferença na aplicação do questionário. Nessa reunião foi definida a dinâmica de coleta, decidindo sobre a ordem de ligações, como abordar o respondente e qual o limite de tentativas de ligação para cada contato (3 ligações). Caso o respondente afirmasse não entender alguma questão foi acordado que, nessa situação, a questão seria repetida, sem adição de explicação. Dessa forma, todos os respondentes teriam acesso às mesmas informações. Se o respondente persistisse com as dúvidas, foram indicados exemplos para que, sempre que solicitadas maiores explicações, todos os respondentes tivessem acesso à explicação padrão. Uma ilustração dessa situação é a pergunta referente ao item IM\_04, onde foram elencados quais elementos são considerados para analisar a melhoria no design de produtos (APÊNDICE 1).

O número de casos também foi acordado, perseguindo a meta de 130 questionários para atender à mínima quantidade para realização dos procedimentos estatísticos (65 casos) e ainda compreender margem para purificação dos dados.

Foi estabelecido entre as entrevistadoras que o respondente alvo seria gestor ou colaborador que se autodeclarasse envolvido ou muito envolvido na tomada de decisão de marketing e/ou inovação. Por esse motivo essa questão foi adicionada como questão filtro no questionário.

Como a pesquisa foi aplicada por duas entrevistadoras e nem sempre os

respondentes alvo estavam disponíveis para responder a pesquisa no primeiro contato, foi necessário criar um sistema de registro de contatos para organização dos resultados das chamadas, bem como agendamento para resposta da pesquisa. Para tanto, foi realizada duplicação da lista de contatos dispostos em ordem aleatória e incluído campos para registro de data e horário de contato, resultado da ligação (“ausente”, “ocupado”, “agendado”, entre outros) e o nome do responsável.

A partir do alinhamento entre entrevistadoras, a coleta iniciou no dia 04 de setembro de 2018 e se estendeu até o dia 31 de outubro de 2018. O número de questionários respondidos foi de 145.

### 3.4.3 Teste piloto

O teste piloto foi realizado com o objetivo de averiguar possíveis ajustes no questionário, bem como realizar análise prévia de confiabilidade dos itens. A coleta de dados para essa amostra iniciou em 11 de setembro de 2018.

O procedimento de aplicação do teste piloto seguiu a estratégia de coleta dos dados da amostra, descrito no item 3.4.2, simulando o ambiente de coleta. Além disso a base de contatos foi a mesma a ser utilizada na coleta, com o objetivo de representar a amostra de maneira fidedigna.

Após a coleta de 30 questionários (incluindo os 2 coletados durante a validação com especialistas de mercado) de empresas que fazem parte do perfil analisado, foram extraídos os alfas de Cronbach dos construtos reflexivos, para verificar sua confiabilidade. O coeficiente alfa ou alfa de Cronbach é uma medida de confiabilidade de consistência interna do construto, ou seja, verifica o quão dispersos estão os valores observáveis do constructo. Os valores do alfa dos construtos a partir dos dados coletados nesta etapa podem ser conferidos na TABELA 2.

TABELA 2 – VERIFICAÇÃO DE CONFIABILIDADE DOS CONSTRUTOS (TESTE PILOTO)

Construto	Alfa de Cronbach	Número de itens
Inovação de Marketing	0,745*	5
Estratégia de inovação	0,871*	8
Coordenação**	0,721*	6
Habilidades Relacionais**	0,529	4
Conhecimento sobre os parceiros**	0,708*	4
Comunicação Interna**	0,511	5
Satisfação com a Vida	0,604*	5

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

LEGENDA: \*: Item consistente se alfa > 0,6 (MALHOTRA, 2010).

\*\* : Dimensões do construto de Capacidade de Redes.

Por meio da análise da TABELA 2, observa-se que os construtos de Habilidades Relacionais e de Comunicação Interna não tiveram os índices de alfa de Cronbach dentro dos parâmetros indicados pela literatura, sendo inferiores a 0,6 (MALHOTRA, 2010). Entretanto, como os índices estão próximo da margem indicada e como a amostra é reduzida, os índices foram mensurados novamente com os dados finais da amostra, descritos no item 5.1. Com isso, o questionário do teste piloto permaneceu sem alterações significativas para a coleta de dados.

Após a mensuração da confiabilidade de escalas, deu-se sequência na coleta de dados para composição da amostra destinada para a posterior análise dos dados.

### 3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados foi quantitativa. A técnica de análise escolhida foi a modelagem de equações estruturais. A escolha pela técnica de equações estruturais deu-se pela necessidade de examinar simultaneamente relações de dependência entre variáveis latentes e observáveis, assim como entre variáveis latentes (HAIR et al., 2014b; HAIR; GABRIEL; PATEL, 2014). Dentre as técnicas de análise por modelos de equação estrutural, o método escolhido foi o baseado no cálculo dos mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling* – PLS-SEM). Tal método foi escolhido uma vez que é adequado para modelos que propõem predição (HAIR et al., 2014a; WONG, 2013), pois minimiza as variâncias residuais (erros), maximizando a variância da explicação da variável dependente (HAIR et al., 2014a). Ainda, o estudo possui amostra considerada pequena (HAIR et al., 2014a; WONG, 2013), reforçando a necessidade de se utilizar PLS-SEM. Por fim, conforme

será apresentado no item 5.1, os itens de todas as escalas não apresentam comportamento normal.

O QUADRO 5 descreve o protocolo de análise de dados que foi seguido.

QUADRO 5 – PROTOCOLO DE ANÁLISE

Etapa	Descrição
Análise e purificação da base de dados	Nesta etapa foi determinada ação para dados faltantes na base, bem como a identificação de respondentes que utilizaram de resposta padrão. Ainda, foram definidos critérios para determinar <i>outliers</i> e como trata-los.
Proposta de análise descritiva dos dados	São descritos os procedimentos realizados para posterior análise de características dos dados a fim de verificar seu comportamento.
Verificação do viés do método comum	Exposição das etapas realizadas para verificar desvios de respostas causados pelo método de coleta de dados.
Verificação da confiabilidade de escalas	Descrição de testes realizados para verificar se as escalas eram consistentes e válidas.
Proposta de avaliação do modelo	Para avaliação do modelo foi especificado o fluxo de causalidade das variáveis, ou seja, se são formativas ou reflexivas. Também foram descritos os indicadores de validade.
Proposta de análise do modelo estrutural e teste de hipóteses	Foram descritos a forma de análise do modelo estrutural e teste de hipóteses.

FONTE: A autora (2019).

### 3.5.1 Análise e purificação da base de dados

Os dados foram analisados a fim de verificar possíveis respostas que causem distorções nos resultados.

Inicialmente, foram averiguados os critérios de qualificação dos respondentes sendo: i) porte da empresa; e ii) envolvimento do respondente com as decisões de marketing e inovação. Com isso, duas empresas foram excluídas (casos 82 e 118) pelo primeiro critério, tendo como corpo colaborativo volume igual ou superior a 500 funcionários.

O grau de envolvimento foi estabelecido como pergunta filtro no questionário. Foi verificado se os respondentes autodeclararam, em pelo menos um dos assuntos de decisão, “envolvidos” ou “muito envolvidos”. Por esse critério quatro observações foram excluídas (casos 34, 42, 52, 106), nos quais os entrevistados indicaram estar “pouco envolvidos” ou “não envolvidos” no processo de decisão de ambos os assuntos: marketing e inovação (TABELA 3).



TABELA 3 – FREQUÊNCIA DE EMPRESAS (POR GRAU DE ENVOLVIMENTO)

		Envolvimento na tomada de decisão em inovação			
Envolvimento na tomada de decisão em marketing		"Não estou envolvido"	"Estou pouco envolvido"	"Estou envolvido"	"Estou muito envolvido"
		"Não estou envolvido"	2	1	4
	"Estou pouco envolvido"	0	1	6	4
	"Estou envolvido"	0	1	20	15
	"Estou muito envolvido"	0	3	17	68

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Também foi averiguada a possível falta de respostas em algum item das escalas utilizadas. Para verificação de dados faltantes foi utilizado o software estatístico IBM® SPSS® v.22. Por meio da demonstração dos descritivos dos dados o software aponta quantas são as observações para cada item. Como todos os itens constaram valor “n” igual a 139, não foram identificados valores faltantes na presente amostra. Portanto, nenhum caso foi excluído da base por esse motivo.

As respostas foram analisadas em busca de respondentes que repetissem um tipo de respostas ou sequência padrão. A orientação de Hair et al (2014) é que, quando encontrados padrões, essas observações sejam excluídas. No entanto, não foram encontrados padrões de resposta na amostra coletada. A busca por padrões de resposta foi realizada visualmente, onde foi verificado se algum respondente repetiu a avaliação em todos os itens ou se seguiu algum padrão propositalmente. Também não foram encontrados padrões de resposta, concluindo esta análise na manutenção dos 139 casos da etapa anterior.

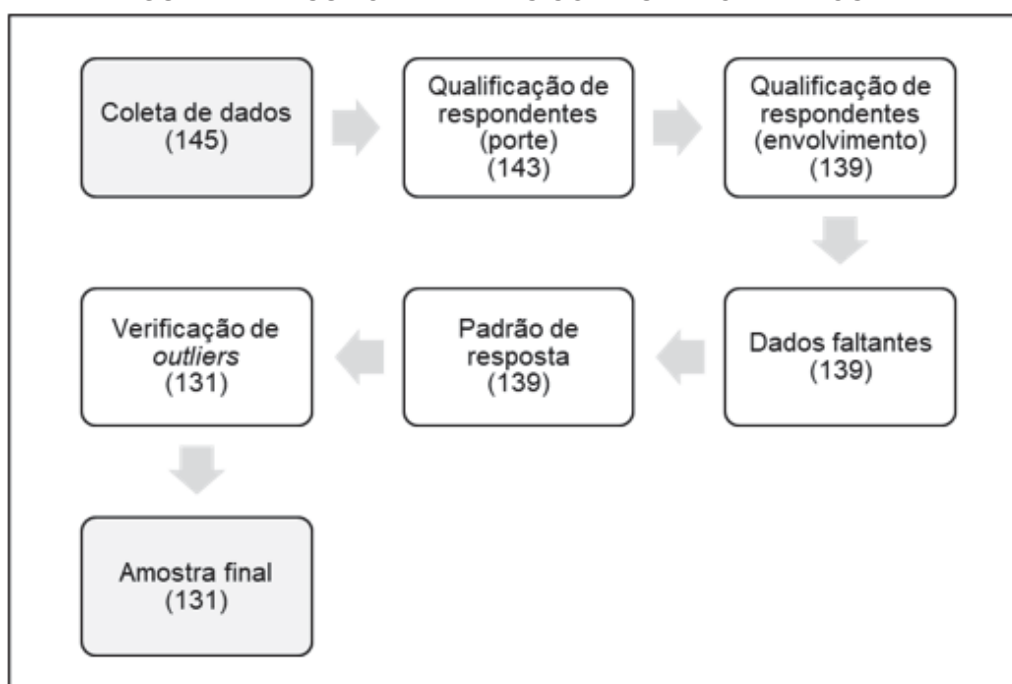
Os dados foram analisados considerando a possível existência de *outliers*. A Distância de Mahalanobis (DM) é sugerido como método para identificar *outliers* em dados multivariados (HAIR et al., 2014b; OLIVEIRA; MUNITA; HAZENFRATZ, 2010). No presente trabalho, o software estatístico IBM® SPSS® v.22 foi utilizado para efetuar os cálculos da DM. Para tanto, é necessário realizar a operação de regressão linear

onde as variáveis independentes do modelo a ser estudado (27) são confrontadas com uma variável qualquer. Ao programar o cálculo, é necessário solicitar que o software forneça a Distância de Mahalanobis. Com a distância calculada, o SPSS inclui uma variável com os valores da DM de cada observação, os quais serão submetidos ao teste de significância. Hair et al. (2014b) sugere que sejam adotados níveis de significância conservadores (entre 0,005 e 0,001). No presente estudo, o nível de significância crítico utilizado foi o de 0,001. Para o cálculo da significância, foi adotada a probabilidade cumulativa de distribuição chi-quadrado para cada observação. Dessa forma, foram analisados os valores e todos os casos que possuíam valor inferior ao 0,001 foram identificados como outliers, resultando em 8 casos (são eles: 22, 31, 44, 78, 109, 121, 126 E 142).

A próxima etapa de estudo de *outliers* é a classificação e adoção de critério de exclusão ou decisão de mantê-los (HAIR et al., 2014b). Portanto, eles foram analisados minuciosamente e não foram encontradas características que os expliquem como evento extraordinário (HAIR et al., 2014b) causado por porte da empresa, tipo de produto, região, nível de escolaridade do respondente ou cargo. Assim, foram excluídos os 8 casos da amostra de análise, restando 131 casos.

A FIGURA 4 resume graficamente as etapas que foram realizadas da amostra da coleta (145 casos) até a amostra final (131 casos).

FIGURA 4 – RESUMO DE ETAPAS COM NÚMERO DE AMOSTRA



FONTE: A autora (2019).

Em seguida os testes de normalidade foram realizados. O software estatístico IBM® SPSS® v.22 foi utilizado para verificar a normalidade dos dados. Todas as variáveis do modelo e a *marker variable* foram submetidos aos testes de normalidade (*Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk*), os quais tem como hipótese nula a normalidade dos dados. Portanto, para valores de significância inferiores a 5% ( $p < 0,05$ ) a hipótese nula é rejeitada, indicando que os dados apresentam comportamento não normal.

Além da probabilidade dos testes de normalidade, foram analisadas as informações de curtose e assimetria para compor a análise de distribuição dos dados. Resultados de assimetria e curtose são desejáveis quando oscilam no intervalo de -1 e 1 (HAIR et al., 2014b). Embora o presente trabalho tenha apresentado valores de assimetria e curtose que extrapolaram o intervalo desejável, entre -1 e 1, esse quesito não é pressuposto para o método PLS-SEM. Por isso, os valores de assimetria e curtose não foram considerados problemáticos.

### 3.5.2 Proposta de análise descritiva dos dados

Com a base de dados analisada e purificada, foi realizada análise descritiva dos dados. As medidas que compuseram essa análise foram: quantidade de observações em cada indicador (N); valores máximos e mínimos assinalados em cada indicador; média, desvio padrão e o coeficiente de dispersão. O desvio padrão é uma medida de dispersão que tem a função de mensurar o quão distantes estão os valores observados da média (FREUND, 2006). Já a o coeficiente de dispersão é uma medida de dispersão relativa, ou seja, verifica o quanto o desvio padrão representa a média amostral, em medidas percentuais (FREUND, 2006). Todos os cálculos dessa etapa foram realizados com auxílio do software estatístico IBM® SPSS® v.22.

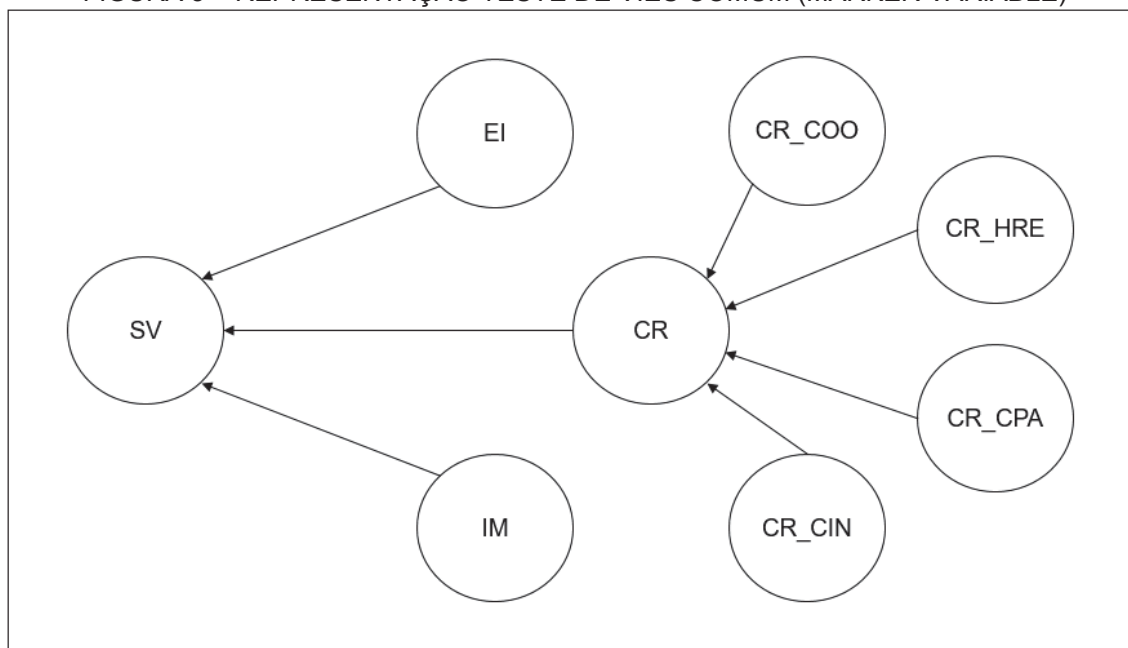
### 3.5.3 Verificação do viés do método comum

Antes de iniciar a análise de confiabilidade e avaliação do modelo de medidas foi averiguada a possível existência de viés de método comum. Como descrito no item 3.4.1.1 foram adotadas duas técnicas de verificação de método de viés comum que

precisam de cálculos estatísticos.

A primeira técnica foi a utilização de *marker variable*. Foram feitos os cálculos estatísticos para averiguar a relação entre a *marker variable* e as demais variáveis que compõem o modelo. Para tanto, foi criado um modelo no software SmartPLS® 2 posicionando as variáveis do modelo (inovação de marketing, estratégia de inovação e capacidade de redes) como antecedentes da *marker variable* (FIGURA 5).

FIGURA 5 – REPRESENTAÇÃO TESTE DE VIÉS COMUM (MARKER VARIABLE)



FONTE: A autora (2019).

LEGENDA: SV: Construto satisfação com a vida (*marker variable*)

EI: Construto estratégia de inovação

CR: Construto capacidade de redes

CR\_COO: Dimensão coordenação do construto CR

CR\_HRE: Dimensão habilidades relacionais do construto CR

CR\_CPA: Dimensão conhecimento sobre o parceiro do construto CR

CR\_CIN: Dimensão comunicação interna do construto CR

IM: Construto inovação de marketing

Ao criar o modelo no SmartPLS® 2 foram calculados os coeficientes de caminho, bem como suas significâncias (definições descritas com detalhe no item 3.5.6).

Outra análise realizada para verificar vieses de resposta foi o teste Harman (FULLER et al., 2016). Conforme descrito no item 3.4.1.1, o teste consistiu de uma análise fatorial de todos os itens sem rotação e sem indução de fatores. A análise considera que pode haver problema de viés se um fator for responsável por mais de 50% da variância do modelo (FULLER et al., 2016).

Com a possibilidade de viés verificada a próxima etapa é a análise da confiabilidade das escalas.

#### 3.5.4 Verificação da confiabilidade de escalas

A confiabilidade diz respeito ao grau de consistência da escala (MALHOTRA, 2010). Ou seja, mede o quanto os itens convergem em determinada direção.

No presente trabalho, a confiabilidade foi acessada em parte dos construtos. Isso porque o modelo proposto contém uma variável formativa de segunda ordem tipo 2 (JARVIS; MACKENZIE; PODSAKOFF, 2003), a qual é formada por dimensões com itens reflexivos. Portanto, o Alfa de Cronbach e a Confiabilidade Composta foram considerados na verificação da confiabilidade das escalas reflexivas.

Em ambos os indicadores de confiabilidade, os valores irão variar entre 0 e 1, sendo desejáveis os valores entre 0,6 e 0,9 em estudos exploratórios e entre 0,7 e 0,9 nos demais estudos. Valores acima de 0,9 (agravado se acima de 0,95) são preocupantes, pois indicam que todos os itens podem estar medindo o mesmo fenômeno, prejudicando a validade do construto, ou seja, ele não representa o que se propõe a medir (HAIR et al., 2014a; RINGLE; DA SILVA; BIDO, 2014; WONG, 2013).

Os cálculos de confiabilidade de escala foram realizados no software estatístico SmartPLS® 2, o qual também foi utilizado para a próxima etapa, que é a de validade do modelo de mensuração, e para o teste de hipóteses.

#### 3.5.5 Proposta de avaliação do modelo de mensuração

Essa etapa corresponde a verificação de validade convergente e discriminante. Conforme descrito anteriormente, nesse trabalho existem duas variáveis de primeira ordem – ou seja, captadas somente por meio de itens observáveis – e uma variável de segunda ordem – captada por meio de outras variáveis latentes de primeira ordem. As variáveis de primeira ordem (a estratégia de inovação e a inovação de marketing) são apresentadas na literatura como variáveis de mensuração reflexiva. Já a variável de segunda ordem (capacidade de redes) é apresentada na literatura como variável formativa de tipo 2 (JARVIS; MACKENZIE;

PODSAKOFF, 2003), ou seja, é formada por dimensões que são construtos reflexivos. Como são construtos já estabelecidos e que possuem consenso na literatura, foi seguida essa estrutura de causalidade.

Uma vez definidas as estruturas de causalidade, é necessário realizar análise de validade dos modelos de medida. A validade diz respeito ao grau com que a escala (conjunto de medidas) é precisa em medir o conceito que se propõe a medir (HAIR et al., 2014b). Assim como a confiabilidade, a validade de construtos reflexivos e formativos é verificada de maneira diferente. Por isso a cada explicação foi indicado em quais tipos de estrutura de causalidade foram aplicados cada procedimento, seguindo indicação da literatura (DIAMANTOPOULOS; RIEFLER; ROTH, 2008).

Para análise de validade de construtos reflexivos foi verificada a validade convergente e a validade discriminante dos itens (HAIR et al., 2014a). A validade convergente dos construtos formativos foi acessada de duas formas. O primeiro procedimento foi a análise das cargas externas dos itens (*outer loadings*), ou seja, o quanto o construto carrega cada variável. Para tanto, é verificado se os *outer loadings* são significantes e se o valor é igual ou superior a 0,708 (HAIR et al., 2014a). Contudo, como é frequente encontrar *outer loadings* significantes ( $t > 1,96$ ) que sejam inferiores a 0,708 nas pesquisas de ciências sociais é necessário analisar cada item com cautela antes de excluí-lo com base nessa análise (HAIR et al., 2014a).

O segundo procedimento foi a análise da Variância Média Extraída (*Average Variance Extracted* – AVE), a qual é calculada por meio da média dos quadrados dos *outer loadings* (HAIR et al., 2014a). Se ela for inferior a 0,5 quer dizer que a maior parte dos itens não mede o construto ao qual foram associados (HAIR et al., 2014a). Ainda que a AVE seja a forma mais comum de mensuração de validade convergente ela é uma medida a nível de variável latente. Por isso, no presente trabalho os *outer loadings* dos indicadores serão analisados antes da AVE, com exceção dos *outer loadings* de indicadores do construto de segunda ordem Capacidade de Redes.

A validade convergente dos construtos formativos é dada pela validade de conteúdo (HAIR et al., 2014a), ou seja, não foram realizados cálculos estatísticos para examinar a validade convergente do construto de segunda ordem Capacidade de Redes.

Uma vez verificada a validade convergente dos construtos, é necessário verificar a validade discriminante. No presente estudo foram utilizados diferentes critérios de validade discriminante. Primeiramente todos os *cross loadings* foram

analisados individualmente. *Cross loading* é a correlação do indicador com todas as variáveis latentes do modelo (HAIR et al., 2014a). Essa análise foi aplicada a todos os indicadores utilizados no presente estudo, sem exceção. O critério de Fornell-Larcker (HAIR et al., 2014a), o qual compara a raiz quadrada da AVE de determinado construto com as demais correlações de variáveis latentes, foi utilizado para acessar a validade discriminante dos construtos reflexivos (Estratégia de Inovação e Inovação de Marketing). Para atingir validade discriminante, a raiz quadrada da AVE deve ser superior à maior correlação entre a variável de estudo e as demais (HAIR et al., 2014b).

A validade discriminante do construto de capacidade de redes, o qual é um construto do tipo formativo, foi analisada em duas etapas. A primeira etapa consistiu em verificar a multicolinearidade das quatro dimensões do construto de capacidade de redes. Para tanto, foi utilizada a função de regressão no software estatístico IBM® SPSS® v.22 em que os *scores*<sup>3</sup> das dimensões foram incluídos como variáveis independentes e o *score* de um construto qualquer foi incluído como variável dependente. Ao solicitar o cálculo dessa regressão, o fator de inflação de variância (*Variance Inflation Factor* –VIF) foi analisado. Esse indicador representa a severidade da colinearidade. Dessa forma, se o VIF for inferior a 5 há validade discriminante ente os construtos (HAIR et al., 2014a). A segunda etapa consistiu na verificação da multicolinearidade entre os construtos Estratégia de Inovação, Capacidade de Redes e Inovação de Marketing. Dessa forma, seus respectivos *scores* foram tomados por variáveis independentes e o *score* de um construto qualquer foi incluído como variável dependente. E, da mesma forma como a etapa anterior, foi analisado o valor do VIF. Caso o valor do VIF seja inferior a 5, conclui-se que não houve problema de colinearidade, ou seja, acessou validade discriminante.

### 3.5.6 Proposta de análise do modelo estrutural e teste de hipóteses

Para analisar os resultados do modelo estrutural, antes é necessário verificar a colinearidade do modelo estrutural (HAIR et al., 2014a). Isso porque altos níveis de colinearidade podem enviesar os coeficientes, uma vez que estes são calculados com

---

<sup>3</sup> Os *scores* utilizados foram obtidos por meio de um cálculo preliminar do modelo estrutural pelo método PLS-SEM.

base em regressões OLS (*Ordinary Least Squares*).

Para acessar a colinearidade deve ser analisada a tolerância (TOL) e o fator de inflação de variância (*Variance Inflation Factor* –VIF). O primeiro diz respeito ao quanto um indicador não é explicado pelos outros indicadores do mesmo nível. O segundo é inversamente proporcional ao primeiro ( $VIF_x = 1/TOL_x$ ) e é a medida usada para a acessar a severidade da colinearidade. Considera-se como parâmetro de referência para modelos sem problemas de colinearidade o valor de Tolerância superior a 0,20 e de VIF inferior a 5 (HAIR et al., 2014a). Diferentemente do realizado para acessar a validade discriminante, somente as variáveis latentes exógenas do modelo estrutural foram verificadas. Portanto, os *scores* das variáveis latentes Estratégia de inovação e Capacidade de Redes serão incluídos como variáveis independentes em uma regressão linear no software IBM® SPSS® v.22, os quais serão confrontados ao *score* de um construto qualquer.

A próxima etapa foi verificar os coeficientes de caminho do modelo estrutural, bem como sua significância. Para tanto, foi utilizado o procedimento não paramétrico de re-amostragem chamado *bootstrapping*. O procedimento consiste na re-amostragem com reposição de um grande número de amostras a partir da amostra original. Recomenda-se um número de 5.000 amostras de *bootstrap* e que o número de casos em cada amostra seja o mesmo número de casos válidos na amostra original (HAIR et al., 2014a). Portanto, no presente estudo foi configurado o procedimento de *bootstrap* para retornar 5.000 amostras de 131 casos.

Ao finalizar o procedimento de *bootstrap* no software SmartPLS® 2, são calculados 5.000 coeficientes de caminho, sendo possível calcular erro e desvio padrão. Comparando, portanto, o erro padrão (*se*) ao *outer weight* ( $w_i$ ), que é o resultado da regressão da variável latente ao seu conjunto de indicadores, é possível calcular o teste *t* de Student. Valores de *t* iguais ou superiores a 2,57 foram associados a significância de 1%, os inferiores a 2,57 e iguais e superiores a 1,96 foram associados à significância de 5%, os inferiores a 1,96 e iguais e superiores a 1,65 foram associados à significância de 10% (HAIR et al., 2014a). Valores de *t* inferiores a 1,65 foram considerados não significativos.

A próxima etapa de avaliação do modelo foi por meio do coeficiente de determinação (valor  $R^2$ ). No presente trabalho, o valor  $R^2$  representa o quanto de variância da Inovação de Marketing é explicada pela Estratégia de Inovação e Capacidade de Redes. O valor  $R^2$  varia de 0 a 1 e quanto mais próximo a 1 maior a



acurácia preditiva. Valores de 0,75, 0,50 e 0,25 são considerados respectivamente de grande, moderada e fraca explicação em pesquisas de marketing (HAIR et al., 2014a). Entretanto, o valor de  $R^2$  não considera a quantidade de variáveis exógenas no modelo. Assim, no presente trabalho, o valor de  $R^2$  ajustado foi considerado, uma vez que considera a quantidade de variáveis exógenas no modelo. O processo de avaliação do  $R^2$  ajustado é idêntica ao do  $R^2$ . Também, considerou-se o tamanho de efeito  $f^2$ . Esse indicador avalia a mudança de  $R^2$  quando um indicador é retirado ou incluído no modelo. O cálculo de  $f^2$  foi realizado manualmente, pois o SmartPLS® 2 não fornece esse valor em seus relatórios padrão. Por isso, foi registrado o  $R^2$  do modelo completo e, na sequência, registrou-se o  $R^2$  retirando as variáveis exógenas uma a uma. Em seguida foi realizado o seguinte cálculo:  $f^2 = \frac{(R^2_{incluído} - R^2_{excluído})}{(1 - R^2_{incluído})}$ . Os parâmetros para analisar o  $f^2$  são de 0,02, 0,15 e 0,35 representando, respectivamente, efeitos pequenos, médios e grandes (HAIR et al., 2014a).

O  $Q^2$  de Stone-Geisser também compôs a análise do modelo, uma vez que tem por objetivo verificar a relevância preditiva (HAIR et al., 2014a). Para acessar o  $Q^2$  de Stone-Geisser foi utilizado o procedimento *blindfolding*.

Nesse procedimento, sistematicamente o software SmartPLS® 2 calcula o *score* da variável endógena omitindo cada dado de cada indicador do construto endógeno e estima os parâmetros do modelo com os dados que permaneceram na amostra. Os dados omitidos do modelo estrutural são tratados como dados faltantes por meio da substituição pela média. Então, o que restou dos dados é utilizado para prever o dado omitido. Portanto, o que irá compor o cálculo do  $Q^2$  é a diferença entre cada dado omitido e a sua previsão. Diz-se que a previsão é relevante se o indicador  $Q^2$  for superior a zero. Ao programar o *blindfolding* no SmartPLS® recomenda-se utilizar uma distância de omissão (D), que é o padrão de omissão de dados, entre 5 e 10, sendo que e a divisão do número de casos na amostra por D não deve resultar em um número inteiro (HAIR et al., 2014a).

O tamanho de efeito  $q^2$ , ou também chamado de impacto relativo de relevância preditiva, é relacionado com valor  $Q^2$  de maneira similar ao valor  $f^2$  com o  $R^2$ . O  $q^2$  portanto analisa a variação no valor  $Q^2$  quando um construto é excluído e incluído no modelo. Assim como o  $f^2$ , o  $q^2$  não é fornecido nos relatórios padrão do software SmartPLS® 2. Por isso, foi registrado o  $Q^2$  com todos os itens e, em seguida, registrou-se o valor de  $Q^2$  retirando uma a uma as variáveis latentes do modelo, registrando o

$Q^2$  de cada operação. Então, foi realizado o seguinte cálculo para acessar o  $q^2$ :  $q^2 = \frac{(Q_{incluído}^2 - Q_{excluído}^2)}{(1 - Q_{incluído}^2)}$ . Os valores de  $q^2$  de 0,02, 0,15 e 0,35 correspondem respectivamente a pequena, média e grande relevância preditiva. Os resultados dos indicadores de avaliação do modelo estrutural são apresentados no capítulo de resultados da pesquisa.

Como foi realizada a inclusão de variável de controle, todos os indicadores ante mencionados serão obtidos para três modelos. O primeiro modelo é composto da relação direta entre a variável tamanho de empresa e a inovação de marketing. O segundo modelo foi composto das relações que medem a influência da estratégia de inovação e da capacidade de redes na inovação de marketing. Por fim, o terceiro modelo compreenderá a influência tanto dos antecedentes propostos – estratégia de inovação e capacidade de redes – quanto da variável de controle. Ao analisar o  $R^2$  ajustado foi realizada a escolha de um modelo para o teste de hipóteses.

A seguir são expostas algumas características do contexto em que foi realizada a pesquisa.

## 4 CONTEXTO – SETOR DE HIGIENE PESSOAL PERFUMARIA E COSMÉTICOS

O setor de HPPC foi escolhido devido sua relevância para a economia brasileira e alto grau de inovação (principal tema do presente trabalho).

De acordo com a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos são:

“...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.” (ANVISA, 2015, ANEXO I)

Produtos de higiene pessoal são sabonetes, produtos de higiene oral, para barbear e de higiene capilar, talcos, desodorantes, fraldas descartáveis e absorventes, e afins. Cosméticos são produtos de coloração e tratamento de cabelos, bem como fixadores e modeladores, maquiagem em geral, protetores solares, cremes e loções para pele, depilatórios e correlatos. Já produtos de perfumaria são perfumes e extratos, águas de colônia, produtos pós-barba, entre outros (CAPANEMA et al., 2007).

A TABELA 4 apresenta a distribuição de empresas do setor por região, indicando que a maioria das empresas do setor localizam-se na região sudeste.

TABELA 4 – EMPRESAS SETOR HPPC (POR REGIÃO)

Região	Frequência de empresas HPPC	Percentual
Sudeste	1643	60%
Sul	530	19%
Nordeste	295	11%
Centro-Oeste	197	7%
Norte	53	2%
TOTAL	2718	100%

FONTE: Adaptado de ABIHPEC (2018a).

A ABIHPEC é a associação que representa as empresas do setor e conta com aproximadamente 400 empresas associadas que correspondem a 94% da receita do

setor.

TABELA 5 – COMPARAÇÃO PIB BRASILEIRO, FATURAMENTO INDUSTRIAS E FATURAMENTO HPPC (POR ANO)

Ano	PIB Nacional (Em trilhões de reais)	Faturamento da indústria geral (Em trilhões de reais)	Faturamento do setor HPPC (Em bilhões de reais)
2008	3,11	0,72	21,3
2009	3,33	0,73	24,4
2010	3,89	0,90	27,3
2011	4,38	1,01	29,9
2012	4,81	1,07	34,6
2013	5,33	1,13	38,2
2014	5,78	1,18	43,2
2015	5,99	1,16	43,2
2016	6,27	1,15	44,9
2017	6,55	1,20	47,5

FONTE: Adaptado de IBGE (2018) e ABIHPEC (2018a).

Em análise da TABELA 5, pode-se perceber que em 10 anos o faturamento do setor HPPC apresentou aumento de 123% (chegando a R\$ 6,55 trilhões em 2017), superando o aumento Produto Interno Bruto (PIB) nacional, o qual aumentou 116% no mesmo período. Ainda, percebe-se que o faturamento da indústria geral (todas as atividades industriais) entre os anos de 2014 e 2016 sofreu decréscimo, e o faturamento do setor HPPC aumentou. Esse descolamento do crescimento do setor em comparação ao PIB e a indústria geral é evidenciado pela

TABELA 6, a qual compara os três crescimentos destacando um período de perdas no Brasil (2014-2016), considerado como crise (ABIHPEC, 2018a).

Ainda com relação a questões econômicas, destaca-se a alta concentração de receita nas 15 maiores empresas do setor, as quais, juntas, são responsáveis por 75% das receitas do setor (faturamento descontado de impostos superior a R\$ 300 milhões) (ABIHPEC, 2018b). Dessa forma, as pequenas e médias empresas, concorrendo com essas grandes empresas, encontram dificuldade em dispor de recursos para investir em operações e inovação.

A TABELA 6 demonstra o crescimento do setor em comparação com o crescimento do PIB nacional e da Indústria geral. Percebe-se uma recessão acumulada (2014-2017) de 5,8% do setor HPPC, a menor das três taxas comparadas,

reforçando a relevância econômica a nível nacional do setor.

TABELA 6 – TAXA DE CRESCIMENTO PIB NACIONAL, INDUSTRIA GERAL E HPPC (POR ANO)

Ano	PIB	Indústria geral	Setor HPPC (deflacionado)
2014	0,1	-1,2	7,0
2015	-3,8	-8,3	-9,3
2016	-3,6	-6,6	-6,3
2017	1,0	0,2	2,8
Taxa acumulada	-6,3	-15,9	-5,8

FONTE: ABIHPEC

Com relação aos dados de consumo, o Brasil é o 4º maior consumidor de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos do mundo (ABIHPEC, 2018b) – movimentando aproximadamente US\$ 32,1 bilhões – atrás de Japão, China e Estados Unidos. Já na América Latina, o Brasil mantém a liderança representando 49,1% do mercado.

Com relação a ocupação de mão de obra, o setor ocupa mão de obra direta e também movimenta vários negócios relacionados com varejo (ex. franquias e consultorias de venda direta) e prestação de serviços (ex. salões de beleza), os quais são responsáveis por aumentar as oportunidades de trabalho envolvendo o setor HPPC (ABIHPEC, 2018b).

#### 4.1 O SETOR HPPC, A INOVAÇÃO E AS REDES DE RELACIONAMENTO

A necessidade de apresentar novidades constantemente é uma exigência da dinâmica do setor e um desafio para as empresas que produzem produtos de HPPC (ABIHPEC, 2018b; CAPANEMA et al., 2007). Isso porque a constante oferta de novidades exige investimentos em P&D ou aquisição de inovações de terceiros (ABIHPEC, 2018b), além de recursos em lançamento de novos produtos como marca, embalagem, canais de comercialização e distribuição (CAPANEMA et al., 2007).

Além de ser o segundo setor que mais investe em tecnologia no Brasil (ABIHPEC, 2018b), a indústria HPPC também precisa inovar na forma como se comunica e atinge consumidores cada vez mais heterogêneos (ABIHPEC; SEBRAE,

2018). Portanto, é comum na prática do setor que as inovações sejam consideradas num aspecto mais amplo do que somente aprimoramentos tecnológicos, melhorando funcionalidade de produtos e seus aspectos técnicos, como por exemplo inovação de produto (OECD; EUROSTAT, 2005). Com isso, as inovações de marketing como a melhoria em embalagens, rótulos, técnicas de precificação e promoção ou canal de distribuição são comuns no setor (CAPANEMA et al., 2007). Ainda, o setor de HPPC é o que mais investe em comunicação (ABIHPEC, 2018a).

Dentre os objetivos dos programas e projetos da ABIHPEC está a inovação, em conjunto com sustentabilidade, regulamentação, internacionalização e projeção setorial (ABIHPEC, 2018a). Essa é mais uma evidência de como a inovação é vista como fator que gera vantagem competitiva para as empresas do setor, ainda que algumas empresas tenham dificuldades em disponibilizar recursos para investir nesse quesito (CAPANEMA et al., 2007).

A associação conta com uma área de Inovação e Tecnologia (ITEHPEC) que foi criada exclusivamente para estimular e fomentar a inovação no setor. Para isso promove aproximação entre empresas do setor, universidades e entidades como SEBRAE, buscando o aprimoramento do setor para aumentar sua competitividade. Também é responsabilidade do ITEHPEC promover o prêmio anual de inovação, desde 2015, destinado às empresas fornecedoras de matéria prima que contribuem com o aumento de competitividade da indústria de HPPC.

Os produtos de higiene pessoal e cosméticos vem sendo desenvolvidos para atender nichos específicos de clientes, seja por meio de inovações em funcionalidades, seja quanto ao design e as embalagens (ABIHPEC; SEBRAE, 2018). Essa especificidade dos produtos exige que as empresas se aproximem de seus clientes, trazendo-os para participarem do desenvolvimento dos produtos. A influência das mídias sociais também é destacada nos panoramas do setor, sendo um diferencial no relacionamento das marcas com seus clientes (ABIHPEC, 2018b; ABIHPEC; SEBRAE, 2018).

Além da dependência dos clientes, as empresas do setor também dependem de seus fornecedores, uma vez que esses são responsáveis por fornecer matéria prima de qualidade que irá refletir em produtos de qualidade. Os fornecedores também participam da criação do produto, seja fornecendo embalagens inovadoras, seja participando do desenvolvimento na construção de fórmulas, fragrâncias e texturas. Por isso a ABIHPEC promove todos os anos um programa de desenvolvimento e

reconhecimento de fornecedores, chamado de “Programa de Qualificação de Fornecedor” (ABIHPEC, 2018b). O programa busca apontar qualidades e oportunidades de melhoria aos fornecedores da cadeia produtiva nos i) quesitos de segurança de matérias-primas; ii) agilidade e eficiência no atendimento; iii) inovação; e iv) qualidade.

A próxima seção trata da caracterização da amostra.

#### 4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A TABELA 7 demonstra a distribuição da amostra por região e a compara com dados da população (ABIHPEC, 2018a). Pode-se perceber que tanto na população quanto na amostra a região com maior concentração de empresas do setor é a região sudeste (respectivamente 60% e 52%), seguida pela região sul (respectivamente 19% e 27%). Entretanto, devido às diferenças de proporção entre a população e amostra, é aconselhado cautela quando da generalização dos dados da amostra para a população.

TABELA 7 – COMPARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA (POR REGIÃO)

Região	Frequência de empresas HPPC	Percentual	Número de empresas da amostra	Percentual
Sudeste	1643	60%	68	52%
Sul	530	19%	36	27%
Nordeste	295	11%	13	10%
Centro-Oeste	197	7%	14	11%
Norte	53	2%	0	0%
TOTAL	2718	100%	131	100%

FONTE: Dados da pesquisa (2018); adaptado de ABIPEC (2018).

Com relação à caracterização da amostra por porte de empresa, apresenta-se a TABELA 8 cujos dados indicam que a maior parte das empresas (50%) são microempresas.

TABELA 8 – CATEGORIZAÇÃO DE EMPRESAS (POR PORTE)

Porte	Critério	Frequência de empresas	Percentual
Microempresa	Até 19 pessoas ocupadas	66	50%
Pequena empresa	De 20 a 99 pessoas ocupadas	52	40%
Média empresa	De 100 a 499 pessoas ocupadas	13	10%
	TOTAL	131	100%

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Na literatura de pequenas e médias empresas (PMEs) existe autores que propõem a diferença de comportamento e tomada de decisão entre microempresas, empresas de pequeno e médio porte (ex. BOCCONCELLI et al., 2016). Ou seja, dentro do grupo de pequenas e médias empresas as decisões e práticas não podem ser consideradas uniformes (REIJONEN, 2010). Outros autores agrupam micro, pequenas e médias empresas em um grupo sem diferenciá-las entre si (ex. GILMORE, 2011). Devido a divergência de posicionamento, verificou-se estatisticamente se há diferença entre as microempresas e empresas de pequeno e médio porte. Essa análise é favorecida pelo balanceamento entre os grupos (50% da amostra em cada grupo).

Para tanto, a amostra foi separada em dois grupos, sendo um grupo com microempresas e o outro com empresas de pequeno e de médio porte. Anteriormente à comparação entre grupos, foi realizada a verificação da distribuição de dados dos indicadores dos construtos para verificar a normalidade. Os testes de normalidade apontaram que os dados de todos os indicadores, divididos nos dois grupos antes mencionados, apresentaram comportamento não normal. Para comparar as médias dos dados, portanto, foi realizado o procedimento de comparação não probabilístico entre médias independentes, utilizando o software estatístico IBM® SPSS® v.22. Os resultados apresentados na TABELA 9, TABELA 10 e TABELA 11 reportam diferença significativa ( $p < 0,05$ ) entre médias em um indicador de variável independente (EI\_02) e dois indicadores da variável dependente (IM\_01 e IM\_03). A diferença sugere a necessidade de realizar testes em que o porte da empresa é incluído como variável de controle. Diante da comparação de modelos estruturais com e sem o controle por porte de empresa (item 5.25.1) foi decidido incluir a variável de controle, diferenciando microempresas de empresas de pequeno e médio porte.



TABELA 9 – COMPARAÇÃO ENTRE MÉDIAS (POR PORTE) – ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO

Nome da Variável	Média (micro empresas)	Média (pequenas e médias empresas)	Significância do teste não paramétrico (p)	Decisão (hipótese nula de médias iguais)
EI_01	5,424	5,215	0,478	Reter
EI_02	5,273	4,692	0,019	Rejeitar
EI_03	5,924	5,754	0,463	Reter
EI_04	5,000	4,862	0,536	Reter
EI_05	6,091	5,969	0,449	Reter
EI_06	6,273	6,015	0,149	Reter
EI_07	5,394	5,446	0,964	Reter
EI_08	5,864	5,738	0,594	Reter

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

TABELA 10 – COMPARAÇÃO ENTRE MÉDIAS (POR PORTE) – CAPACIDADE DE REDES

Nome da Variável	Média (micro empresas)	Média (pequenas e médias empresas)	Significância do teste não paramétrico	Decisão (hipótese nula de médias iguais)
CR_01	6,061	6,092	0,930	Reter
CR_02	5,545	5,677	0,517	Reter
CR_03	5,455	5,554	0,637	Reter
CR_04	5,879	5,877	0,963	Reter
CR_05	5,712	5,892	0,697	Reter
CR_06	5,424	5,446	0,824	Reter
CR_07	6,333	6,385	0,716	Reter
CR_08	5,970	5,954	0,992	Reter
CR_09	6,348	6,277	0,962	Reter
CR_10	6,273	6,169	0,684	Reter
CR_11	5,833	5,969	0,513	Reter
CR_12	5,879	5,954	0,798	Reter
CR_13	5,348	5,431	0,670	Reter
CR_14	5,424	5,446	0,937	Reter
CR_15	5,379	5,662	0,151	Reter
CR_16	5,985	5,677	0,331	Reter
CR_17	6,045	5,908	0,448	Reter
CR_18	5,909	5,554	0,121	Reter
CR_19	6,227	6,062	0,236	Reter

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

TABELA 11 – COMPARAÇÃO ENTRE MÉDIAS (POR PORTE) – INOVAÇÃO DE MARKETING

Nome da Variável	Média (micro empresas)	Média (pequenas e médias empresas)	Significância do teste não paramétrico	Decisão (hipótese nula de médias iguais)
IM_01	4,985	5,677	0,037	Rejeitar
IM_02	4,833	5,308	0,113	Reter
IM_03	5,182	5,769	0,019	Rejeitar
IM_04	5,303	5,723	0,105	Reter
IM_05	5,167	5,631	0,158	Reter

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

A TABELA 12 descreve as empresas de acordo com o tipo de produto que produzem. Como trata-se de uma questão onde os respondentes puderam indicar mais de uma opção, não é adequado apresentar a soma de frequências, uma vez que ela supera o valor da amostra, bem como o percentual em relação à essa soma. Portanto, o percentual foi calculado com base na amostra total. Logo, a maior parte das empresas (83%) declararam que produzem cosméticos. O segundo tipo de produto com maior frequência de empresas produzindo é a classe dos produtos de higiene e limpeza (51%).

TABELA 12 – FREQUÊNCIA DE EMPRESAS (POR TIPO DE PRODUTO)

Tipo de produto	Descrição	Frequência de empresas	Percentual (em relação ao total)
Cosméticos	Produtos capilares, esmaltes, hidratantes, loções desodorantes, maquiagem em geral, etc.	109	83%
Produtos de higiene e limpeza	Sabonete, álcool em gel, saneantes, descartáveis como papel higiênico, fraldas e absorvente, entre outros.	67	51%
Perfumes	Essências, perfumes, deo colônias, e aromas para ambiente.	36	36%
Embalagens para cosméticos	Embalagens em geral.	4	3%
Medicamentos	Substâncias manipuladas (não foram considerados revendedores).	5	4%
Outros	Fornecedor de matéria prima para o setor (não foram considerados revendedores), derivados de mel e EPI cosmético <sup>4</sup> .	3	2%

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

<sup>4</sup> EPI cosmético é uma categoria de produto cosmético utilizado como proteção como: cremes, géis, óleos, entre outros.

A maior concentração de empresas no ramo de cosméticos comprova as tendências retratadas por relatórios da principal associação do setor do aumento do interesse de empresas HPPC no produto específico de cosmético (ABIHPEC, 2018a). O interesse apontado pelos relatórios é proposto por meio do aumento do consumo de homens por produtos cosméticos e aumento do consumo de produtos para cabelo (ABIHPEC, 2018a).

O próximo tópico a ser exposto é sobre o tempo de atuação das empresas. A TABELA 13 demonstra a distribuição das empresas por tempo de atuação em relação ao porte. Observa-se que existe concentração de empresas com mais de vinte anos de atuação, o que corresponde a 29% da amostra pesquisada. Além disso mais de 60% das empresas atua no mercado há mais de 10 anos. Ressalta-se que não foram entrevistadas empresas com menos de dois anos. Uma vez que a base de contatos foi extraída da ANVISA, ou seja, empresas com produtos registrados no órgão, é preciso considerar os recursos e tempo necessários (até 365 dias, conforme lei Nº 13.411 de 28 de dezembro de 2016) para registrar o produto. Isso somado à distribuição da TABELA 13, indicando menor proporção de empresas entre 2 e 5 anos de funcionamento, fornece indícios de que há barreiras para novos entrantes (PORTER, 1991). Por consequência, os resultados da presente pesquisa são coerentes com empresas mais maduras.

TABELA 13 – TEMPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO (POR PORTE)

Porte	Critério	Frequência de empresas	Tempo de atuação (em anos)				
			Entre 2 e 5 anos	Mais de 5 a 10	Mais de 10 a 15	Mais de 15 a 20	Mais de 20
Microempresa	Até 19 pessoas ocupadas	66	15	15	13	10	13
Pequena empresa	De 20 a 99 pessoas ocupadas	52	2	11	11	11	17
Média empresa	De 100 a 499 pessoas ocupadas	13	1	3	1	0	8
	TOTAL	131	18 (14%)	29 (22%)	25 (19%)	21 (16%)	38 (29%)

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

A terceirização de capacidade produtiva, ou seja, a fabricação de produtos com rótulos de outras marcas por empresas do setor é um fenômeno comum (ABIHPEC, 2018b). Algumas empresas tem a produção totalmente destinada à terceirização. A amostra retrata esse fenômeno de terceirização do setor, sendo que 46% das empresas, além de produzir com rótulos de marca própria, também destinam

parte de sua capacidade produtiva para terceirização e 8% das empresas produzem exclusivamente produtos com rótulos de terceiros.

TABELA 14 – PRODUÇÃO DE PRODUTOS COM MARCA PRÓPRIA OU DE TERCEIROS

Produção com marca própria	Produção para outras marcas		TOTAL
	Sim	Não	
Sim	60 (46%)	61 (46%)	121 (92%)
Não	10 (8%)	0 (0%)	10 (8%)
TOTAL	70 (53%)	61 (47%)	131 (100%)

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Os respondentes também foram perguntados sobre o mercado de atuação podendo escolher mais de uma opção entre atuação a nível regional, nacional, américa latina ou mundial. Por isso, a frequência não soma a quantia total da amostra (131) e o percentual é fornecido buscando a representatividade de cada categoria na amostra e não a distribuição em grupos. Quase 80% da amostra atua no mercado nacional. Somente 5% na América Latina e 14% afirmaram atuar a nível mundial (TABELA 15). Como a maioria dos produtos do setor envolvem características específicas do cliente, fornecer produtos que sejam aceitos pelo mercado é um desafio. A heterogeneidade de público pode ser a razão das empresas do setor sentirem dificuldade em avançar para mercados internacionais, além da concorrência acirrada, tornando as decisões de composto de marketing um desafio.

TABELA 15 – MERCADO DE ATUAÇÃO

Mercado de atuação	Frequência de empresas	Percentual (em relação ao total)
Regional	37	28%
Nacional	104	79%
América Latina	6	5%
Mundial	18	14%

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Como último aspecto organizacional utilizado no entendimento do comportamento dos dados, os entrevistados foram perguntados sobre a existência de parceiros – os quais podem ser clientes, fornecedores e parceiros de tecnologia – que contribuem para a melhoria nas atividades e técnicas de marketing (inovação de marketing). O objetivo foi entender se as empresas contam com parceiros nacionais, internacionais ou ambos. Analisando os dados da TABELA 16, percebe-se que a maioria das empresas que compõem a amostra mantém relacionamento somente com

parceiros nacionais e quanto maior a empresa, maior a tendência de investir em relacionamentos com parceiros internacionais.

TABELA 16 – PARCEIROS QUE CONTRIBUEM COM A INOVAÇÃO DE MARKETING (POR PORTE)

Porte da empresa	Critério	Parceiros que contribuem com a inovação de marketing			TOTAL
		Somente nacionais	Somente internacionais	Ambos	
Microempresa	Até 19 pessoas ocupadas	55 (42%)	0 (0%)	11 (8%)	66 (50%)
Pequena empresa	De 20 a 99 pessoas ocupadas	34 (26%)	0 (0%)	18 (14%)	52 (40%)
Média empresa	De 100 a 499 pessoas ocupadas	4 (3%)	0 (0%)	9 (7%)	13 (10%)
	TOTAL	93 (71%)	0 (0%)	38 (29%)	131 (100%)

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Quanto aos respondentes, a TABELA 17 demonstra a frequência distribuída em faixas considerando o tempo de atuação na empresa. Observa-se que mais de 70% dos respondentes tem mais de 2 anos de empresa. Assim, pode-se considerar que a maioria dos respondentes já vivenciam as rotinas da organização e sobre o setor.

TABELA 17 – TEMPO DE ATUAÇÃO NA EMPRESA

Tempo de atuação na empresa	Frequência de respondentes	Percentual (em relação ao total)
Até 1 ano	15	11%
Mais de 1 até 2 anos	15	11%
Mais de 2 até 5 anos	37	28%
Mais de 5 até 10 anos	27	22%
Mais de 10 anos	37	28%
TOTAL	131	100%

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Quanto ao cargo dos respondentes pode-se perceber que a maioria dos respondentes tem cargo de gestão (TABELA 18). Com isso, as respondentes além de participar da tomada de decisão são responsáveis por escolher os rumos da organização, contribuindo com a adequação das respostas à realidade.

Observa-se que o cargo é aspecto formal nas pequenas e médias empresas, onde o funcionário pode exercer diversas funções (CARSON, 2007)

TABELA 18 – CARGO DOS RESPONDENTES

Cargo/função	Frequência de respondentes	Percentual (em relação ao total)
Sócio/proprietário	26	20%
Gestor (gerente, coordenador, diretor)	72	55%
Responsável técnico/farmacêutico	26	20%
Outros (analistas, assistentes)	7	5%
TOTAL	131	100%

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Após a caracterização da amostra, os resultados do estudo são apresentados e discutidos.

## 5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

### 5.1 ANÁLISE DESCRITIVA E RESULTADOS PRÉVIOS AO TESTE DE HIPÓTESES

A análise descritiva é iniciada pelo construto de estratégia de inovação representado pelo indicador “EI\_XX”. Trata-se de um construto unidimensional, composto por oito indicadores. Os resultados descritivos do referido construto podem ser conferidos na TABELA 19.

TABELA 19 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DO CONSTRUTO “ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO”

Indicador	Mín.	Máx.	Media	Desvio Padrão	Coefficiente de dispersão	Assimetria	Curtose	Shapiro -Wilk Sig.
EI_01 Os colaboradores têm uma ideia clara...	1	7	5,321	1,4690	28%	-,720	,151	,000
EI_02 Todos na empresa conhecem qual é a estratégia...	1	7	4,985	1,5291	31%	-,302	-,814	,000
EI_03 Os colaboradores sabem qual é o diferencial...	2	7	5,840	1,1150	19%	-,759	,210	,000
EI_04 A organização utiliza ferramentas de planejamento...	1	7	4,931	1,6834	34%	-,686	-,190	,000
EI_05 Os gestores compartilham da mesma visão...	2	7	6,031	1,1364	19%	-1,242	1,410	,000
EI_06 Os gestores estão comprometidos...	3	7	6,145	,9697	16%	-,965	,162	,000
EI_07 A empresa utiliza processos para revisar...	1	7	5,420	1,4085	26%	-,882	,528	,000
EI_08 Existe uma relação direta entre a estratégia...	3	7	5,802	1,1329	20%	-,761	-,156	,000

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Todos os indicadores têm comportamento não-normal, dado a não-significância ( $p < 0,05$ ) por meio dos testes de normalidade, representados pelo teste de Shapiro-Wilk. Destaca-se que o teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov também foi realizado e todos os indicadores apresentaram comportamento não-normal também por esse teste. Percebe-se na TABELA 19 que os itens EI\_03 (Os colaboradores sabem qual é o diferencial da empresa que a torna competitiva) e EI\_05 (Os gestores compartilham da mesma visão, de que a empresa se desenvolve por meio da inovação) tiveram a amplitude reduzida em um ponto, uma vez que as observações estão entre 2 e 7. Essa redução indica uma tendência de os respondentes concordarem mais com a afirmação. Já os itens EI\_06 (Os gestores estão comprometidos e dão suporte à inovação) e EI\_08 (Existe uma relação direta entre a estratégia da empresa e os projetos de inovação desenvolvidos) tiveram amplitude reduzida para cinco pontos (respostas entre 3 e 7). Demonstrando que, nesses quesitos, os respondentes tendem a concordar ainda mais com as afirmações. Os coeficientes de dispersão são diversos, indicando diferentes comportamentos na aplicação da estratégia de inovação. Observa-se que em todos os indicadores do construto a média supera o ponto médio da escala. Ou seja, as empresas da amostra analisada, em geral, concordam que executam atividades no sentido de desenvolver estratégia de inovação na empresa.

Com relação à curtose e assimetria, somente o item EI\_05 (Os gestores compartilham da mesma visão, de que a empresa se desenvolve por meio da inovação) não teve seus indicadores dentro da margem esperada (entre -1 e +1).

A próxima variável a ser analisada é o construto de capacidade de redes, o qual é formado por quatro dimensões. Essas, por sua vez, são construtos reflexivos nomeados de: coordenação (refletido por seis itens); habilidades relacionais (refletido por quatro itens); conhecimento dos parceiros (refletido por quatro itens); e comunicação interna (refletido por cinco itens). Os indicadores do construto são representados pelo código "CR\_XX". A TABELA 20 apresenta a estatística descritiva que subsidiará a análise.



TABELA 20 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DO CONSTRUTO “CAPACIDADE DE REDES”

Dimensão	Nome da Variável	Mín.	Máx.	Media	Desvio Padrão	Coefficiente de dispersão	Assimetria	Curtose	Shapiro -Wilk Sig.
Coordenação	CR_01 Há objetivo claro para o relacionamento...	3	7	6,076	,9250	15%	-,686	-,195	,000
	CR_02 É analisada a utilização de recursos...	1	7	5,611	1,2252	22%	-,974	1,310	,000
	CR_03 São conhecidos os objetivos...	3	7	5,504	,9796	18%	-,260	-,143	,000
	CR_04 São identificados quais os possíveis...	3	7	5,878	1,0379	18%	-,674	-,167	,000
	CR_05 A empresa define coordenadores responsáveis...	1	7	5,802	1,3383	23%	-1,292	1,811	,000
	CR_06 É discutido regularmente com os parceiros...	2	7	5,435	1,1773	22%	-,531	,086	,000
Habilidades relacionais	CR_07 A empresa tem habilidade em construir...	4	7	6,359	,7552	12%	-,922	,113	,000
	CR_08 A empresa se coloca no lugar...	3	7	5,962	,9719	16%	-,842	,493	,000
	CR_09 A empresa é flexível...	3	7	6,313	,8951	14%	-1,577	2,899	,000
	CR_10 Em geral, os problemas são resolvidos...	3	7	6,221	,8708	14%	-,874	,251	,000
Conhecimento dos parceiros	CR_11 Existe conhecimento sobre os mercados...	3	7	5,901	,9596	16%	-,594	-,304	,000
	CR_12 Sabe-se quais são os produtos...	3	7	5,916	1,0957	19%	-,758	-,189	,000
	CR_13 Forças e fraquezas dos parceiros...	2	7	5,389	1,1673	22%	-,420	-,215	,000
	CR_14 A empresa conhece os potenciais...	1	7	5,435	1,2159	22%	-1,176	2,137	,000

Dimensão	Nome da Variável	Mín.	Máx.	Media	Desvio Padrão	Coefficiente de dispersão	Assimetria	Curtose	Shapiro -Wilk Sig.
Comunicação interna	CR_15 Na empresa, são realizadas reuniões...	1	7	5,519	1,4642	27%	-1,001	,514	,000
	CR_16 Na empresa, os colaboradores desenvolvem...	1	7	5,832	1,3136	23%	-1,359	1,954	,000
	CR_17 Na empresa, a comunicação é frequente...	3	7	5,977	1,0917	18%	-,747	-,489	,000
	CR_18 Na empresa, gerentes e colaboradores dão feedback...	2	7	5,733	1,2638	22%	-,828	,019	,000
	CR_19 Na empresa, informações são frequentemente...	3	7	6,145	,9776	16%	-1,149	1,048	,000

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Semelhante aos itens de estratégia de inovação, todos os indicadores têm comportamento não-normal, dado por meio dos testes de normalidade apresentarem significância inferior a 5% ( $p < 0,05$ ), representados na TABELA 20 pelo teste de Shapiro-Wilk. Os itens CR\_06 (É discutido regularmente com os parceiros sobre como cada um pode contribuir para alcançar os objetivos um do outro), CR\_13 (Forças e fraquezas dos parceiros são conhecidas) e CR\_18 (Na empresa, gerentes e colaboradores dão feedback intensivo uns para os outros) tiveram a amplitude reduzida em um ponto, uma vez que as observações estão entre 2 e 7, indicando que os respondentes tendem a concordar com as afirmações referentes a esses itens.

Já os itens CR\_01 (Há objetivo claro para o relacionamento com cada parceiro), CR\_03 (São conhecidos os objetivos, potenciais e estratégias dos parceiros), CR\_04 (São identificados quais os possíveis novos parceiros para se estabelecer relacionamento), CR\_08 (A empresa se coloca no lugar dos parceiros), CR\_09 (A empresa é flexível no relacionamento com parceiros), CR\_10 (Em geral, os problemas são resolvidos construtivamente com os parceiros, ou seja, de maneira mutuamente benéfica), CR\_11 (Existe conhecimento sobre os mercados que os parceiros atendem), CR\_12 (Sabe-se quais são os produtos, serviços e

procedimentos dos parceiros) e CR\_17 (Na empresa, a comunicação é frequente entre a área de projetos e as demais áreas) tiveram amplitude reduzida para cinco pontos (respostas entre 3 e 7), indicando ainda mais concordância com as afirmações dos itens mencionados.

Ainda, o item CR\_07 (A empresa tem habilidade em construir bons relacionamentos com parceiros de negócios) teve a amplitude reduzida em 3 pontos, com respostas entre 4 e 7. Sendo o item com maior nível de concordância entre os respondentes.

São diversos os coeficientes de dispersão, indicando que diferentes distribuições nas respostas representam diferentes comportamentos em relação aos tópicos de capacidade de redes. Observa-se que a média de todos os indicadores do construto supera o ponto médio da escala. Ou seja, as empresas da amostra analisada concordam que as atividades para desenvolvimento de capacidade de redes são desenvolvidas internamente.

Com relação à curtose e assimetria, os itens CR\_02 (É analisada a utilização de recursos destinados ao relacionamento com cada parceiro), CR\_05 (A empresa define coordenadores responsáveis pelos relacionamentos com parceiros), CR\_09 (A empresa é flexível no relacionamento com parceiros), CR\_14 (A empresa conhece os potenciais e as estratégias dos competidores), CR\_15 (Na empresa, são realizadas reuniões regulares para todos os projetos), CR\_16 (Na empresa, os colaboradores desenvolvem contatos informais entre si) e CR\_19 (Na empresa, informações são frequentemente trocadas de maneira espontânea) não tiveram seus indicadores dentro da margem esperada (entre -1 e +1).

A próxima variável a ser analisada é o construto unidimensional de inovação de marketing. Os indicadores do construto são representados pelo código "IM\_XX". A TABELA 21 apresenta a estatística descritiva que fornecerá suporte à análise.

TABELA 21 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DO CONSTRUTO “INOVAÇÃO DE MARKETING”

Nome da Variável	Mín.	Máx.	Media	Desvio Padrão	Coefficiente de dispersão	Assimetria	Curtose	Shapiro -Wilk Sig.
IM_01 As técnicas de promoção...	1	7	5,328	1,5613	29%	-,796	-,178	,000
IM_02 Os canais de distribuição foram renovados...	1	7	5,069	1,5942	31%	-,739	-,113	,000
IM_03 As técnicas de precificação foram renovadas.	1	7	5,473	1,4798	27%	-,916	,311	,000
IM_04 O design dos produtos foi renovado...	1	7	5,511	1,7904	32%	-1,203	,410	,000
IM_05 As atividades gerais de marketing foram renovadas.	1	7	5,397	1,5917	29%	-,977	,238	,000

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Todos os itens do construto de inovação de marketing também apresentam comportamento não-normal, segundo os resultados dos testes de não normalidade representados na TABELA 21 pelo teste Shapiro-Wilk. Nenhum item teve amplitude reduzida, ou seja, todos os itens tiveram respostas entre 1 e 7, indicando que ao menos um respondente não concorda que pratica com frequência a implementação de melhorias nos métodos de marketing. Além disso, todos os itens tiveram média superior ao ponto médio da escala. Dessa forma, infere-se que as empresas da amostra se auto avaliaram como tendo níveis de inovação de marketing com muita frequência. Com relação à assimetria e curtose somente o item IM\_04 apresentou indicadores fora da margem esperada (entre -1 e 1).

A última variável a ser analisada, portanto, é a variável satisfação com a vida, escolhida como *marker variable*, cujos resultados são apresentados na TABELA 22. O referido construto possui cinco indicadores e é tratado como unidimensional.

TABELA 22 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DO CONSTRUTO “SATISFAÇÃO COM A VIDA” (MARKER VARIABLE).

Nome da Variável	Mín.	Máx.	Media	Desvio Padrão	Coefficiente de dispersão	Assimetria	Curtose	Shapiro-Wilk Sig.
SV_01 Na maioria das vezes, minha vida...	3	7	5,687	,9929	17%	-,771	,439	,000
SV_02 As condições da minha vida são excelentes.	3	7	5,901	,9270	16%	-,506	-,039	,000
SV_03 Eu estou satisfeito com a minha vida.	2	7	6,046	,9834	16%	-,930	,970	,000
SV_04 Até o momento, alcancei as coisas...	2	7	5,672	1,0845	19%	-,709	,346	,000
SV_05 Se eu pudesse viver novamente, eu não...	1	7	5,527	1,3606	25%	-1,081	1,021	,000

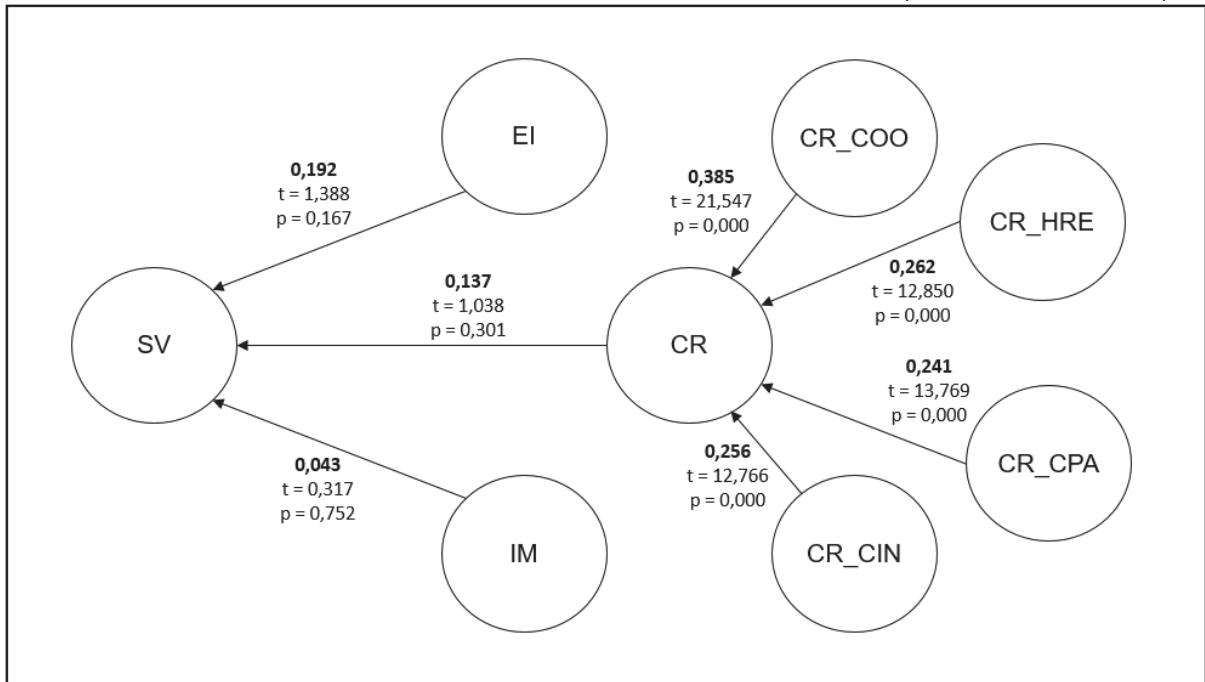
FONTE: Dados da pesquisa (2018)

Assim como os demais construtos, a satisfação com a vida também possui todos os indicadores com comportamento não normal. Os itens SV\_03 (Eu estou satisfeito com a minha vida) e SV\_04 (Até o momento, alcancei as coisas importantes que quero para a vida) tiveram amplitude reduzida em um ponto (respostas entre 2 e 7) e os itens SV\_01 (Na maioria das vezes, minha vida é próxima do meu ideal) e SV\_02 (As condições da minha vida são excelentes) foram reduzidos em dois pontos (respostas entre 3 e 7), indicando que, em geral, os respondentes tendem a concordar com essas afirmações. Todos os itens tiveram respostas médias superiores ao ponto médio da escala, demonstrando concordância dos respondentes sobre os itens de satisfação global com a vida. Já com relação à assimetria e curtose somente o item SV\_05 não teve indicadores considerados desejáveis (entre -1 e 1).

Após o exame dos dados descritivos, percebe-se que todos os itens apresentam comportamento não normal. O fato de alguns indicadores extrapolarem a margem desejável indicada por Hair et al (2014a) de assimetria e curtose não foi considerado crítico, pois esse tipo de resultado é comum em estudos de ciências sociais aplicadas (HAIR et al., 2014b).

Quanto aos resultados dos testes do viés do método comum, os coeficientes de caminho e valores de t são apresentados na FIGURA 6. Todos os valores de t foram convertidos em valores de p devido a tradição na área em dispor os resultados dessa maneira. A conversão foi realizada com auxílio da fórmula “DIST.T.BC” do

FIGURA 6 – RESULTADO DO TESTE DE VIES DE MÉTODO COMUM (MARKER VARIABLE)



FONTE: A autora (2019).

LEGENDA: SV: Construto satisfação com a vida (*marker variable*)

EI: Construto estratégia de inovação

CR: Construto capacidade de redes

CR\_COO: Dimensão coordenação do construto CR

CR\_HRE: Dimensão habilidades relacionais do construto CR

CR\_CPA: Dimensão conhecimento sobre o parceiro do construto CR

CR\_CIN: Dimensão comunicação interna do construto CR

IM: Construto inovação de marketing

Os caminhos que foram atribuídos à probabilidade superior a 10% foram considerados não significantes. Dessa forma, conclui-se que pelo método da *marker variable* não foram encontrados indícios de que houve viés de resposta.

A outra etapa na análise de viés do método consiste no teste Harman. A TABELA 23 demonstra a extração de componentes apresentando sete fatores, sendo que o fator que é responsável pela maior porcentagem de variância do modelo é responsável por 35,743%. Dessa forma, o teste Harman forneceu indícios de que não houve problemas com viés de resposta.

TABELA 23 – RESULTADO DO TESTE DE VIÉS DE MÉTODO COMUM (TESTE HARMAN)

Componente	% de variância	% cumulativa
1	35,743	35,743
2	7,613	43,356
3	4,867	48,224
4	4,189	52,413
5	3,843	56,256
6	3,632	59,888
7	3,231	63,120

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Quanto à confiabilidade das escalas, os resultados estão descritos na TABELA 24 para os construtos reflexivos. Neste sentido, todos os construtos reflexivos apresentam coeficientes de confiabilidade satisfatórios, ou seja, com valores entre 0,7 e 0,9 (HAIR et al., 2014a). Dessa forma, afirma-se que as escalas utilizadas na mensuração desses construtos são confiáveis, produzindo resultados consistentes.

TABELA 24 – CONFIABILIDADE DAS ESCALAS

Construto	Nº de indicadores	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta
Estratégia de Inovação	8	0,8610	0,8883
Capacidade de Redes	NA	NA	NA
Coordenação*	6	0,8168	0,8680
Habilidades Relacionais*	4	0,7551	0,8448
Conhecimento dos parceiros*	4	0,7354	0,8344
Comunicação interna*	5	0,7139	0,8152
Inovação de Marketing	5	0,7835	0,8510

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

LEGENDA: NA: Não se aplica

\*: Dimensões reflexivas do construto Capacidade de Redes.

Em relação à validade convergente os resultados são apresentados nas TABELAS 25, 26 e 27. A análise foi segmentada por construto para facilitar a visualização das informações.

TABELA 25 – RESULTADOS DE VALIDADE CONVERGENTE – ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO

Variável	Outer Loading	AVE
<b>Estratégia de Inovação</b>	-	0,5015
EI_01: Os colaboradores têm uma ideia clara de como a inovação pode ajudar a empresa a competir.	0,726	
EI_02: Todos na empresa conhecem qual é a estratégia de inovação, então todos sabem o que deve ser melhorado.	0,606	
EI_03: Os colaboradores sabem qual é o diferencial da empresa que a torna competitiva.	0,613	
EI_04: A organização utiliza ferramentas de planejamento (por exemplo, ferramentas preditivas) que permitem identificar futuras ameaças e oportunidades.	0,652	
EI_05: Os gestores compartilham da mesma visão, de que a	0,731	

Variável	Outer Loading	AVE
empresa se desenvolve por meio da inovação.		
EI_06: Os gestores estão comprometidos e dão suporte à inovação.	0,795	
EI_07: A empresa utiliza processos para revisar sua estratégia a partir dos novos desenvolvimentos tecnológicos e de mercado.	0,830	
EI_08: Existe uma relação direta entre a estratégia da empresa e os projetos de inovação desenvolvidos.	0,680	

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Sobre o construto de estratégia de inovação (TABELA 25), alguns *outer loadings* ficaram inferiores ao parâmetro indicado por Hair et al (2014a) (EI\_02, EI\_03 e EI\_04). Entretanto, o desvio do parâmetro nesses itens não prejudicou a AVE do construto de estratégia de inovação.

A TABELA 26 apresenta os resultados de validade convergente do construto capacidade de redes. Pode-se perceber que apenas um item possui *outer loading* distante do parâmetro sugerido por Hair et al (2014a). O item CR\_16 que diz respeito a prática de comunicação interna em que colaboradores da empresa desenvolvem contatos informais entre si. Ao analisar a AVE dessa dimensão verifica-se um valor não satisfatório ( $AVE < 0,5$ ). Assim, o indicador CR\_16 não será considerado na análise do modelo final. A exclusão do referido item implica que o contato informal entre colaboradores não compõe a dimensão de comunicação interna, no referido contexto.

Para tanto, o AVE foi mensurado novamente após a exclusão do item CR\_16.

TABELA 26 – RESULTADOS DE VALIDADE CONVERGENTE – CAPACIDADE DE REDES

Variável	Outer Loading	AVE (todos os itens)	AVE (com exclusão)
<b>Coordenação</b>	-	0,5245	0,5245
CR_01: Há objetivo claro para o relacionamento com cada parceiro.	0,790		
CR_02: É analisada a utilização de recursos destinados ao relacionamento com cada parceiro.	0,748		
CR_03: São conhecidos os objetivos, potenciais e estratégias dos parceiros.	0,716		
CR_04: São identificados quais os possíveis novos parceiros para se estabelecer relacionamento.	0,756		
CR_05: A empresa define coordenadores responsáveis pelos relacionamentos com parceiros.	0,602		
CR_06: É discutido regularmente com os parceiros sobre como cada um pode contribuir para alcançar os objetivos um do outro.	0,719		
<b>Habilidades Relacionais</b>	-	0,5768	0,5768
CR_07: A empresa tem habilidade em construir bons relacionamentos com parceiros de negócios.	0,727		
CR_08: A empresa se coloca no lugar dos parceiros.	0,753		
CR_09: A empresa é flexível no relacionamento com parceiros.	0,809		
CR_10: Em geral, os problemas são resolvidos	0,747		



Variável	<i>Outer Loading</i>	AVE (todos os itens)	AVE (com exclusão)
construtivamente com os parceiros, ou seja, de maneira mutuamente benéfica.			
<b>Conhecimento do Parceiro</b>	-	0,5587	0,5587
CR_11: Existe conhecimento sobre os mercados que os parceiros atendem.	0,727		
CR_12: Sabe-se quais são os produtos, serviços e procedimentos dos parceiros.	0,711		
CR_13: Forças e fraquezas dos parceiros são conhecidas.	0,834		
CR_14: A empresa conhece os potenciais e as estratégias dos competidores.	0,712		
<b>Comunicação interna</b>	-	0,4864	0,5915
CR_15: [Na empresa...] ...são realizadas reuniões regulares para todos os projetos.	0,689		
CR_16: [Na empresa...] ...os colaboradores desenvolvem contatos informais entre si.	0,317*		
CR_17: [Na empresa...] ...a comunicação é frequente entre a área de projetos e as demais áreas.	0,795		
CR_18: [Na empresa...] ...gerentes e colaboradores dão feedback intensivo uns para os outros.	0,788		
CR_19: [Na empresa...] ...informações são frequentemente trocadas de maneira espontânea.	0,776		

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

LEGENDA: \*: Item excluído devido a *outer loading* não satisfatório, prejudicando AVE.

O próximo construto a ser avaliado foi a inovação de marketing (TABELA 27). Percebe-se por meio da análise da TABELA 27 que alguns indicadores (IM\_03 e IM\_04) estão ligeiramente menores que o parâmetro sugerido por Hair et al (2014a). Contudo, seu desvio foi absorvido na AVE pelos demais itens. Dessa forma, todos os indicadores serão mantidos para as próximas etapas.

TABELA 27 – RESULTADOS DE VALIDADE CONVERGENTE – INOVAÇÃO DE MARKETING

Variável	<i>Outer Loading</i>	AVE
<b>Inovação de Marketing</b>	-	0,5359
IM_01: As técnicas de promoção, ou seja, aquelas utilizadas para promover os produtos, foram renovadas.	0,782	
IM_02: Os canais de distribuição foram renovados, mantendo os processos relacionados a entrega de produtos.	0,718	
IM_03: As técnicas de precificação foram renovadas.	0,670	
IM_04 O design dos produtos foi renovado (Por exemplo: mudança na aparência, embalagem, formato e volume.), mantendo suas características funcionais e técnicas.	0,627	
IM_05 As atividades gerais de marketing foram renovadas.	0,843	

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

A partir da validade convergente confirmada, a próxima etapa de validação foi

realizada. Assim, iniciando a verificação de validade discriminante, foram analisados os resultados de *cross loadings* dos itens, demonstrados no

ANEXO 3. De maneira geral, o modelo tende a não apresentar problemas de validade discriminante. Isso porque os itens tiveram maior valor de *cross loadings* com seus respectivos construtos. Ou seja, na correlação do item com todos os construtos do modelo a mais alta é a correlação com o construto ao qual o indicador pertence.

Os resultados para a validade discriminante dos construtos reflexivos são apresentados na TABELA 28. Observa-se que há validade discriminante entre os construtos reflexivos de Estratégia de Inovação e de Inovação de Marketing, uma vez que a raiz quadrada das AVEs dos construtos (diagonal destacada) é inferior à correlação entre os dois construtos.

TABELA 28 – RESULTADOS DA ANÁLISE DISCRIMINANTE

Construto	EI	IM
Estratégia de Inovação	0,7082	
Inovação de Marketing (IM)	0,4906	0,7321

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

LEGENDA: \*: Dimensões reflexivas do construto Capacidade de Redes.

Quando dos construtos formativos de segunda ordem – como é o caso da capacidade de redes – os valores do Fator de Inflação de Variação (*Variance Inflation Factor* – VIF) que refletem a validade discriminante são apresentados na TABELA 29.

TABELA 29 – VIF DAS DIMENSÕES DE CAPACIDADE DE REDES

Construto	VIF
Coordenação	3,708
Habilidades Relacionais	2,481
Conhecimento dos parceiros	2,495
Comunicação interna	2,084

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Portanto, com a TABELA 29, conclui-se que as dimensões de Capacidade de Redes são estatisticamente diferentes entre si, ou seja, há validade discriminante. Também, os indicadores de colinearidade entre os construtos do modelo indicam haver validade discriminante, como pode ser verificado pelos valores do VIF que são inferiores a 5 ( $VIF < 5$ ) (HAIR et al., 2014a) na TABELA 30. Com isso, conclui-se que os construtos que compõem o modelo estrutural (Estratégia de Inovação, Capacidade de Redes e Inovação de Marketing) apresentam validade discriminante entre si.

TABELA 30 – VIF DOS CONSTRUTOS DO MODELO ESTRUTURAL

Construto	VIF
Estratégia de Inovação	2,715
Capacidade de Redes	2,833
Inovação de Marketing	1,406

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Antes da análise do modelo estrutural que permitirá realizar o teste de hipóteses, é necessário verificar a colinearidade. Para tanto, a função de regressão linear do software IBM SPSS v.22® foi utilizada, salvando os *scores* dos construtos Estratégia de Inovação e Capacidade de Redes para serem incluídos como variáveis independentes, e o *score* do construto de Inovação de Marketing incluído como variável dependente.

Com a identificação da necessidade de controlar o modelo por meio do tamanho da empresa, conforme descrito no item 4.2, todas as análises foram realizadas considerando três modelos: o modelo 1 considera o efeito direto da variável de controle na variável dependente. O modelo 2 considerou somente os antecedentes propostos na formulação das hipóteses. Já o modelo 3 considerou os antecedentes e a variável de controle.

Dessa forma a TABELA 31 apresenta os resultados dos indicadores de tolerância (TOL) e VIF, indicando não haver problema de colinearidade (TOL>0,2; VIF<5) (HAIR et al., 2014a). Como no modelo 1 só consta uma variável exógena, não se calcula a tolerância e a VIF.

TABELA 31 – COLINEARIDADE DO MODELO ESTRUTURAL

Construto	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3	
	Tolerância (TOL)	VIF	Tolerância (TOL)	VIF	Tolerância (TOL)	VIF
Estratégia de Inovação	-	-	0,377	2,653	0,372	2,691
Capacidade de Redes	-	-	0,377	2,653	0,369	2,707
Variável de Controle: Tamanho	-	-	-	-	0,981	1,020

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

Entretanto, analisando a TABELA 32, que registra os resultados das análises dos três modelos, optou-se por manter somente o modelo 3 nas discussões das hipóteses, uma vez que o R<sup>2</sup> ajustado é o maior dos três modelos. O R<sup>2</sup> ajustado foi escolhido como critério de decisão do modelo em detrimento do R<sup>2</sup>, pois o R<sup>2</sup> ajustado

penaliza a explicação do modelo pela inclusão de variáveis exógenas (HAIR et al., 2014a). Uma vez que o que diferencia os modelos é a inclusão da variável de controle.

TABELA 32 – RESULTADOS DE AVALIAÇÃO DO MODELO

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
<i>Análise de caminhos</i>			
EI > IM	-	0,209 (t = 1,876*)	0,263 (t = 2,573***)
CR > IM	-	0,357 (t = 2,765***)	0,310 (t = 2,505**)
Controle: Tamanho > IM	0,238 (t = 3,382***)	-	0,248 (t = 3,592***)
<i>Indicadores de qualidade predição</i>			
R <sup>2</sup> <sub>ajustado</sub>	0,050	0,278	0,331
R <sup>2</sup>	0,057	0,289	0,346
f <sup>2</sup> (EI, CR, Tamanho)	-	(0,023, 0,066, -)	(0,038, 0,054, 0,087)
Q <sup>2</sup>	-	0,144	0,174
q <sup>2</sup> (EI, CR, Tamanho)	-	(0,008, 0,028, -)	(0,012, 0,019, 0,036)

FONTE: Dados da pesquisa (2018)

LEGENDA: \*\*\*: sig < 0,01; \*\*: sig < 0,05; \*: sig < 0,10

EI: Estratégia de Inovação

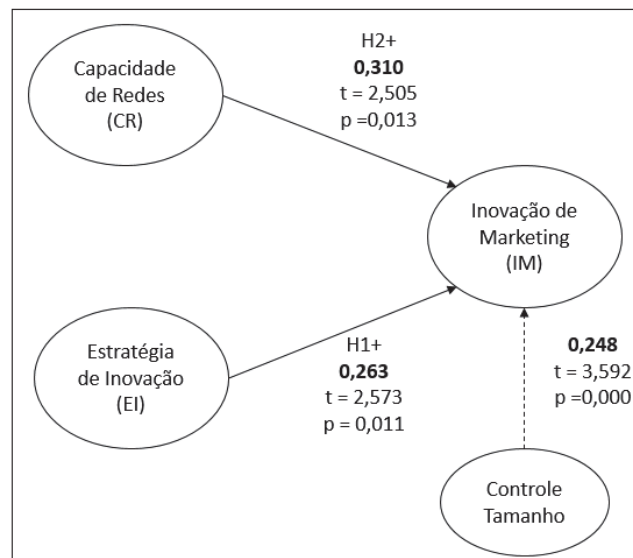
CR: Capacidade de Redes

IM: Inovação de Marketing

## 5.2 RESULTADOS DO TESTE DE HIPÓTESES

A FIGURA 7 representa os resultados finais do teste de hipóteses.

FIGURA 7 – RESULTADOS DO TESTE DE HIPÓTESES



FONTE: Dados da pesquisa (2018).

De acordo com os resultados obtidos, todas as hipóteses do estudo foram confirmadas. As próximas seções irão detalhar a análise do modelo segundo cada hipótese. O APÊNDICE 11 apresenta tabela de correlações entre variáveis latentes.

### 5.2.1 Resultado para a influência da Estratégia de Inovação na Inovação de Marketing

A primeira hipótese do estudo propõe que há influência positiva da estratégia de inovação na inovação de marketing. De acordo com a FIGURA 7, o coeficiente de caminho da relação entre estratégia de inovação e inovação de marketing é de 0,263 e possui significância inferior a 5% ( $t = 2,573$ ,  $p = 0,011$ ), concluindo que, quanto maior o nível de estratégia direcionada para o desenvolvimento de inovações, maior será o nível de inovações em marketing. Ainda, os indicadores de tamanho de efeito  $f^2$  e  $q^2$  indicam valores de 0,038 e 0,012 respectivamente. Esses valores são considerados, para  $f^2$  um efeito entre fraco e moderado impacto e, para  $q^2$  como um efeito fraco. Entretanto, embora fraco, o efeito foi considerado significativo, confirmando, portanto, a hipótese 1.

O resultado é coerente com o princípio da teoria contingencial de influência da estratégia organizacional nas decisões funcionais da empresa (VAN DE VEN; GANCO; HININGS, 2013). Dessa forma, se não houver alinhamento entre a estratégia e as decisões funcionais a empresa não poderá responder às contingências ambientais de maneira adequada (MILES et al., 1978). O resultado ainda fornece evidências de que a estratégia de inovação proposta pela abordagem de gestão de inovação não só possui impacto somente na inovação de produto ou processo (DADFAR et al., 2013; QUANDT; BEZERRA; FERRARESI, 2015), mas também na inovação de marketing. Assim, se a empresa toma a inovação como prioridade e possui ações de modo a difundi-la entre todos os colaboradores aumenta-se a probabilidade na incidência de inovação de marketing.

Dessa forma, o presente estudo complementa os resultados apresentados no estudo de Naidoo (2010) ao confirmar a relação entre a estratégia de inovação e a inovação de marketing, uma vez que entende a estratégia não como aspectos culturais, mas como ações de nível gerencial que suportam a geração de inovações na firma (TIDD; BESSANT, 2009).

Os dados do setor também auxiliam na compreensão da confirmação da

hipótese 1. É difundido entre as empresas do setor de HPPC sobre a utilização de inovação como uma forma de enfrentar a alta competitividade não só com concorrentes nacionais, mas também internacionais (ABIHPEC, 2018b; CAPANEMA et al., 2007). Esse consenso sobre o papel da inovação como elemento de sustento para vantagem competitiva indica que o assunto é considerado de alta importância para as firmas do setor. Tomar a inovação como prioridade e objetivo a ser perseguido é uma das principais características da estratégia de inovação (OKE; WALUMBWA; MYERS, 2012; TIDD; BESSANT, 2009).

### 5.2.2 Resultado para a influência da Capacidade de Redes na Inovação de Marketing

A segunda hipótese do estudo propõe influência da capacidade de redes na inovação de marketing, também em sentido positivo. A FIGURA 7 apresenta valor de coeficiente de caminho para a referida relação de 0,310. Essa magnitude de efeito, além de positiva, é significativa, pois apresenta significância abaixo de 5% ( $t = 2,505$ ,  $p = 0,013$ ). Logo, quanto maiores os níveis de capacidade de redes, maiores serão os níveis de inovação de marketing.

Com relação aos indicadores de tamanho de efeito  $f^2$  e  $q^2$ , os valores são de 0,054 e 0,019 respectivamente. O valor de  $f^2$  é considerado de forte impacto e o de  $q^2$  considerado entre fraco e moderado impacto. Independentemente do tamanho do efeito, ele foi considerado significativo e positivo. Portanto, conclui-se que a hipótese 2 foi confirmada.

A confirmação da hipótese 2 corrobora com os estudos que relacionam a capacidade de redes com a inovação (PARIDA et al., 2017; WALTER; AUER; RITTER, 2006). Entretanto, amplia o conhecimento acerca dessa relação, fornecendo evidências da influência da capacidade de redes em um tipo específico de inovação, que é a inovação de marketing.

Esse resultado adiciona-se ao encontrado no estudo de Ramirez et al (2018) que não constatou relação direta entre obter informações externas de parceiros na rede e a inovação de marketing. A relação só aconteceu no modelo dos referidos autores quando foram incluídos como mediadores a inovação de produto e a inovação organizacional. A diferença de resultados entre o estudo de Ramirez et al (2018) e o presente estudo está no entendimento de que somente obter informações externas

de parceiros não garante que as inovações de marketing ocorram na organização. Por isso a capacidade de redes obteve influência positiva direta na inovação de marketing, pois envolve um conjunto de habilidades da firma para desenvolver e utilizar-se de sua rede de relacionamentos interorganizacionais já existentes e potenciais, a fim de acessar recursos em posse de outros integrantes dessa rede (WALTER; AUER; RITTER, 2006). Portanto, a existência de aspectos mais amplos do relacionamento com parceiros como: avaliar a rede de relacionamentos estabelecendo objetivos para cada ligação, desenvolver habilidade relacionais como empatia e flexibilidade e preparar a organização internamente para lidar com os relacionamentos favorecendo a comunicação, pode explicar o favorecimento na incidência de inovações de marketing.

Características do setor também contribuem para a compreensão dos resultados. Para inovar na embalagem, aparência, volume e formato, as empresas do setor de HPPC dependem de seus fornecedores de embalagem e matéria prima (ABIHPEC, 2018b). Para inovações no canal de distribuição, as firmas dependem dos intermediários (varejistas, distribuidores, entre outros), plataformas de comercialização digitais (como facebook, aliexpress, etc) e dos próprios clientes (ABIHPEC; SEBRAE, 2018). As formas de promoção no setor dependem de influenciadores digitais, celebridades e dos tradicionais varejistas (ABIHPEC; SEBRAE, 2018). Inovar em métodos de precificar depende de clientes e instituições financeiras. Os exemplos acima descritos referem-se a dependências interorganizacionais, as quais também são fontes de inovações de marketing. Portanto, desenvolver relacionamentos e explorá-los positivamente favorece o acesso a novos recursos e, conseqüentemente, fomenta a inovação de marketing.

Na TABELA 33 a seguir são apresentados o resumo dos resultados do teste de hipóteses e o teste da variável de controle.

TABELA 33 – RESULTADO DO TESTE DE HIPÓTESES

Hipóteses	p-valor	( $\beta$ )	Resultado
(H1): A estratégia de inovação influencia positivamente a inovação de marketing.	0,263	0,011	Aceita
(H2): A capacidade de redes influencia positivamente a inovação de marketing	0,310	0,013	Aceita
Controle: tamanho > inovação de marketing	0,248	0,000	Aceita

FONTE: Dados da pesquisa (2018).

### 5.2.3 Resultado do teste da variável de controle

Essa seção é destinada à compreensão dos resultados gerados pela inserção de variável de controle no modelo. Conforme descrito no item 4.2, alguns estudos tratam o grupo de PMEs de maneira homogênea (GILMORE, 2011; GUNDAY et al., 2011) e outros de maneira heterogênea (LIN; CHEN, 2007; PARIDA et al., 2017). No presente estudo, a variável de tamanho da empresa, transformada em variável categórica de duas classes, foi incluída no modelo estrutural como antecedente da inovação de marketing, conforme indicado na FIGURA 7. A inclusão se deu de modo a diminuir os ruídos do modelo, concentrando variância da inovação de marketing explicada pela diferença no porte da empresa.

Os resultados apontaram para diferenças nos níveis de inovação de marketing entre microempresas e empresas de pequeno e médio porte (coeficiente de caminho = 0,243;  $p = 0,000$ ). De acordo com os testes de comparação entre médias foi possível identificar que as microempresas possuem níveis menores de inovação de marketing em comparação as pequenas e médias empresas (TABELA 11). Confirmando a necessidade de se analisar com cautela as empresas que compõem o grupo de PMEs (BOCCONCELLI et al., 2016). Esse resultado é compatível com vertente na literatura de inovação que defende que quanto maior a empresa, maior o nível de inovação devido a disponibilidade de recursos destinados a fomentar novas ideias e melhorias de práticas existentes (DAMANPOUR, 1992).

Embora o efeito de variável de controle tenha sido comprovado, também é possível constatar indícios de interação entre as variáveis antecedentes de inovação de marketing e o tamanho da empresa. Isso porque, com a inclusão da variável de controle, a intensidade da influência da estratégia de inovação na inovação de marketing aumentou ao passo que a intensidade da influência da capacidade de redes na inovação de marketing diminuiu (TABELA 32).



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo geral verificar a influência da estratégia de inovação e da capacidade de redes na inovação de marketing. Para que fosse atingido, esse objetivo derivou outros três objetivos específicos, os quais são discutidos a seguir.

Quanto ao primeiro objetivo específico, buscou-se identificar a intensidade da inovação de marketing no grupo de empresas pesquisadas. Com a resposta dos gestores à inovação de marketing todos os itens da escala tiveram média superior a 5 (TABELA 21), acima da média de pontos da escala. Isso demonstra que a inovação de marketing é praticada em pequenas e médias empresas no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. Esse resultado contrapõe o argumento de que pequenas e médias empresas atribuem ao marketing unicamente a função de comunicação (REIJONEN, 2010). Entretanto, esse resultado corrobora com os dados apresentados nos relatórios do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (ABIHPEC, 2018a; ABIHPEC; SEBRAE, 2018). Esses relatórios demonstram a tendência das empresas do setor em investir em inovações de marketing como forma de diferenciação.

O segundo objetivo específico foi de verificar a influência da estratégia de inovação na inovação de marketing. Conforme demonstrado pelos resultados, comprova-se que a estratégia de inovação, ou seja, o quanto a organização promove e dissemina a inovação, influencia não só na inovação tecnológica de produto (DADFAR et al., 2013; OKE; WALUMBWA; MYERS, 2012) como propõe a literatura, mas também em um fator não tecnológico como a inovação de marketing. Esse resultado vai de encontro ao argumento de que a estratégia de inovação cria ambiente propício ao surgimento de inovações, independentemente do tipo (TIDD; BESSANT, 2009). Ainda, reforça o argumento mais amplo da teoria da contingência de que a estratégia influencia nas decisões funcionais da organização (MILES et al., 1978; THOMAZ; SWAMINATHAN, 2015).

Já o terceiro objetivo específico diz respeito a verificar a influência da capacidade de redes na inovação de marketing. Os resultados apontam que se a empresa desenvolve a habilidade de criar, manter e explorar relacionamentos com fornecedores, clientes e parceiros de tecnologia em geral, não só alterará os níveis de inovação de produto (PARIDA et al., 2017), como já comprovado pela literatura, mas

também influenciará a inovação de marketing de maneira positiva. Essa influência se dá pela criação de ligações confiáveis de modo que recursos de terceiros possam ser associados aos da organização, gerando novos arranjos que propiciem o surgimento de inovações (WALTER; AUER; RITTER, 2006). Ainda, reforça-se o argumento de que o gerenciamento e exploração dos relacionamentos cria um ambiente propício ao surgimento de novas ideias e move a organização e seus parceiros em direção à geração de inovações (PARIDA et al., 2017; ZACCA; DAYAN; AHRENS, 2015)

## 6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Dentre as contribuições teóricas do presente trabalho destaca-se o estabelecimento da relação entre dois elementos de inovatividade organizacional (Estratégia de Inovação e Capacidade de redes) e a inovação de marketing. É comum a construção teórica dos estudos que relacionam a estratégia de inovação e a capacidade de redes considerarem a definição ampla de inovação para estabelecer hipóteses. Entretanto, no momento de realizar os testes, os indicadores refletem aspectos de inovação de produto, como ROI ou desempenho de novos produtos (DADFAR et al., 2013; PARIDA et al., 2017; QUANDT; BEZERRA; FERRARESI, 2015). Portanto o presente estudo contribui para a literatura de inovação indicando que os elementos da inovatividade também impactam em inovação não tecnológicas (ex. inovação de marketing).

Também, o presente estudo amplia as evidências da relação estratégia-inovação de marketing. Uma vez que a literatura já contava com comprovação empírica da estratégia como cultura, representada pela orientação para o mercado (NAIDOO, 2010), a presente pesquisa comprova a influência positiva da estratégia de inovação, criada especificamente para fomentar o surgimento de inovações (TIDD; BESSANT, 2009). Essas evidências, adicionadas ao corpo teórico de inovação de marketing, trazem novo entendimento do fenômeno. Esse novo entendimento consiste em admitir a inovação de marketing não somente como uma consequência estática de orientação estratégica – como tratado pelo estudo de Naidoo (2010) –, mas também como passível de gerenciamento por meio de uma estratégia direcionada ao fomento de inovações, ou seja a estratégia de inovação. Assim, quando a estratégia prioriza a inovação, aumenta-se a incidência de inovações de marketing.

Ainda, o presente estudo contribui com a literatura fornecendo evidências de que é necessário desenvolver habilidade para gerenciar e explorar a rede de relacionamentos como um todo para aumentar a incidência de inovações, independentemente do tipo (ex. inovações de marketing) (TIDD; BESSANT, 2009). Além disso, os resultados ampliam o entendimento do papel das redes de relacionamento no surgimento de inovações de marketing. Essa ampliação diz respeito a proposição de que a gestão da rede de relacionamentos deve envolver mais do que a obtenção de parceiros para aquisição de informações (RAMIREZ et al., 2018), mas também desenvolver a habilidade de gerenciar os relacionamentos de modo a criar relações de benefício mútuo e confiáveis a ponto de acessar recursos e informações que possam ser transformados em inovações (ex. inovações de marketing) para a organização (PARIDA et al., 2017; ZACCA; DAYAN; AHRENS, 2015).

Outro resultado que contribui com a literatura é fornecendo evidências da necessidade de se analisar com cautela o grupo de pequenas e médias empresas. Isso porque, dentro do grupo de pequenas e médias empresas foi encontrado diferença nos níveis de inovação de marketing entre microempresas e empresas de pequeno e médio porte, as quais geralmente são tratadas como um grupo homogêneo (GILMORE, 2011; GUNDAY et al., 2011).

## 6.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

Diante da alta competitividade do setor de HPPC e da dependência das firmas que atuam no setor em relação aos clientes e fornecedores faz com que as mesmas recorram a inovações para sobreviver. Ainda, pequenas e médias empresas precisam competir com as grandes multinacionais. O presente estudo apresenta a inovação de marketing como uma forma das pequenas e médias empresas enfrentarem essas contingências e se organizar internamente, por meio da criação de estratégia de inovação e desenvolvimento de capacidade de redes, de modo a aumentar a incidência desse tipo de inovação.

O setor é reconhecido por promover a inovação de produto (ABIHPEC; SEBRAE, 2018), entretanto esse tipo de inovação exige o empenho de grande quantidade de recursos. Como as pequenas e médias empresas enfrentam a limitação

de recursos, elas passam a investir em inovações de marketing que exigem menos recursos, mas auxiliam na vantagem competitiva (GUNDAY et al., 2011).

Entretanto, diante dos diversos elementos que podem ser desenvolvidos internamente para fomentar a inovação e da limitação de recursos, as empresas precisam decidir quais desses elementos receberão recursos para serem desenvolvidos (OKE; WALUMBWA; MYERS, 2012). O presente trabalho, portanto, fornece evidências empíricas sobre a influência de dois desses elementos na inovação de marketing e que possuem efeito significativo.

Na amostra, a média de inovação de marketing se mantém superior ao ponto médio da escala. Isso implica aos gestores que estes devem preocupar-se com a inovação de marketing como forma e manterem-se competitivos. Isso porque, a inovação de marketing influencia positivamente na vantagem competitiva (GUNDAY et al., 2011).

### 6.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

O modelo conceitual trabalhou somente dois elementos da inovatividade organizacional, que é o ambiente interno direcionado a fomentar o surgimento de inovações. Eles foram sugeridos como uma delimitação baseada nas características das empresas do setor. Se o modelo abarcasse mais elementos que compõem esse ambiente favorável, seria possível fornecer outros *insights* para os gestores de como fomentar a inovação de marketing.

Pesquisas futuras podem compreender a ação de outros elementos inovatividade organizacional na inovação de marketing. Existem evidências empíricas de estudos que relacionem todos os elementos da gestão da inovação e aspectos de inovação de produto (DADFAR et al., 2013; QUANDT; BEZERRA; FERRARESI, 2015). Entretanto, os estudos de inovação de marketing ainda estão entendendo a ação de cada elemento. Por isso, estudos que sejam mais abrangentes podem favorecer o entendimento da ação de todos os elementos em conjunto no fenômeno inovação de marketing.

Outra restrição do modelo está em tratar o impacto da capacidade de redes como um construto de segunda ordem na inovação de marketing, não considerando cada dimensão em específico. Futuros estudos podem verificar o impacto de cada dimensão da capacidade de redes na inovação de marketing. Essa proposição baseia-

se no pressuposto de que a capacidade de redes, por ser um constructo formativo do tipo 2, é formada por quatro dimensões que variam de maneira independente, as quais podem impactar a inovação de marketing de maneira diversa. Dessa forma, estudos que explorem essa questão ampliam o conhecimento sobre a influência dos aspectos de rede na inovação de marketing.

Apesar das contribuições do estudo, generalizações devem ser realizadas com cautela. Isso porque ainda que a amostra seja acima do nível mínimo exigido, diante dos parâmetros do método (HAIR et al., 2014a), ela apresenta problemas na representatividade em relação à população. Percebe-se que as regiões Sul e Centro-Oeste tiveram proporção superada em relação à proporção da população. As regiões Sudeste e Nordeste tiveram proporção da amostra inferior à da população. Já a região norte, com 2% na representatividade populacional, na mostra não foi representada (TABELA 4). Entretanto, medidas de randomização de contato foram efetuadas, conforme descrito no capítulo 3. Ainda, o estudo foi realizado com empresas do setor de HPPC brasileiras.

Portanto, replicar o presente estudo favorecerá o estabelecimento da relação entre a inovatividade organizacional e a inovação de marketing. A aplicação do estudo em outros mercados e setores poderá verificar se as relações se aplicam somente nesse contexto ou se os resultados podem ser ampliados a diferentes países ou indústrias.

O objetivo do estudo não compreendeu analisar as diferenças na intensidade do impacto dos antecedentes na inovação de marketing. Futuros estudos podem analisar a diferença na intensidade das relações dos antecedentes com a inovação de marketing. Isso porque a capacidade de redes tem maior impacto que a estratégia de inovação.

Percebe-se que, ao inserir a variável de tamanho da empresa como controle, a intensidade da influência da estratégia de inovação na inovação de marketing aumenta, ao passo que a intensidade da influência da capacidade de redes na inovação de marketing diminui. Essa variação pela inclusão da variável de tamanho fornece indícios de interação entre variáveis. Portanto, sugere-se que estudos futuros busquem compreender se a variável de tamanho pode agir como uma variável moderadora, ou se existem outros fatores não mapeados capazes de ocasionar esse evento de interação. Além disso, não foi incluído no modelo a variável que representa a idade das empresas. Essa variável também poderá ser inclusa no estudo do modelo

em replicações futuras (BALASUBRAMANIAN; LEE, 2008; HANSEN, 1992).

Por fim, o presente estudo também não buscou entender a relação entre os antecedentes. A literatura sobre o tema seria enriquecida com estudos que relacionem os fatores de inovatividade organizacional entre si, no sentido de impactar a inovação de marketing. Dessa forma, propor interações e mediações, podem ampliar o entendimento do fenômeno.

## REFERÊNCIAS

- ABIHPEC. **Panorama do Setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos: Resultados 2018**. [s.l: s.n.]. Disponível em:  
<<https://abihpec.org.br/publicacao/panorama-do-setor-2018/>>.
- ABIHPEC. **ANUÁRIO 2018**, 2018b. Disponível em:  
<<https://abihpec.org.br/publicacao/anuario-abihpec-2018/>>
- ABIHPEC; SEBRAE. **Caderno De Tendências 2019-2020**. [s.l: s.n.].
- ALDRICH, H. E.; PFEFFER, J. Environments of organizations. **New York**, 1976.
- ANDERSON, P. F. Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm. **Journal of Marketing**, v. 46, n. 2, p. 15–26, 1982.
- BABBIE, E. **Metodos de Pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: UFMG, 2003. v. 1
- BALASUBRAMANIAN, N.; LEE, J. Firm age and innovation. **Industrial and Corporate Change**, v. 17, n. 5, p. 1019–1047, 2008.
- BAREGHEH, A.; ROWLEY, J.; SAMBROOK, S. Towards a multidisciplinary definition of innovation. **Management Decision**, v. 47, n. 8, p. 1323–1339, 2009.
- BLANKENBURG, D.; JOHANSON, J. Managing network connections in international business. **Scandinavian International Business Review**, v. 1, n. 1, p. 5–19, 1992.
- BOCCONCELLI, R. et al. SMEs and Marketing: A Systematic Literature Review. **International Journal of Management Reviews**, v. 20, n. 2, p. 227–254, 2016.
- BRISLIN, R. W. BACK-TRANSLATION FOR CROSS-CULTURAL RESEARCH. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 1, n. 3, p. 185–216, 1970.
- CANNING, L.; SZMIGIN, I. Radical innovation, network competence and the business of body disposal. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 31, n. 6, p. 771–783, 2016.
- CAPANEMA, L. X. DE L. et al. **PANORAMA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS**. Rio de Janeiro: BNDES Setorial, 2007. Disponível em:  
<[https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Galerias/Convivencia/Publicacoes/Consulta\\_Expressa/Setor/Industria/200703\\_7.html](https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Galerias/Convivencia/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/Industria/200703_7.html)>.
- CARSON, D. Marketing de pequenas e médias empresas. In: ELSEVIER (Ed.). . **Administração de Marketing**. [s.l: s.n.]. p. 538–551.
- CHANDLER, A. **Strategy and Structure: chapters in the History of the American Industrial Enterprise**. Cambridge: The MIT Press, 1962.

- CHEN, Y. Marketing innovation. **Journal of Economics and Management Strategy**, v. 15, n. 1, p. 101–123, 2006.
- CHIU, Y. T. H. How network competence and network location influence innovation performance. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 24, n. 1, p. 46–55, 2008.
- CORBETTA, P. **Social Research: Theory, Methods and Techniques**. London: Sage, 2003.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- DADFAR, H. et al. Linkage between organisational innovation capability, product platform development and performance. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 24, n. 7–8, p. 819–834, 2013.
- DAMANPOUR, F. Organizational Size and Innovation. **Organization Studies**, v. 13, n. 3, p. 375–402, 1992.
- DIAMANTOPOULOS, A.; RIEFLER, P.; ROTH, K. P. Advancing formative measurement models. **Journal of Business Research**, v. 61, n. 12, p. 1203–1218, 2008.
- DIENER, E. et al. The Satisfaction With Life Scale. **Journal of Personality Assessment**, v. 49, n. 1, p. 71–75, 1985.
- DYER, J. H.; SINGH, H. The Relational View: Cooperate Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660–679, 1998.
- FENG, H.; MORGAN, N. A.; REGO, L. L. Firm capabilities and growth: the moderating role of market conditions. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 45, n. 1, p. 76–92, 2017.
- FREDERICKS, E. Infusing flexibility into business-to-business firms: A contingency theory and resource-based view perspective and practical implications. **Industrial Marketing Management**, v. 34, n. 6 SPEC. ISS., p. 555–565, 2005.
- FREUND, J. E. **Estatística Aplicada: Economia, Administração e Contabilidade**. 11. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- FUENTES-BLASCO, M. et al. Role of marketing and technological innovation on store equity, satisfaction and word-of-mouth in retailing. **Journal of Product & Brand Management**, v. 26, n. 6, p. 650–666, 2017.
- FULLER, C. M. et al. Common methods variance detection in business research.



- Journal of Business Research**, v. 69, n. 8, p. 3192–3198, 2016.
- GARCIA, R.; CALANTONE, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness: a literature review. **The Journal of Product Innovation Management**, v. 19, n. 2, p. 110–132, 2002.
- GELDES, C.; FELZENSZTEIN, C.; PALACIOS-FENECH, J. Technological and non-technological innovations, performance and propensity to innovate across industriesThe case of an emerging economy. **Industrial Marketing Management**, v. 61, p. 55–66, 2017.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GILMORE, A. Entrepreneurial and SME marketing. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, v. 13, n. 2, p. 137–145, 2011.
- GRANOVETTER, M. Economic Action and Social Structure: The Problem of Emeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 3, n. 3, p. 69–83, 1985.
- GRIMPE, C. et al. R&D, Marketing Innovation, and New Product Performance: A Mixed Methods Study. **Journal of Product Innovation Management**, v. 34, n. 3, p. 360–383, 2017.
- GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 4, p. 293–317, 1998.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 203–215, 2000.
- GUNDAY, G. et al. Effects of innovation types on firm performance. **International Journal of Production Economics**, v. 133, n. 2, p. 662–676, 2011.
- GUPTA, S. et al. Marketing innovation: A consequence of competitiveness. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 12, p. 5671–5681, 2016.
- GUPTA, S.; MALHOTRA, N. Marketing innovation : a resource-based view of international and local firms. **Marketing Intelligence & Planning**, 2013.
- HAIR, J. F. et al. **Multivariate Data Analysis**. [s.l.] Pearson Prentice Hall, 2010.
- HAIR, J. F. et al. **Partial Least Squares Structural Equation Modeling**. [s.l.] SAGE Publications, Inc., 2014a.
- HAIR, J. F. et al. **Multivariate Data Analysis**. 7th. ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2014b.
- HAIR, J. F.; GABRIEL, M. L. D. DA S.; PATEL, V. K. AMOS Covariance-Based Structural Equation Modeling (CB-SEM): Guidelines on its Application as a Marketing Research Tool. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 02, p. 44–55, 2014.

- HANSEN, J. A. Innovation, firm size, and firm age. **Small Business Economics**, v. 4, n. 1, p. 37–44, 1992.
- HILLMAN, A. J.; WITHERS, M.; COLLINS, B. J. Resource Dependence Theory: A Review. **Journal of Management**, v. 35, n. 6, p. 1404–1427, 2009.
- HOMBURG, C.; WORKMAN, J. P.; KROHMER, H. Marketing's Influence within the Firm. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 2, p. 1–17, 1999.
- ISLAM, M.; FREMETH, A.; MARCUS, A. Signaling by early stage startups: US government research grants and venture capital funding. **Journal of Business Venturing**, v. 33, n. 1, p. 35–51, 2018.
- JARVIS, C. B.; MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M. A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research. **Journal of Consumer Research**, v. 30, n. 2, p. 199–218, 2003.
- KAHN, K. B. Understanding innovation. **Business Horizons**, v. 61, p. 453–460, 2018.
- KALE, P.; DYER, J. H.; SINGH, H. Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 8, p. 747–767, 2002.
- KALE, P.; SINGH, H. BUILDING FIRM CAPABILITIES THROUGH LEARNING: THE ROLE OF THE ALLIANCE LEARNING PROCESS IN ALLIANCE CAPABILITY AND FIRM-LEVEL ALLIANCE SUCCESS. **Strategic Management Journal**, v. 51, n. 2, p. 315–334, 2007.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. Differentiation and integration in complex organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 12, n. 1, p. 1–47, 1967.
- LIN, C. Y.; CHEN, M. Y. Does innovation lead to performance? An empirical study of SMEs in Taiwan. **Management Research News**, v. 30, n. 2, p. 115–132, 2007.
- MALHOTRA, N. K. **Marketing Research : An Applied Approach**. 6th. ed. [s.l.] Pearson, 2010.
- MARAVELAKIS, E. et al. Measuring and benchmarking the innovativeness of SMEs: A three-dimensional fuzzy logic approach. **Production Planning and Control**, v. 17, n. 3, p. 283–292, 2006.
- MCCARTAN-QUINN, D.; CARSON, D. Issues which Impact upon in the Small Firm Marketing. **Small Business Economics**, v. 21, n. 2, p. 201–213, 2012.
- MILES, R. E. et al. Organizational strategy, structure, and process. **Academy of**

- Management Review**, v. 3, n. 3, p. 546–562, 1978.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MOREIRA, J. et al. Drivers of Marketing Innovation in Portuguese Firms. **Amfiteatru Economic Journal Provided**, v. 14, n. 31, p. 195–206, 2012.
- MOTHE, C.; NGUYEN, T. U. T. The link between non-technological innovations and technological innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 13, n. 3, p. 313–332, 2010.
- MOTHE, C.; NGUYEN, T. U. T. Non-technological and technological innovations: do services differ from manufacturing? An empirical analysis of Luxembourg firms. **International Journal of Technology Management**, v. 57, n. 4, p. 227, 2012a.
- MOTHE, C.; NGUYEN, T. U. T. Non-technological and technological innovations: do services differ from manufacturing? An empirical analysis of Luxembourg firms. **International Journal of Technology Management**, v. 57, n. 4, p. 227, 2012b.
- NAIDOO, V. Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 8, p. 1311–1320, 2010.
- NIEVES, J.; DIAZ-MENESES, G. Antecedents and outcomes of marketing innovation. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 28, n. 8, p. 1554–1576, 2016.
- OECD; EUROSTAT. **Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data**. 3th. ed. [s.l.] European Communities, 2005.
- OKE, A.; WALUMBWA, F. O.; MYERS, A. Innovation Strategy, Human Resource Policy, and Firms' Revenue Growth: The Roles of Environmental Uncertainty and Innovation Performance. **Decision Sciences Institute**, v. 43, n. 2, p. 273–302, 2012.
- OLIVEIRA, P. M. S.; MUNITA, C. S.; HAZENFRATZ, R. Comparative study between three methods of outlying detection on experimental results. **Journal of Radioanalytical and Nuclear Chemistry**, v. 283, n. 2, p. 433–437, 2010.
- PARIDA, V. et al. Network capability, innovativeness, and performance: a multidimensional extension for entrepreneurship. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 29, n. 1–2, p. 94–115, 2017.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: A resource dependence approach** NY: Harper and Row Publishers, 1978.
- PODSAKOFF, P. 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. 879–903, 2003.
- PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. **Frontiers in Pharmacology**, v. 12, p. 1991, 1991.
- QUANDT, C. O.; BEZERRA, C. A.; FERRARESI, A. A. Dimensões da inovatividade organizacional e seu impacto no desempenho inovador: proposição e avaliação de um modelo. **Gestão & Produção**, v. 22, n. 4, p. 873–886, 2015.
- RAMIREZ, F. J. et al. From external information to marketing innovation : the mediating role of product and organizational innovation. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 33, n. 5, p. 693–705, 2018.
- REIJONEN, H. Do all SMEs practise same kind of marketing? **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 17, n. 2, p. 279–293, 2010.
- RINGLE, C. M.; DA SILVA, D.; BIDO, D. D. S. Structural Equation Modeling with the Smartpls. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 02, p. 56–73, 2014.
- RITTER, T. The Networking Company Antecedents for Coping with Relationships and Networks Effectively. **Industrial Marketing Management**, v. 28, p. 467–479, 1999.
- RITTER, T.; GEMÜNDEN, H. G. Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents. **Journal of Business Research**, v. 56, n. 9, p. 745–755, 2003.
- RITTER, T.; WILKINSON, I. F.; JOHNSTON, W. J. Measuring network competence: some international evidence. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 17, n. 2/3, p. 119–138, 2002.
- ROUSSEAU, M. B. et al. Innovation, Firm Performance, and Appropriation: a Meta-Analysis. **International Journal of Innovation Management**, v. 20, n. 03, p. 1650033, 2016.
- SIGUAW, J. A.; SIMPSON, P. M.; ENZ, C. A. Conceptualizing Innovation and Integration of Innovation. **Journal of Product Innovation Management**, v. 23, p. 556–574, 2006.
- SIMMERING, M. J. et al. Marker Variable Choice, Reporting, and Interpretation in the Detection of Common Method Variance: A Review and Demonstration. **Organizational Research Methods**, v. 18, n. 3, p. 473–511, 2015.
- STOCK, R. M.; ZACHARIAS, N. A. Patterns and performance outcomes of innovation orientation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, p. 870–888,

2011.

STOCK, R. M.; ZACHARIAS, N. A.; SCHNELLBAECHER, A. How Do Strategy and Leadership Styles Jointly Affect Co-development and Its Innovation Outcomes?

**Journal of Product Innovation Management**, v. 34, n. 2, p. 201–222, 2017.

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

THOMAZ, F.; SWAMINATHAN, V. What goes around comes around: The impact of marketing alliances on firm risk and the moderating role of network density. **Journal of Marketing**, v. 79, n. 5, p. 63–79, 2015.

THORNTON, S. C.; HENNEBERG, S. C.; NAUDÉ, P. Understanding types of organizational networking behaviors in the UK manufacturing sector. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 7, p. 1154–1166, 2013.

THORNTON, S. C.; HENNEBERG, S. C.; NAUDÉ, P. Conceptualizing and validating organizational networking as a second-order formative construct. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 6, p. 951–966, 2014.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change**. 4. ed. [s.l.] John Wiley & Sons, 2009.

TIDD, J. J. Complexity, Networks & Learning: Integrative Themes or Research on Innovation Management. **International Journal of Innovation Management**, v. 1, n. 1, p. 1–21, 1997.

VAN DE VEN, A. H.; GANCO, M.; HININGS, C. R. Returning to the Frontier of Contingency Theory of Organizational and Institutional Designs. **The Academy of Management Annals**, v. 7, n. April 2013, p. 37–41, 2013.

VARADARAJAN, P. R.; CUNNINGHAM, M. H. Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 282, 1995.

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

WALTER, A.; AUER, M.; RITTER, T. The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. **Journal of Business Venturing**, v. 21, n. 4, p. 541–567, 2006.

WONG, K. K. Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS. **Marketing Bulletin**, v. 24, n. 1, p. 1–32, 2013.

YU, B. et al. Entrepreneurial firms' network competence, technological capability, and new product development performance. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 31, n. 3, p. 687–704, 2014.

ZACCA, R.; DAYAN, M.; AHRENS, T. Impact of network capability on small business performance. **Management Decision**, v. 53, n. 1, p. 2–23, 2015.

ZAHRA, S. A.; COVIN, J. G. The financial implications of fit between competitive strategy and innovation types and sources. **Journal of High Technology Management Research**, v. 5, n. 2, p. 183–211, 1994.

## ANEXO 1 – ITENS ORIGINAIS DA ESCALA

### a) Inovação de marketing (GUNDAY et al., 2011)

Renewing the product promotion techniques employed for the promotion of the current and/or new products.

Renewing the distribution channels without changing the logistics processes related to the delivery of the product.

Renewing the product pricing techniques employed for the pricing of the current and/or new products.

Renewing the design of the current and/or new products through changes such as in appearance, packaging, shape and volume without changing their basic technical and functional features.

Renewing general marketing management activities.

### b) Estratégia de inovação (TIDD; BESSANT, 2009)

A People have a clear idea of how innovation can help us compete.

Our innovation strategy is clearly communicated so everyone knows the targets for improvement.

People know what our distinctive competence is - what gives us competitive edge.

We look ahead in a structured way (using forecasting tools and techniques) to try and imagine future threats and opportunities.

Our top team have a shared vision of how the company will develop through innovation.

There is top management commitment and support for innovation.

We have processes in place to review new technological or market developments and what they mean for our firm's strategy.

There is clear link between the innovation projects we carry out and the overall strategy of the business.

### c) Capacidade de redes (WALTER; AUER; RITTER, 2006)

#### Coordination

We analyze what we would like and desire to achieve with which partner.

We match the use of resources (e.g., personnel, finances) to the individual relationship.

We inform ourselves of our partners' goals, potentials and strategies.

We judge in advance which possible partners to talk to about building up relationships.

We appoint coordinators who are responsible for the relationships with our partners.

We discuss regularly with our partners how we can support each other in our success

#### Relational Skills

We have the ability to build good personal relationships with business partners.

We can put ourselves in our partners' position.

We can deal flexibly with our partners.

We almost always solve problems

constructively with our partners.

#### Partner Knowledge

We know our partners' markets.

We know our partners' products/procedures/services.

We know our partners' strengths and weaknesses.

We know our competitors' potentials and strategies.

#### Internal Communication

In our organization, we have regular meetings for every project.

In our organization, employees develop informal contacts among themselves.

In our organization, communication is often across projects and subject areas.

In our organization, managers and employees do give intensive feedback on each other.

In our organization, information is often spontaneously exchanged.

**d) Satisfaction With Life (DIENER et al., 1985)**

In most ways my life is close to my ideal.

The conditions of my life are excellent.

I am satisfied with my life.

So far I have gotten the important things I want in life.

If I could live my life over, I would change almost nothing.



## ANEXO 2 – RELATÓRIO TRADUÇÃO REVERSA

Arquivo 1: [Questionário\\_tradução Ingles.docx](#) (364 termos)  
 Arquivo 2: [Questionário\\_tradução Portugues-Ingles.docx](#) (356 termos)

Termos comuns: 223  
 Similaridade: 44,86%

O texto abaixo é o conteúdo do documento  
 "Questionário\_tradução Ingles.docx".  
 Os termos em vermelho foram encontrados no documento  
 "Questionário\_tradução Portugues-Ingles.docx".

### INNOVATION STRATEGY

People have a clear idea of how innovation can help us compete.  
 Our innovation strategy is clearly communicated so everyone knows the targets for improvement.  
 People know what our distinctive competence is - what gives us competitive edge.  
 We look ahead in a structured way (using forecasting tools and techniques) to try and imagine future threats and opportunities.  
 Our top team have a shared vision of how the company will develop through innovation.  
 There is top management commitment and support for innovation.  
 We have processes in place to review new technological or market developments and what they mean for our firm's strategy.  
 There is clear link between the innovation projects we carry out and the overall strategy of the business.

### NETWORK CAPABILITY

We analyze what we would like and desire to achieve with which partner.  
 We match the use of resources (e.g., personnel, finances) to the individual relationship.  
 We inform ourselves of our partners' goals, potentials and strategies.  
 We judge in advance which possible partners to talk to about building up relationships.  
 We appoint coordinators who are responsible for the relationships with our partners.  
 We discuss regularly with our partners how we can support each other in our success.  
 We have the ability to build good personal relationships with business partners.  
 We can put ourselves in our partners' position.  
 We can deal flexibly with our partners.  
 We almost always solve problems constructively with our partners.  
 We know our partners' markets.  
 We know our partners' products/procedures/services.  
 We know our partners' strengths and weaknesses.  
 We know our competitors' potentials and strategies.  
 In our organization, we have regular meetings for every project.  
 In our organization, employees develop informal contacts among themselves.  
 In our organization, communication is often across projects and subject areas.  
 In our organization, managers and employees do give intensive feedback on each other.  
 In our organization, information is often spontaneously exchanged.

### MARKETING INNOVATION

Renewing the product promotion techniques employed for the promotion of the current and/or new products.  
 Renewing the distribution channels without changing the logistics processes related to the delivery of the product.  
 Renewing the product pricing techniques employed for the pricing of the current and/or new products.  
 Renewing the design of the current and/or new products through changes such as in appearance, packaging, shape and volume without changing their basic technical and functional features.  
 Renewing general marketing management activities

### ANEXO 3 – CROSS LOADING DOS ITENS

	CR	CR_COO	CR_HRE	CR_CPA	CR_CIN	EI	IM
CR_01	0,7600	0,7900	0,6299	0,6010	0,5614	0,5728	0,4418
CR_02	0,6566	0,7479	0,4878	0,5542	0,4028	0,4819	0,3485
CR_03	0,6924	0,7164	0,5076	0,6420	0,4885	0,5354	0,4177
CR_04	0,7257	0,7557	0,5957	0,5737	0,5468	0,5631	0,3653
CR_05	0,5666	0,6031	0,4014	0,4089	0,4818	0,4750	0,4819
CR_06	0,6640	0,7179	0,5389	0,5480	0,4481	0,5081	0,3142
CR_07	0,6559	0,6303	0,7268	0,4531	0,4494	0,4987	0,3290
CR_08	0,7147	0,5902	0,7538	0,5604	0,6191	0,5584	0,2863
CR_09	0,6297	0,4995	0,8090	0,4437	0,4809	0,4617	0,2808
CR_10	0,5922	0,4954	0,7457	0,3908	0,4582	0,4138	0,2342
CR_11	0,5802	0,5268	0,3932	0,7266	0,3668	0,4183	0,3169
CR_12	0,6557	0,6267	0,5098	0,7107	0,4303	0,4573	0,2486
CR_13	0,7160	0,6559	0,5392	0,8334	0,4423	0,5409	0,4874
CR_14	0,5525	0,4726	0,3719	0,7121	0,3603	0,4872	0,3991
CR_15	0,5724	0,4584	0,4487	0,3930	0,7104	0,5384	0,3581
CR_17	0,6003	0,4928	0,5064	0,3287	0,7956	0,5274	0,2834
CR_18	0,6382	0,5417	0,4800	0,4451	0,7896	0,5868	0,2080
CR_19	0,6878	0,5755	0,6040	0,4780	0,7778	0,6026	0,2427
EI_01	0,5875	0,5382	0,4656	0,4786	0,5678	0,7256	0,3160
EI_02	0,4347	0,4083	0,3278	0,3339	0,4403	0,6064	0,1410
EI_03	0,4787	0,4082	0,4188	0,3538	0,5055	0,6126	0,1876
EI_04	0,4649	0,4067	0,3229	0,4478	0,4400	0,6516	0,3202
EI_05	0,5715	0,4749	0,5108	0,4176	0,6131	0,7314	0,3302
EI_06	0,6378	0,5305	0,5919	0,4624	0,6587	0,7950	0,3122
EI_07	0,6730	0,6814	0,4950	0,5767	0,5365	0,8302	0,5782
EI_08	0,5591	0,5335	0,4924	0,4442	0,4552	0,6797	0,3027
MI_01	0,3296	0,3769	0,1813	0,3341	0,1878	0,3128	0,7819
MI_02	0,3590	0,4372	0,2794	0,2580	0,1950	0,3150	0,7180
MI_03	0,4340	0,3905	0,3189	0,3946	0,3879	0,3665	0,6702
MI_04	0,2375	0,2092	0,1627	0,3028	0,1418	0,2134	0,6277
MI_05	0,4746	0,4921	0,3586	0,4528	0,3017	0,4998	0,8424

FONTES: Dados da pesquisa (2018).

LEGENDA: CR: Capacidade de Redes.

CR\_COO: Dimensão de Coordenação do construto Capacidade de Redes.

CR\_HRE: Dimensão de Habilidades Relacionais do construto Capacidade de Redes.

CR\_CPA: Dimensão de Conhecimento dos Parceiros do construto Capacidade de Redes.

CR\_CIN: Dimensão de Comunicação Interna do construto Capacidade de Redes.

EI: Estratégia de Inovação.

IM: Inovação de Marketing

CR\_XX, EI\_XX e IM\_XX: Itens observáveis.

## APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO FINAL COMPLETO

### Questionário

O presente levantamento corresponde a etapa de Pesquisa de Dissertação de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR). O objetivo é analisar como atividades organizacionais e de marketing se relacionam com a inovação. Por isso, sua participação neste processo é fundamental.

Todas as respostas são confidenciais e os dados serão avaliados em conjunto, por isso, não será possível identificar os respondentes.

Não existe resposta certa ou errada. Contudo, é importante que o levantamento seja feito com um gestor, proprietário ou envolvido diretamente com as atividades de marketing como: vendas, CRM ou pesquisa e desenvolvimento em sua empresa. Caso a empresa opere por mais de uma unidade, peço que considere a unidade à qual está vinculado para a resposta das questões.

Os respondentes receberão os resultados da pesquisa em formato de relatório gerencial.

O tempo previsto para a resposta ao questionário é de 20 min.

\* Required

### BLOCO 01: Pergunta filtro

---

1. PF\_01 Qual cargo você ocupa na empresa? \*

Mark only one oval.

1. Sócio/proprietário
2. Gestor
- Other: \_\_\_\_\_

2. PF\_02 Indique o quanto você está envolvido na tomada de decisão de marketing? \*

Mark only one oval.

1. Não estou envolvido.
2. Estou pouco envolvido.
3. Estou envolvido.
4. Estou muito envolvido.

3. PF\_03 Indique o quanto você está envolvido na tomada de decisão de inovação? \*

Mark only one oval.

1. Não estou envolvido.
2. Estou pouco envolvido.
3. Estou envolvido.
4. Estou muito envolvido.

### BLOCO 02: Informações da organização

Nesse momento você será perguntado sobre informações sobre a organização.

4. IO\_01 Qual a quantidade de funcionários da empresa? \*

\_\_\_\_\_

5. IO\_02 Aproximadamente, qual foi o faturamento no último ano? \*

\_\_\_\_\_

**6. IO\_03 Em que faixa se encontra o faturamento anual da sua empresa? \***

Mark only one oval.

- 1. Até 360 mil reais
- 2. Acima de 360 mil a 3,6 milhões de reais
- 3. Acima de 3,6 a 6 milhões de reais
- 4. Acima de 6 a 20 milhões de reais
- 5. Acima de 20 a 50 milhões de reais
- 6. Acima de 50 milhões de reais
- 7. NÃO INFORMADO

**7. IO\_04 Há quanto tempo a empresa atua no mercado de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos? (em anos) \***

\_\_\_\_\_

**8. IO\_05 A sua empresa produz que tipos de produtos? (Marcar quantas alternativas forem necessárias) \***

Check all that apply.

- Cosméticos (produto final/acabado)
- Produtos de higiene e limpeza
- Perfumes
- Embalagens para cosméticos
- Medicamentos
- Other: \_\_\_\_\_

**9. IO\_06 Qual o mercado que a organização atende? \***

É possível escolher mais de uma opção.

Check all that apply.

- 1. Regional
- 2. Nacional
- 3. América Latina
- 4. Mundial

**10. IO\_07 A sua empresa fabrica produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos para outras empresas do setor, ou seja, atua como uma fabricante terceirizada? \***

Mark only one oval.

- 1. Sim
- 2. Não

**11. IO\_08 A sua empresa comercializa produtos com marca própria? \***

Mark only one oval.

- 1. Sim
- 2. Não

12. **IO\_09 Para a melhoria das atividades e técnicas de marketing, a organização conta com parceiros (clientes, fornecedores e parceiros de tecnologia)...** \*

[ Exemplo de atividades e técnicas de marketing: técnicas de promoção e precificação. ]

Mark only one oval.

1. ...somente nacionais.
2. ...somente internacionais.
3. ...ambos nacionais e internacionais.

### BLOCO 03: Estratégia de Inovação

Nesta seção você será perguntado sobre a inovação na organização e como ela é difundida.

**Com base na realidade da sua empresa, avalie as afirmações a seguir numa escala de 1 a 7, considerando 1 para "discordo totalmente" e 7 para "concordo totalmente":**

13. **EI\_01 Os colaboradores tem uma ideia clara de como a inovação pode ajudar a empresa a competir.** \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

14. **EI\_02 Todos na empresa conhecem qual é a estratégia de inovação, então todos sabem o que deve ser melhorado.** \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

15. **EI\_03 Os colaboradores sabem qual é o diferencial da empresa que a torna competitiva.** \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

16. **EI\_04 A organização utiliza ferramentas de planejamento (por exemplo, ferramentas preditivas) que permitem identificar futuras ameaças e oportunidades.** \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

17. **EI\_05 Os gestores compartilham da mesma visão, de que a empresa se desenvolve por meio da inovação.** \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

18. **EI\_06 Os gestores estão comprometidos e dão suporte à inovação. \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

19. **EI\_07 A empresa utiliza processos para revisar sua estratégia a partir dos novos desenvolvimentos tecnológicos e de mercado. \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

20. **EI\_08 Existe uma relação direta entre a estratégia da empresa e os projetos de inovação desenvolvidos. \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

## BLOCO 04: Capacidade de redes

**Com relação à forma, cuidado e uso de relacionamentos com parceiros que contribuem para inovação na empresa, os quais podem ser clientes, fornecedores e parceiros de tecnologia, avalie se as informações a seguir se aplicam à sua organização, numa escala de 1 a 7, considerando 1 para "discordo totalmente" e 7 para "concordo totalmente":**

21. **CR\_01 Há objetivo claro para o relacionamento com cada parceiro. \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

22. **CR\_02 É analisada a utilização de recursos destinados ao relacionamento com cada parceiro. \***

*Por exemplo: recursos pessoais e financeiros*

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

23. **CR\_03 São conhecidos os objetivos, potenciais e estratégias dos parceiros. \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente



31. **CR\_11 Existe conhecimento sobre os mercados que os parceiros atendem. \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

32. **CR\_12 Sabe-se quais são os produtos, serviços e procedimentos dos parceiros. \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

33. **CR\_13 Forças e fraquezas dos parceiros são conhecidas. \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

34. **CR\_14 A empresa conhece os potenciais e as estratégias dos competidores. \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

35. **CR\_15 [Na empresa...] ...são realizadas reuniões regulares para todos os projetos. \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

36. **CR\_16 [Na empresa...] ...os colaboradores desenvolvem contatos informais entre si. \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

37. **CR\_17 [Na empresa...] ...a comunicação é frequente entre a área de projetos e as demais áreas. \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

38. **CR\_18 [Na empresa...] ...gerentes e colaboradores dão feedback intensivo uns para os outros. \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente



39. **CR\_19 [Na empresa...] ...informações são frequentemente trocadas de maneira espontânea. \***  
*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

### BLOCO 05: Satisfação com a vida

Neste momento, pedimos que você pense na sua vida pessoal.

**A respeito da sua vida, analise as afirmações a seguir, em uma escala de 1 a 7, considerando 1 para "discordo totalmente" e 7 para "concordo totalmente":**

40. **SV\_01 Na maioria das vezes, minha vida é próxima do meu ideal. \***  
*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

41. **SV\_02 As condições da minha vida são excelentes. \***  
*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

42. **SV\_03 Eu estou satisfeito com a minha vida. \***  
*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

43. **SV\_04 Até o momento, alcancei as coisas importantes que quero para a vida. \***  
*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

44. **SV\_05 Se eu pudesse viver novamente, eu não mudaria quase nada. \***  
*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

### BLOCO 06: Inovação de marketing

**Sobre as melhorias nas atividades e técnicas de marketing implementadas nos últimos 3 anos na sua organização, julgue as afirmações de acordo com a frequência, sendo 1 para "com pouca frequência", 7 para "com muita frequência":**

45. **IM\_01** As técnicas de promoção, ou seja, aquelas utilizadas para promover os produtos, foram renovadas. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Com pouca frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Com muita frequência

46. **IM\_02** Os canais de distribuição foram renovados, mantendo os processos relacionados a entrega de produtos. \*

Inserção de venda online, mobile/aplicativo, venda por telefone, inclusão/exclusão de intermediários, venda por catálogo

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Com pouca frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Com muita frequência

47. **IM\_03** As técnicas de precificação foram renovadas. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Com pouca frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Com muita frequência

48. **IM\_04** O design dos produtos foi renovado (Por exemplo: mudança na aparência, embalagem, formato e volume.), mantendo suas características funcionais e técnicas. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Com pouca frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Com muita frequência

49. **IM\_05** As atividades gerais de marketing foram renovadas. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Com pouca frequência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Com muita frequência

## BLOCO 07: Informações do gestor

50. **IG\_01** Qual a sua idade? \*

---

51. **IG\_02 Qual é o seu gênero?**

*Marcar apenas uma oval.*

Feminino

Masculino

52. **IG\_03 Há quanto tempo trabalha na empresa? (em anos) \***

---

53. **IG\_04 Há quantos anos atua no cargo? \***

---

54. **IG\_05 Há quanto tempo atua no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos? \***

---

55. **IG\_06 Qual é o seu nível de escolaridade? \***

*Marcar apenas uma oval.*

1. Ensino Fund. Incompleto,

2. Ensino Fund. Completo,

3. Ensino Méd. Incompleto,

4. Ensino Méd. Completo,

5. Ensino Super. Incompleto,

6. Ensino Super. Completo,

7. Pós-graduação,

56. **IG\_07 Você deseja receber os resultados da pesquisa? \***

*Marcar apenas uma oval.*

1. Sim

2. Não

57. **IG\_08 Caso deseje receber os resultados da pesquisa, qual seu e-mail?**

---

58. **IG\_09 Nome da empresa \***

---

## APÊNDICE 2 – ITENS APÓS PROCEDIMENTO DE TRADUÇÃO REVERSA

### a) Inovação de marketing (adaptado de GUNDAY et al., 2011)

Nós renovamos as técnicas de promoção de produto empregadas para a promoção de nossos produtos atuais e/ou novos.

Nós renovamos os canais de distribuição sem alterar os processos logísticos relacionados a entrega de produtos.

Nós renovamos as técnicas de precificação de produto empregadas na precificação dos produtos atuais e/ou novos.

Nós renovamos o design dos produtos atuais e/ou novos por meio de mudanças como na aparência, embalagem, formato e volume, sem alterar suas características funcionais e técnicas.

Nós renovamos as atividades gerais de marketing.

### b) Estratégia de inovação (adaptado de TIDD; BESSANT, 2009)

Pessoas tem uma ideia clara de como a inovação pode nos ajudar a competir.

Nossa estratégia de inovação é claramente comunicada, então todos sabem o alvo para melhorias.

Pessoas sabem qual é a nossa competência diferencial - o que nos dá vantagem competitiva.

Nós olhamos para frente de maneira estruturada (usando ferramentas e técnicas preditivas) para imaginar e aproveitar futuras ameaças e oportunidades.

Nosso time de gestão tem visão compartilhada de como a companhia irá desenvolver-se por meio de inovação.

Existe comprometimento e suporte da gestão para inovação.

Nós temos processos para revisar desenvolvimentos tecnológicos e de mercado novos e o que eles significam para a estratégia da nossa firma.

Tem um link claro entre os projetos de inovação que desempenhamos e a estratégia geral do negócio.

### c) Capacidade de redes (adaptado de WALTER; AUER; RITTER, 2006)

#### Coordenação

Nós analisamos o que nós gostaríamos e desejamos atingir com (cada) parceiro.

Nós alinhamos a utilização de recursos (por exemplo: pessoal, finanças) para a relação individual.

Nós nos informamos sobre os objetivos, potenciais e estratégias dos nossos parceiros.

Nós julgamos anteriormente quais parceiros possíveis para conversar sobre construir relacionamentos.

Nós apontamos coordenadores que são responsáveis pelos relacionamentos com nossos parceiros.

Nós discutimos regularmente com nossos parceiros sobre como podemos dar suporte um ao outro no nosso sucesso.

#### Habilidades Relacionais

Nós temos habilidade em construir bons relacionamentos com parceiros de negócios.

Nós nos colocamos na posição de nossos parceiros.

Nós podemos lidar com flexibilidade com nossos parceiros.

Nós quase sempre resolvemos problemas construtivamente com nossos parceiros.

#### Conhecimento sobre os Parceiros

Nós conhecemos os mercados de nossos parceiros.

Nós conhecemos os produtos/procedimentos/serviços de nossos parceiros.

Nós conhecemos as forças e fraquezas de nossos parceiros.

Nós conhecemos os potenciais e estratégias dos nossos competidores.

#### Comunicação Interna

Na nossa organização, nós temos reuniões regulares para todos os projetos.

Na nossa organização, os funcionários

desenvolvem contatos informais entre si.

Na nossa organização, a comunicação é frequente entre projetos e demais áreas.

Na nossa organização, gerentes e funcionários dão feedback intensivo uns para os outros.

Na nossa organização, informações são frequentemente trocadas de maneira espontânea.

## APÊNDICE 3 – ITENS APÓS ADEQUAÇÕES PARA COLETA

### a) Inovação de Marketing (adaptado de GUNDAY et al., 2011)

As técnicas de promoção empregadas para a promover os produtos atuais e/ou novos foram renovadas.

Nós renovamos os canais de distribuição sem alterar os processos logísticos relacionados a entrega de produtos.

Nós renovamos as técnicas de precificação de produto empregadas na precificação dos produtos atuais e/ou novos.

Nós renovamos o design dos produtos atuais e/ou novos por meio de mudanças como na aparência, embalagem, formato e volume, sem alterar suas características funcionais e técnicas.

Nós renovamos as atividades gerais de marketing.

### b) Estratégia de Inovação (adaptado de TIDD; BESSANT, 2009)

Os colaboradores têm uma ideia clara de como a inovação pode ajudar sua empresa a competir.

A estratégia de inovação é claramente comunicada, então todos sabem o alvo para melhorias.

Os colaboradores sabem qual é a competência diferencial da empresa - o que confere vantagem competitiva.

A organização olha para frente de maneira estruturada (usando ferramentas e técnicas preditivas) para imaginar futuras ameaças e aproveitar oportunidades.

O time de gestão tem visão compartilhada de como a companhia irá desenvolver-se por meio de inovação.

Existe comprometimento e suporte da gestão para inovação.

A empresa tem processos para revisar novos desenvolvimentos tecnológicos e de mercado e o que eles significam para a estratégia da firma.

Existe um link claro entre os projetos de inovação desempenhados e a estratégia geral do negócio.

### c) Capacidade de Redes (adaptado de WALTER; AUER; RITTER, 2006)

#### Coordenação

Existe análise sobre o que se gostaria e o que se deseja atingir com cada parceiro.

É analisada a utilização de recursos (por exemplo: pessoais e financeiros) destinados a cada relação.

Busca-se informação sobre os objetivos, potenciais e estratégias dos parceiros.

É feita avaliação prévia sobre com quais possíveis parceiros conversar sobre construir relacionamentos.

São apontados coordenadores responsáveis pelos relacionamentos com parceiros.

É discutido regularmente com os parceiros sobre como é possível dar suporte ao sucesso um do outro.

A empresa tem habilidade em construir bons relacionamentos com parceiros de negócios.

A empresa se coloca na posição dos parceiros.

A empresa pode lidar com flexibilidade com os parceiros.

Os problemas são resolvidos construtivamente com nossos parceiros quase sempre.

#### Conhecimento sobre os Parceiros

Existe conhecimento sobre os mercados dos parceiros.

Existe conhecimento sobre os produtos/procedimentos/serviços de nossos parceiros.

Existe conhecimento sobre as forças e fraquezas de nossos parceiros.

Existe conhecimento sobre os potenciais e estratégias dos nossos competidores.

#### Habilidades relacionais

### Comunicação Interna

Na organização, são realizadas reuniões regulares para todos os projetos.

Na organização, os funcionários desenvolvem contatos informais entre si.

Na organização, a comunicação é frequente

entre projetos e demais áreas.

Na organização, gerentes e funcionários dão feedback intensivo uns para os outros.

Na nossa organização, informações são frequentemente trocadas de maneira espontânea.

## APÊNDICE 4 – VALIDAÇÃO COM ESPECIALISTA ACADEMICA I

DATA: 21/08/2018

### Qualificação da avaliadora:

- Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, Brasil.
- Professora e pesquisadora na área de administração com ênfase em marketing.
- Interesses de pesquisa: Orientação ao Mercado, Estratégias de Marketing em Pequenas e Médias Empresas, Estratégias de Inovação (gestão e resultados) e Capacidades de Marketing.

### Considerações:

A etapa da validação com acadêmicos foi realizada com o questionário já traduzido para a língua portuguesa. Contudo, as especialistas tiveram acesso para consulta às versões em inglês (escalas originais, sem adequações). Desta forma, foi possível que fossem feitas alterações sem prejuízos à abrangência dos construtos.

A primeira sugestão da avaliadora foi a inclusão de perguntas filtro no início do questionário, desta forma, seria possível o direcionamento ao respondente alvo ou a interrupção do questionário no início da ligação.

Outra sugestão com relação ao formato foi que as perguntas relativas à informação do respondente fossem transferidas para o final do questionário. Isso porque, caso a ligação caísse ou o respondente desligasse o telefone, já teriam sido coletadas as informações sobre os construtos, sem prejuízo ao conteúdo da pesquisa. Ainda sobre o bloco de informações do respondente, uma vez que era questionado ao respondente se este teve algum contato com disciplina de marketing em sua graduação, que fosse incluída pergunta sobre a área de atuação do respondente.

Com relação ao bloco de informações da organização foi sugerido que as respostas às perguntas de: quantidade de funcionários, faturamento e tempo de atuação da empresa no setor de Higiene Pessoal Perfumaria e Cosméticos fosse configurada em forma de opções pré-estabelecidas com faixas. Sobre o mercado que a organização atende, foi sugerido que fossem alteradas as opções de 1. Nacional, 2. Internacional, 3. Ambos, para 1. Regional, 2. Nacional, 3. América Latina e 4. Mundial. Já pergunta sobre parceiros, para identificar se são parceiros nacionais, internacionais ou ambos, necessitou de complemento, identificando quais são esses parceiros. Por consenso, foi decidido que se trata de parceiros que contribuem com a melhoria nas atividades e práticas de marketing.

Com relação às alterações na grafia dos itens de escala, pode-se conferi-las no APÊNDICE 7, onde são colocadas em comparação as alterações de todos os itens de cada ciclo de avaliação. Além da grafia dos itens, a avaliadora 1 sugeriu a alteração de âncoras, de modo a simplificá-las, melhorando o entendimento do respondente. As ancoras que estavam como “a afirmação não se aplica em nada” e “a afirmação aplica-se completamente” foram alteradas para “discordo totalmente” e “concordo totalmente”.



As sugestões do avaliador 1 foram acatadas e o formulário foi alterado abarcando-as. A nova versão foi utilizada para a validação com a avaliadora 2.

## APÊNDICE 5 – VALIDAÇÃO COM ESPECIALISTA ACADEMICA II

DATA: 23/08/2018

### Qualificação da avaliadora:

- Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Brasil.
- Professora e pesquisadora na área de administração com ênfase em estratégia de marketing.
- Interesses de pesquisa: Marketing, Estratégia, Formulação e Implementação de Estratégias.

### Considerações:

Com o questionário incluindo as avaliações da primeira avaliadora foi realizada a segunda etapa de validação com acadêmicos.

A primeira sugestão da segunda avaliadora foi no texto introdutório do questionário. No trecho de explicação do objetivo de pesquisa, foi sugerido que de “o objetivo é analisar como elementos e atividades organizacionais se relacionam com a inovação” para “o objetivo é analisar como atividades organizacionais e de marketing se relacionam com a inovação”. Dessa forma, a alteração explicitou o foco nas atividades de marketing.

No bloco de informações da organização, sobre a questão sobre o mercado que a organização atende, a avaliadora questionou sobre a possibilidade de assinalar mais de uma opção. Pois da maneira como estava (com a opção de marcar somente um mercado) era necessário especificar na pergunta que se trata do principal mercado atendido pela organização estipulando critério para indicação desse principal mercado. Por exemplo, considerando a quantidade de clientes em cada mercado ou o faturamento. Dessa forma, a sugestão foi acatada abrindo a possibilidade de indicar mais de uma opção.

Ainda no bloco sobre o bloco de informações da organização, a avaliadora sugeriu que as respostas da pergunta que questionava sobre a atuação como fabricante terceirizada fossem alteradas. Dessa forma, ao invés de indicar as opções a) Cliente Final (B2C), b) Cliente Industrial (B2B) as opções disponíveis foram a) sim e b) não.

As alterações de grafia dos itens estão expostas no APÊNDICE 7. As sugestões da especialista foram acatadas e alteradas para a terceira etapa de validação com especialistas acadêmicas.

## APÊNDICE 6 – VALIDAÇÃO COM ESPECIALISTA ACADEMICA III

DATA: 24/08/2018

### Qualificação da avaliadora:

- Doutora em Administração pela Universidade Federal do Paraná, UFPR, Brasil.
- Professora e pesquisadora na área de administração com ênfase em estratégia de marketing.
- Interesses de pesquisa: Estratégia de Marketing, Varejo, Supermercados, Layouts, Comportamento do Consumidor e Previsão de Vendas.

### Considerações:

O questionário destinado a avaliação da terceira especialista acadêmica já abarcou as alterações da segunda avaliadora.

A primeira sugestão foi com relação às perguntas filtro. Inicialmente seria questionado se o respondente possuía cargo de gestão. A avaliadora sugeriu a inserção de duas questões em adição ao cargo, as quais estavam no bloco de informações do gestor. A referida pergunta trata-se da intensidade do envolvimento com as decisões de marketing e de inovação. Para mensurar a intensidade foram propostas as seguintes categorias: i) não estou envolvido; ii) estou pouco envolvido; iii) estou envolvido; e iv) estou muito envolvido. Com isso, foi possível qualificar o respondente de modo que, se ele assinalasse pouco ou não envolvimento em ambos os assuntos, não estaria apto a responder a pesquisa. Dessa forma, a sugestão foi acatada, adequando o filtro ao contexto de PMEs, em que os cargos e funções não são estruturados. Portanto, o cargo não seria um critério coerente com o contexto para indicar o envolvimento na tomada de decisão de inovação e marketing.

No bloco de informações da organização, a terceira entrevistada questionou sobre a possibilidade alterar a ordem do bloco, posicionando-o ao final da pesquisa. Isso porque as questões sobre faturamento poderiam deixar os respondentes desconfortáveis. Contudo, a decisão foi de manter a ordem, mas incluir uma opção de “Não se aplica” caso o respondente não desejasse fornecer as informações sobre faturamento. Essa questão foi deixada sob observação para avaliação junto aos especialistas de mercado.

As alterações de grafia dos itens podem ser conferidas no APÊNDICE 7.

Sobre o bloco de informações do gestor, foi sugerido que as perguntas que possuíam faixas de resposta fossem alteradas, deixando a possibilidade de resposta aberta. Dessa forma, a resposta se tornou mais simples, não sendo necessário repetir as faixas, uma vez que o questionário foi aplicado via telefone.

Com as últimas alterações, o questionário revisado pela especialista acadêmica III foi direcionado para revisão dos especialistas de mercado.

## APÊNDICE 7 – COMPARAÇÃO DE ALTERAÇÕES AVALIADORES ACADÊMICOS

ITEM	TEXTO INICIAL	AVALIADORA 1	AVALIADORA 2	AVALIADORA 3
IM_01	As técnicas de promoção empregadas para a promover os produtos atuais e/ou novos foram renovadas.	As técnicas de promoção utilizadas para a promover os produtos foram renovadas.	Sem alteração.	Sem alteração.
IM_02	Nós renovamos os canais de distribuição sem alterar os processos logísticos relacionados a entrega de produtos.	Os canais de distribuição foram renovados mantendo os processos logísticos relacionados a entrega de produtos.	Sem alteração.	Acrescentar exemplos a serem ditos quando necessário para complementar o entendimento.
IM_03	Nós renovamos as técnicas de precificação de produto empregadas na precificação dos produtos atuais e/ou novos.	As técnicas de precificação foram renovadas.	Sem alteração.	Sem alteração.
IM_04	Nós renovamos o design dos produtos atuais e/ou novos por meio de mudanças como na aparência, embalagem, formato e volume, sem alterar suas características funcionais e técnicas.	O design dos produtos foi renovado, mantendo suas características funcionais e técnicas. Por exemplo: mudança na aparência, embalagem, formato e volume.	Sem alteração.	O design dos produtos (aparência, embalagem, formato e volume) foi renovado.
IM_05	Nós renovamos as atividades gerais de marketing.	As atividades gerais de marketing foram renovadas.	Sem alteração.	Acrescentar exemplos a serem ditos quando necessário para complementar o entendimento.
EI_01	Os colaboradores têm uma ideia clara de como a inovação pode ajudar sua empresa a competir.	Os colaboradores têm uma ideia clara de como a inovação pode ajudar a empresa a competir.	Sem alteração.	Sem alteração.
EI_02	A estratégia de inovação é claramente comunicada, então todos sabem o alvo para melhorias.	Todos na empresa conhecem qual é a estratégia de inovação e sabem o que deve ser melhorado.	Todos na empresa conhecem qual é a estratégia de inovação, então sabem o que	Sem alteração

			deve ser melhorado.	
EI_03	Os colaboradores sabem qual é a competência diferencial da empresa - o que confere vantagem competitiva.	Os colaboradores sabem qual é o diferencial da empresa que a torna competitiva.	Sem alteração.	Sem alteração.
EI_04	A organização olha para frente de maneira estruturada (usando ferramentas e técnicas preditivas) para imaginar futuras ameaças e aproveitar oportunidades.	A organização utiliza ferramentas de planejamento que permitem identificar futuras ameaças e oportunidades.	Sem alteração.	A organização utiliza ferramentas de planejamento (por exemplo, ferramentas preditivas) que permitem identificar futuras ameaças e oportunidades.
EI_05	O time de gestão tem visão compartilhada de como a companhia irá desenvolver-se por meio de inovação.	Os gestores compartilham da mesma visão de desenvolvimento da empresa por meio da inovação.	Os gestores compartilham da mesma visão, de que a empresa se desenvolve por meio da inovação.	Sem alteração.
EI_06	Existe comprometimento e suporte da gestão para inovação.	Os gestores estão comprometidos e dão suporte à inovação.	Sem alteração.	Sem alteração.
EI_07	A empresa tem processos para revisar novos desenvolvimentos tecnológicos e de mercado e o que eles significam para a estratégia da firma.	A empresa utiliza processos para revisar a estratégia da empresa a partir dos novos desenvolvimentos tecnológicos e de mercado. [Opção escolhida]	Os novos desenvolvimentos tecnológicos e de mercado dão suporte para os processos de revisão da estratégia.	A empresa tem um processo para analisar novos desenvolvimentos tecnológicos e de mercado e a partir disso revisar sua estratégia.
EI_08	Existe um link claro entre os projetos de inovação desempenhados e a estratégia geral do negócio.	Existe uma relação direta entre a estratégia da empresa e os projetos de inovação desempenhados.	Existe uma relação direta entre a estratégia da empresa e os projetos de inovação desenvolvidos.	Sem alteração.
CR_01	Existe análise sobre o que se gostaria e o que se deseja atingir com cada parceiro.	Há objetivo claro para o relacionamento com cada parceiro.	Sem alteração.	Sem alteração.

CR_02	É analisada a utilização de recursos (por exemplo: pessoais e financeiros) destinados a cada relação.	É analisada a utilização de recursos (por exemplo: pessoais e financeiros) destinados a cada relação.	É analisada a utilização de recursos (por exemplo: pessoais e financeiros) destinados a cada relação com os parceiros.	É analisada a utilização de recursos (por exemplo: pessoais e financeiros) destinados ao relacionamento com cada parceiro.
CR_03	Busca-se informação sobre os objetivos, potenciais e estratégias dos parceiros.	São conhecidos os objetivos, potenciais e estratégias dos parceiros.	Sem alteração.	Sem alteração.
CR_04	É feita avaliação prévia sobre com quais possíveis parceiros conversar sobre construir relacionamentos.	São identificados quais os possíveis parceiros para se estabelecer relacionamento.	Sem alteração.	Sem alteração.
CR_05	São apontados coordenadores responsáveis pelos relacionamentos com parceiros.	A empresa define coordenadores responsáveis pelos relacionamentos com parceiros.	Sem alteração.	Sem alteração.
CR_06	É discutido regularmente com os parceiros sobre como é possível dar suporte ao sucesso um do outro.	É discutido regularmente com os parceiros sobre como cada um pode contribuir para alcançar os objetivos um do outro.	Sem alteração.	Sem alteração.
CR_07	A empresa tem habilidade em construir bons relacionamentos com parceiros de negócios.	A empresa tem habilidade em construir bons relacionamentos com parceiros de negócios.	Sem alteração.	Sem alteração.
CR_08	A empresa se coloca na posição dos parceiros.	A empresa se coloca na posição dos parceiros.	Sem alteração.	A empresa se coloca no lugar dos parceiros.
CR_09	A empresa pode lidar com flexibilidade com os parceiros.	A empresa é flexível no relacionamento com parceiros.	Sem alteração.	Sem alteração.
CR_10	Os problemas são resolvidos construtivamente com nossos parceiros quase sempre.	Em geral, os problemas são resolvidos construtivamente com os parceiros.	Sem alteração.	Em geral, os problemas são resolvidos construtivamente com os parceiros, ou seja, de maneira mutuamente benéfica.

CR_11	Existe conhecimento sobre os mercados dos parceiros.	Existe conhecimento sobre os mercados dos parceiros.	Sem alteração.	Existe conhecimento sobre os mercados que os parceiros atendem.
CR_12	Existe conhecimento sobre os produtos/procedimentos/serviços de nossos parceiros.	Sabe-se qual é a oferta dos parceiros.	Sem alteração.	Sabe-se quais são os produtos, serviços e procedimentos dos parceiros.
CR_13	Existe conhecimento sobre as forças e fraquezas de nossos parceiros.	Forças e fraquezas dos parceiros são conhecidas.	Sem alteração.	Sem alteração.
CR_14	Existe conhecimento sobre os potenciais e estratégias dos nossos competidores.	A empresa conhece os potenciais e estratégias dos competidores.	Sem alteração.	A empresa conhece os potenciais e as estratégias dos seus competidores.
CR_15	Na organização, são realizadas reuniões regulares para todos os projetos.	São realizadas reuniões regulares para todos os projetos.	Sem alteração.	Sem alteração.
CR_16	Na organização, os funcionários desenvolvem contatos informais entre si.	Os colaboradores desenvolvem contatos informais entre si.	Sem alteração.	Sem alteração.
CR_17	Na organização, a comunicação é frequente entre projetos e demais áreas.	A comunicação é frequente entre a área de projetos e demais áreas.	Sem alteração.	Sem alteração.
CR_18	Na organização, gerentes e funcionários dão feedback intensivo uns para os outros.	Gerentes e funcionários dão feedback intensivo uns para os outros.	Gerentes e colaboradores dão feedback intensivo uns para os outros.	Sem alteração.
CR_19	Na nossa organização, informações são frequentemente trocadas de maneira espontânea.	Informações são frequentemente trocadas espontaneamente.	Sem alteração.	Sem alteração.

## APÊNDICE 8 – VALIDAÇÃO COM ESPECIALISTA DE MERCADO I

DATA: 03/09/2018

### Qualificação do avaliador:

- Cargo/Atuação na empresa: Responsável técnica e responsável pelo financeiro
- Nível de escolaridade: Pós-graduação.
- Experiência: 25 anos.
- Porte da empresa: microempresa
- Tipo de produto: cosméticos
- Local: Curitiba – PR

### Considerações:

Como descrito na metodologia, as entrevistas foram realizadas em duas etapas. Na primeira etapa, que consiste da leitura e coleta de respostas para simular o ambiente de coleta, não houve problema de entendimento em nenhuma questão do formulário.

A gestora destacou que faz parte do ALI (Agentes Locais de Inovação) organizado e administrado pelo SEBRAE. O projeto é uma iniciativa da instituição com o objetivo de promover continuamente a prática de ações de inovação. É uma iniciativa que atende diversos setores e não tem custos ao empresário. A gestora afirmou que essa assessoria tem auxiliado no desempenho da organização e tornado seus processos mais profissionais. Dessa ação surgiram as inovações em rótulo destacando informações que eram omitidas e que tem um peso promocional que ela julgou ser forte (por exemplo, informar que se trata de um produto vegano, inclusive com comprovação por meio de certificado e que não possui ingredientes comprovadamente cancerígenos).

Sobre os itens, a única adequação que foi sugerido foi na pergunta sobre a característica das inovações de marketing IM\_06. Nas opções que afirmam que as inovações de marketing nos últimos 3 anos foram imitação de mercados nacionais ou imitações de mercados internacionais, a especialista sugeriu trocar o termo para adaptar. Pois, como trata-se de produto com formulação química a palavra imitar não é aplicável quando não se tem a fórmula. Pode-se somente desenvolver algo parecido. Por isso, ela foi alterada para adequar.



## APÊNDICE 9 – VALIDAÇÃO COM ESPECIALISTA DE MERCADO II

DATA: 04/09/2018

### Qualificação do avaliador:

- Cargo/Atuação na empresa: Gerente industrial
- Nível de escolaridade: Pós-graduação.
- Experiência: 33 anos.
- Porte da empresa: microempresa
- Tipo de produto: cosméticos e perfumes
- Local: São José dos Pinhais – PR

### Considerações:

Durante a primeira etapa da entrevista não houve nenhuma observação com relação ao não entendimento dos dados.

Na segunda etapa, ao analisar o questionário de maneira minuciosa o gestor destacou dois pontos. Quando leu o indicador de capacidade de redes que questiona sobre a definição de coordenadores responsáveis pelos relacionamentos com parceiros, o gestor destacou que a empresa não possui o cargo coordenador. Mas como ele respondeu o questionário na primeira etapa sem problemas, foi decidido destacar uma observação que fale que se trata de atividade de coordenação e não cargo formal.

## APÊNDICE 10 – VALIDAÇÃO COM ESPECIALISTA DE MERCADO III

DATA: 06/09/2018

### Qualificação do avaliador:

- Cargo/Atuação na empresa: Gestor de Marketing
- Nível de escolaridade: Pós-Graduação.
- Experiência: 5 anos de experiência no setor de HPPC, no cargo de gestor de marketing há 1,5 anos.
- Porte da empresa: Grande empresa.
- Tipo de produto: higiene pessoal.
- Local: Curitiba – PR

### Considerações:

A primeira etapa de aplicação do questionário ocorreu sem problemas.

Na análise mais aprofundada que corresponde a segunda etapa, a primeira consideração do gestor foi a sugestão de atribuir rótulos aos pontos das escalas, por exemplo, ao invés de avaliar de 1 a 7, indicar entre “discordo totalmente”, “discordo quase totalmente”, “discordo”, “neutro”, “concordo”, “concordo quase totalmente” e “concordo totalmente”. Essa sugestão não foi acatada, pois na estratégia de coleta escolhida (CATI) a aplicação de muitas categorias dificulta a compreensão do respondente por aumentar a complexidade. Essa sugestão caberia caso a aplicação do questionário fosse auto administrado.

Outra sugestão do avaliador seria alterar a amplitude das escalas para 10 pontos. A justificativa do gestor é que dessa forma seria mais intuitivo para o respondente atribuir sua resposta ao ponto neutro. Essa sugestão não foi acatada pois não considera recomendações da literatura de viés (PODSAKOFF et al., 2003). Essa alteração facilitaria que o respondente não se posicionasse gerando tendência de resposta no ponto médio.

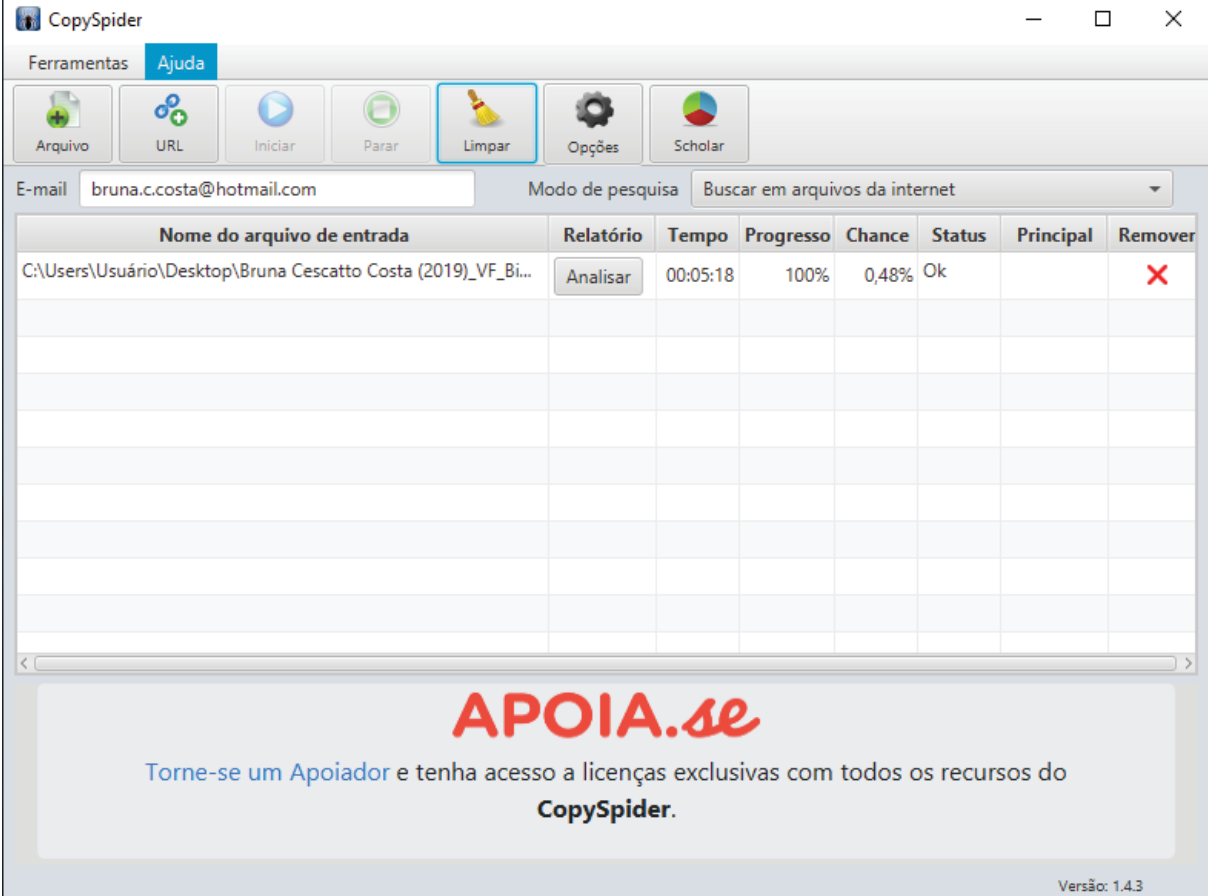
O avaliador destacou que sentiu mudança abrupta de foco quando questionado sobre a *marker variable*, pois anteriormente falava-se sobre a empresa e nesse momento passou a perguntar sobre a vida pessoal do respondente, retornando para questões sobre a empresa. Por isso ele sugeriu que o enunciado alertasse para a mudança de foco. A sugestão foi acatada alterando o enunciado para a seguinte redação: “Neste momento, pedimos que você pense na sua vida pessoal. A respeito da sua vida, analise as afirmações a seguir, em uma escala de 1 a 7, considerando 1 para "discordo totalmente" e 7 para "concordo totalmente".

## APÊNDICE 11 – TABELA DE CORRELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS LATENTES

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Estratégia de Inovação	1							
2. Capacidade de Redes	0,7895	1						
3. Coordenação	0,7237	0,9399	1					
4. Habilidades Relacionais	0,6417	0,8584	0,6146	1				
5. Conhecimento dos Parceiros	0,6388	0,8439	0,7708	0,6143	1			
6. Comunicação Interna	0,7349	0,8156	0,6759	0,6669	0,5382	1		
7. Inovação de Marketing	0,4881	0,5195	0,5396	0,3709	0,4866	0,3490	1	
8. Tamanho	-0,0781	0,0093	0,0432	-0,0224	0,0501	-0,0682	0,2300	1

## CERTIFICADO DETECTOR DE PLÁGIO

Certificado do detector de plágio aponta que a fonte com maior similaridade com o trabalho consta um indicador de 0,48% de similaridade.



The screenshot shows the CopySpider application window. The title bar reads "CopySpider". Below the title bar, there is a menu bar with "Ferramentas" and "Ajuda". A toolbar contains icons for "Arquivo", "URL", "Iniciar", "Parar", "Limpar", "Opções", and "Scholar". The "Limpar" button is highlighted. Below the toolbar, there is an "E-mail" field containing "bruna.c.costa@hotmail.com" and a "Modo de pesquisa" dropdown menu set to "Buscar em arquivos da internet".

Nome do arquivo de entrada	Relatório	Tempo	Progresso	Chance	Status	Principal	Remover
C:\Users\Usuário\Desktop\Bruna Cescatto Costa (2019)_VF_Bi...	Analisar	00:05:18	100%	0,48%	Ok		✗

At the bottom of the window, there is a banner for "APOIA.se" with the text "Torne-se um Apoiador e tenha acesso a licenças exclusivas com todos os recursos do CopySpider." and "Versão: 1.4.3" in the bottom right corner.