

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MORGANA STEGEMANN

INTERAÇÕES ENTRE ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO E CAPACIDADES DE  
MARKETING NO DESENVOLVIMENTO DE MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS  
EMPRESAS INOVADORAS

CURITIBA

2021

MORGANA STEGEMANN

INTERAÇÕES ENTRE ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO E CAPACIDADES DE  
MARKETING NO DESENVOLVIMENTO DE MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS  
EMPRESAS INOVADORAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, Linha de Pesquisa Estratégia de Marketing e Comportamento do Consumidor, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

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

CURITIBA

2021

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

Stegemann, Morgana

Interações entre orientação para inovação e capacidades de marketing  
no desenvolvimento de micro, pequenas e médias empresas inovadoras /  
Morgana Stegemann.- 2021.

178 p.

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

Orientadora: Ana Maria Machado Toaldo.

Defesa: Curitiba, 2021.

1. Administração. 2. Marketing. 3. Inovação. I. Universidade Federal do  
Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de  
Pós-Graduação em Administração. II. Toaldo, Ana Maria Machado. III.  
Título.

CDD 658.8



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
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 **MORGANA STEGEMANN** intitulada: **INTERAÇÕES ENTRE ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO E CAPACIDADES DE MARKETING NO DESENVOLVIMENTO DE MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS INOVADORAS**, sob orientação da Profa. Dra. ANA MARIA MACHADO TOALDO, que após terem inquirido a aluna e realizada 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, 09 de Março de 2021.

Assinatura Eletrônica

09/03/2021 16:59:43.0

ANA MARIA MACHADO TOALDO

Presidente da Banca Examinadora (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

22/03/2021 10:13:11.0

MARTA OLIVIA ROVEDDER DE OLIVEIRA

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA)

Assinatura Eletrônica

09/03/2021 17:03:30.0

SIMONE REGINA DIDONET

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

---

Av. Lothario Meissner, 632 - Curitiba - Paraná - Brasil

CEP 80210-170 - Tel: (41) 3360-4365 - E-mail: ppgadm@ufpr.br

Documento assinado eletronicamente de acordo com o disposto na legislação federal Decreto 8539 de 08 de outubro de 2015.

Gerado e autenticado pelo SIGA-UFPR, com a seguinte identificação única: 81529

Para autenticar este documento/assinatura, acesse <https://www.prppg.ufpr.br/siga/visitante/autenticacaoassinaturas.jsp> e insira o código 81529

## **AGRADECIMENTOS**

Para todos que acreditaram em mim, mesmo quando eu não acreditei. Agradeço a Deus pela direção; à família por ser meu alicerce; aos amigos pela companhia; e aos professores pela inspiração.

Quem é caprichoso deixa o lado avesso tão bonito quanto o direito.

Frida Stegemann, 2012

## RESUMO

O objetivo dessa dissertação é entender a relação da orientação para inovação, capacidades arquiteturais de marketing, capacidades especializadas de marketing e desempenho organizacional em empresas com diferentes intensidades de orientação para inovação. Para isso, a metodologia utilizada foi mista explanatória, com uma fase quantitativa seguida de uma fase qualitativa. Na primeira, um levantamento com 388 respondentes do setor de tecnologia da informação e comunicação foi analisado pelo método de equações estruturais. Na segunda, a abordagem de estudos de caso múltiplos foi empregada em três empresas com Alta OI, e três com Baixa OI, no qual foram executadas entrevistas semiestruturadas com gestores e análise documental. Com a triangulação de dados das duas fases, foi possível compreender que a intensidade da orientação para inovação atua de forma diferente no desenvolvimento das capacidades de marketing. Para empresas de Alta OI, o relacionamento dessa orientação com o desempenho organizacional é direto. Para as de Baixa OI, esse caminho é mediado pelas capacidades especializadas de marketing. Como conclusão, o aumento da influência da orientação para inovação no desempenho organizacional é inversamente proporcional a influência das capacidades especializadas de marketing no desempenho organizacional. Esse estudo contribui para uma nova perspectiva da relação da orientação para inovação e capacidades de marketing no desempenho organizacional ao longo do tempo.

Palavras-chave: capacidades de marketing, orientação para inovação, desempenho organizacional, método misto.

## **ABSTRACT**

This article aims to understand how the intensity of innovation orientation influences the development of architectural marketing capabilities, specialized marketing capabilities and organizational performance. The methodology follows an explanatory mixed method with a quantitative phase followed by a qualitative phase. In the first, a survey with 388 respondents from the information and communication technology sector was analyzed using the structural equation method. In the second, the multiple case study approach was employed in three companies with High IO, and three with Low IO, in which semi-structured interviews were conducted with managers and document analysis. The triangulation of data from the two phases demonstrated that the intensity of the innovation orientation acts differently in the development of marketing capabilities. For High IO companies the innovation orientation relationship with organizational performance is direct. For Low IO, this path is mediated by specialized marketing capabilities. The findings show that the increase in the influence of innovation orientation on organizational performance is inversely proportional to the influence of specialized marketing capabilities on organizational performance. This study contributes to a new perspective of the relationship between innovation orientation and marketing capabilities in organizational performance over time.

Keywords: marketing capabilities, innovation orientation, organizational performance, mixed-method.



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – ESQUEMA DE CONSTRUÇÃO DA LACUNA DE PESQUISA.....	25
FIGURA 2 – MODELO PROPOSTO HURLEY E HULT (1998).....	28
FIGURA 3 – MODELO PROPOSTO STOCK E ZACHARIAS (2011).....	29
FIGURA 4 – MODELO A SER TESTADO.....	53
FIGURA 5 – ESTAPAS DO MÉTODO MISTO EXPLANATÓRIO .....	55
FIGURA 6 – DESENHO DA PESQUISA.....	57
FIGURA 7 – ESTAPAS DA ANÁLISE QUALITATIVA DOS DADOS.....	70
FIGURA 8 – MODELO DE MENSURAÇÃO E AFC .....	88
FIGURA 9 – MODELO DE MENSURAÇÃO FINAL.....	90
FIGURA 10 – MODELO ESTRUTURAL .....	94
FIGURA 11 – MODELO ESTRUTURAL FINAL .....	95
FIGURA 12 – MODELO ESTRUTURAL DE ALTA OI.....	96
FIGURA 13 – MODELO ESTRUTURAL DE BAIXA OI .....	97
FIGURA 14 – MODELO COMPLEMENTAR SEM A OI .....	100
FIGURA 15 – CAMINHOS SIGNIFICANTES DE ALTA E BAIXA OI.....	101
FIGURA 16 – INTEGRAÇÃO DOS RESULTADOS .....	143

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – DEFINIÇÕES DO CONSTRUTO ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO.	30
QUADRO 2 – DEFINIÇÕES DAS CAM .....	37
QUADRO 3 – DEFINIÇÕES DAS CEM .....	40
QUADRO 4 – DEFINIÇÕES DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	44
QUADRO 5 – VANTAGENS DE ESTUDAR INTENSIDADES DE UMA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA .....	46
QUADRO 6 – CAPACIDADES DE MARKETING E DESEMPENHO .....	48
QUADRO 7 – DEFINIÇÃO DOS TERMOS .....	57
QUADRO 8 – ITENS DO QUESTIONÁRIO .....	62
QUADRO 9 – COLETA DE DADOS QUALITATIVA .....	65
QUADRO 10 – HIPÓTESES DE PESQUISA.....	67
QUADRO 11 – RELAÇÃO DE DOCUMENTOS COLETADOS.....	109
QUADRO 12 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA QUALITATIVA.....	112
QUADRO 13 – OI EM EMPRESAS DE ALTA E BAIXA OI .....	124
QUADRO 14 – CAM EM EMPRESAS DE ALTA E BAIXA OI.....	126
QUADRO 15 – CEM EM EMPRESAS DE ALTA E BAIXA OI.....	133
QUADRO 16 – DO EM EMPRESAS DE ALTA E BAIXA OI.....	138
QUADRO 17 – RESUMO DOS RESULTADOS QUANTITATIVOS .....	139

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – TÉCNICAS PARA DETECÇÃO DE <i>OUTLIERS</i> .....	74
TABELA 2 – TESTE DE LEVENE .....	76
TABELA 3 – REGIÃO DO PAÍS NA QUAL SE ENCONTRAM AS EMPRESAS RESPONDENTES .....	78
TABELA 4 – ÁREA DE ATUAÇÃO DA EMPRESA .....	78
TABELA 5 – TAMANHO DA EMPRESA .....	79
TABELA 6 – SEGMENTAÇÃO DOS PRINCIPAIS MERCADOS USUÁRIOS.....	79
TABELA 7 – TEMPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO .....	80
TABELA 8 – CARGO DOS RESPONDENTES .....	80
TABELA 9 – TEMPO DE ATUAÇÃO DOS RESPONDENTES NA ORGANIZAÇÃO	81
TABELA 10 – ANÁLISE DESCRITIVA DA ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO .....	81
TABELA 11 – ANÁLISE DESCRITIVA DAS CAPACIDADES ARQUITETURIAS DE MARKETING.....	83
TABELA 12 – ANÁLISE DESCRITIVA DAS CAPACIDADES ESPECIALIZADAS DE MARKETING.....	84
TABELA 13 – ANÁLISE DESCRITIVA DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL ....	86
TABELA 14 – CONFIABILIDADE DOS CONSTRUTOS .....	86
TABELA 15 – ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA .....	89
TABELA 16 – CONFIABILIDADE COMPOSTA, AVE E CARGAS FATORIAIS .....	91
TABELA 17 – CROSS LOADING.....	92
TABELA 18 – TESTE QUI-QUADRADO PARA VALIDADE DISCRIMINANTE .....	93
TABELA 19 – ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL .....	94
TABELA 20 – TESTE MULTIGRUPO, DIFERENÇA ENTRE ALTA OI E BAIXA OI .	97
TABELA 21: EFEITOS DIRETOS ENTRE OS INDICADORES .....	98
TABELA 22: SIGNIFICÂNCIA DA MEDIAÇÃO ENTRE OS CONSTRUTOS.....	99
TABELA 23: EFEITO DE MEDIAÇÃO ENTRE OI, CEM E DO PARA BAIXA OI .....	99
TABELA 24: RESULTADO DO TESTE DE HIPÓTESES .....	100

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
1.1 OBJETIVOS .....	21
1.1.1 Objetivo geral .....	21
1.1.2 Objetivos específicos.....	21
1.2 JUSTIFICATIVAS TEÓRICAS.....	22
1.3 JUSTIFICATIVAS PRÁTICAS .....	23
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>25</b>
2.1 ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO .....	26
2.2 CAPACIDADES DE MARKETING .....	32
2.3 CAPACIDADES ARQUITETURAIS DE MARKETING.....	36
2.4 CAPACIDADES ESPECIALIZADAS DE MARKETING .....	38
2.5 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	41
2.6 DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES DE PESQUISA.....	44
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>54</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	54
3.2 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DA PESQUISA .....	57
3.3 POPULAÇÃO .....	59
3.4 COLETA DE DADOS .....	61
3.4.1 COLETA DE DADOS QUANTITATIVOS.....	61
3.4.2 COLETA DE DADOS QUALITATIVOS .....	64
3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS .....	66
3.5.1 ANÁLISE DE DADOS QUANTITATIVOS .....	66
3.5.2 ANÁLISE DE DADOS QUALITATIVOS.....	69
3.5.3 INTEGRAÇÃO DOS DADOS .....	71
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS QUANTITATIVOS</b> .....	<b>73</b>
4.1 PREPARAÇÃO PRELIMINAR DOS DADOS .....	73
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA QUANTITATIVA.....	77
4.3 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS .....	81
4.4 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA.....	87
4.5 VALIDADE DO MODELO DE MENSURAÇÃO .....	91
4.6 MODELO ESTRUTURAL .....	94
4.7 TESTE DE HIPÓTESES .....	96

4.8 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS QUANTITATIVOS.....	103
<b>5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS QUALITATIVOS.....</b>	<b>108</b>
5.1 COLETA DE DADOS QUALITATIVOS .....	108
5.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA QUALITATIVA.....	110
5.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	112
5.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS QUALITATIVOS .....	113
5.4.1 Orientação para inovação .....	113
5.4.2 Capacidades Arquiteturais de Marketing.....	125
5.4.3 Capacidades Especializadas de Marketing .....	127
5.4.4 Desempenho Organizacional .....	134
<b>6 INTEGRAÇÃO DOS RESULTADOS QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS ..</b>	<b>139</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>146</b>
7.1 CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS.....	147
7.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS.....	149
7.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	150
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>153</b>
<b>APÊNDICE I – ESTUDOS SOBRE CAPACIDADES DE MARKETING .....</b>	<b>162</b>
<b>APÊNDICE II – ESTUDOS SOBRE ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO .....</b>	<b>164</b>
<b>APÊNDICE III – ESTUDOS SOBRE ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO E CAPACIDADES DE MARKETING .....</b>	<b>166</b>
<b>APÊNDICE IV – ROTEIRO DA ENTREVISTA .....</b>	<b>167</b>
<b>APÊNDICE V – CARTA DE APRESENTAÇÃO AOS ENTREVISTADOS.....</b>	<b>169</b>
<b>APÊNDICE VI – CATÁLOGO DE DOCUMENTOS UTILIZADOS.....</b>	<b>170</b>
<b>APÊNDICE VII – LISTA DE CÓDIGOS UTILIZADOS NA ANÁLISE.....</b>	<b>178</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O objetivo desta pesquisa é entender a relação dos construtos de orientação para inovação (OI), capacidades arquiteturais de marketing (CAM), capacidades especializadas de marketing (CEM) e desempenho organizacional (DO) em empresas com diferentes intensidades de orientação para inovação.

A inovação já foi considerada solução para diferentes problemas, como aumento da competitividade, introdução de novas tecnologias e globalização. Por este motivo, é foco para estudos acadêmicos nos quais já foi associada a diferentes assuntos e disciplinas. Os resultados levaram gerentes e estudiosos ao consenso de que organizações que buscam inovar conseguem melhores resultados (HII; NEELY, 2000; NORRIS; CIESIELSKA, 2019; SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006).

Dada sua importância, as empresas investem em inovação como parte de sua filosofia e do cotidiano corporativo. Ao incorporar o conceito em suas missões e visões, estabelecer processos e adquirir conhecimento, empresas inovadoras visam atingir seus objetivos estratégicos (KAHN, 2018). Este fenômeno é denominado de orientação para inovação, princípio multidisciplinar e abrangente que move a organização em prol de programas e processos cujo objetivo é aprimorar a inovação, ou seja, introduzir novas ideias, produtos, serviços e processos para melhorar o desempenho organizacional a longo prazo (HURLEY; HULT, 1998; STOCK; ZACHARIAS, 2011).

A orientação para inovação possui dimensões estratégicas, responsáveis pelo entendimento global dos objetivos da organização; de processos e estrutura organizacional, para implementação de estratégias; de sistemas de recursos humanos, no qual a inovação é incentivada por meio das pessoas; e de valores e normas que são intrínsecas à cultura organizacional (STOCK; ZACHARIAS, 2011).

O desenvolvimento dessas dimensões varia em cada organização, de acordo com os investimentos que realizam em recursos financeiros, humanos, materiais, informacionais e temporais. Com isso, a empresa pode escolher, desenvolver e adaptar sua orientação estratégica, o que origina empresas com diferentes intensidades de orientação para inovação. Portanto, não há uma organização que seja semelhante a outra, dado que cada uma possuirá uma configuração distinta dessas características (NORRIS; CIESIELSKA, 2019; ZIEN; BUCKLER, 1998).

Muitas pesquisas foram realizadas para entender a orientação para inovação (Apêndice II), entretanto faltam estudos que façam comparações entre organizações com diferentes intensidades dessa orientação estratégica. Esse tipo de pesquisa foi sugerido pelos autores Sigauw; Simpson e Enz (2006), com objetivo de entender como essas diferentes intensidades podem afetar o desempenho organizacional.

Ao comparar organizações com alta e baixa orientação para inovação, buscase outra face do fenômeno, na qual é possível compreender se ela gera resultados independentemente do nível de comprometimento que a organização possui em sua execução. Ou seja, do quanto dedica em recursos, investimentos, tecnologias, processos e políticas de incentivo à inovação para aumentar a intensidade dessa orientação. Isso auxiliará no delineamento da OI e no entendimento de sua evolução nas organizações (SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006).

Se bem executada, a orientação para inovação direciona a organização para criação de projetos que estimulem o surgimento de novas ideias, as quais são o primeiro passo para o desenvolvimento de novos produtos, processos, serviços e tecnologias. Ideias inovadoras, no entanto, precisam ser polidas para que se tornem resultados e isso ocorre por meio das rotinas organizacionais. Por exemplo, é necessário identificar os desejos e necessidades dos clientes, analisar os concorrentes, verificar tecnologias existentes, entender custos e recursos disponíveis dentro e fora da organização. Quanto melhor o processo de transformação de ideias em soluções viáveis, mais rápido a organização consegue resultados positivos e menos precisa investir para isso (HURLEY; HULT, 1998; THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012; VORHIES; HARKER, 2000).

Para facilitar o processo de surgimento e implementação de ideias as empresas desenvolvem capacidades de marketing, com objetivo de criar rotinas que incluam o aprendizado coletivo oriundo de projetos anteriores e do mercado. (BARNEY, 1991; MORGAN, 2012; SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006).

Existem diversos tipos de capacidades de marketing (Apêndice I), e todas têm como objetivo principal transformar recursos para alcançar os propósitos da organização. Mas para que se torne uma vantagem competitiva, a organização precisa investir tempo e recursos no desenvolvimento de capacidades que sejam inimitáveis, insubstituíveis, raras e valiosas. Por este processo ser oneroso para organização é importante que ela selecione as capacidades que irá desenvolver. Do contrário, a empresa passa a desperdiçar o conhecimento e as habilidades de seus

funcionários em prol de rotinas que não se tornarão uma vantagem competitiva (ARUNACHALAM et al., 2018; BARNEY, 1991; MORGAN, 2012; SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006).

Uma das possíveis classificações das capacidades de marketing é apresentada por Morgan (2012), que as considera como dinâmicas, multifuncionais, arquiteturas e especializadas, assim como estabelece um nível hierárquico de sua ocorrência dentro das organizações. No nível estratégico, as capacidades arquiteturas são responsáveis por processos para selecionar, integrar e orquestrar recursos especializados, planejar e implementar de metas de marketing. Elas são interligadas com os objetivos estabelecidos pela orientação estratégica da empresa (MORGAN, 2012; VORHIES; MORGAN, 2005).

No nível operacional, as capacidades especializadas envolvem processos funcionais específicos, que utilizam o conhecimento de especialistas para implementar a estratégia de marketing no cotidiano das organizações. Essas habilidades envolvem atividades de precificação, produto, distribuição, promoção, pesquisa e vendas (ARUNACHALAM et al., 2018; VORHIES; HARKER, 2000).

Assim, incluir nesta pesquisa o estudo das capacidades arquiteturas de marketing e das capacidades especializadas de marketing possibilita entender níveis distintos na hierarquia das organizações. Isso é relevante para compreender o fenômeno como um todo e identificar se o arranjo delas leva ao desempenho organizacional, resultado esperado tanto na implementação da orientação para inovação quanto no desenvolvimento de capacidades de marketing (HOOLEY et al., 1999; MORGAN, 2012; VORHIES; MORGAN, 2005).

As capacidades de marketing atuam como um mecanismo que facilita a implementação da orientação para inovação, e essa as impulsiona em prol do cumprimento de suas metas estratégicas voltadas para a inovação. Diferentes tipos de capacidades auxiliam a organização a obter vantagem competitiva, mas seu desenvolvimento está vinculado aos objetivos estratégicos da organização, a tomada de decisão dos gestores e aos investimentos realizados. Por isso a intensidade da orientação para inovação pode transformar seu relacionamento com essas capacidades e com o desempenho organizacional (MORGAN, 2012; SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006; THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012).

As capacidades arquiteturas e especializadas de marketing estão intrinsecamente relacionadas à orientação para inovação. Enquanto essa última



estimula a mentalidade inovadora, as outras estruturam o conhecimento existente em processos e rotinas coordenados e interfuncionais, responsáveis por coletar informações do mercado e alimentar a organização. Isso traz *insights* positivos que reforçam e instigam a criação das ideias (DAY, 1994; MORGAN, 2012).

Neste sentido, Theodosiou et al. (2012) estudaram a orientação para inovação resultando no desempenho organizacional, tendo as capacidades de marketing como mediadoras no processo. Mohaiman e Salehi (2014) testaram o impacto das capacidades de marketing e da orientação para inovação no desempenho de relacionamento com o cliente. Pscheidt-Gieseler et al. (2018) testaram a relação entre orientação para inovação e as capacidades arquiteturais no desempenho de inovação. E Sousa e Marcos (2017) testaram a orientação para inovação, orientação para o mercado e capacidades de marketing para entender quais as principais determinantes da performance empresarial.

Apesar desses estudos vincularem a orientação para inovação com as capacidades de marketing, alguns deles tratam as capacidades como um construto genérico (MOHAIMANI; SALEHI, 2014; SOUSA; MARCOS, 2017; THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012), outros estudam apenas alguns tipos de capacidades, como as arquiteturais (PSCHEIDT-GIESELER et al., 2018), e nenhum identifica a intensidade de orientação para inovação na amostra estudada.

Compreender as organizações com diferentes intensidades de orientação para inovação pode trazer uma nova perspectiva aos estudos dessa área. Empresas com as mesmas características são comparadas e testadas para descobrir se mais investimento nessa orientação estratégica é traduzido em melhores resultados organizacionais, afirmação sustentada na literatura, mas sem comprovação empírica. Da mesma forma, é possível compreender se as capacidades de marketing são associadas a diferentes intensidades dessa orientação e como essa diferença se manifesta no comportamento organizacional. Com isso, os gestores poderão tomar melhores decisões a respeito de suas estratégias e investimentos (SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006; VORHIES; HARKER, 2000).

Nesta pesquisa optou-se por ir além da comprovação de teorias existentes e ouvir as rotinas de marketing e inovação dos gestores, aprofundando os resultados quantitativos ao dar voz aos entrevistados, desenvolvendo também uma etapa qualitativa. Com isso buscou-se entender possíveis diferenças na execução das capacidades de marketing de acordo com a intensidade da OI, assim como os

resultados da integração desses construtos. Com isso foi possível adicionar novas descobertas a teoria existente sobre orientação para inovação, capacidades especializadas e arquiteturas de marketing e desempenho organizacional (CRESWELL; PLANO, 2013; STAKE, 1995).

Assim, esta pesquisa abrangeu uma primeira etapa quantitativa, que verificou as relações entre os constructos orientação para inovação, capacidades arquiteturas e especializadas de marketing e desempenho organizacional, e uma segunda etapa qualitativa, responsável por descrever as relações existentes a fim de responder a seguinte questão de pesquisa:

Como se desenvolve a relação dos construtos de orientação para inovação, capacidades arquiteturas e especializadas de marketing e desempenho organizacional, considerando empresas com diferentes intensidades de orientação para inovação?

O contexto desta análise é de pequenas e médias empresas do setor de tecnologia de informação e comunicação (TIC) no Brasil. Segundo dados da ABES – Associação Brasileira das Empresas de Software (2019), que pertencem ao setor de TIC, o Brasil possui a 9ª posição no ranking mundial do setor, o que representa 2,1% do mercado mundial e 42,8% na América Latina. Além disto, das aproximadamente 19 mil empresas dedicadas ao ramo de TIC no território nacional, 5.294 atuam no desenvolvimento e produção de softwares e dentro delas 95,5% são classificadas como micro e pequenas empresas (até 99 funcionários).

Estas representam boa parte da inovação presente nos mercados emergentes como o Brasil, pois precisam sobreviver em um mercado competitivo, caracterizado por turbulências tecnológicas e ambientais constantes. Ser orientada para inovação, nesse caso, é uma estratégia de sobrevivência no qual a organização necessita de habilidades e rotinas que possam instigar o comportamento inovador para superar os concorrentes. Além de sua importância econômica e dos avanços tecnológicos, as TIC também possuem caráter difusor, pois necessitam de pequenos investimentos de entrada e podem gerar resultados para além do seu setor, influenciando consumidores e empresas a utilizarem suas invenções disruptivas. Isso as torna um importante objeto de estudos, principalmente para compreender quais capacidades de marketing

são relevantes para manter as empresas orientadas para inovação (FINOTI et al., 2018; PSCHEIDT-GIESELER et al., 2018a; TALAMONI; GALINA, 2014).

Nas próximas sessões serão discutidos os objetivos e as justificativas que apoiam o desenvolvimento dessa pesquisa.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Entender a relação dos construtos de orientação para inovação (OI), capacidades arquiteturais de marketing (CAM), capacidades especializadas de marketing (CEM) e desempenho organizacional (DO) em empresas com diferentes intensidades de orientação para inovação.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- a. Verificar a influência da intensidade da orientação para inovação (Alta OI e Baixa OI) no desempenho organizacional.
- b. Verificar a influência das capacidades arquiteturais de marketing no desempenho organizacional em empresas com diferentes intensidades de orientação para inovação (Alta OI e Baixa OI).
- c. Verificar a influência das capacidades especializadas de marketing no desempenho organizacional em empresas com diferentes intensidades de orientação para inovação (Alta OI e Baixa OI).
- d. Verificar a mediação das capacidades arquiteturais de marketing na relação da intensidade da orientação para inovação (Alta OI e Baixa OI) com o desempenho organizacional.
- e. Verificar a mediação das capacidades especializadas de marketing na relação da intensidade da orientação para inovação (Alta OI e Baixa OI) com o desempenho organizacional.
- f. Entender o contexto de OI, CAM, CEM e DO em empresas com diferentes intensidades de orientação para inovação (Alta OI e Baixa OI).

## 1.2 JUSTIFICATIVAS TEÓRICAS

Primeiro, esta pesquisa justifica-se pela necessidade de consolidação do conceito do construto de orientação para inovação. Ao longo do tempo o termo se tornou multifacetado e foi interpretado com diferentes perspectivas, que dificultaram a integração da pesquisa sobre OI. (NORRIS; CIESIELSKA, 2019). Por exemplo, Bader e Enkel (2014) realizam um estudo qualitativo para entender por que algumas empresas se beneficiam mais do que outras com inovações abertas. Já Bapat (2017), busca entender a moderação entre diferentes orientações estratégicas e o desempenho. Ambos os estudos utilizaram o termo “orientação para inovação” para entender diferentes faces da inovação nas organizações, mas não estudam propriamente o construto de orientação para inovação.

Nesta pesquisa, o construto de orientação para inovação foi mensurado a partir de suas dimensões de estratégia, estrutura, processos, recursos humanos, cultura e liderança, conforme os autores Stock e Zacharias (2011). O que é relevante devido a visão integradora da OI, na qual toda a organização é influenciada por um sistema complexo e interdisciplinar, tornando as partes individualmente responsáveis pela inovação. Nesse sentido, há incipiência de estudos holísticos sobre a orientação para inovação, já que as pesquisas nessa área se concentraram a compreender organizações que realizam inovações ou não, sem considerar o mecanismo interno que torna essa empresa inovadora (NORRIS; CIESIELSKA, 2019; SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006).

Segundo, adicionou-se a ideia de que as empresas podem desenvolver a OI com diferentes intensidades, como para manter e conquistar mercados, superar os concorrentes ou sobreviver em ambientes turbulentos. Comparar essas organizações é útil para entender se as que fornecem recursos suficientes para desenvolver e sustentar a inovação internamente possuem alguma vantagem em relação ao desempenho organizacional. Isso amplia o corpo de estudos da área, ao comparar empresas com diferentes intensidades de OI por fornecer subsídios para entender sua sustentabilidade ao longo do tempo (DHEWANTO; SOHAL, 2015).

Terceiro, as capacidades de marketing já foram positivamente associadas a orientação para inovação (Apêndice III). Ao estudar as capacidades arquiteturas no nível estratégico e as capacidades especializadas no nível operacional, buscou-se um conjunto abrangente de capacidades em diferentes níveis dentro da hierarquia das

organizações. Assim, investigou-se se a intensidade da OI influencia o desenvolvimento das CAM e CEM, pois como um princípio norteador da inovação, espera-se que a OI inspire comportamentos que afetam toda a organização (ARUNACHALAM et al., 2018; MORGAN, 2012; SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006).

Por isso a descrição das rotinas de marketing e inovação por gestores de empresas com diferentes intensidades de OI auxilia no avanço dos estudos sobre capacidades de marketing, pois há incipiência de pesquisas que identifiquem como elas são afetadas por uma orientação estratégica. Isso é relevante pois, em um contexto orientado para inovação, a alocação cuidadosa e correta de capacidades pode ser determinante para garantir a sobrevivência da organização em ambientes competitivos (HOOLEY et al., 1999; MORGAN, 2012; VORHIES; MORGAN, 2005)

Quarto, a pesquisa no campo de marketing é dominada por abordagens quantitativas, que são importantes para testar teorias e generalizar achados, porém não valorizam a voz dos entrevistados e dificilmente encontram novos olhares para fenômenos na área. Por isso há interesse na área de marketing de ampliar estudos que combinem métodos diferentes de coleta e análise de dados, que sejam estimulantes e desenvolvam novos conceitos (HOUSTON, 2019; JAWORSKI, 2018).

Nessa pesquisa, buscou-se ampliar o conhecimento e descobrir novas perspectivas da relação da OI, CAM, CEM e DO, utilizando um método misto explanatório. Ao testar os conceitos teóricos e ouvir os gestores de organizações com diferentes intensidades de OI, obteve-se mais evidências para estender as pesquisas da área, cujas análises foram devidamente exploradas (GOBO, 2016; HARRISON, 2013; MALHOTRA, 2011).

### 1.3 JUSTIFICATIVAS PRÁTICAS

Primeiro, o estímulo à inovação é crucial para o desenvolvimento da economia. O ano de 2020 demonstrou como turbulências ambientais como a pandemia do COVID-19 podem impactar profundamente os negócios em nível mundial. Por isso, estudar sistemas como a orientação para inovação e as capacidades de marketing pode auxiliar gestores a manter sua postura competitiva e foco estratégico, sobrevivendo em situações adversas. Além disso, é crucial chamar atenção para inovação em países emergentes, pois os empresários costumam

enfrentar escassez de fontes de financiamento, elevados custos e riscos econômicos (NORRIS; CIESIELSKA, 2019; TALAMONI; GALINA, 2014; WANG et al., 2020).

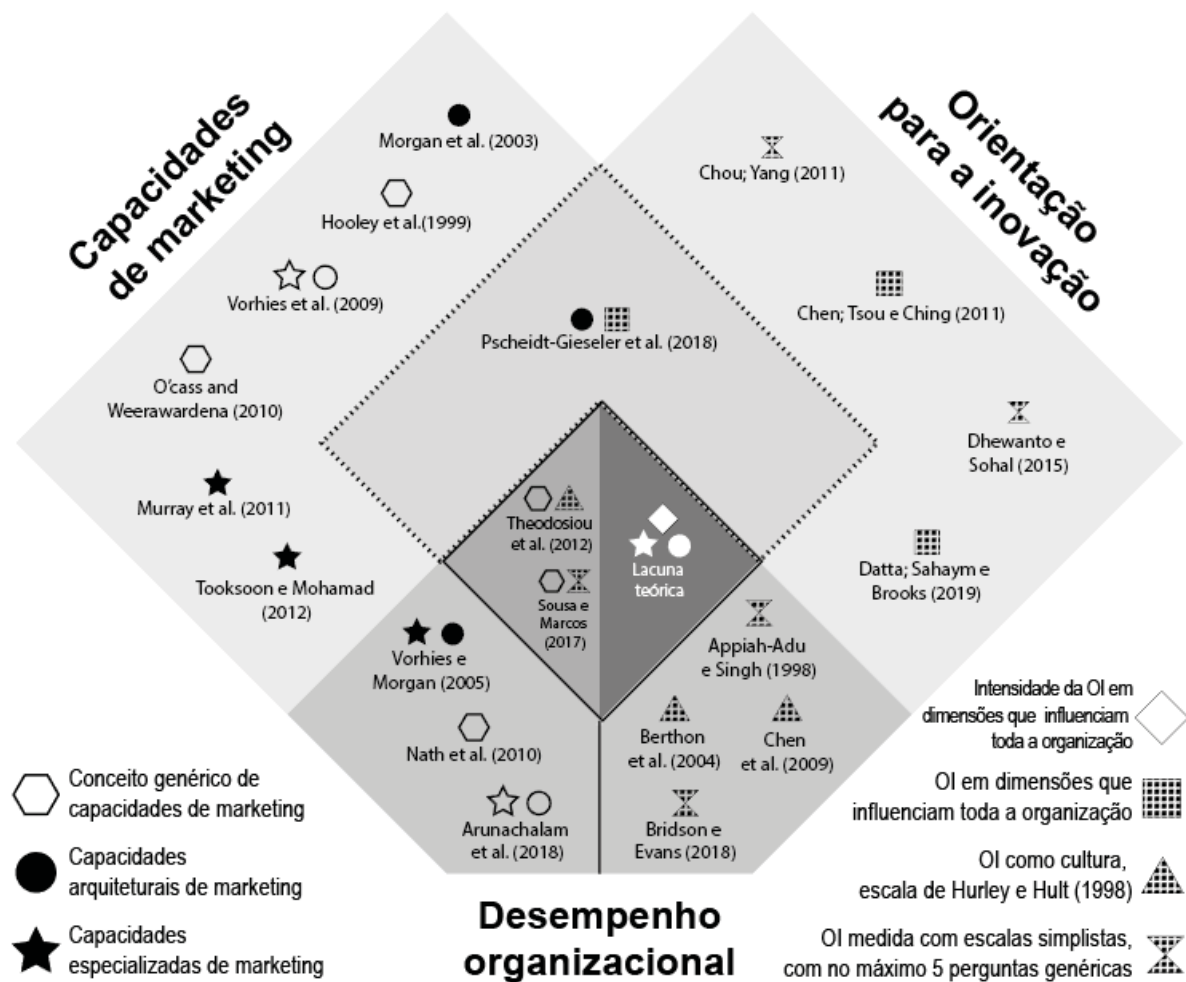
Segundo, acredita-se que a quantidade do investimento em uma orientação estratégica é proporcional ao seu sucesso, porém ainda há poucos testes empíricos para esta afirmação. Nessa pesquisa verificou-se se a intensidade da orientação para inovação se relaciona de forma diferente com as capacidades de marketing e o desempenho organizacional. Isso é relevante para orientar os gestores na alocação de recursos, a desenvolver competências para incentivar e transformar ideias em soluções viáveis e inspirar uma cultura que incentive a inovação (SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006; STOCK; ZACHARIAS, 2011).

Finalmente, ao ouvir os gestores descreverem suas rotinas de marketing e inovação buscou-se entender as características específicas das capacidades de marketing em um contexto orientado para inovação. Isso permite que os gestores escolham quais capacidades desenvolver ou como combinar elas com a orientação estratégica, para obter maior vantagem competitiva no mercado. Ao entender a relação das CAM, CEM, OI e DO, os gestores se tornam aptos a reconhecer e realizar mudanças estratégicas em suas organizações. Desta forma, podem investir em capacidades adequadas que auxiliem a empresa a atingir seus objetivos e conquistar maior desempenho organizacional (STOCK; ZACHARIAS, 2011; VORHIES; MORGAN, 2005).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os argumentos teóricos e empíricos de estudos anteriores sobre os temas de orientação para inovação (OI), capacidades arquiteturais de marketing (CAM), capacidades especializadas de marketing (CEM), e desempenho organizacional (DO) serão analisados de acordo com as teorias de aprendizagem organizacional e visão baseada em recursos. Na FIGURA 1 há um resumo com 20 artigos que envolvem esses construtos e exemplificam como o tema foi estudado nas últimas décadas.

FIGURA 1 – ESQUEMA DE CONSTRUÇÃO DA LACUNA DE PESQUISA



FONTE: Elaborado pela autora (2020).

Investigaram-se artigos dos últimos 25 anos, sobre capacidades de marketing (6 estudos); orientação para inovação (4 estudos); capacidades de marketing e desempenho organizacional (3 estudos); orientação para inovação e desempenho

organizacional (4 estudos); capacidades de marketing e orientação para inovação (1 estudo); e capacidades de marketing, orientação para inovação e desempenho organizacional (2 estudos).

As capacidades de marketing foram estudadas de forma genérica na maioria dos casos (7 estudos) e poucos estudaram em conjunto as capacidades arquiteturais e especializadas (3 estudos). O que torna relevante identificar como essas capacidades atuam independentemente nas organizações.

As escalas utilizadas para mensurar a orientação para inovação a consideram como um elemento da cultura organizacional, baseadas na escala de inovatividade de Hurley e Hult (1998) (2 estudos), ou utilizavam escalas simplificadas, com no máximo cinco perguntas, para compreender se a organização possuía ênfase nesta orientação estratégica (4 estudos). Apenas dois artigos consideraram o construto de orientação para inovação com dimensões que influenciam toda a organização. Isso demonstra que o construto de OI ainda não é consolidado, pois a forma pela qual é medido nos estudos de marketing e inovação tem uma variação considerável de instrumentos de medida, tornando relevante mais estudos qualitativos para identificar como esse construto se desenvolve nas organizações.

## 2.1 ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO

Orientações estratégicas são princípios defendidos pela organização que influenciam todas as suas atividades e auxiliam na elaboração e implementação estratégica da organização. São introduzidas na empresa para criar comportamentos coletivos, que levam a maior agilidade na tomada de decisões e ao desempenho organizacional. No caso da OI, o sucesso de sua implementação está na sustentabilidade a longo prazo, garantida pelo desenvolvimento de competências organizacionais que conduzem inovações em todos os aspectos da empresa, como na área de marketing, processos, produtos e serviços (SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006; THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012).

Além disso, empresas orientadas para inovação desenvolvem processos coerentes com a teoria de aprendizagem organizacional, na qual a inovação é entendida como uma estrutura de conhecimento em constante mudança. O conhecimento é tido como um princípio arraigado nas crenças compartilhadas pelos funcionários a respeito da estratégia, da estrutura e do futuro da empresa, as quais



levam ao desenvolvimento de competências que apoiam a inovação (LAUKKANEN et al., 2013; SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006).

Essas competências de aprendizado estimulam a aquisição de conhecimento por meio de sistemas para obter novas informações, compartilhar essas entre os funcionários, maturar, significar em ideias úteis e, por fim, armazenar para histórico e uso futuro da empresa (HUBER, 1991; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ; SANZ-VALLE, 2011; SANZ-VALLE et al., 2011). Ao desenvolver esses processos a organização adquire novas percepções, o que desencadeia criatividade, surgimento de novas ideias, experimentação, eficiência na execução e atualização de processos, produtos e serviços (GHASEMAGHAEI; CALIC, 2019; NORRIS; CIESIELSKA, 2019a).

Por ser uma orientação estratégica com foco na inovação, a OI tem uma postura competitiva, caracterizada pela necessidade de antecipar e satisfazer as necessidades e desejos dos clientes. Com isso, visa superar os concorrentes por meio de processos, produtos e serviços que possuam inovações incrementais e/ou radicais (CHEN; TSOU; CHING, 2011; STOCK; ZACHARIAS, 2011a; THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012a).

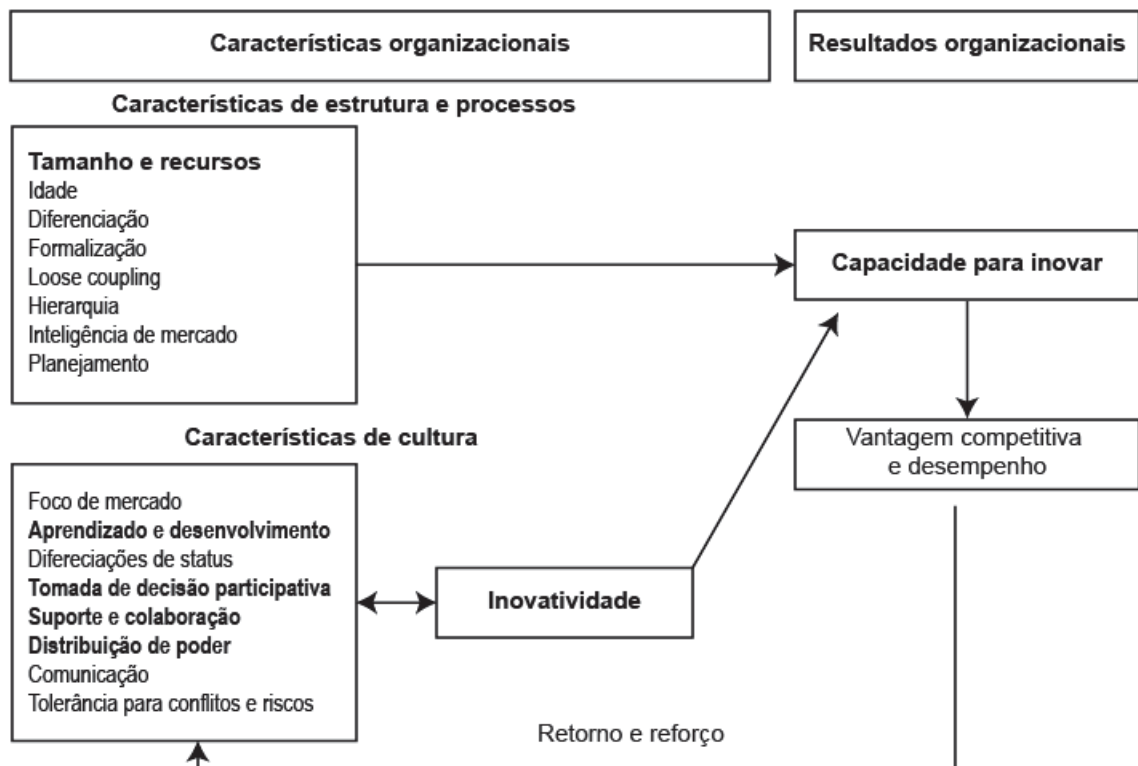
Ao estimular o processo de inovação de maneira constante, a organização promove uma atmosfera orientada para a criação de oportunidades de diferenciação, o que envolve tomar decisões arriscadas e audaciosas, que desafiem o conhecimento estabelecido e possam alavancar o potencial de suas próprias organizações e dos seus clientes (BRIDSON; EVANS, 2018; CHEN; TSOU; CHING, 2011; DATTA; SAHAYM; BROOKS, 2019).

Apesar da OI não ser um tema novo no campo de estudos organizacionais e de marketing (NORRIS; CIESIELSKA, 2019), ainda há ambiguidade na definição de seus termos. Alguns estudos utilizam orientação para inovação como sinônimo de inovação (BADER; ENKEL, 2014; BAPAT, 2017; BIANCHI, 2009), como cultura organizacional (BRIDSON; EVANS, 2018; HURLEY; HULT, 1998; THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012a), ou como um resultado que as empresas tecnológicas possuem (BERTHON; MAC HULBERT; PITT, 2004a; CHUNG et al., 2019).

Em sua revisão sistemática, os autores Norris e Ciesielska (2019) argumentam que não há um modelo de OI consolidado, mas que há aceitação de que ele é um construto complexo e multifacetado. Ainda nesta revisão, apontam que a maioria dos estudos da amostra (12) utilizam para definição da OI o conceito de cultura de inovação proposta por Hurley e Hult (1998), exemplificada na FIGURA 2.

No entanto, o modelo de Hurley e Hult (1998) busca entender como as características de estrutura, processos e cultura organizacional se relacionam com a inovatividade, capacidade para inovar, vantagem competitiva e desempenho. Ou seja, não tem a pretensão de compreender a OI como um construto. Para eles, a inovatividade é vista como um elemento cultural que promove a abertura da organização para novas ideias, sua propensão em mudar e adotar novas tecnologias, recursos, habilidades e sistemas. A inovatividade auxilia na capacidade inovadora da organização, definida como a habilidade da empresa implementar novas ideias, processos e produtos com sucesso (HURLEY; HULT, 1998).

FIGURA 2 – MODELO PROPOSTO HURLEY E HULT (1998)



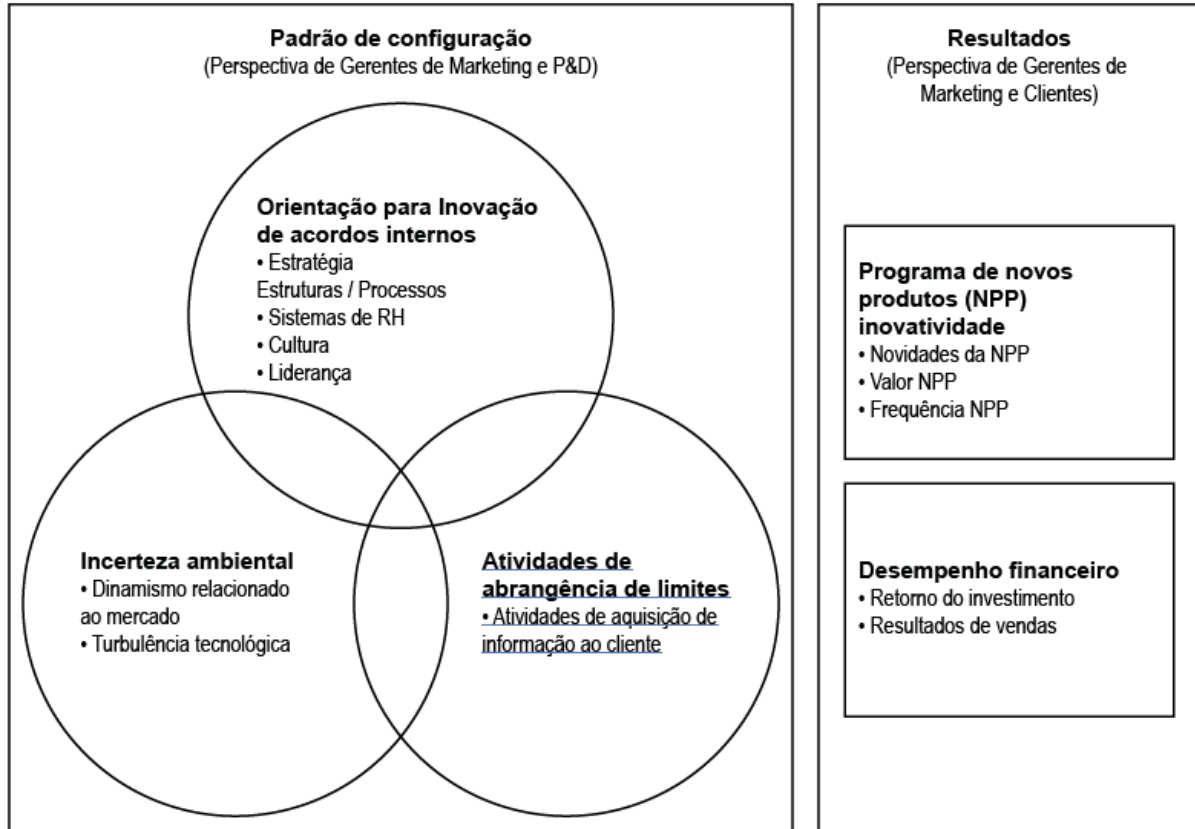
FONTE: Retirado de Hurley e Hult (1998), traduzido pela autora (2020).

Ou seja, enquanto a inovatividade está no nível cultural, a capacidade de inovar se encontra no nível estratégico, e pode ser medida pelo número de inovações que uma organização é capaz de desenvolver com sucesso. A inovatividade tende a influenciar a capacidade de inovar, a qual garante maior vantagem competitiva e níveis de desempenho organizacional (HURLEY; HULT, 1998).

Apesar do modelo incluir a abertura e implementação de ideias para o desenvolvimento de bens inovadores, ele delinea o construto de OI. Por isso, não se utilizou essa definição, apesar de ser a mais comum entre as pesquisas de orientação para inovação, mas sim a de Stock e Zacharias (2011), cujo modelo teórico é apresentado na FIGURA 3.

Para Stock e Zacharias (2011) a orientação para inovação é definida como um princípio orientador para elaboração e implementação de estratégias, com o objetivo de aumentar a capacidade de inovação da empresa, ou seja, a efetivação da inovação por meio de produtos, processos e serviços inovadores de sucesso. Essa orientação forma uma estrutura de conhecimento multidimensional que é composta por uma filosofia de aprendizado e crenças que definem e direcionam as estratégias responsáveis por adquirir e coordenar capacidades, processos e rotinas específicos, direcionados para inovação, com objetivo de gerar um desempenho organizacional positivo (DATTA; SAHAYM; BROOKS, 2019; NORRIS; CIESIELSKA, 2019a).

FIGURA 3 – MODELO PROPOSTO STOCK E ZACHARIAS (2011)



FONTE: Retirado de Stock e Zacharias (2011), traduzido pela autora (2020).

Por ser um construto complexo, sua execução nas organizações pode ocorrer em diferentes intensidades. Isso porque ainda que tenham as mesmas práticas, a maneira com que as empresas administram seu pacote de recursos e capacidades é específica e individual, o que garante a diferenciação mesmo entre concorrentes no mesmo setor (NORRIS; CIESIELSKA, 2019a; ZIEN; BUCKLER, 1998).

Por esse motivo, essa pesquisa visa explorar uma abordagem comparativa entre organizações do mesmo setor, para entender se há diferença na relação de OI, CAM, CEM e DO de acordo com a intensidade da aplicação da OI. Essa perspectiva vai de encontro a pesquisa de Siguaw, Simpson e Enz (2006), que recomenda que futuras pesquisas comparem empresas fortes e fracas voltadas para inovação, especialmente em indústrias do mesmo setor.

Para compor a orientação para inovação, Stock e Zacharias (2011) dividiram o construto em elementos de estratégia, estrutura e processos, sistemas de recursos humanos, cultura e liderança (QUADRO 1).

QUADRO 1 – DEFINIÇÕES DO CONSTRUTO ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO

Construto/Dimensão	RESUMO
Orientação para inovação	Princípio orientador para implementação de ideias cujo objetivo é levar a introdução de novos produtos, serviços e processos que gerem vantagem competitiva e desempenho organizacional
Estratégia	Grau em que uma empresa se encontra em impulsionar a inovação por meio de um plano intencional, o qual será executado em todas as áreas funcionais da organização para garantir sua sustentabilidade a longo prazo.
Estrutura e processos	Grau em que os elementos estruturais (aspectos objetivos, como hierarquia de trabalho, burocracia e fornecimento de recursos) e processuais (aspectos tarefas e atividades rotineiras) promovem a geração de inovação.
Recursos humanos	Grau em que os funcionários são estimulados a promover a inovação (contratação, treinamento, estímulos, recompensas...).
Cultura	Grau em que os valores (ex. a criatividade é positiva), normas (regras estabelecidas pela empresa) e artefatos (histórias, narrativas, arranjos e rituais que circulam pelos meios informais da organização) criam um pensamento inovador que motiva e impulsiona os funcionários para o desenvolvimento de soluções inovadoras.
Liderança	Grau em que os líderes promovem a inovação aos seus subordinados (demonstrar atitudes corretas por meio de seu comportamento, estabelecer objetivos e incentivar práticas e atitudes inovadoras, recompensar, punir os que se desviam do processo).

FONTE: Elaborado pela autora (2020) com base em Stock e Zacharias (2011).

A dimensão de estratégia diz respeito ao grau em que uma empresa se encontra em impulsionar a inovação para produzir sustentabilidade em longo prazo

(STOCK; ZACHARIAS, 2011). Ela implica na existência de um plano intencional que explicitará como a empresa vê o seu futuro. E na execução desse plano por todas as áreas funcionais da empresa, no qual ela transforma sua visão em realidade para as próximas gerações. A organização costuma transparecer essa crença para os stakeholders por meio de sua missão, visão, comunicações formais ou informais (SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006; THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012).

A segunda dimensão diz respeito ao grau em que os elementos de estrutura e processos promovem a inovação. Os componentes estruturais são exclusivos da organização, como hierarquias de trabalho, desenho da organização, nível de burocracia e fornecimento de recursos. Os elementos processuais são a combinação de atividades rotineiras e compreendem a manutenção de fluxos de informações com rapidez e qualidade, a maneira de trabalhar, aquisição de conhecimento e sistemas de tomada de decisão (HURLEY; HULT, 1998; SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006; STOCK; ZACHARIAS, 2011).

A dimensão de recursos humanos diz respeito ao grau em que a organização desenvolve sistemas que estimulem a inovação por meio das pessoas, principal fonte de conhecimento da organização. Isso envolve a contratação de um perfil adequado de funcionários, treinamento com técnicas criativas, estímulo de competências sociais para favorecer a troca de informações, avaliação coerente, recompensa com base na qualidade das ideias desenvolvidas e construção de um ambiente de colaboração e não punição (SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006; STOCK; ZACHARIAS, 2011).

A dimensão de cultura abrange o grau em que os valores, normas e artefatos apoiam a inovação da empresa. Valores são as crenças dos funcionários, como por exemplo, que a criatividade e flexibilidade são desejadas pela organização. Normas envolvem as expectativas que a empresa deposita nos funcionários para que eles apoiem a inovação por meio do seu comportamento, como a disposição para encontrar soluções não burocráticas e apreciação de ideias não convencionais. Artefatos são as histórias, narrativas, arranjos e rituais que circulam pelos meios informais de comunicação da empresa e criam uma atmosfera de incentivo à inovação (STOCK; ZACHARIAS, 2011).

A dimensão de liderança refere-se ao grau em que os líderes promovem a inovação aos seus subordinados, demonstrando em próprio comportamento e incentivando seus funcionários a adotarem práticas e atitudes inovadoras. Isso ocorre quando o líder apoia, encoraja e aprecia atividades criativas, critica construtivamente

os funcionários desmotivados, dá suporte a ideias diferentes e estabelece metas e objetivos que sejam conquistados em grupo (SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006; STOCK; ZACHARIAS, 2011).

A liderança é a última das cinco dimensões propostas por Stock e Zacharias (2011) do construto de OI. No próximo tópico apresenta-se uma revisão das capacidades arquiteturais e especializadas de marketing, sob a luz da teoria da visão baseada em recursos.

## 2.2 CAPACIDADES DE MARKETING

Dentro dos estudos organizacionais, entender porque as empresas são heterogêneas entre si levou a distintas visões, perspectivas e teorias (BARNEY, 1991). Para responder essa pergunta, Edith Penrose propôs em 1959 que as organizações possuíam diferentes ativos e capacidades e que essa diferença era responsável pela obtenção de lucros supernormais (HOOLEY et al., 1999).

Os estudos dessa linha de pensamento ganharam notoriedade na década de 80, na qual diversos autores acrescentaram interpretações para o assunto e para o campo de conhecimento do marketing, dando origem a teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) (BARNEY, 1991; HOOLEY et al., 1999; VORHIES; MORGAN, 2005).

A VBR sugere que as organizações possuem recursos estratégicos que determinam sua vantagem competitiva, que incluem ativos, capacidades, processos, atributos da empresa, sistemas de informação, conhecimento coletivo, entre outros. Ao escolher, desenvolver e implementar estes recursos com eficiência, as empresas obtêm vantagens perante os concorrentes e garantem sua diferenciação no mercado (BARNEY, 1991; O'CASS; WEERAWARDENA, 2010).

Dentro da teoria da VBR há uma diferenciação entre recursos e capacidades. Recursos são definidos como ativos quantificáveis, tangíveis ou intangíveis, que a empresa acumula ou adquire (como instalações, valor de marca, localização, força de vendas...). Capacidades são a maneira da empresa projetar, produzir, comercializar e distribuir seus produtos e serviços. São responsáveis por unir e modificar os recursos disponíveis para criar vantagem competitiva (DAY, 1994; HOOLEY et al., 1999; MORGAN, 2012; THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012).

Assim, as capacidades tem como objetivo transformar os recursos e vários estudos apontam a importância de ambos e de sua interação para o desempenho da

organização (DAY, 1994a; KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2014; MORGAN, 2012; SOK et al., 2017a; SOK; O'CASS; MILES, 2016). Deste modo, a importância das capacidades e de seu consequente estudo é seu potencial de levar as organizações à maior vantagem competitiva, foco central da VBR (O'CASS; WEERAWARDENA, 2010; THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012).

Existem vários tipos de capacidades organizacionais, como de inovação (HURLEY; HULT, 1998; LEW; SINKOVICS, 2013; SOK; O'CASS; MILES, 2016), operacionais (NATH; NACHIAPPAN; RAMANATHAN, 2010), de tecnologia (CHEN; HUNG TAI TSOU; HUANG, 2009; DHEWANTO; SOHAL, 2015a) e de aprendizagem (MORGAN; KATSIKEAS; VORHIES, 2012). Na área de marketing, as capacidades se desenvolvem para atender as necessidades dos clientes e criar vantagens por meio de informações coletadas no mercado (DAY, 1994; MORGAN, 2012).

Day (1994, p.38), define capacidades como “conjuntos complexos de habilidades e conhecimentos acumulados, exercidos por meio de processos organizacionais, que permitem às empresas coordenar atividades e utilizar seus ativos”. Morgan (2012) acrescenta que essas habilidades e conhecimentos são incorporados como rotinas organizacionais ao longo do tempo.

Amit e Schoemaker (1993) definem capacidades como a habilidade da empresa de utilizar efetivamente os recursos para atingir seus objetivos, transformando-os em ofertas de valor de mercado. E Sok et al. (2016) que para o marketing, capacidades envolvem a busca e análise de informações de mercado, que são convertidas em conhecimento e difundidas para toda organização.

Para ser considerada vantajosa, uma capacidade necessita ser valiosa onde está empregada; possuir relativa imobilidade; ser rara e complexa, para que seja formada por vários fatores vinculados e por isso os concorrentes não a possam imitar; insubstituível e tácita, porque são desenvolvidas ao longo do tempo e estão incorporadas na experiência e prática organizacional (ARUNACHALAM et al., 2018; BARNEY, 1991; DAY, 1994; LEW; SINKOVICS, 2013; MORGAN, 2012; THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012).

Com essas características, é possível que uma organização com menos recursos supere uma que possua mais recursos ao investir no desenvolvimento de capacidades. Esse é o caso de pequenas empresas, as quais mesmo sem os melhores profissionais e investimentos financeiros, conseguem desenvolver produtos inovadores, atender os stakeholders de maneira diferenciada, personalizar os

processos, produtos e serviços e entregar valor para os clientes assim como as grandes corporações (VORHIES; MORGAN; AUTRY, 2009).

As capacidades se desenvolvem quando recursos, sistemas, estruturas, indivíduos e grupos interagem entre si, o conhecimento é acumulado e as habilidades específicas são replicadas repetidamente por meio de rotinas compartilhadas ao longo do tempo - aprendizado por meio da repetição. Na área de marketing, esses processos de aprendizado coletivo são implementados no desenvolvimento de produtos, serviços e mercados, e quando oferecem vantagem competitiva, uma capacidade é enfim desenvolvida (DAY, 1994; MORGAN, 2012; VORHIES; HARKER, 2000).

Apesar de cada organização desenvolver as capacidades de marketing a sua maneira, pesquisadores propuseram categorizações. Por exemplo, Day (1994) dividiu as capacidades de marketing entre processos *outside-in*, desenvolvidos para interagir com o mercado, superar desafios e buscar oportunidades; processos *inside-out*, que são as habilidades internas da organização, como controle de custos, desenvolvimento de tecnologias e relacionamento com stakeholders; e processos de *spanning*, quem integram os dois processos anteriores, por meio de competências abrangentes como preço, prestação e desenvolvimento de novos produtos e serviços (DAY, 1994a; MOHAIMANI; SALEHI, 2014; O'CASS; WEERAWARDENA, 2010)

Já Hooley et al. (1999) partiu dos estudos de Day (1994) e Webster (1992) e propôs uma nova hierarquia dividida entre o nível operacional, envolvendo as capacidades *outside-in*, *inside-out* e *spanning*; nível estratégico, com as capacidades de produto, preço e qualidade; e nível cultural, com as capacidades de orientação para o mercado, prioridades estratégicas para sobrevivência e para construir posição de mercado ao longo do tempo. Além disso, o pesquisador descobriu que as capacidades de nível cultural e estratégico estão mais relacionadas ao desempenho organizacional do que as de nível operacional.

Por sua vez, Morgan (2012) também entendeu que as capacidades de marketing ocorrem em diferentes níveis dentro da organização, mas que variam do individual para o corporativo. Assim, no nível operacional, os especialistas individuais ou em grupos funcionais de trabalho aplicam seu conhecimento para resolver problemas de marketing. Conforme este processo de integração ocorre, ele se espalha por toda a organização, levando a diferentes capacidades de marketing, divididas entre especializadas, arquiteturais, multifuncionais e dinâmicas. Por meio



delas os recursos de marketing são adquiridos, combinados e transformados em ofertas de valor para o cliente (DAY, 1994; MORGAN, 2012).

Apesar do entendimento de que as organizações precisam de capacidades assim como de recursos para garantir vantagem acima dos concorrentes (SOK; O'CASS; MILES, 2016; THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012; VORHIES; MORGAN; AUTRY, 2009), neste estudo buscou-se entender se as organizações com diferente intensidade de orientação para inovação estimulam o desenvolvimento de diferentes capacidades de marketing.

Isso porque cada organização possui recursos específicos que, combinados com sua orientação estratégica e com os conhecimentos e habilidades particulares dos indivíduos, tendem a criar maneiras únicas e inovadoras para atender necessidades semelhantes do mercado. Por isso, ainda que tenham capacidades semelhantes, essas não serão idênticas (VORHIES; HARKER, 2000; VORHIES; MORGAN, 2005). Destarte as empresas desenvolvem somente aquelas capacidades que as permitem atingir seus objetivos organizacionais e, por tanto, nem todas as capacidades são necessárias para todos os tipos de organizações (DAY, 1994).

Para este estudo utiliza-se a categorização de capacidades de marketing conceituada por Morgan (2012) e opta-se por estudar dois níveis distintos de capacidades, as arquiteturais que envolvem o planejamento e implementação de estratégias de marketing; e as especializadas, relacionadas ao mix de marketing (MOHAIMANI; SALEHI, 2014; VORHIES; MORGAN, 2005). Este recorte teórico se deve ao fato de que essas capacidades representam níveis distintos na hierarquia das organizações e, portanto, o melhor arranjo delas pode levar a instituição a diferenciação e ao desempenho organizacional (MORGAN, 2012).

A junção do estudo dessas capacidades já sucede na literatura de marketing, por exemplo, Vorhies Morgan e Autry (2009) verificaram que as capacidades arquiteturais, especializadas e a integração de ambas mediam a estratégia de mercado do produto e o relacionamento do desempenho da unidade de negócios; Arunachalam et al. (2018) verificou que as capacidades arquiteturais não afetam significativamente o efeito da orientação empreendedora na inovação, mas que as capacidades especializadas moderam positivamente o impacto da inovação na rentabilidade da empresa.

### 2.3 CAPACIDADES ARQUITETURAIS DE MARKETING

As capacidades arquiteturais de marketing estão no nível hierárquico que envolve o planejamento estratégico das organizações. Dizem respeito aos processos utilizados para coletar informações do ambiente de mercado, desenvolver planos de marketing para atuar de acordo com as informações coletadas, combinar o conhecimento disponível em prol de selecionar, integrar e orquestrar recursos e outras capacidades de marketing, e garantir que estejam disponíveis quando solicitados (MORGAN, 2012; VORHIES; MORGAN, 2005; VORHIES; MORGAN; AUTRY, 2009).

Com isso, as CAM formam um ciclo, coletando informações para entender as necessidades e desejos dos clientes, responder a eles e novamente buscar *feedback* do mercado para suas ações. Atividades como escanear e rastrear o mercado em busca de oportunidades de inovação, desenvolver estratégias para responder o mercado, segmentar o público, alocar recursos humanos e capital financeiro para implementação de estratégias, apoiar a intenção empreendedora, disseminar informações pela organização, usar de forma eficiente as redes internas e externas para aumentar a capacidade de inovação e converter ideias em soluções reais para os clientes, estão entre algumas das ações atribuídas as CAM (ARUNACHALAM et al., 2018; VORHIES; MORGAN, 2005; VORHIES; MORGAN; AUTRY, 2009).

As CAM já foram associadas a diferentes estudos com resultados superiores para organização. Por exemplo, Morgan et al. (2003) descobriram efeitos positivos entre as capacidades arquiteturais, o conhecimento experiencial individual (ex. habilidades acumuladas pelos funcionários da organização) e o conhecimento informacional organizacional (ex. coleta de informações do mercado), os quais são associados ao desempenho adaptativo, ou seja, a forma com que a organização se adequa ao ambiente de mercado.

Vorhies, Morgan e Autry (2009) entenderam que as CAM mediam positivamente a estratégia de mercado-produto e o relacionamento derivado do desempenho da unidade de negócios, e afirmam que as CAM e sua integração com as capacidades especializadas facilitam resultados da estratégia de negócios. Já Pscheidt-Gieseler et al. (2018) encontrou resultados positivos nos quais a orientação para inovação influencia positivamente as CAM. As Capacidades Arquiteturais de Marketing podem ser entendidas em duas dimensões.

A primeira diz respeito a Capacidade de Planejamento de Marketing, que envolve a habilidade de entender o mercado, coletar e analisar informações, cruzar essas com a direção estratégica da empresa, recursos e capacidades disponíveis, e então elaborar um plano de ações para responder ao mercado e obter vantagens comerciais. Isso pode incluir desenvolvimento ou adaptação de produtos, investimento em comunicação, gerenciamento ou abertura de canais. Esse tipo de capacidade é importante pois acompanha o dinamismo do mercado e auxilia os gerentes a tomarem decisões alinhadas aos objetivos da organização (DAY, 1994; MORGAN et al., 2003; THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012).

A segunda é a Capacidade de Implementação de Marketing, no qual as metas estabelecidas são de fato executadas com base em rotinas organizacionais. Ela traduz as estratégias de marketing em ações, por meio do uso correto e eficiente de recursos e capacidades, entrega soluções eficazes de forma rápida e monitora seu desempenho. Atividades como realização de orçamentos, busca e desenvolvimento de tecnologias, sistemas de RH (contratação, treinamento e remuneração), fornecimento de produtos e serviços são habilidades desenvolvidas por essa capacidade (MORGAN, 2012; MORGAN et al., 2003; VORHIES; MORGAN, 2005)

Apesar da diferenciação entre as capacidades arquiteturas de planejamento e implementação, ambas ocorrem de maneira concomitante nas organizações. Por isso, a maior diferença entre elas está no fato de que o planejamento é desenvolvido pela alta administração da empresa, juntamente com os gerentes de marketing, enquanto a implementação é desempenhada por funcionários de diferentes áreas funcionais na organização (VORHIES; HARKER, 2000). O QUADRO 2 apresenta um resumo de todas as definições anteriormente apresentadas.

QUADRO 2 – DEFINIÇÕES DAS CAM

GRUPO GENÉRICO / Capacidades individuais	RESUMO
<b>Capacidades arquiteturais de marketing</b>	Nível hierárquico de planejamento estratégico. Envolve processos relacionados ao planejamento e implementação de estratégias de marketing.
Planejamento	Habilidade da empresa de conceber estratégias de marketing. Inclui a habilidade de entender o mercado, cruzar essas informações com os objetivos da empresa, recursos e capacidades disponíveis, e desenvolver planos de ações que respondam ou antecipem as necessidades dos clientes e com isso conquistar vantagens comerciais.

Implementação	Habilidade da empresa em executar os planos de marketing. Envolve processos como a alocação correta de recursos, realização de orçamentos e desenvolvimento de tecnologias.
---------------	---

FONTE: Elaborado pela autora (2020) com base em Vorhies e Morgan (2005).

## 2.4 CAPACIDADES ESPECIALIZADAS DE MARKETING

As CEM se encontram no nível operacional das organizações, no qual as tarefas de marketing são realizadas pelos especialistas da área. Neste nível, a preocupação central é com as operações, táticas e atividades de marketing altamente específicas que são planejadas e devem ser implementadas para atingir os objetivos estratégicos da organização (HOOLEY et al., 1999; MORGAN, 2012).

Para Morgan (2012), as CEM incluem processos funcionais específicos da atividade de marketing, comumente relacionados ao “mix de marketing” com atividades como produto, preço, comunicação, distribuição, pesquisa e vendas. E sua existência é dada pela integração do conhecimento existente pelos funcionários de marketing da organização (HOOLEY et al., 1999; MORGAN, 2012).

Diversos estudos sugerem relações entre as capacidades arquiteturais e as especializadas. Vorhies, Morgan e Autry (2009) afirmam que capacidades especializadas sem o controle apropriado das capacidades arquiteturais podem se provar ineficazes em termos de implementação de recursos de marketing. Isso porque as CAM direcionam e coordenam as CEM, mas as CEM também trazem informações que auxiliam o desenvolvimento das CAM.

Arunachalam et al. (2018) encontraram resultados de moderação positiva entre as capacidades especializadas e o impacto da inovação na rentabilidade da empresa. Hooley et al. (1999) entendeu que as capacidades estratégicas de marketing sugerem um posicionamento competitivo claro em relação a qualidade do produto e serviço e explicam o desempenho, porém não de maneira forte. Enquanto as capacidades *outside-in* e *spanning* contribuem mais significativamente para o desempenho do que as *inside-out*.

Esses estudos trazem *insights* significativos sobre as diferenças existentes entre as capacidades, principalmente quando associadas a diferentes resultados organizacionais. Porém ainda há poucos estudos que encontrem relações entre as CAM e CEM. Nesta pesquisa as CEM foram estudadas de acordo com o conceito de

Vorhies e Morgan (2005), que as divide em capacidades de preço, produto, distribuição, promoção, venda e pesquisa de marketing.

A **capacidade de preço** envolve o gerenciamento da troca financeira em prol de produtos e serviços prestados, garantindo que ambos os lados estejam satisfeitos com o negócio. O preço afeta aspectos tangíveis da empresa, como matéria prima, produção e funcionários, e aspectos intangíveis, como a qualidade percebida pelo cliente, a funcionalidade do produto, sua marca e satisfação. Empresas com alta capacidade de preço monitoram o mercado e conseguem desenvolver estratégias rápidas para executar e comunicar alterações, superando os concorrentes (MORGAN, 2012; VORHIES; MORGAN, 2005).

A **capacidade de desenvolvimento de produtos** diz respeito aos processos pelos quais as organizações gerenciam ofertas de produtos e serviços. Isso inclui o desenvolvimento, testes, lançamentos e *feedbacks*, para garantir que os produtos atendam aos requisitos do mercado, satisfaçam as necessidades e antecipem os desejos dos clientes. Esse processo combina elementos externos (ex. coletar informações do mercado), internos (ex. recursos e conhecimento existente) e equipes multidisciplinares (ex. RH, P&D), para entregar ofertas valiosas aos clientes. As rotinas ajudam a acompanhar o desempenho dos produtos e serviços, adaptar e diversificar ofertas existentes e flexibilizar o atendimento, seguindo tendências ou inovando à frente dos concorrentes (MORGAN, 2012; VORHIES; HARKER, 2000; VORHIES; MORGAN, 2005).

A **capacidade de distribuição** envolve a habilidade da empresa de estabelecer canais de distribuição que sejam eficazes e eficientes. Isso significa possuir relacionamento próximo e altos níveis de serviço de suporte com os distribuidores, para conseguir atrair e reter os melhores. Assim a cadeia de suprimentos consegue se fortalecer e os benefícios são colhidos entre todos os envolvidos, uma vez que o canal é parte significativa dos custos de operação da empresa. Essa capacidade também pode surgir na empresa por meio de habilidades como processamento de pedidos, devolução e atendimento aos clientes. (MORGAN, 2012; VORHIES; HARKER, 2000; VORHIES; MORGAN, 2005).

A **capacidade de promoção** também é conhecida como capacidade de comunicação, e envolve a habilidade em gerenciar a percepção de valor dos clientes. Com ela, a empresa desenvolve rotinas para mostrar ao mercado os atributos e diferenciais de seus produtos, serviços e da marca da empresa, para conquistar os

stakeholders e vender os bens oferecidos. Atividades de publicidade, promoções de vendas, patrocínios, relações públicas, participação feiras, presença em mídias sociais e comunicação geral com o mercado, incluindo clientes, fornecedores e colaboradores são comuns a essa capacidade. Além disso, faz a manutenção da imagem corporativa e sua reputação, o que é importante para a organização desenvolver vínculos e entregar valor ao cliente (MORGAN, 2012; TOOKSOON; MOHAMAD, 2012; VORHIES; HARKER, 2000; VORHIES; MORGAN, 2005).

A **capacidade de pesquisa** de marketing inclui o gerenciamento das informações de mercado, os processos pelos quais a empresa aprende com ele e usa esse conhecimento a seu favor. Envolve a habilidade da empresa em fornecer respostas a perguntas definidas pela organização, provendo dados que facilitam a tomada de gestão dos gestores. A forma com que a informação é coletada, analisada, transformada em informações relevantes para a empresa e disseminada entre os departamentos compreende o domínio das rotinas necessárias para o desenvolvimento da capacidade de pesquisa (MORGAN, 2012; VORHIES; HARKER, 2000; VORHIES; MORGAN, 2005).

A **capacidade de vendas** envolve os processos de gestão de venda do produto ou serviço ao cliente, humanos ou estruturais. Ou seja, as competências pessoais da força de vendas ao entender os clientes, fornecer informações para eles e para a organização, conquistar e garantir a recompra dos produtos por meio de relacionamentos saudáveis e duradouros. E os sistemas necessários para garantir o fluxo correto de informações, o treinamento contínuo dos vendedores e gerentes, metas a serem seguidas, controle e rastreamento de pedidos, coordenação de entregas e promoções. Esses sistemas são importantes para garantir a comunicação fluída e consistente com a organização (MORGAN, 2012; PRATONO, 2018; VORHIES; MORGAN, 2005). O QUADRO 3 apresenta um resumo de todas as definições anteriormente apresentadas.

QUADRO 3 – DEFINIÇÕES DAS CEM

GRUPO GENÉRICO / Capacidades individuais	RESUMO
<b>Capacidades especializadas de marketing</b>	Nível hierárquico de operações. Envolve as tarefas de marketing realizadas pelos especialistas nesta área, onde o planejamento é de fato implementado para atingir os objetivos estratégicos.
Preço	Habilidade da empresa em gerenciar a troca financeira, tangível e intangível, dos produtos e serviços prestados, com os clientes.

Desenvolvimento de produtos	Habilidade da empresa em gerenciar ofertas de produtos e serviços, sejam novos ou existentes. Inclui atividades como lançamento de produtos e satisfação dos clientes.
Distribuição	Habilidade da empresa em estabelecer canais eficazes e eficientes para distribuir seus produtos e serviços, assim como manter relacionamentos fortes com distribuidores.
Promoção	Habilidade da empresa em gerenciar a percepção de valor dos clientes, por meio da comunicação como em promoções, feiras, eventos, publicidade, relações públicas e redes sociais.
Pesquisa	Habilidade da empresa em gerenciar as informações de mercado, aprender com ele e utilizar esse conhecimento a seu favor.
Vendas	Habilidade da empresa em adquirir pedidos dos clientes, por meio das competências pessoais, como força de vendas, ou dos sistemas e fluxos de informação necessários para efetivação do negócio.

FONTE: Elaborado pela autora (2020) com base em Vorhies e Morgan (2005).

Na próxima seção foi realizada uma revisão teórica do construto de desempenho organizacional, o qual foi dividido em eficiência, efetividade e adaptabilidade (RUEKERT; WALKER, 1987)

## 2.5 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

O desempenho é uma medida comum utilizada em trabalhos empíricos e pode representar diferentes tipos de resultados como o econômico (BISWAS, 2019); de novos produtos (CHOU; YANG, 2011); de inovação (PSCHEIDT-GIESELER et al., 2018); de relacionamento com o consumidor (MOHAIMANI; SALEHI, 2014); ou de marca (LAUKKANEN et al., 2013; O’CASS; WEERAWARDENA, 2010)

O desempenho organizacional é geralmente retratado como um construto multidimensional, que envolve medidas financeiras, operacionais, relacionadas ao cliente, ao crescimento de mercado e a marca institucional. Ele necessita de variáveis que envolvam mais de uma área funcional da empresa, uma vez que o bom resultado em uma pode não significar um desempenho favorável para toda organização (LAUKKANEN et al., 2013; RUEKERT; WALKER, 1987; VORHIES; HARKER, 2000).

Estas medidas podem ser abordadas pelos pesquisadores de maneira subjetiva ou objetiva. A abordagem objetiva leva em conta valores quantitativos de desempenho, baseados em relatórios e resultados financeiros da organização, como lucratividade, volume de vendas, crescimento organizacional e tamanho de mercado (CHOU; YANG, 2011).

Já as medidas subjetivas são associadas a declaração dos gerentes, funcionários ou clientes a respeito de sua percepção do desempenho organizacional, normalmente quando comparadas aos concorrentes, com critérios estabelecidos como crescimento, quantidade de vendas, sucesso na introdução de novos produtos e satisfação dos clientes (NORRIS; CIESIELSKA, 2019).

O desempenho organizacional já foi explorado no contexto de inovação e marketing. Pesquisadores investigam essa relação pois as capacidades de marketing desenvolvem rotinas e processos que levam a vantagem competitiva, característica importante para o desempenho organizacional. Também exploram a orientação para inovação já que a introdução de novos processos, produtos e serviços que satisfaçam os clientes e fornecedores, tendem a superar os concorrentes e garantir desempenho organizacional (SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006a; VORHIES; MORGAN, 2005).

Por exemplo, Murray, Gao e Kotabe (2011) descobriram que as capacidades de marketing são mediadoras na relação da orientação para o mercado com o desempenho de exportação de empreendimentos com base na China. Suas medidas incluem a percepção de gestores sobre desempenho financeiro (lucratividade, vendas e crescimento); desempenho estratégico (competitividade, posição estratégica, participação de mercado); e desempenho de produto (produtos de sucesso, velocidade de obtenção de produtos no mercado e inovação de produtos).

Vorhies e Harker (2000) descobriram que empresas orientadas para o mercado desenvolvem capacidades de marketing que levam ao desempenho organizacional. As medidas subjetivas desse construto incluíam quatro dimensões: lucratividade, retorno do investimento, retorno das vendas; crescimento, participação de mercado e crescimento em vendas; adaptabilidade, número de novos produtos com sucesso, introdução de novos produtos no mercado e tempo de mercado para novos produtos; e satisfação do cliente e entrega de valor aos clientes.

Jaakkola et al. (2010) descobriram que a orientação para inovação possui uma relação direta com o desempenho de mercado e as capacidades de marketing *inside-out* com o desempenho de mercado e financeiro. O desempenho de mercado possuía medidas subjetivas de volume de vendas e participação de mercado. O desempenho financeiro considerava a lucratividade, retorno sobre o investimento e margens de lucro gerais.

Theodosiou, Kehagias e Katsikea (2012) encontraram relação positiva na orientação para inovação com as capacidades de marketing, e dessas com o



desempenho de filiais de bancos. Este construto foi mensurado de acordo com a percepção dos gestores do setor de tecidos a respeito das vendas, participação de mercado, lucratividade e satisfação dos clientes.

Sousa e Marcos (2017) descobriram que as capacidades de marketing são medeiam a relação da orientação para inovação com o desempenho organizacional. Esse foi medido subjetivamente com a participação do mercado, posição competitiva, retenção dos clientes, crescimento das vendas e desempenho global da empresa.

Além disso, na revisão sistemática sobre capacidades de marketing e desempenho organizacional, Kamboj e Rahman (2015) apresentaram como principais determinantes das capacidades de marketing os resultados de participação de mercado, crescimento das vendas, lucratividade, retorno do investimento e satisfação do consumidor. De maneira semelhante, Norris e Ciesielska (2019) em sua revisão sistemática sobre orientação para inovação, encontraram relações do construto com resultados de lucratividade, taxa de crescimento, volume de vendas, participação de mercado e sucesso de novos produtos.

Uma vez que este projeto tem como objetivo entender a relação da OI, CAM, CEM e DO em empresas com diferentes intensidades de OI, o desempenho organizacional pode fornecer subsídios para entender o benefício desse relacionamento para a organização como um todo, fator que ainda possui pouca comprovação empírica, mas que já apresenta alguns resultados positivos (SOUSA; MARCOS, 2017; THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012).

Nesta pesquisa, optou-se por utilizar as medidas subjetivas de desempenho organizacional de Ruekert e Walker (1987), que após uma revisão de literatura sobre o tema, propôs a divisão do construto em dimensões de eficiência, efetividade e adaptabilidade. Esse artigo seminal já foi utilizado para construção de escalas em diversas pesquisas (GAO, 2010; MARTIN; JAVALGI; CIRAVEGNA, 2020; MORGAN et al., 2003; REIMANN; CARVALHO; DUARTE, 2021) portanto, ainda hoje é relevante nos estudos de marketing.

A eficiência é a relação dos recursos utilizados com o desempenho financeiro, e pode ser medida como lucratividade, participação das vendas e retorno do investimento. A efetividade consiste no sucesso que a empresa tem no mercado em relação aos concorrentes, e pode ser medida como participação no mercado ou aumento das vendas em relação aos concorrentes. Já a adaptabilidade é o sucesso da organização em responder as mudanças e oportunidades do ambiente a longo

prazo, que inclui a introdução bem-sucedida de novos produtos e serviços (REIMANN; CARVALHO; DUARTE, 2021; RUEKERT; WALKER, 1987).

Essas dimensões também já foram estudadas separadamente para identificar sua relevância na construção do desempenho organizacional. Por exemplo, (PHILLIPS, 2000) afirma que as medidas de desempenho devem ter no mínimo as dimensões de eficiência, efetividade e adaptabilidade; e que essa terceira é de primordial importância para os gestores obterem níveis altos de inovação.

Já (CLARK, 2000) testou empiricamente essas três dimensões e confirmou sua importância para o desempenho organizacional. Mas para os gestores, a eficácia é o que possui maior impacto, demonstrando a importância do cumprimento de metas para atingir objetivos estratégicos.

Dessa forma, as três dimensões são positivamente relacionadas ao desempenho organizacional nos estudos de marketing. No QUADRO 4 são apresentados os resumos das definições das dimensões de eficiência, efetividade e adaptabilidade.

QUADRO 4 – DEFINIÇÕES DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

CONSTRUTO / Dimensão	RESUMO
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	Construto multidimensional que necessita de variáveis que envolvam mais de uma área funcional da empresa, pode envolver medidas objetivas ou subjetivas, financeiras, operacionais, de crescimento do mercado e relacionadas a marca institucional.
Eficiência	Resultado dos programas da organização em relação aos recursos empregados em sua implementação (lucratividade, participação das vendas e retorno do investimento);
Efetividade	Resultado que a empresa tem no mercado em relação aos concorrentes (participação no mercado ou aumento das vendas em relação aos concorrentes).
Adaptabilidade	Resultado na resposta as mudanças e oportunidades do ambiente a longo prazo (introdução bem sucedida de novos produtos e serviços)

FONTE: Elaborado pela autora (2020) com base em Ruekert e Walker (1987).

## 2.6 DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES DE PESQUISA

A orientação para inovação de uma empresa pode variar de acordo o volume do investimento em recursos financeiros, humanos, materiais, informacionais e

temporais nas áreas de estratégia, estrutura, processos, recursos humanos e liderança. O que pode ser influenciado pelo nível de competitividade, necessidade de adentrar em novos mercados e segmentos e pela necessidade de antecipar produtos e serviços que superem as expectativas de seus clientes. Assim, ainda que possuam foco estratégico voltado para inovação, as empresas são heterogêneas e podem ser classificadas em um continuum, no qual aquelas que dedicam mais esforços para a inovação tendem a colher mais resultados de desempenho (CHEN; TSOU; CHING, 2011; SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006b)

Comparar empresas com diferentes intensidades de uma orientação estratégica não é incomum na literatura de marketing. Por exemplo, Kaynak e Kara (2004), realizaram uma análise de cluster para compreender o construto de orientação do mercado na indústria chinesa. Com isso, descobriram que a alta orientação para o mercado possuía mais resposta aos objetivos da empresa, qualidade e desenvolvimento de produtos, retenção de clientes, crescimento da receita e participação de mercado, do que o cluster de baixa orientação para o mercado.

A comparação também apresentou resultados interessantes, nos quais as empresas de Telecomunicações, Hardware e Software (TICs) possuíam porcentagens maiores de alta orientação para o mercado ( $\geq 72\%$ ) do que a indústria de manufatura e bancos ( $\leq 44\%$ ). Essas constatações podem auxiliar os gerentes a se diferenciar dos concorrentes, seja inserindo uma outra orientação estratégica onde o segmento já é saturado (TICs), seja dando ênfase a essa orientação (setor bancário e de manufatura), para aumentar sua vantagem competitiva (KAYNAK; KARA, 2004).

Já Martin, Martin e Minnillo (2009) buscaram as diferenças entre 21 líderes com modelos cognitivos de alta e baixa orientação para o mercado, por meio de entrevistas aprofundadas. Os resultados indicaram que o grupo com alta orientação para o mercado implementava a estratégia com foco no cliente, baixos níveis de departamentalização, comunicação aberta, alto envolvimento de funcionários e encaravam a turbulência como uma oportunidade. Os líderes com baixa orientação para mercado, visavam a eficiência operacional interna, a estrutura hierárquica e a percepção de que a turbulência ambiental significava uma ameaça ao crescimento (MARTIN; MARTIN; MINNILLO, 2009).

A pesquisa desses autores é importante para compreender como as empresas implementam efetivamente suas estratégias e como as normas e valores dos líderes se transformam em ações que guiam a organização. A comparação entre

os grupos também tornou evidente a diferença de pensamento daqueles que possuem alta e baixa orientação para o mercado, levando a crença de que se a empresa quiser implementar essa orientação deve começar pelos líderes.

Le Meunier-Fitzhugh e Piercy (2011) dividiram a amostra entre empresas com alta ou baixa intensidade de orientação para o mercado, colaboração entre vendas e marketing e desempenho comercial. Um dos resultados demonstrou que das empresas com alto desempenho organizacional, apenas 5% possuíam baixa orientação para o mercado, contra 58,2% que possuíam altos níveis. Das com baixo desempenho, 12% também possuíam níveis baixos de orientação para o mercado, contra 24% das que possuíam alto. Assim, contraria-se a ideia de que maiores níveis de uma orientação estratégica levarão a melhores resultados de desempenho (CHOU; YANG, 2011; THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012).

White e Vila (2017) exploraram a orientação empreendedora de 81 empresas com interesse em fazer negócios em Cuba. Eles descobriram que as estratégias de marketing de empresas com alta orientação empreendedora visam a adaptação ao mercado, enquanto as de baixa visam a padronização da estratégia em nível global. Com isso é possível entender como se posicionar e planejar cuidadosamente a entrada em mercados competitivos, considerando sua orientação estratégica.

Mostafa, Wheeler e Jones (2005) encontraram que empresas com alta orientação empreendedora estão mais comprometidas com a internet do que as com baixa, por isso são mais inovadoras, proativas e investem mais em tecnologia. No entanto, os dois grupos apresentaram associação positiva semelhante com medidas de lucratividade, sucesso percebido e crescimento de vendas. Esses resultados também contradizem o conceito comumente aceito de que maiores níveis de uma orientação estratégica levarão a maiores resultados no desempenho organizacional. Por isso é relevante estudar casos que comparem empresas com a mesma orientação estratégica (SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006; STOCK; ZACHARIAS, 2011).

O QUADRO 5 apresenta um resumo dos artigos apresentados considerando as vantagens de estudar diferentes intensidades de uma orientação estratégica.

#### QUADRO 5 – VANTAGENS DE ESTUDAR INTENSIDADES DE UMA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

Autor	Vantagens
-------	-----------

Kaynak e Kara (2004)	<p><b>Comparar medidas internas</b> (empresas com alta Orientação para o Mercado possuem mais resposta aos objetivos da empresa, qualidade e desenvolvimento de produtos, retenção de clientes, crescimento da receita e participação de mercado). Isso é importante para entender como melhorar os resultados por meio de investimentos certos para alavancar a orientação.</p> <p><b>Comparar setores</b> (Telecomunicações, Hardware e Software possuem mais empresas com alta orientação para o mercado do que Têxteis, Brancos e Manufatura). É relevante para compreender o cenário e obter vantagens a partir dele.</p> <p><b>Comparar cidades</b> (As indústrias de Beijing se destacaram como altas em orientação para o mercado). Isso é interessante para estimular políticas públicas e educacionais que aumentem o faturamento e até mesmo a exportação das cidades.</p>
Martin, Martin e Minnillo (2009)	<p><b>Comparar a forma de implementação da orientação para o mercado</b>, feita por gerentes com alto e baixo nível dela. Isso é relevante para compreender as nuances entre a teoria e prática, e verificar o comportamento dos gestores de acordo com a intensidade da orientação para o mercado.</p>
Le Meunier-Fitzhugh e Piercy (2011)	<p><b>Verificar a influência entre construtos</b>. Este artigo explorou de maneira distinta as relações entre construtos e descobriu que 24% das empresas que possuíam baixo desempenho possuíam alta orientação para o mercado. Isso quer dizer que, para ¼ das indústrias, ser orientada para o mercado não é suficiente para garantir o desempenho organizacional.</p>
Mostafa, Wheeler e Jones (2005)	<p><b>Verificar a influência entre os construtos</b>. Empresas com alta orientação empreendedora estão mais comprometidas com a internet do que as com baixa. No entanto, a influência com o desempenho foi o mesmo para os grupos de alta ou baixa orientação. Isso contradiz o pensamento de que maior intensidade de uma orientação estratégica levará a melhores resultados no desempenho organizacional.</p>
White e Vila (2017)	<p><b>Entrada de novos mercados</b>. Entender o comportamento de empresas com alta e baixa orientação empreendedora pode auxiliar empresários a desenvolverem planos de ação coerentes quando estiverem explorando novos mercados.</p>

FONTE: Elaborado pela autora (2020).

No caso da orientação para a inovação, organizações com Alta OI são mais propensas a dedicar recursos, desenvolver tecnologias, políticas, procedimentos, práticas, incentivos formais ou informais, coletar e disseminar informações, adquirir ideias inovadoras de seus funcionários e do ambiente de negócios. Com isso, buscam estimular o desenvolvimento e sustentar inovações em todos os departamentos, melhorar a velocidade de comercialização, aumentar a amplitude da sua tecnologia e do mercado no qual atuam e garantir vantagem competitiva (CALANTONE; DI BENEDETTO; BHOVARAGHAVAN, 1994; DHEWANTO; SOHAL, 2015b; SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006a).

Dessa maneira, pode-se afirmar que quanto maior a orientação para inovação da empresa, maiores os resultados que ela obtém no desempenho organizacional:

H1: A influência positiva da orientação para inovação no desempenho organizacional é mais forte para o grupo de Alta OI (H1a) do que para o grupo de Baixa OI (H1b).

Para Zhou et al. (2005), ter uma orientação estratégica não é suficiente para garantir desempenho organizacional e por isso as empresas devem investir em comportamentos e habilidades que corroborem com este objetivo. Estes podem ser relacionados às capacidades de marketing pois seu desenvolvimento está associado às práticas e rotinas organizacionais, ou seja, a maneira como as coisas são feitas (THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012; ZHOU et al., 2005).

Existem muitos tipos de capacidades de marketing e é fundamental para a organização identificar quais fornecem vantagens competitivas para focar seus investimentos. Elas podem ter foco na estratégia organizacional, como as capacidades arquiteturais, ou serem encarregadas de reunir informações externas à organização para adaptação interna, como no caso das capacidades especializadas de preço, produto, distribuição, promoção, pesquisa e vendas (DAY, 1994; SOK; O'CASS; MILES, 2016; VORHIES; MORGAN, 2005).

Diversos estudos já comprovaram a influência das capacidades de marketing no desempenho de exportação (TOOKSOON; MOHAMAD, 2012), desempenho de inovação (MEDASE; BARASA, 2019), desempenho de marca (O'CASS; WEERAWARDENA, 2010); e no desempenho organizacional (NATH; NACHIAPPAN; RAMANATHAN, 2010; SOK et al., 2017b).

Além disso, Kamboj e Rahman (2015) selecionaram 101 artigos das principais revistas de marketing de 1987 até 2014. A amostra da revisão sistemática contempla mais de 50 tipos de capacidades de marketing, a grande maioria com relação significativa e positiva no desempenho. No QUADRO 6 resumem-se os artigos revisados pelos autores que possuem relevância para esta pesquisa.

QUADRO 6 – CAPACIDADES DE MARKETING E DESEMPENHO

Capacidade de marketing	Desempenho positivo e significativo	Desempenho não significativo
Preço	25	2
Produto	25	4
Distribuição	25	2
Promoção	31	1
Vendas	16	1
Pesquisa	13	
Planejamento	19	
Implementação	14	
Capacidades arquiteturais	1	
Capacidades especializadas	1	
Capacidades de marketing (genérico)	5	

FONTE: Elaborado pela autora (2020) com base em Kamboj e Rahman (2015)

Apesar da importância das capacidades de marketing para os negócios, elas possuem elementos que as distinguem. Para Day (1994) as empresas possuem apenas algumas capacidades com as quais podem superar a concorrência e propõe que os pesquisadores estudem como identificar essas capacidades.

Na presente pesquisa buscou-se compreender como as capacidades arquiteturais e especializadas de marketing se desenvolvem em empresas com diferentes intensidades de orientação para inovação. Por meio da comparação entre capacidades arquiteturais e especializadas, identifica-se qual é mais propícia em ambientes orientados para inovação. Essa comparação não é comum na literatura, mas pode ser inferida em alguns estudos.

Por exemplo, Vorhies e Harker (2000) encontraram relação significativa na orientação para o mercado e capacidades especializadas e arquiteturais. No entanto, as capacidades arquiteturais possuíam maiores níveis de significância do que as capacidades especializadas de pesquisa, preço, produto, distribuição e promoção. Vorhies e Morgan (2005) também encontraram relações positivas com o desempenho geral da organização, mas as capacidades especializadas possuíam coeficientes menores do que as capacidades arquiteturais.

Já Morgan, Katsikeas e Vorhies (2012) compreenderam que a implementação efetiva da estratégia de marketing de exportação contribui para o desempenho financeiro da organização, sendo que as capacidades arquiteturais e especializadas desempenham um importante papel nessa relação. Novamente, as capacidades arquiteturais possuem maiores coeficientes na efetividade da implementação interna do que as capacidades especializadas. Mas ambas não tiveram significância com a efetividade da implementação externa, porém sua integração obteve esse resultado.

Holey et al. (1999) em seu modelo hierárquico descobriram que as capacidades de marketing relacionadas à gestão da organização, cultura e estratégia, são mais úteis para explicar o desempenho do que as capacidades operacionais e táticas. Arunachalam et al. (2018), encontraram níveis baixos a moderados de orientação empreendedora quando as capacidades arquiteturais são baixas e níveis moderados a altos quando as capacidades arquiteturais são altas. Esses resultados demonstram que a orientação estratégica influencia na forma com que as capacidades de marketing se desenvolvem.

Uma vez que as empresas desenvolvem a orientação para inovação com diferentes intensidades é possível que estimulem o desenvolvimento de algumas capacidades em detrimento de outras. Isso porque o volume de investimento nessa orientação estratégica determinará o comprometimento dos funcionários em níveis hierárquicos distintos a desenvolver programas para impulsionar a inovação (SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006a).

Altos níveis de OI estimularão os gestores a desenvolver estratégias inovadoras, por isso utilizarão a capacidade de planejamento, que otimiza os recursos da empresa e do mercado em prol da inovação. Além disso, terão mais investimento financeiro, e podem utilizar a capacidade de implementação para estabelecer rotinas com objetivo de aumentar a capacidade da empresa de materializar ideias em produtos viáveis comercialmente (MORGAN et al., 2003; STOCK; ZACHARIAS, 2011b; VORHIES; MORGAN, 2005).

Essas rotinas auxiliarão no desenvolvimento de uma cultura organizacional que fortalece a inovação, e os líderes são os principais veículos para estimular a criatividade e planejar metas com esse propósito (MARTIN; MARTIN; MINNILLO, 2009). Por isso acredita-se que a alta orientação para inovação influencie mais no desenvolvimento de capacidades arquiteturas, relacionadas ao nível estratégico. O que fornece a hipótese:

H2: A influência positiva das capacidades arquiteturas de marketing no desempenho organizacional é mais forte para o grupo de Alta OI (H2a) do que no grupo de Baixa OI (H2b).

Dado que a cultura de inovação não é tão forte em empresas com Baixo OI, as novas ideias surgirão daqueles com maior contato com o ambiente externo da organização, que desenvolvem atividades essenciais para que a empresa coloque suas estratégias em prática. Por isso baixos níveis de OI estimularão os funcionários especializados de marketing a desenvolver competências operacionais para introduzir novas informações do mercado, que posteriormente serão transformadas em conhecimento (MORGAN, 2012; VORHIES; HARKER, 2000).

Por exemplo, os sistemas de suporte identificam a satisfação dos clientes, oportunidades para novas soluções e pontos de ajuste para os produtos existentes. O monitoramento dos concorrentes permite o desenvolvimento de estratégias



competitivas de preço e vendas. A comunicação com os clientes em meios digitais, como as redes sociais, abre os canais da empresa para conversas, sugestões e críticas (KOTLER et al., 2017; VORHIES; MORGAN; AUTRY, 2009).

Assim, a OI permite o reconhecimento de mudanças no mercado, e as rotinas de marketing coletam, transformam e disseminam essas informações em insights úteis que vão efetivar a inovação. Rotinas que estimulem a criatividade, flexibilidade e experimentação dos funcionários incentivam a melhoria contínua dos processos da empresa. Por isso, ainda que os níveis da OI sejam baixos, as capacidades especializadas de marketing se configuram como atividades operacionais que podem estimular a inovação (HOOLEY et al., 1999; MORGAN, 2012). Assim, propõe-se que:

H3: A influência positiva das capacidades especializadas de marketing no desempenho organizacional é mais forte para o grupo de Baixa OI (H3b) do que no grupo de Alta OI (H3a).

O objetivo principal das empresas é a melhoria do desempenho organizacional, que pode ser conquistado unindo capacidades de marketing com diferentes intensidades de uma orientação estratégica (STOCK; ZACHARIAS, 2011).

Por exemplo, Vorhies e Harker (2000) estudaram como as capacidades de marketing influenciavam o desempenho organizacional em organizações orientadas ou não para o mercado. As capacidades de marketing tiveram relações positivas em ambos os grupos, mas para empresas com alta orientação para o mercado as capacidades arquiteturas e de pesquisa se destacaram. Já no grupo de baixa orientação para o mercado, as capacidades com coeficientes maiores eram as de desenvolvimento de novos produtos e de distribuição. Essa diferença demonstra a influência da orientação estratégica nas capacidades de marketing.

Morgan, Katsikeas e Vorhies (2012) descobriram que as organizações com alta orientação para o mercado percebiam maior capacidade de aprendizagem organizacional em suas dimensões de consciência estratégica, flexibilidade operacional, processos de desenvolvimento estratégico e habilidades gerenciais. Para esses autores, a premissa é de que as capacidades de aprendizado organizacional incentivam o pensamento e o comportamento orientados para o mercado em uma empresa estimulada a desenvolver tal abordagem.

De forma semelhante, para esta pesquisa entende-se que a influência da intensidade da orientação para inovação nas capacidades de marketing reside no estímulo contínuo que uma oferece para outra. Enquanto a orientação para inovação norteia pensamentos, projetos e ações que estimulem novas ideias, as capacidades de marketing são a maneira pelo qual esse processo é executado. Por exemplo, se uma empresa com alta orientação para inovação incentivar a capacidade de pesquisa de marketing, as informações coletadas e transmitidas serão valiosas para estimular a organização a desenvolver inovações incrementais e radicais em todos os departamentos (MORGAN, 2012; THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012).

Além disso, outros pesquisadores já encontraram resultados positivos das capacidades de marketing como mediadoras de orientações estratégicas e desempenho. Por exemplo, orientação para inovação e desempenho organizacional (SOUSA; MARCOS, 2017); orientação empreendedora e desempenho organizacional (SOK et al., 2017); orientação para o mercado e desempenho organizacional (MURRAY; GAO; KOTABE, 2011; SOUSA; MARCOS, 2017).

Nesta pesquisa, buscou-se compreender se as capacidades de marketing atuam como mediadoras entre a orientação para inovação e o desempenho organizacional. As empresas com Alta OI tendem a desenvolver mais as capacidades arquiteturas, pois seus objetivos estratégicos e líderes serão sensibilizados a criar programas institucionais que estimulem a inovação em toda a empresa (MARTIN; MARTIN; MINNILLO, 2009). Por isso, a Alta OI estimulará o desenvolvimento de capacidades do nível estratégico, como planejamento e implementação, e esse sistema levará ao desempenho organizacional.

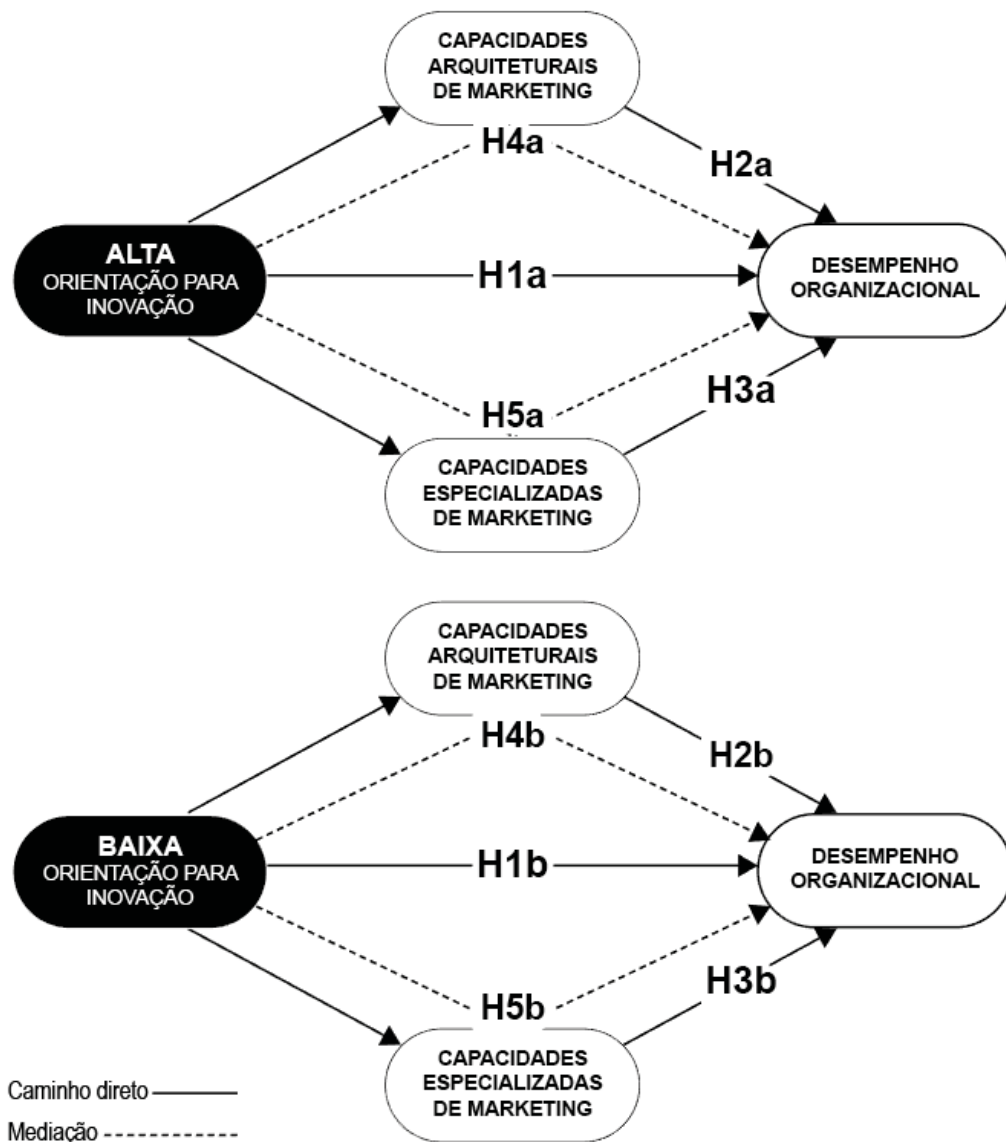
Por sua vez, níveis baixos de orientação para inovação tendem a estimular processos intermitentes de inovação. Assim, iniciativas inovadoras são apreciadas e incutidas na rotina organizacional quando há comprovação de sua necessidade. As rotinas operacionais são a maneira pela qual os analistas de marketing se mantêm em contato com o mercado, coletam informações, criam propostas baseadas em dados e implementam soluções que modificam e melhoram os processos internos da organização. Assim, a inovação surge do nível operacional, mas também leva a resultados superiores para a organização. Por isso a Baixa OI leva ao desenvolvimento de capacidades especializadas e ao desempenho organizacional. Portanto, propõe-se que:

H4: As capacidades arquiteturais de marketing medeiam a relação da orientação para inovação com o desempenho organizacional, com efeito mais forte para o grupo de Alta OI (H4a) do que para o grupo de Baixa OI (H4b).

H5: As capacidades especializadas de marketing medeiam a relação da orientação para inovação com o desempenho organizacional, com efeito mais forte para o grupo de Baixa OI (H5b) do que para o grupo de Alta OI (H5a).

Para ilustrar as hipóteses, chegou-se ao modelo apresentado na FIGURA 4.

FIGURA 4 – MODELO A SER TESTADO



FONTE: Elaborado pela autora (2020).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos, incluindo o delineamento da pesquisa, a definição constitutiva e operacional dos construtos, a população e amostra estudada. Para cumprir o objetivo geral proposto, utilizou-se a abordagem de métodos mistos sequencial, com a primeira fase quantitativa e a segunda qualitativa. Portanto, também são apresentadas as técnicas de coleta e análise de dados para cada uma.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O objetivo geral dessa pesquisa é entender a relação dos construtos de OI, CAM, CEM e DO em empresas com diferentes intensidades de OI. Para atingi-lo, optou-se por uma abordagem de métodos mistos em fases sequenciais.

Os dados **quantitativos** podem ser analisados com auxílio de estatística, e são úteis para generalizar as informações de forma rápida e confiável, proporcionando um entendimento amplo do assunto para um grande número de observações. É uma técnica genérica, que não se preocupa com a voz dos entrevistados, por isso perde nuances contextuais e individuais. Além disso, há pouco espaço para interpretações pessoais do pesquisador, o que limita o desenvolvimento de novos conceitos e teorias (CRESWELL; PLANO, 2013).

Os dados **qualitativos**, proporcionam compreensão dos aspectos subjetivos do fenômeno, garantem profundidade na coleta e análise de dados e são obtidos com pequenos grupos. Ao se preocupar com o indivíduo, porém, perde-se a objetividade dos resultados, que podem conter vieses ocasionados pela interpretação do pesquisador. Os dados também não podem ser generalizados e são condicionados ao contexto da pesquisa (MALHOTRA, 2011).

A união dos dois métodos pode reforçar os pontos positivos, mitigar os pontos negativos e fornecer completude nos resultados com informações abrangentes e detalhadas a respeito do mesmo fenômeno (PARANHOS et al., 2016). Nesta pesquisa, a fase quantitativa foi relevante para compreender a dimensão do problema de pesquisa na amostra, verificando as relações existentes entre os construtos. Já a qualitativa aprofundou esses resultados ao ouvir dos gestores como esse fenômeno se desenvolve no cotidiano das organizações.

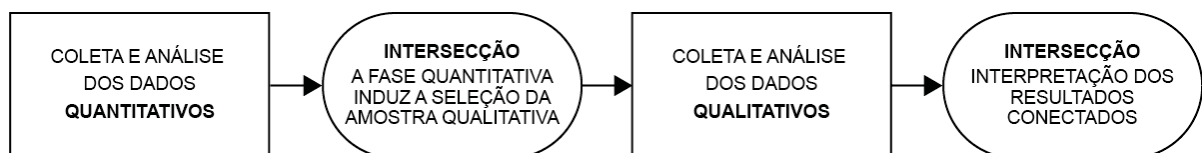
As pesquisas mistas são importantes porque exploram o fenômeno com base em um número maior de evidências, coletadas em diferentes fontes, formatos e janelas temporais. Com isso, o pesquisador consegue responder a perguntas mais complexas de maneira confiável (NORRIS; CIESIELSKA, 2019).

Apesar das vantagens, a pesquisa de métodos mistos não é comum na área de marketing, que é dominada pela pesquisa quantitativa. Mas há um esforço por parte de editores de periódicos relevantes na área para o incentivo de seu uso (HOUSTON, 2019; HUNT, 1994, 2018; JAWORSKI, 2018; RUSSELL-BENNETT; ROSENBAUM; MCANDREW, 2020). Fator esse que pode estar contribuindo para o aumento das pesquisas com esse tipo de metodologia, como comprovado em diversas revisões sistemáticas (CAMERON; MOLINA-AZORIN, 2011; HARRISON, 2013; HARRISON; REILLY, 2011; VALTAKOSKI, 2019)

Para uma abordagem de métodos mistos, Creswell e Plano (2013) apresentam quatro variações possíveis: o modelo paralelo convergente, o sequencial explanatório, o sequencial exploratório e o incorporado. Uma vez que o tema dessa pesquisa já é investigado na literatura, ele não se enquadra em uma pesquisa exploratória, que possui como premissa o entendimento de um problema que ainda não tenha sido delimitado em estudos anteriores. Além disso, esta pesquisa utilizará dados já coletados para a etapa quantitativa, o que descaracteriza a pesquisa convergente e incorporada (CRESWELL; PLANO, 2013; HARRISON, 2013).

Destarte, optou-se pelo método misto sequencial explanatório (FIGURA 5), que utiliza os dados qualitativos para explicar os resultados da análise quantitativa.

FIGURA 5 – ESTAPAS DO MÉTODO MISTO EXPLANATÓRIO



FONTE: Elaborado pela autora (2020), com base em Creswell e Plano (2013).

O projeto explanatório possui duas etapas distintas, que são inter-relacionadas em momentos específicos. Para essa pesquisa, a primeira fase incluiu o planejamento e análise dos dados quantitativos. Com esses resultados foi possível diferenciar o grupo de organizações com Alta OI e Baixa OI e definir quais os casos estudados na

etapa qualitativa. A partir disso, planejar, coletar e analisar os dados qualitativos. Por fim, os resultados de ambas as etapas foram confrontados e conectados na triangulação dos dados (CRESWELL; PLANO, 2013).

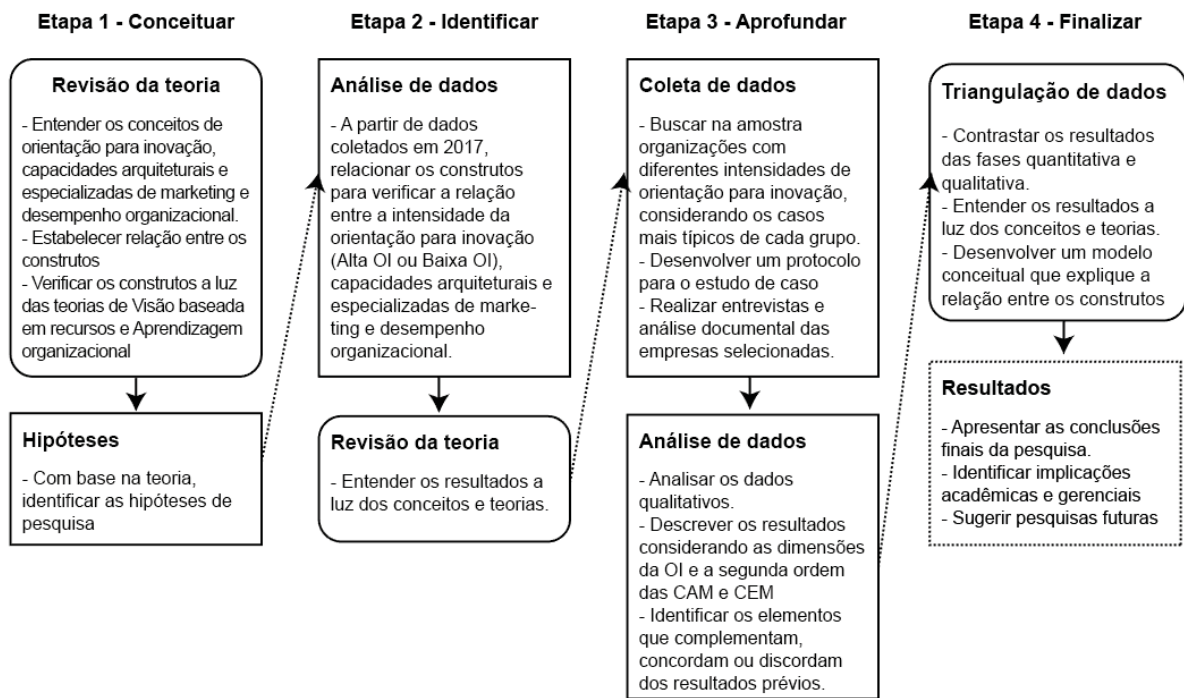
**A fase de natureza quantitativa** tem caráter conclusivo, o qual serve para examinar relacionamentos e testar hipóteses, neste caso, dos construtos de OI, CAM, CEM e DO. Possui uma abordagem descritiva, a qual busca especificar características e traços importantes do fenômeno analisado. Para essa etapa, os dados a serem utilizados estão disponíveis no banco de dados dos projetos de pesquisa “Perspectivas estratégicas do marketing e da inovação e contribuições para o desempenho de empresas brasileiras” (DIDONET, 2018) e “Capacidades de marketing, inovação e desempenho: sua relação no processo de estratégia de marketing” (TOALDO, 2018). Os dados foram coletados por meio de levantamento, técnica que inclui a coleta por meio de questionário estruturado com um grande número de entrevistados (MALHOTRA, 2011; PARANHOS et al., 2016).

**A fase de natureza qualitativa** tem caráter explanatório e foi desenvolvida com objetivo de examinar o fenômeno para obter conhecimento e compreensão aprofundada dele. Também se caracteriza como interpretativa, pois explora características dos indivíduos que não podem ser descritos numericamente e o pesquisador é responsável pela interpretação dos significados desses dados. A abordagem utilizada foi o estudo de caso, que envolve a análise intensa de poucos objetos. Os dados foram obtidos nas organizações escolhidas, em fontes secundárias externas e internas, e em entrevistas conduzidas com pessoas que possuem informações a respeito do fenômeno de interesse (CRESWELL, 2013).

Além disso, a pesquisa se apresenta em um corte temporal transversal, que permite a obtenção de informações sobre determinada população em um momento específico. Apesar dessa característica, o projeto sequencial explanatório permite a coleta e análise de dados em dois períodos temporais. Portanto, a fase quantitativa apresenta dados coletados no ano de 2017, enquanto a fase qualitativa foi realizada no ano de 2020 com a realização de entrevistas e a análise de documentação das organizações desde 2001.

A FIGURA 6 resume a metodologia da pesquisa, conduzida por uma abordagem mista, de natureza explanatória.

FIGURA 6 – DESENHO DA PESQUISA



FONTE: Elaborado pela autora (2020).

### 3.2 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DA PESQUISA

Os construtos vinculados a este estudo correspondem à OI, CAM, CEM e DO (QUADRO 7). Suas definições constitutivas e operacionais foram desenvolvidas com base nos relatórios das autoras Didonet (2018) e Toaldo (2018). Para a etapa qualitativa, as categorias de análise foram construídas a partir do questionário quantitativo e da revisão da literatura, tomando como base os autores Stock e Zacharias (2011), Vorhies e Morgan (2005) e Walker e Ruekert (1987).

QUADRO 7 – DEFINIÇÃO DOS TERMOS

VARIÁVEL	D.C.	D.O.	C.A.
Orientação para inovação	Princípio abrangente que guia e promove <b>programas projetados para aprimorar</b> a inovação e orienta a elaboração e implementação de estratégias com objetivo de aumentar a capacidade de inovação de uma empresa (STOCK; ZACHARIAS, 2011).	<b>Escala:</b> Orientação para a inovação de Stock e Zacharias (2011). Construto de segunda ordem formado por cinco fatores: estratégia, estrutura e processos, sistemas de recursos humanos, cultura e liderança. <b>Forma de mensuração:</b> Escala de diferencial semântico de 10 pontos sendo: "1 = Discordo totalmente" e	Foi identificada pelos princípios defendidos pela organização em sua comunicação formal e informal; nos processos que desenvolve para estimular e implementar novas ideias, produtos e serviços; na influência de comportamentos coletivos que estimulam a criatividade; no estímulo à experimentação; na tomada de decisões arriscadas e audaciosas, que desafiam o conhecimento estabelecido; em rotinas direcionadas para inovação, que envolvam a estratégia, estruturas e

			"10 = Concordo totalmente".	processos, sistemas de recursos humanos, cultura organizacional e liderança.
Capacidade arquitetural de <b>planejamento</b>	Capacidade da empresa de conceber estratégias de marketing que otimizam a correspondência entre os recursos da empresa e seu mercado (VORHIES; MORGAN, 2005).	<b>Escala:</b> Capacidades de marketing de Vorhies e Morgan (2005). Construído de primeira ordem, com um único fator e 5 itens. <b>Forma de mensuração:</b> Escala de diferencial semântico de 10 pontos sendo: "1 = Discordo totalmente" e "10 = Concordo totalmente".		Pode ser observado por meio da existência de um plano intencional de marketing (documento), que seja dividido entre os funcionários da organização (tarefas); pela coordenação de outros recursos e capacidades de marketing; na existência de reuniões de pauta ou planejamento de ações de marketing; esse planejamento deve estar de acordo com o plano estratégico da organização, que pode ser observado por meio de sua visão e missão.
Capacidade arquitetural de <b>implementação</b>	Processos pelos quais a estratégia de marketing pretendida é transformada em implantações de recursos realizadas (VORHIES; MORGAN, 2005).	<b>Escala:</b> Capacidades de marketing de Vorhies e Morgan (2005). Construído de primeira ordem, com um único fator e 5 itens. <b>Forma de mensuração:</b> Escala de diferencial semântico de 10 pontos sendo: "1 = Discordo totalmente" e "10 = Concordo totalmente".		Foi compreendida por meio da conclusão da implementação dos planos de marketing; casos de sucesso, envolvendo as outras capacidades de marketing; rotinas sistematizadas desenvolvidas por especialistas que levam a execução de estratégias, como realização de orçamentos, treinamentos e desenvolvimento de tecnologias;
Capacidade especializada de <b>preço</b>	Capacidade de extrair a receita ideal dos clientes da empresa (VORHIES; MORGAN, 2005).	<b>Escala:</b> Baseada na escala de capacidades de marketing de Vorhies e Morgan (2005) e Vorhies e Harker (2000). Construído de primeira ordem, com um único fator e 5 itens. <b>Forma de mensuração:</b> Escala de diferencial semântico de 10 pontos sendo: "1 = Discordo totalmente" e "10 = Concordo totalmente".		Pode ser identificada por meio de ações específicas para precificação dos produtos e serviços; na mudança rápida para responder a alterações no mercado e nos concorrentes; no acompanhamento das estratégias de precificação dos concorrentes; no desenvolvimento ou implementação de softwares e sistemas que auxiliem no controle e alteração rápida de preços, como precificação dinâmica ou métodos de recorrência.
Capacidade especializada de <b>produto</b>	Processos pelos quais as empresas desenvolvem e gerenciam ofertas de produtos e serviços (VORHIES; MORGAN, 2005).	<b>Escala:</b> Baseada na escala de capacidades de marketing de Vorhies e Morgan (2005) e Vorhies e Harker (2000). Construído de primeira ordem, com um único fator e 5 itens. <b>Forma de mensuração:</b> Escala de diferencial semântico de 10 pontos sendo: "1 = Discordo totalmente" e "10 = Concordo totalmente".		Foi observada por meio dos processos pelo qual a organização desenvolve novos produtos e serviços de forma constante por meio de rotinas organizacionais; na quantidade de produtos e serviços lançados em um intervalo de tempo; no quanto os produtos da organização se diferenciam ou são superiores aos concorrentes; nos processos de lançamento dos produtos em feiras e eventos; no quanto o produto satisfaz as necessidades dos clientes; na adaptação de produtos existentes para atender a expectativas do mercado.
Capacidade especializada de <b>distribuição</b>	Capacidade da empresa de estabelecer e manter canais de distribuição que efetivamente e eficientemente agreguem valor aos clientes finais (VORHIES; MORGAN, 2005).	<b>Escala:</b> Baseada na escala de capacidades de marketing de Vorhies e Morgan (2005) e Vorhies e Harker (2000). Construído de primeira ordem, com um único fator e 6 itens. <b>Forma de mensuração:</b> Escala de diferencial semântico de 10 pontos sendo: "1 = Discordo totalmente" e "10 = Concordo totalmente".		Pode ser compreendida por meio do relacionamento com os fornecedores, o quanto essa relação é próxima, se há vantagens comerciais nesses casos; na existência de serviços de suporte personalizados aos distribuidores; na atração e retenção dos melhores distribuidores; em rotinas que agreguem valor para o cliente por meio de entrega rápida, qualidade, diferenciação; por meio de um processo eficiente e eficaz; pela satisfação dos clientes com esse serviço; pela variabilidade dos canais de vendas e distribuição.
Capacidade especializada de <b>promoção</b>	Capacidade da empresa de gerenciar as percepções de valor do cliente (VORHIES; MORGAN, 2005).	<b>Escala:</b> Baseada na escala de capacidades de marketing de Vorhies e Morgan (2005) e Vorhies e Harker (2000). Construído de primeira ordem, com um único fator e 4 itens. <b>Forma de mensuração:</b> Escala de diferencial semântico de 10 pontos sendo:		Foi entendida por meio de rotinas que envolvam investimentos em publicidade e propaganda, que gerem retorno para os clientes; na gestão da marca da organização, como ela é vista e reconhecida no mercado; na imagem e reputação corporativa; nas promoções de vendas e na conversão dessas; no quanto os consumidores preferem essa marca as concorrentes.



Capacidade especializada de <b>pesquisa</b>	Processos pelos quais as empresas aprendem sobre seus mercados e usam o conhecimento do mercado (VORHIES; MORGAN, 2005).	<p>“1 = Discordo totalmente” e “10 = Concordo totalmente”.</p> <p><b>Escala:</b> Baseada na escala de capacidades de marketing de Vorhies e Morgan (2005) e Vorhies e Harker (2000). Construto de primeira ordem, com um único fator e 5 itens.</p> <p><b>Forma de mensuração:</b> Escala de diferencial semântico de 10 pontos sendo: “1 = Discordo totalmente” e “10 = Concordo totalmente”.</p>	Foi identificada na aquisição e compartilhamento de informações de mercado; nos processos pelo qual a informação é transformada em conhecimento útil para a organização, na rapidez pela qual o processo de pesquisa é realizado; no nível de difusão das pesquisas pela organização; nos tipos de pesquisas realizados e na quantidade em um intervalo de tempo específico.
Capacidade especializada de <b>vendas</b>	Processos pelos quais a empresa adquire pedidos de clientes (VORHIES; MORGAN, 2005).	<p><b>Escala:</b> Baseada na escala de capacidades de marketing de Vorhies e Morgan (2005) e Vorhies e Harker (2000). Construto de primeira ordem, com um único fator e 11 itens.</p> <p><b>Forma de mensuração:</b> Escala de diferencial semântico de 10 pontos sendo: “1 = Discordo totalmente” e “10 = Concordo totalmente”.</p>	Pode ser observada por meio dos processos e rotinas envolvendo os sistemas de vendas e a equipe de vendas; os treinamentos realizados; o nível de flexibilidade para escolha de preços e promoções; na satisfação desses funcionários; na quantidade de vendas em comparação aos concorrentes; nas técnicas organizacionais específicas, que são inerentes a organização e se diferenciam dos concorrentes; na construção de relacionamentos fortes com os clientes; na variabilidade de métodos e canais de auxílio.
Desempenho organizacional	Dividido em três elementos. Eficácia, sucesso dos produtos e programas de uma empresa em relação aos de seus concorrentes. Eficiência, resultado dos programas de uma empresa em relação aos recursos empregados na sua implementação. Adaptabilidade, sucesso da empresa em responder ao longo do tempo às mudanças de condições e oportunidades no ambiente.	<p><b>Escala:</b> Baseada na escala de desempenho organizacional de Walker e Ruekert (1987). Construto de segunda ordem formado por três fatores: efetividade, eficiência e adaptabilidade.</p> <p><b>Forma de mensuração:</b> Escala de diferencial semântico de 10 pontos sendo: “1 = Discordo totalmente” e “10 = Concordo totalmente”.</p>	Foi compreendido pela comparação de sucesso que os membros da organização fazem com seus concorrentes, seja por meio de eficiência, como lucratividade e vendas; seja como eficácia, por meio da participação de mercado; seja por adaptabilidade, como lançamento de novos produtos.

FONTE: Elaborado pela autora a partir dos relatórios de Didonet (2018) e Toaldo (2018) e dos autores Stock e Zacharias (2011), Vorhies e Morgan (2005) e Walker e Ruekert (1987).

### 3.3 POPULAÇÃO

A população desse estudo compreende empresas brasileiras do setor de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), que é formado por empresas dedicadas ao desenvolvimento, produção, distribuição de software, hardware, telecomunicações e serviços (ABES SOFTWARE, 2019; SHARMA; SAGAR, 2018).

As TICs são as responsáveis pelo novo modelo de sociedade global, sem barreiras devido ao acesso à internet. Seus desenvolvimentos auxiliaram na conquista de novas parcelas do mercado, por meio de inovações em processos, produtos e serviços. Também transformaram a maneira com que os negócios são feitos. Os

smartphones são um exemplo, pois modificaram radicalmente a forma com que as pessoas se comunicam, entretêm e consomem (PEREIRA et al., 2014).

Este contexto de mercado é caracterizado por constantes mudanças tecnológicas e ambientais, pela necessidade de conquistar novos mercados e pela rápida introdução e melhoria de produtos. Com isso, as empresas têm um alto nível de competitividade, uma vez que todas buscam atender as expectativas dos clientes e gerar lucros. Destarte, empresas TICs precisam de altos níveis de inovação para se manterem competitivas, o que as torna um objeto de estudos relevante para fenômenos de inovação (PEREIRA et al., 2014; SHARMA; SAGAR, 2018)

No cenário brasileiro, o setor de TIC apresentou um dos melhores desempenhos econômicos em 2018, com crescimentos significativos no país (9,8%), o que superou o crescimento mundial (6,7%). O Brasil também se manteve na 9ª posição no ranking mundial, suas 19 mil empresas possuem participação em 2,1% do mercado mundial e 42,8% na América Latina (ABES SOFTWARE, 2019).

O tamanho das empresas TIC também pode variar e, para manter uma hegemonia nos dados, nesta pesquisa considerou-se somente empresas pequenas ou médias (MPMEs), caracterizadas por empregar até 99 funcionários (setor de comércio e serviços) ou de 20 a 499 funcionários (setor de indústria) (SEBRAE, 2020). Esse recorte da amostra foi escolhido devido sua importância econômica e relevância populacional (ABES SOFTWARE, 2019; BOCCONCELLI et al., 2018).

Algumas características deste setor o tornam relevante para os estudos envolvendo orientação para inovação e capacidades de marketing. Saliencia-se o dinamismo do mercado, a alta competitividade e a diminuição nos ciclos de vida dos produtos como fatores que convertem a inovação contínua em obrigação para o sucesso das empresas (TALAMONI; GALINA, 2014).

Como essas empresas constroem rotinas organizacionais que levam a introdução assertiva e rápida de novos produtos no mercado, pode-se encontrar no setor de TICs organizações que apresentem altos níveis de orientação para inovação e capacidades de marketing, com atividades de pesquisa, desenvolvimento de produtos e vendas (PSCHEIDT-GIESELER et al., 2018; SHARMA; SAGAR, 2018).

Alguns estudos comprovaram resultados positivos na relação de elementos de marketing e inovação no setor de TICs. Por exemplo, Finoti et al. (2018) descobriram que as empresas TICs que desenvolviam a inovatividade contribuíam mais para o processo de estratégia, melhorando atividades como pesquisa de

marketing, comunicação interdepartamental, análise, desenvolvimento e alocação de capacidades para que a estratégia seja operacionalizada.

Pscheidt-Gieseler et al. (2018), compreenderam que a orientação para inovação influencia o desempenho da inovação, as capacidades arquiteturais de marketing, o planejamento e a implementação. Com estes estudos é possível compreender que a união entre inovação e marketing no setor TIC proporciona resultados conjuntos que não seriam alcançados isoladamente, seja no desempenho organizacional ou em resultados de inovação (FINOTI et al., 2018; PSCHEIDT-GIESELER et al., 2018).

Além de sua importância como setor, as empresas TIC ainda possuem um caráter difusor, pois as tecnologias e inovações que desenvolvem implicam em mudanças generalizadas. Quando uma empresa TIC é inovadora, seus ganhos são replicados em cadeia, o que é positivo para a organização, para o setor e para o país (TALAMONI; GALINA, 2014). Por isso, estudar e investir neste setor é de grande valia para países emergentes, pois essas empresas necessitam de pouco investimento de entrada e podem gerar resultados que vão além de suas barreiras de atuação (FINOTI et al., 2018).

### 3.4 COLETA DE DADOS

Esta seção apresenta os procedimentos envolvidos na coleta de dados, divididos nas fases quantitativa e qualitativa da pesquisa.

#### 3.4.1 COLETA DE DADOS QUANTITATIVOS

A primeira parte dessa pesquisa utilizou dados de dois levantamentos (DIDONET, 2018; TOALDO, 2018). Estes projetos contemplavam além dos construtos dessa pesquisa, OI, CAM, CEM e DO, os construtos de Inovatividade e Capacidade de inovar. Apesar da coleta realizada, as relações buscadas nessa pesquisa não haviam sido testadas, por isso viu-se a oportunidade de explorar esses dados e compreender de forma aprofundada as relações aqui propostas. Também representa aprofundamento da pesquisa realizada, bem como melhor utilização de recurso público para pesquisa.

A amostra da pesquisa foi não probabilística, na qual os entrevistados foram escolhidos pelos pesquisadores por conveniência e não por aleatoriedade. Os respondentes eram ocupantes de cargos de direção ou gerência, pertencentes a área de marketing ou similares, envolvidos com os processos de marketing e inovação estudados nesta pesquisa.

Para a coleta de dados realizada em 2017, foram utilizados questionários estruturados, desenvolvidos com base na teoria existente e seguiram-se os procedimentos necessários para sua validação. A coleta de dados foi executada por uma organização contratada, que contatou inicialmente as empresas por telefone e posteriormente enviou para elas o questionário autoaplicável remetido pela internet, e seu preenchimento foi acompanhado pelo telefone, procedimento apresentado por Malhotra (2011). O QUADRO 8 apresenta o questionário construído para o banco de dados das pesquisas das autoras Didonet (2018) e Toaldo (2018), referentes aos construtos estudados nesta pesquisa.

QUADRO 8 – ITENS DO QUESTIONÁRIO

CONSTRUTO E DIMENSÃO	ITENS
Orientação para inovação – Dimensão de estratégia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nossa empresa geralmente é a primeira a introduzir seus produtos e/ou serviços no mercado.</li> <li>2. Nossa empresa não hesita em aproveitar as oportunidades em novos segmentos de mercado.</li> <li>3. Nossa empresa busca oferecer produtos inovadores que superem o desempenho dos produtos anteriores.</li> </ol>
Orientação para inovação – Dimensão de estrutura e processos	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Na nossa empresa está definido quem é o responsável pelas inovações.</li> <li>5. Na nossa empresa todos sabem quem são os responsáveis pelos projetos de inovação.</li> <li>6. As pessoas responsáveis pelas inovações dispõem de recursos suficientes para gerar inovações.</li> <li>7. As pessoas responsáveis pelas inovações têm conhecimentos e habilidades suficientes para gerar inovações.</li> <li>8. As pessoas responsáveis pelas inovações têm conhecimentos e habilidades suficientes para gerar inovações.</li> <li>9. Na nossa empresa os processos para a geração de inovações são considerados muito importantes.</li> <li>10. Nossa empresa foca mais no processo de geração de inovações do que o nosso principal concorrente.</li> <li>11. Os processos na nossa empresa facilitam inovações.</li> </ol>
Orientação para inovação – Dimensão de recursos humanos	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. As habilidades e conhecimentos para a gestão de inovações são um critério importante para o recrutamento de pessoas.</li> <li>13. Esperamos alto grau de inovação e criatividade dos nossos novos funcionários.</li> <li>14. Durante o processo de recrutamento nós avaliamos o grau de inovação e a criatividade dos candidatos.</li> <li>15. Os programas de treinamento para melhorar a inovatividade das pessoas são oferecidos regularmente.</li> <li>16. Temos treinamentos para a inovação que incentivem a criatividade dos funcionários.</li> <li>17. Temos treinamentos para a inovação que favorecem os relacionamentos entre as equipes de trabalho.</li> <li>18. Em treinamentos, comunicamos aos funcionários que a inovação é importante para a nossa empresa.</li> <li>19. A nossa empresa avalia as habilidades de inovação dos funcionários.</li> <li>20. A pré-disposição para a inovação é um dos critérios considerados nos processos rotineiros de avaliação dos empregados.</li> <li>21. Consideramos e avaliamos as ações inovadoras dos nossos funcionários.</li> <li>22. As ações inovadoras dos funcionários são importantes para a avaliação do seu desempenho.</li> <li>23. Recompensamos os funcionários que são voltados para a inovação.</li> <li>24. Os funcionários que contribuem para o aumento da inovatividade são recompensados com bônus financeiros.</li> </ol>
Orientação para inovação – Dimensão de cultura	<ol style="list-style-type: none"> <li>25. Na nossa empresa nós valorizamos especialmente a inovatividade e a criatividade.</li> <li>26. Na nossa empresa consideramos importante a flexibilidade dos nossos funcionários em relação à: abertura para novas ideias; pré-disposição a novas ou diferentes propostas.</li> <li>27. Na nossa empresa nós somos abertos para inovações relacionadas a produtos e/ou processos.</li> <li>28. Nossa empresa tem como norma encontrar rapidamente soluções em situações difíceis (Ex.: no caso de muitas reclamações dos clientes).</li> </ol>

	<p>29. Na nossa empresa temos por norma identificar e desenvolver novos produtos que agreguem valor permanentemente.</p> <p>30. Valorizamos ideias não-convencionais.</p> <p>31. As histórias de comportamento exemplar dos nossos líderes em relação à inovação são divulgadas na organização.</p> <p>32. Na nossa empresa há espaços informais para a discussão de ideias inovadoras (ex. cafeteria ou intranet).</p> <p>33. Organizamos eventos para discutir inovações de produtos com clientes e/ou parceiros.</p> <p>34. Os gestores da nossa empresa estimulam atividades que gerem inovações.</p> <p>35. Os gestores da nossa empresa apreciam as atitudes voltadas à inovação de seus funcionários.</p> <p>36. Os gestores da nossa empresa desaprovam comportamentos de funcionários que não sejam voltados para a inovação.</p> <p>37. Os gestores da nossa empresa apoiam empregados que pensam e agem de maneira inovadora.</p> <p>38. Os gestores da nossa empresa definem os objetivos para os funcionários a fim de promover a inovação.</p> <p>39. Os gestores da nossa empresa pensam e agem de maneira inovadora.</p>
<b>Capacidade arquitetural de planejamento</b>	<p>1. Planejamos as atividades de marketing/comerciais melhor do que o nosso principal concorrente.</p> <p>2. Segmentamos e definimos o mercado-alvo melhor do que o nosso principal concorrente.</p> <p>3. Gerenciamos as atividades de marketing/comerciais melhor do que o nosso principal concorrente.</p> <p>4. Desenvolvemos estratégias de marketing/comerciais de forma mais criativa do que o nosso principal concorrente.</p> <p>5. Detalhamos as atividades do planejamento de marketing/comerciais melhor do que o nosso principal concorrente.</p>
<b>Capacidade arquitetural de implementação</b>	<p>6. Alocamos os recursos de marketing/comercial de forma mais efetiva do que o nosso principal concorrente.</p> <p>7. Definimos os cronogramas e o orçamento para as atividades de marketing/comerciais melhor do que o nosso principal concorrente.</p> <p>8. Somos melhores em colocar em prática as estratégias de marketing/comerciais do que o nosso principal concorrente.</p> <p>9. Somos mais ágeis na implementação das estratégias de marketing/comerciais do que o nosso principal concorrente.</p> <p>10. Acompanhamos a execução das estratégias de marketing/comerciais melhor do que o nosso principal concorrente.</p>
<b>Capacidade especializada de preço</b>	<p>11. Gerenciamos os preços para responder rapidamente às mudanças de mercado melhor do que nosso principal concorrente.</p> <p>12. Definimos o preço mais assertivamente do que nosso principal concorrente.</p> <p>13. Conhecemos as táticas de precificação do nosso principal concorrente melhor do que eles conhecem as nossas.</p> <p>14. Nossos preços são mais competitivos do que os do nosso principal concorrente.</p> <p>15. Monitoramos os preços do nosso principal concorrente.</p>
<b>Capacidade especializada de produto</b>	<p>16. Nosso processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços é melhor que o do nosso principal concorrente.</p> <p>17. Não temos sucesso no desenvolvimento de novos produtos/serviços.</p> <p>18. Não temos sucesso no lançamento de produtos/serviços.</p> <p>19. Obtemos vantagem competitiva com o desenvolvimento de novos produtos/serviços.</p> <p>20. Desenvolvemos produtos/serviços mais adequados aos clientes do que o nosso principal concorrente.</p>
<b>Capacidade especializada de distribuição</b>	<p>21. Nosso relacionamento com distribuidores é melhor do que o do nosso principal concorrente.</p> <p>22. Proporcionamos serviços de suporte de alto nível aos nossos distribuidores.</p> <p>23. Trabalhamos mais próximos dos nossos distribuidores do que nosso principal concorrente.</p> <p>24. Atraímos e retemos os melhores distribuidores.</p> <p>25. Agregamos valor ao negócio dos nossos distribuidores melhores do que o nosso principal concorrente.</p> <p>26. Nosso sistema de distribuição é mais eficiente do que o do nosso principal concorrente.</p>
<b>Capacidade especializada de promoção</b>	<p>27. Planejamos melhor a propaganda do que o nosso concorrente.</p> <p>28. Nossas promoções de vendas (degustação, demo, código de acesso temporário) são mais efetivas que as do nosso principal concorrente.</p> <p>29. Gerenciamos nossa marca melhor do que o nosso concorrente.</p> <p>30. Gerenciamos a imagem e reputação corporativa melhor do que nosso principal concorrente.</p>
<b>Capacidade especializada de pesquisa</b>	<p>31. Utilizamos pesquisa de mercado para encontrar clientes melhor do que nosso principal concorrente.</p> <p>32. Nosso conhecimento em pesquisa de mercado nos ajuda a desenvolver melhores planos de marketing do que nosso principal concorrente.</p> <p>33. Monitoramos os desejos e necessidades dos clientes melhor do que nosso principal concorrente.</p> <p>34. Utilizamos melhor as informações de mercado do que nosso principal concorrente.</p> <p>35. Nosso conhecimento em pesquisa de mercado nos ajuda a desenvolver melhores planos de marketing do que nosso principal concorrente.</p>
<b>Capacidade especializada de vendas</b>	<p>36. Treinamos melhor nossa equipe de vendas do que o nosso principal concorrente.</p> <p>37. Gerenciamos, planejamos e controlamos as vendas melhor do que o nosso principal concorrente.</p> <p>38. Nossos vendedores possuem melhores habilidades em vendas do que os do nosso principal concorrente.</p>

	39. Damos suporte constante aos nossos vendedores melhor do que o nosso principal concorrente.
Desempenho organizacional – Dimensão de <b>eficácia</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No último ano, aumentamos as vendas dentro da carteira de clientes existente, em comparação com o período anterior.</li> <li>2. No último ano, as metas de lucro definidas para a nossa empresa foram atingidas.</li> <li>3. No último ano, as metas de vendas definidas para a nossa empresa foram atingidas.</li> <li>4. No último ano, as metas de participação de mercado definidas para a nossa empresa foram atingidas.</li> </ol>
Desempenho organizacional – Dimensão de <b>eficiência</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Nossa empresa tem alcançado o retorno sobre os investimentos realizados.</li> <li>6. No último ano, nossa empresa obteve crescimento maior que a concorrência.</li> <li>7. Nos últimos 2 anos nossa empresa desenvolveu novos produtos/serviços em quantidade superior ao nosso principal concorrente.</li> <li>8. Nos últimos 2 anos nossa empresa conquistou mais mercados que nosso principal concorrente.</li> </ol>
Desempenho organizacional – Dimensão de <b>adaptabilidade</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. A qualidade dos produtos/serviços desenvolvidos na nossa empresa nos últimos 2 anos é superior à do nosso principal concorrente.</li> <li>10. Nos últimos 2 anos, obtivemos sucesso com o lançamento de novos produtos/serviços.</li> <li>11. Nos últimos 2 anos desenvolvemos alguns produtos/serviços que são únicos no mercado</li> </ol>

FONTE: Elaborado pela autora a partir de Projetos CNPq 2014 (2020)

### 3.4.2 COLETA DE DADOS QUALITATIVOS

Em pesquisas de estudos de caso, é importante que haja coleta em diferentes fontes de dados, para acrescentar validade e confiabilidade no método e adicionar evidências de múltiplas fontes e formatos (CRESWELL, 2013). Esta pesquisa utilizou dados primários, no qual foram realizadas entrevistas com gerentes ou funcionários envolvidos com marketing e inovação. E dados secundários, obtidos pela análise documental da comunicação *online* das empresas e de notícias publicadas sobre ela em *sites* de terceiros. O QUADRO 9 apresenta um resumo da coleta de dados.

A metodologia utilizada foi o estudo de caso e optou-se pela abordagem coletiva, na qual o pesquisador estuda alguns casos para investigar um dado fenômeno (STAKE, 1995). Dessa forma, para cumprir o objetivo da pesquisa de entender a relação entre os construtos de OI, CAM, CEM e DO em empresas com diferentes intensidades de OI, a amostra qualitativa também foi dividida entre o grupo de Alta OI e Baixa OI, sendo investigadas 3 empresas para cada grupo. Essa separação objetiva o descobrimento de características em comum que permitam a teorização das relações em um conjunto maior de casos (STAKE, 1995).

QUADRO 9 – COLETA DE DADOS QUALITATIVA

FONTE DA COLETA	FORMA DE COLETA
ENTREVISTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolher os casos estudados, conforme <i>ranking</i> da média ponderada do construto de orientação para inovação.</li> <li>• Elaborar protocolo de entrevistas, conforme os resultados da etapa quantitativa.</li> <li>• Entrar em contato com gerentes ou responsáveis pelos processos de marketing e inovação dos casos mais típicos e verificar sua disponibilidade.</li> <li>• Realizar entrevistas por meios digitais de vídeo conferência.</li> </ul>
DOCUMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar aos entrevistados as fontes mais relevantes de comunicação da empresa, como <i>site</i> e redes sociais.</li> <li>• Identificar pistas sobre o objetivo da pesquisa nos materiais oficiais da empresa, como revistas, folders, <i>site</i>, e mídias sociais.</li> <li>• Verificar a existência de dados de órgãos certificadores, oficiais ou públicos, como número de patentes, prêmios.</li> <li>• Buscar informações em fontes externas, como notícias publicadas sobre a organização, reportagens de televisão ou rádio.</li> </ul>

FONTE: Elaborado pela autora (2020) com base em Stake (1995).

Os casos foram escolhidos a partir de um *ranking* de médias do construto de Orientação para Inovação, considerando a escala de 1 a 10 pontos. Os casos mais típicos foram os que obtiveram maiores médias, no caso da Alta OI (ex. 10, 9,9, 9,8...) e as piores médias, no caso da Baixa OI (ex. 1, 1,1, 1,2...). Com isso, conseguiu-se uma amostragem pequena, porém diversificada, com a qual foi possível identificar diferentes rotinas organizacionais.

Para a entrevista, contactou-se funcionários dessas empresas relacionados a área de marketing e inovação, pelo e-mail e telefone já coletados na fase quantitativa. As entrevistas foram semiestruturadas, formato que consegue equilibrar perguntas predeterminadas dentro de um roteiro estabelecido que seja coerente com o tema da pesquisa. Mas que também consente espontaneidade e flexibilidade ao entrevistador para buscar e questionar outros traços importantes que surgiram durante condução da entrevista (CRESWELL, 2013). Elas foram agendadas com antecedência, realizadas por vídeo conferência, gravadas e transcritas para a análise de dados.

O protocolo das entrevistas foi baseado no questionário quantitativo, apresentado no QUADRO 8 da coleta de dados quantitativos, com objetivo de compreender como ocorrem os processos de marketing, inovação e desempenho nas organizações. Além disso, a entrevista foi guiada para compreender melhor os resultados quantitativos sobre as diferenças e semelhanças entre os grupos de Alta

OI e Baixa OI. O protocolo completo está disponível no Apêndice IV, e a carta de apresentação aos entrevistados no Apêndice V.

Depois de concluídas as entrevistas, buscou-se a documentação a partir do discurso dos entrevistados, que informaram o *site*, *blog*, redes sociais entre outros meios de comunicação da empresa. Os materiais áudio visuais, como podcasts e vídeos foram ouvidos, mas não transcritos, as partes mais relevantes foram anotadas e incluídas como documento na análise documental. As matérias de terceiros foram encontradas pelo buscador do Google, utilizando como método a pesquisa do nome da empresa entre aspas duplas e filtro das notícias em português e inglês. Um relatório completo com os documentos coletados pode ser encontrado no Apêndice VI.

Para aumentar a confiabilidade e validade interna do método qualitativo, realizou-se a abordagem de triangulação de dados. Assim, os dados coletados de diferentes fontes e com diferentes formatos foram unidos em um único todo coerente pelo software Atlas.ti 9. Nele foi possível confirmar o que já é conhecido (convergência dos dados), entender diferentes aspectos do problema (complementariedade de dados) e investigar pontos discrepantes (divergência dos dados). Além disso, a triangulação permite o excedente de conhecimento, o qual não seria possível utilizando os dados de maneira separada (DENZIN; LINCOLN, 2017).

O número de documentos e a variabilidade das informações possibilitou uma análise abrangente do discurso das empresas. A fase de observação não pode ser realizada pois no período de desenvolvimento dessa pesquisa medidas restritivas globais foram impostas, devido a pandemia do COVID-19. Dessa maneira, não foi possível estar presencialmente nas organizações.

### 3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Esta seção do trabalho apresenta os procedimentos envolvidos na análise de dados, divididos nas fases quantitativa e qualitativa.

#### 3.5.1 ANÁLISE DE DADOS QUANTITATIVOS

Esta pesquisa buscou entender a relação dos construtos de OI, CAM, CEM e DO em empresas com diferentes intensidades de OI. Para tanto, testou as hipóteses de pesquisa apresentadas no QUADRO 10.



## QUADRO 10 – HIPÓTESES DE PESQUISA

<b>H1</b>	A influência positiva da orientação para inovação no desempenho organizacional é mais forte para o grupo de Alta OI (H1a) do que para o grupo de Baixa OI (H1b).
<b>H2</b>	A influência positiva das capacidades arquiteturais de marketing no desempenho organizacional é mais forte para o grupo de Alta OI (H2a) do que no grupo de Baixa OI (H2b).
<b>H3</b>	A influência positiva das capacidades especializadas de marketing no desempenho organizacional é mais forte para o grupo de Baixa OI (H3b) do que no grupo de Alta OI (H3a).
<b>H4</b>	As capacidades arquiteturais de marketing medeiam a relação da orientação para inovação com o desempenho organizacional, com efeito mais forte para o grupo de Alta OI (H4a) do que para o grupo de Baixa OI (H4b).
<b>H5</b>	As capacidades especializadas de marketing medeiam a relação da orientação para inovação com o desempenho organizacional, com efeito mais forte para o grupo de Baixa OI (H5b) do que para o grupo de Alta OI (H5a).

FONTE: Elaborado pela autora (2020)

A partir dos dados obtidos na base de dados das pesquisas de Didonet (2018) e Toaldo (2018), realizou-se a verificação nos questionários para identificar a consistência dos dados e mitigar erros de resposta. Foram descartados aqueles que contêm números fora do padrão, que vai de 1 a 10, que possuem somente respostas extremas (1 ou 10) ou todas as respostas na média (5). Esses casos sinalizam que o entrevistado não respondeu o questionário de maneira correta (MALHOTRA, 2011).

Após essa triagem, realizou-se uma análise de frequência para verificar a existência de questionários que não foram completamente respondidos ou com erros de codificação. Então foi utilizado método baseado em modelo (EM), realizado no *software* IBM SPSS 24<sup>®</sup>, para substituir os valores perdidos por outros. Essa técnica possui menor viés do que o processo de substituição pela média, mais comum entre os pesquisadores (HAIR JR., 2009).

O recorte pretendido para este trabalho é o de MPMEs, por isso foram retirados os questionários que não representam este contexto. Os casos em que os respondentes não se consideravam envolvidos com as atividades de marketing ou nos projetos de inovação da organização também foram removidos.

Na sequência foi investigado a existência de casos atípicos (*outliers*), para compreender se esses casos impactam os resultados da média ou o desvio padrão. Foram investigados *outliers* univariados, que detectam observações atípicas para cada variável e verificam os extremos do intervalo de distribuição por meio do teste de Z-Score. Assim como os *outliers* multivariados, que mensuram a posição

multidimensional de cada observação em relação a um ponto comum, com o cálculo de distância de Mahalanobis (FIELD, 2009; HAIR JR., 2009; MALHOTRA, 2011).

O teste de Harman (*Harman's single-factor test*) verificou se há viés causado pelo método. Esse consiste em carregar todas as variáveis do modelo de análise fatorial em um único fator, para que haja uma comprovação de que o fator carregado não explica mais de 50% da variância dos dados (FULLER et al., 2016).

Para identificar a homogeneidade de variância da amostra foi realizado o teste de Levene. Com isso foi possível compreender se o tamanho e a atuação da empresa em diferentes setores impactam de forma diferente a pesquisa ou se a amostra pode ser considerada homogênea. Em seguida se avaliou a colinearidade pelo fator de variância VIF, para entender o grau em que uma variável pode ser explicada pelas demais (FIELD, 2009; HAIR JR., 2009).

Com a análise descritiva de dados pretendeu-se compreender resumidamente as tendências de resposta dos entrevistados. Para isso, foram apresentados os valores mínimos e máximos, para identificar o grau de concordância entre os gestores; a média, para verificar a tendência popular nas respostas; desvio padrão, para identificar a dispersão dos dados em torno da média; e a normalidade dos dados; por meio do teste de Shapiro-Wilks (FREUND, 2006).

A consistência das escalas foi verificada pela confiabilidade composta, que mede o quanto o carregamento de cada item contribui para o construto que se propõe a mensurar. E pelo indicador Alfa de Cronbach, que indica a consistência interna e determina a confiabilidade do construto (DENZIN; LINCOLN, 2017; HAIR JR., 2009).

Com esses resultados, foi realizada a análise fatorial confirmatória, no software IBM AMOS® 24. Com ela ajustou-se os indicadores para adequar o modelo final de mensuração. Foram analisados os valores do qui-quadrado para verificar o ajuste do modelo as covariâncias observadas; e os índices de ajuste (GOF), que mensuram quanto a teoria se ajusta aos dados e seu ajuste comparado a um modelo nulo, no qual todas as variáveis observadas não são correlacionadas. Serão analisados os índices GFI, RMSEA, NFI, TLI e CFI.

Com o modelo adequado, seguiu-se a verificação da validade, que se refere ao grau em que um conjunto de itens observáveis reflete o construto teórico que se pretende medir. A validade convergente aponta quanto os indicadores conseguem medir o construto por meio da relação positiva entre eles, e foi medida a partir do coeficiente de AVE, da confiabilidade composta e das cargas padronizadas. A

validade discriminante visou compreender se os construtos são diferentes entre si, e pode ser observada pelo método de cross loadings e o teste de diferença de qui-quadrado (HAIR JR. et al., 2014; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; ZAIT; PATRICEA; BERTEA, 2011).

O modelo estrutural foi montado para uma nova checagem dos valores do qui-quadrado e qui-quadrado dividido pelos graus de liberdade, índices de ajuste GFI, RMSEA, NFI, TLI e CFI. Com isso foram avaliados os caminhos e  $R^2$  do modelo, seguindo posteriormente com o teste de hipóteses por meio de equações estruturais, realizado no software IBM AMOS® 24.

Uma das contribuições teóricas da pesquisa é avaliar diferentes intensidades de orientação para inovação e sua relação com as capacidades de marketing e com o desempenho organizacional. Para tanto, as relações do modelo teórico foram analisadas a partir de dois grupos de empresas: as de alta orientação para inovação e as de baixa orientação para inovação.

Para o teste de hipóteses a amostra foi dividida de acordo com a média ponderada do construto de OI. Os casos acima da média foram considerados de Alta OI e os abaixo, de Baixa OI (WANG; CHEUNG, 2004). A diferença dos grupos foi observada pelo teste multigrupo do IBM AMOS® 24, que demonstra se os grupos são significativamente diferentes. O valor do Beta, os coeficientes de caminho e a significância indicam as relações válidas para o modelo (HAIR JR. et al., 2014).

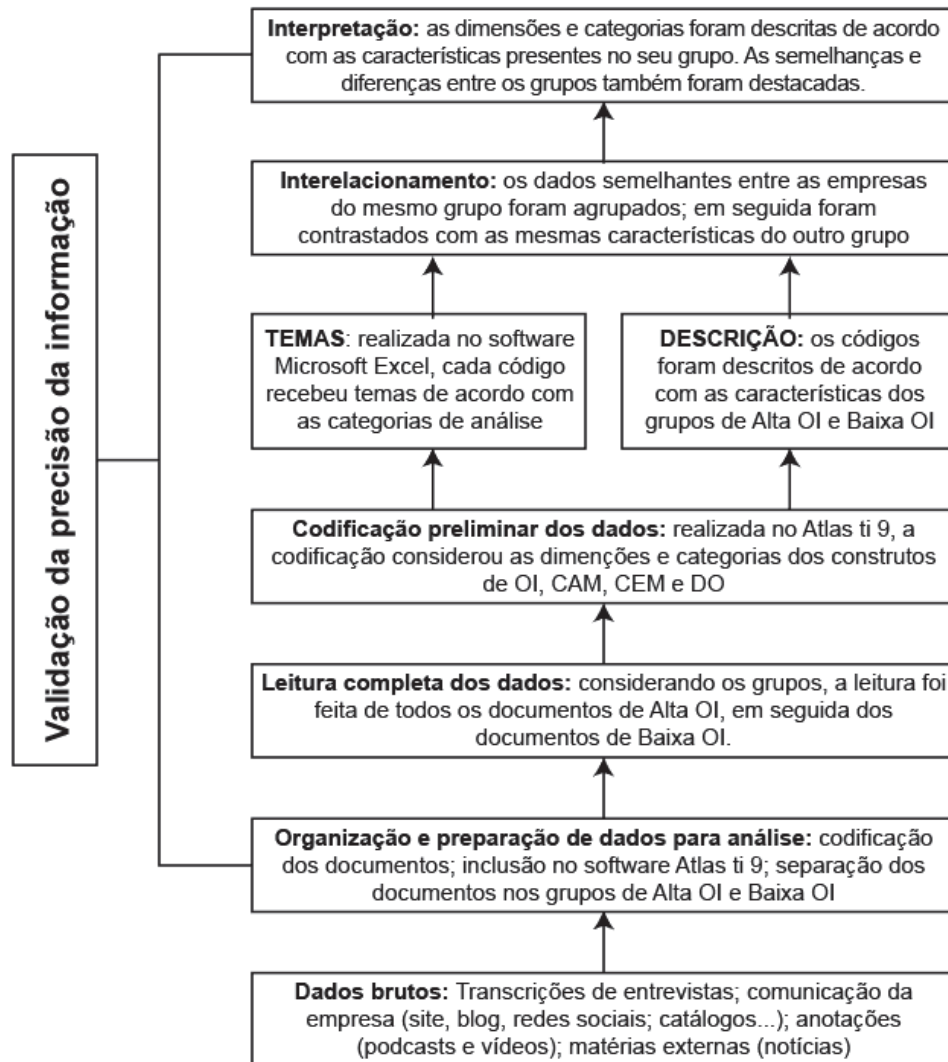
A mediação das CAM e CEM na relação de OI e DO foi verificada com um passo a passo entre os caminhos diretos para identificar se todos levam a DO (ZHAO; LYNCH; CHEN, 2010). Também foi confirmada pelo recurso do IBM AMOS® 24 chamado *estimand controls*, que estipulam caminhos dentro do modelo para medir o Beta e o p valor de cada relação. Assim, se todos os caminhos são significativos, há mediação (FIELD, 2009; HAIR JR. et al., 2014; "STATWIKI," 2020). A segunda fase da pesquisa inclui a coleta e análise de dados qualitativos.

### 3.5.2 ANÁLISE DE DADOS QUALITATIVOS

A análise de conteúdo foi utilizada para o tratamento dos dados qualitativos, pois ela auxilia o pesquisador a fazer inferências replicáveis e válidas a partir de textos escritos, extraindo novas informações e ideias a partir dos dados coletados (STAKE, 1995). Ela também é uma análise sistemática e objetiva, sendo um método formal

para a análise de dados qualitativos e descrição do conteúdo de mensagens (CRESWELL, 2013). O resumo da análise de dados se encontra na FIGURA 7.

FIGURA 7 – ESTAPAS DA ANÁLISE QUALITATIVA DOS DADOS



FONTE: Elaborado pela autora (2020), com base em Creswell (2013).

Após a coleta de dados os dados brutos foram tratados, as entrevistas foram transcritas, a comunicação institucional foi categorizada em documentos, assim como as anotações de mídias audiovisuais e as matérias externas. Pela quantidade de documentos analisados, utilizou-se o software ATLAS.ti 9® para agrupar os documentos e auxiliar na organização dos dados.

Como a fase qualitativa tem como objetivo aprofundar os resultados quantitativos, as categorias de análises foram construídas a partir do questionário

quantitativo e na revisão da literatura, tomando como base os autores Stock e Zacharias (2011), Vorhies e Morgan (2005) e Walker e Ruekert (1987). Elas já foram apresentadas no QUADRO 7, nas definições constitutivas e operacionais da pesquisa.

Optou-se por realizar a leitura dos dados em duas fases, primeiro para o grupo de Alta OI (3 empresas) e depois para o grupo de Baixa OI (3 empresas). Nessa já foram incluídos os códigos considerando os construtos dessa pesquisa, conforme sua descrição nas categorias de análise.

Foram considerados como códigos preliminares as dimensões de estratégia, estrutura e processos, cultura, liderança e RH para o construto de OI; as capacidades de planejamento e implementação para o construto de CAM; as capacidades de preço, distribuição, promoção, produto, pesquisa e vendas para o construto de CEM; e as dimensões de eficácia, eficiência e adaptabilidade para o construto de DO.

A partir disso, os dados codificados seguiram o método temático, que reconhece passagens extensas de código na forma de sentenças e também captura a essência e os fundamentos dos significados dos participantes (SALDANA; OMASTA, 2017). Assim, os códigos iniciais foram divididos com base em subtemas, por exemplo, a capacidade de implementação foi dividida em alocação de recursos, execução das estratégias e acompanhamento das estratégias.

Dessa forma, o tema é resultado de uma reflexão analítica para compreender como os construtos se manifestam nas organizações. Dado que as evidências de sua existência possuem um corpo objetivo, pode-se descrever sua ocorrência nas organizações com diferentes intensidades de OI. A lista completa incluindo os códigos e temas utilizados na pesquisa está disponível no Apêndice VII.

Concomitantemente com essa etapa, os dados foram descritos de acordo com as características principais do seu grupo. Os dados das 3 empresas foram unidos para formar um todo coerente, para responder à pergunta “como este grupo desenvolve esta dimensão ou capacidade?”. Com isso foi possível constatar semelhanças e diferenças na forma que o grupo de Alta OI e Baixa OI desenvolvem os construtos de OI, CAM, CEM e DO. A partir dessas etapas foi possível interpretar os dados para extrair um significado, comparando os resultados obtidos com a teoria existente (CRESWELL, 2013).

### 3.5.3 INTEGRAÇÃO DOS DADOS

Em uma proposta de pesquisa que envolva métodos mistos é necessário realizar a análise conjunta dos dados, identificando nos achados quantitativos e qualitativos informações que se complementem, aprofundem ou contrastem entre si (CRESWELL, 2013). Para este projeto, isso aconteceu em duas fases, sendo que a primeira compreendeu a escolha da amostragem qualitativa, que foi baseada nos resultados quantitativos de empresas com diferentes intensidades de OI. Na segunda, ocorreu o cruzamento dos resultados das análises de dados quantitativos e qualitativos, por meio de uma triangulação de dados.

Em um projeto misto explanatório, a etapa qualitativa auxilia na explicação dos resultados quantitativos (HARRISON, 2013). Por isso, foi desenvolvida uma matriz de triangulação de dados para identificar os principais resultados quantitativos, de acordo com as semelhanças e diferenças encontradas entre os grupos de Alta OI e Baixa OI. A partir dessa matriz, os resultados qualitativos foram relidos e contrastados, para identificar se houve convergência, complementaridade ou divergência dos dados, com objetivo de entender de forma mais ampla, profunda e abrangente o que foi estudado, conforme indicam os autores Creswell e Plano (2013). Esses resultados foram novamente descritos na triangulação dos dados.

Com a interpretação dessa descrição, foi possível estender os resultados já descobertos por meio das análises quantitativas e qualitativas. Assim, foi desenvolvido um modelo conceitual que explica a relação dos construtos de OI, CAM, CEM e DO considerando empresas com diferentes intensidades de OI.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS QUANTITATIVOS

Conforme a metodologia escolhida para esta pesquisa, a primeira parte da análise e discussão compreende os resultados quantitativos.

### 4.1 PREPARAÇÃO PRELIMINAR DOS DADOS

Com a base de dados já coletada, iniciou-se a análise dos dados, na qual foram realizados procedimentos para identificar erros de codificação, purificar os dados e verificar a presença de *outliers*. Também foram realizados testes para identificar vieses na coleta de dados, normalidade, multicolinearidade, homoscedasticidade e linearidade, que serão detalhados nesta sessão.

A base inicial com 401 observações foi analisada para identificar e descartar os casos que poderiam conter erros de resposta, como questionários incompletos que impossibilitam o teste das hipóteses de pesquisa, com respostas fora do padrão (de 1 a 10), com somente respostas extremas (1, 10) ou na média (5). Field (2009) afirma que esses casos podem causar tendenciosidades, por isso precisam ser investigados. Porém não foram encontradas respostas com essas características.

Realizou-se uma análise de frequência para identificar casos com erros de codificação ou com dados faltantes. Para Hair Jr (2009) os dados perdidos podem ter impacto significativo em qualquer análise, por isso não podem ser ignorados. Foram encontrados 100 dados perdidos, distribuídos em 59 variáveis, que apresentavam 1 (28), 2 (22) e 3 (10) dados faltantes, os quais foram identificados como aleatórios.

Com base nesse resultado, a eliminação desses casos traria uma perda considerável para a amostra, portanto essa opção de correção foi descartada. Como a quantidade de casos perdidos foi de 0,28% em relação ao número total de dados, Hair Jr. (2009) sugere que qualquer método de atribuição para substituir os valores perdidos pode ser utilizado. Portanto, optou-se pelo método baseado em modelo (EM), realizado no *software* IBM SPSS 24<sup>®</sup>, que gera estimativas da distribuição original e substitui os dados perdidos por valores com menor viés do que o processo de substituição pela média, mais comum entre os pesquisadores (HAIR JR., 2009).

Além disto, como o recorte pretendido para este trabalho é o de MPMEs, nos setores de indústria, comércio e serviços, os questionários que não representem este contexto foram retirados, totalizando 7 casos. Também foram retirados 6 casos em

que os respondentes não se consideravam envolvidos com as atividades de marketing ou nos projetos de inovação da organização.

Após o processo de purificação de dados, foi realizada uma busca por dados atípicos (*outliers*). Sua presença não é considerada positiva nem negativa, mas devem ser investigados a fim de compreender se esses casos não distorcem a média, inflacionam o desvio padrão, ou têm características interessantes para a pesquisa (MALHOTRA, 2011). Buscou-se analisar casos atípicos univariados e multivariados.

A detecção univariada examina observações atípicas para cada variável, selecionando casos que estão nos extremos do intervalo de distribuição. Por meio do teste Z-Score, foram considerados casos atípicos aqueles que demonstram valores maiores no intervalo entre -4 e 4 (HAIR JR., 2009). Nenhum caso foi encontrado.

O cálculo de distância de Mahalanobis foi utilizado para identificação de *outliers* multivariados (TABELA 1). Este método mensura a posição multidimensional de cada observação relativamente a algum ponto comum, fornecendo um único valor para cada. Os valores atípicos são para níveis de significância de 0,005 ou 0,001 (FIELD, 2009; HAIR JR., 2009). Para este teste, identificou-se 24 casos atípicos, número considerado alto na literatura. Por isso os casos foram observados individualmente para identificar se afetariam o modelo. Assim, buscou-se a distância de Cook, que demonstra o impacto que um caso tem na habilidade do modelo de prever todos os casos, e a Influência Centrada, que mede quanto um valor observado influencia o valor previsto na variável de saída (FIELD, 2009).

TABELA 1 – TÉCNICAS PARA DETECÇÃO DE *OUTLIERS*

	Nº do caso	Mahalanobis Distance	Cook's Distance	Centered Leverage Value		Nº do caso	Mahalanobis Distance	Cook's Distance	Centered Leverage Value
1	90	152,58011	,00074	,39426	13	33	185,58669	,01155	,47955
2	321	182,13872	,00095	,47064	14	140	166,21135	,00009	,42949
3	371	164,09127	,00000	,42401	15	252	163,39757	,00019	,42222
4	172	164,23138	,00048	,42437	16	81	199,02630	,00640	,51428
5	175	176,32459	,00231	,45562	17	91	171,93058	,00721	,44427
6	99	150,62963	,00359	,38922	18	37	153,61691	,02811	,39694
7	382	152,73361	,00609	,39466	19	244	157,46227	,00012	,40688
8	196	150,95325	,01451	,39006	20	195	151,01212	,00020	,39021
9	351	168,16778	,01496	,43454	21	392	160,55635	,00100	,41487
10	389	155,34425	,02294	,40141	22	254	201,47309	,00057	,52060
11	217	160,35872	,00009	,41436	23	177	211,83808	,00483	,54739
12	29	245,38340	,02385	,63407	24	424	151,16755	,04508	,39061

FONTE: A autora (2020).



Para a distância de Cook, valores maiores que 1 são considerados problemáticos. Nenhum dos casos excedeu 0,04, o que significa que nenhuma observação possui grande efeito, que possa interferir individualmente no modelo final. Já para valor de Influência Centrada, recomenda-se utilizar o cálculo de  $((k+1)/n)$  para identificar a média, onde  $k$  representa o número de previsores do modelo e  $n$  o número de participantes (FIELD, 2009). Nenhum dos casos ultrapassou o valor considerado aceitável, que é de 3 vezes a média, ou seja, 0,69, corroborando assim que não há influência individual que possa atingir o modelo como um todo.

Assim, os casos atípicos não impactarão de forma tendenciosa os resultados. Isso também vai de encontro com Corrar, Paulo e Dias Filho (2007), os quais defendem que do ponto de vista ético, os casos atípicos devem ser mantidos a menos que exista prova demonstrável de que estão fora do normal e que não são opiniões representativas da amostra (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2007).

Hair Jr. (2009), da mesma forma, defende que nenhuma observação é extrema em um número suficiente de variáveis para ser considerada não representativa da população. Já Field (2009), recomenda que esses casos sejam estudados separadamente como um resultado do projeto, para entender por que não se aderem ao modelo. Portanto, considerando a amostra estudada e a relevância de manter a generalidade nas respostas dos gestores, optou-se por manter os casos atípicos no modelo proposto.

A partir disso, realizou-se o teste de Harman para avaliar a existência de viés causado pelo método. Todas as variáveis do modelo foram carregadas em uma análise fatorial de fator único, o qual não pode explicar mais de 50% da variância, para garantir a diversidade da opinião dos respondentes (FULLER et al., 2016). A variância acumulada do modelo foi de 42,6%, eliminando assim a influência do viés do método comum nesta pesquisa.

Como a amostra desse estudo estende-se para diferentes setores (indústria, comércio e serviços), com diferentes tamanhos a serem considerados para adentrarem na categoria de MPMEs (indústria de 0 a 499 funcionários; comércio e serviços de 0 a 99), fez-se necessário testar a independência dos casos, para identificar se podem ser tratados de forma igual. Para isso, conduziu-se o teste de Levene (TABELA 2), para identificar a homogeneidade da variância ou a homocedasticidade entre as observações (FIELD, 2009).

TABELA 2 – TESTE DE LEVENE

Variável	Atuação da empresa		Tamanho da empresa		Variável	Atuação da empresa		Tamanho da empresa	
	F	Sig.	F	Sig.		F	Sig.	F	Sig.
CaP1_1	,197	,822	2,247	,107	OI_L2_36	1,922	,148	1,723	,180
CaP1_2	,682	,506	,381	,683	OI_L2_37	,950	,388	5,682	,004
CaP1_3	1,009	,365	1,761	,173	OI_L2_38	,413	,662	5,813	,003
CaP1_4	,241	,786	,355	,701	OI_L2_39	,268	,765	3,320	,037
CaP1_5	1,972	,141	,588	,556	CE_P3_1	1,791	,168	,778	,460
CaI1_6	1,861	,157	,133	,875	CE_P3_2	4,294	,014	,715	,490
CaI1_7	1,258	,285	,194	,823	CE_P3_3	3,557	,029	,388	,679
CaI1_8	,036	,964	1,459	,234	CE_P3_4	1,830	,162	,526	,591
CaI1_9	,008	,992	,576	,563	CE_P3_5	,291	,748	,068	,934
CaI1_10	,840	,432	1,215	,298	CE_PD3_6	,221	,802	1,183	,308
OI_E2_1	,446	,641	,182	,834	CE_PD3_7	1,549	,214	8,026	,000
OI_E2_2	1,057	,349	,836	,434	CE_PD3_8	1,738	,177	5,577	,004
OI_E2_3	,458	,633	,491	,612	CE_PD3_9	,246	,782	1,664	,191
OI_Et2_4	2,453	,087	7,665	,001	CE_PD3_10	,941	,391	,098	,906
OI_Et2_5	,384	,681	,992	,372	CE_D3_11	1,853	,158	,614	,542
OI_Et2_6	1,338	,264	4,706	,010	CE_D3_12	2,566	,078	1,068	,345
OI_Et2_7	,504	,605	1,826	,162	CE_D3_13	1,516	,221	,618	,540
OI_P2_8	1,100	,334	2,277	,104	CE_D3_14	4,374	,013	,647	,524
OI_P2_9	1,217	,297	2,073	,127	CE_D3_15	4,992	,007	,991	,372
OI_P2_10	,711	,492	,075	,927	CE_D3_16	,454	,636	1,396	,249
OI_P2_11	1,721	,180	3,048	,049	CE_PM3_17	1,010	,365	,287	,750
OI_RH2_12	,051	,950	3,296	,038	CE_PM3_18	,004	,996	1,486	,228
OI_RH2_13	,156	,855	3,341	,036	CE_PM3_19	,503	,605	4,022	,019
OI_RH2_14	,217	,805	,368	,692	CE_PM3_20	3,252	,040	6,489	,002
OI_RH2_15	,291	,747	,029	,971	CE_PQ3_21	2,682	,070	1,601	,203
OI_RH2_16	,413	,662	,128	,880	CE_PQ3_22	2,062	,129	2,704	,068
OI_RH2_17	1,152	,317	1,120	,327	CE_PQ3_23	,275	,759	,583	,559
OI_RH2_18	,224	,800	,263	,769	CE_PQ3_24	,283	,754	,059	,943
OI_RH2_19	,869	,420	1,738	,177	CE_PQ3_25	1,724	,180	3,549	,030
OI_RH2_20	,031	,970	,420	,658	CE_V3_26	4,321	,014	1,380	,253
OI_RH2_21	,166	,847	,411	,663	CE_V3_27	4,163	,016	1,185	,307
OI_RH2_22	,817	,443	1,970	,141	CE_V3_28	1,318	,269	1,555	,213
OI_RH2_23	1,438	,239	,114	,892	CE_V3_29	,992	,372	,966	,382
OI_RH2_24	1,209	,300	3,901	,021	DO_6_1	1,133	,323	1,753	,175
OI_CV2_25	,811	,445	,358	,699	DO_6_2	,195	,823	2,092	,125
OI_CV2_26	1,494	,226	,226	,798	DO_6_3	,402	,669	,145	,865
OI_CV2_27	1,354	,259	3,571	,029	DO_6_4	,271	,763	,199	,819
OI_CV2_28	,328	,720	3,121	,045	DO_6_5	,020	,980	2,530	,081
OI_CV2_29	1,763	,173	2,912	,056	DO_6_6	,099	,906	2,380	,094
OI_CV2_30	1,076	,342	1,476	,230	DO_6_7	,093	,911	3,422	,034
OI_CA2_31	,435	,647	1,847	,159	DO_6_8	2,498	,084	4,202	,016
OI_CA2_32	,042	,959	3,296	,038	DO_6_9	,195	,823	3,046	,049
OI_CA2_33	,161	,851	,875	,418	DO_6_10	,752	,472	2,972	,052
OI_L2_34	,076	,927	4,382	,013	DO_6_11	5,063	,007	1,645	,194
OI_L2_35	,681	,507	9,703	,000					

FONTE: A autora (2020).

Os resultados demonstram níveis de significância superiores a 0,05, aceitando assim a hipótese nula de que as diferenças entre as variâncias é zero, ou seja, que há homogeneidade das variâncias e a amostra pode ser tratada como um todo coerente.

A heterocedasticidade foi encontrada em 8 variáveis nos grupos de diferentes atuações da empresa (comércio, serviços e indústrias) e 23 vezes nos grupos de tamanho de comércio, serviços e indústrias. Dado o tamanho amostral relativamente grande em cada grupo, e o fato de que na maioria das variáveis a heterocedasticidade foi apontada em apenas um dos grupos (ou área de atuação, ou tamanho da empresa), ações corretivas não foram necessárias (HAIR JR., 2009).

Também foram realizados testes para identificar a colinearidade dos dados que demonstra o grau em que uma variável pode ser explicada pelas demais. Altos índices de multicolinearidade interferem na interpretação dos resultados, pois é difícil determinar o efeito individual das variáveis devido as inter-relações. Para análise, utilizou-se o fator de variância (*Variance inflation factor – VIF*), mensurado de acordo com a estatística de tolerância, no qual TOL é o valor inverso de VIF ( $1/VIF$ ). Valores abaixo de 0,20 para TOL e acima de 5 para VIF indicam problemas de multicolinearidade. Uma variável (CE\_PQ3\_22) apresentou problemas de multicolinearidade, com índices de TOL de 0,092 e VIF de 10,844. Optou-se por manter essa, já que ainda está próxima ao índice mínimo aceitável e por representar pouco no total das variáveis (FIELD, 2009; HAIR JR., 2009).

Com isso, a amostra final corresponde o total de 388 observações.

#### 4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA QUANTITATIVA

Durante a fase de coleta de dados, algumas perguntas foram realizadas para delinear o perfil das empresas da amostra, como a área de atuação, localização e tamanho; e características dos respondentes.

Para compreender o contexto econômico Brasileiro das TIC's e identificar a representatividade da amostra, os dados serão contrastados com informações obtidas por meio do caderno de panorama e tendências da ABES Software (2019). Este relatório foi o mais atualizado do setor que se encontrou nesta pesquisa, porém possui algumas limitações, pois considera mais o mercado de software do que o de TIC's como um todo (ex. não considera o hardware). No entanto, ele serviu de referência para identificar se a amostra é representativa.

Outra característica da análise é que em todas as tabelas pode-se comparar o tamanho total da amostra (388 respondentes) com as sub amostras geradas para comparação das organizações com Alta OI e Baixa OI. Esta divisão considerou a

média dos indicadores de Orientação para Inovação (7,56), no qual as empresas acima deste valor são o grupo de Alta OI (208), e os abaixo de Baixa OI (180).

Iniciou-se identificando a região do país que se encontravam as matrizes das empresas respondentes (TABELA 3). Não foi surpresa que a maior concentração da amostra está na região sudeste, pois os estados de São Paulo e Rio de Janeiro são os que recebem maior porcentagem de incentivo financeiro à inovação, seja de empresas privadas, agências de fomento, institutos de pesquisa ou instituições de ensino superior (ABGI, 2020).

TABELA 3 – REGIÃO DO PAÍS NA QUAL SE ENCONTRAM AS EMPRESAS RESPONDENTES

Região	População*	Amostra completa (388)	Amostra Alta OI (208)	Amostra Baixa OI (180)
Norte	4,4%	0,3%	0%	0,6%
Nordeste	10,2%	5,7%	4,3%	7,2%
Centro-Oeste	11,7%	2,3%	2,9%	1,7%
Sul	13,3%	26,5%	26,4%	26,7%
Sudeste	60,4%	62,6%	63,9%	61,1%
Resposta incompleta	-	2,6%	2,4%	2,8%

FONTE: A autora (2020); Abes Software (2019).

\*Dados de distribuição regional total do mercado interno brasileiro de TI, considerando apenas empresas de Software e Serviços, no total 19.372 empresas.

Percebe-se que a proporção das empresas do setor de software e serviços no país se assemelha a amostra desta pesquisa e pode ser considerada representativa geograficamente, tanto completa como de Alta OI e Baixa OI. No entanto, a região norte do país foi representada por somente uma empresa, e por isso o grupo de Alta OI ficou deficiente neste sentido.

Já na área de atuação, a amostra não se dividiu igualmente, como exposta pela população (TABELA 4). A representatividade da indústria na amostra, que compõe 5.294 empresas da população, é muito pequena comparada com a de serviços, que possui 7.428 empresas. A população de comércio é de 6.650 empresas (ABES SOFTWARE, 2019).

TABELA 4 – ÁREA DE ATUAÇÃO DA EMPRESA

Área de atuação	População*	Amostra completa (388)	Amostra Alta OI (208)	Amostra Baixa OI (180)
Indústria	27,3%	6,4%	5,3%	7,8%
Comércio	34,3%	20,9%	20,7%	21,1%
Serviços	38,4%	71,9%	73,6%	70,0%
Resposta incompleta	-	0,8%	0,5%	1,1%

FONTE: A autora (2020); Abes Software (2019).

\*Dados de empresas brasileiras de Software e Serviços, no total 19.372 empresas.

Quanto ao tamanho das empresas, a referência populacional está baseada apenas nas indústrias (ou seja, em 5.294 empresa). Ainda assim, ela demonstra uma tendência interessante de que a maioria das TIC's é considerada micro e pequena (TABELA 5). Isso significa que para o caso de comércio e serviços elas possuem menos de 49 funcionários, e para indústria, possuem menos de 99 (SEBRAE, 2020).

TABELA 5 – TAMANHO DA EMPRESA

Área de atuação	População*	Amostra completa (388)	Amostra Alta OI (208)	Amostra Baixa OI (180)
Micro	48,7%	45,9%	46,2%	45,6%
Pequena	46,8%	40,2%	43,8%	36,1%
Média	4,1%	13,9%	10,1%	18,3%

FONTE: A autora (2020); Abes Software (2019).

\*Dados de indústrias brasileiras dedicadas ao Desenvolvimento e Produção, que totalizam 5.294 empresas.

A amostra ficou com a proporção semelhante a população de indústrias, apenas com um percentual maior de empresas de médio porte (comércio e serviços até 99 funcionários e indústrias com até 599). Também é relevante que para o grupo de Baixa OI, o percentual de empresas médias aumenta, comparado ao de Alta OI. Esses valores não são suficientes para influenciar a análise de dados, mas demonstram que as empresas que investem mais em inovação no setor de TIC's são mais micro e pequenas, do que médias.

Com relação aos setores se encontravam os clientes das empresas entrevistadas (TABELA 6), os resultados foram contrastados com a segmentação dos principais mercados usuários de software (ABES SOFTWARE, 2019).

TABELA 6 – SEGMENTAÇÃO DOS PRINCIPAIS MERCADOS USUÁRIOS

Área de atuação	População*	Amostra completa (388)	Amostra Alta OI (208)	Amostra Baixa OI (180)
Setor manufatureiro	24,1%	3,9%	3,4%	4,4%
Setor de serviços	54,8%	71,6%	71,6%	71,7%
Setor varejista	11,9%	10,8%	10,6%	11,1%
Setor público	3,7%	8,5%	9,6%	7,2%
Outros	5,5%	4,4%	3,8%	5,0%
Resposta incompleta	-	0,8%	1,0%	0,6%

FONTE: A autora (2020); Abes Software (2019).

\* Segmentação dos principais mercados usuários considerando apenas o mercado de software

O principal setor consumidor é o de serviços, o que é compatível na amostra e na população. Porém a amostra considera mais o setor varejista e público do que o manufatureiro, que está em segundo lugar para a referência populacional. Isso, no entanto, não é um índice prejudicial, pois apenas exemplifica os clientes da empresa, não afetando assim a análise de dados.

Quanto ao tempo de atuação das empresas no mercado (TABELA 7), a maioria da amostra possui mais de 10 anos de atuação, o que é interessante pois nesses casos a empresa já consolidou algum tipo de orientação estratégica.

TABELA 7 – TEMPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO

<b>Tempo de atuação</b>	<b>Amostra completa (388)</b>	<b>Amostra Alta OI (208)</b>	<b>Amostra Baixa OI (180)</b>
Menos de 1 ano	0%	0%	0%
Entre 1 e 2 anos	1,0%	1,0%	1,1%
Entre 2 e 5 anos	2,1%	2,4%	1,7%
Entre 5 e 10 anos	9,8%	9,1%	10,6%
Mais de 10 anos	85,3%	84,6%	86,1%
Resposta incompleta	1,8%	2,9%	0,6%

FONTE: A autora (2020)

Findadas as perguntas correspondentes às empresas, outras duas questões foram direcionadas para os respondentes (TABELA 8). A primeira diz respeito ao cargo exercido, para identificar o nível hierárquico e, por consequência, as informações das quais o respondente tem acesso na organização. Assim, a maior parte da amostra é composta por sócios ou proprietários, o que é relevante dada a alta porcentagem de empresas micro e pequenas.

TABELA 8 – CARGO DOS RESPONDENTES

<b>Cargo</b>	<b>Amostra completa (388)</b>	<b>Amostra Alta OI (208)</b>	<b>Amostra Baixa OI (180)</b>
Diretor geral	17,3%	17,3%	17,2%
Sócio/proprietário	42,0%	41,8%	42,2%
Gerente geral	26,0%	33,2%	17,8%
Gerente departamental	11,3%	6,3%	17,2%
Outros	2,6%	0%	5,6%
Resposta incompleta	0,8%	1,4%	0%

FONTE: A autora (2020)

Os outros respondentes também se enquadram em altos escalões, sendo diretores, gerentes gerais ou gerentes departamentais. A categoria de “outros” inclui cargos como coordenadores e analistas.

Com relação ao tempo de atuação na empresa, os respondentes possuem em grande parte mais de cinco anos. Isso é extremamente relevante pois indica que

possuem conhecimento das estratégias e processos da organização, o que é fundamental nesta pesquisa (Tabela 9).

TABELA 9 – TEMPO DE ATUAÇÃO DOS RESPONDENTES NA ORGANIZAÇÃO

Tempo de atuação	Amostra completa (388)	Amostra Alta OI (208)	Amostra Baixa OI (180)
Menos de 1 ano	0,5%	0,5%	0,6%
Entre 1 e 2 anos	4,9%	3,4%	6,7%
Entre 2 e 5 anos	13,9%	15,9%	11,7%
Entre 5 e 10 anos	25,0%	26,9%	22,8%
Mais de 10 anos	54,9%	52,9%	57,2%
Resposta incompleta	0,8%	0,5%	1,1%

FONTE: A autora (2020)

### 4.3 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

Nesta etapa foram apresentados os valores mínimos e máximos, média, desvio padrão, coeficiente de dispersão e a confiabilidade (Alfa de Cronbach). O total de casos considerados na amostra é de 388 e os construtos são apresentados separadamente, iniciando com a Orientação para Inovação (TABELA 10).

TABELA 10 – ANÁLISE DESCRITIVA DA ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO

Dimensão	Indicador	Média	Mediana	Min.	Máx.	Desvio padrão	Variância	Assimetria	Curtose	Shapiro-Wilk
Estratégia	ESTRAT 2.1) Nossa empresa geralmente é a primeira a introduzir seus produtos e/ou serviços no mercado.	6,88	7	1	10	2,136	4,563	-,563	,064	,000
	ESTRAT 2.2) Nossa empresa não hesita em aproveitar as oportunidades em novos segmentos de mercado.	7,49	8	1	10	1,728	2,984	-,446	-,105	,000
	ESTRAT 2.3) Nossa empresa busca oferecer produtos inovadores que superem o desempenho dos produtos anteriores.	7,41	8	1	10	1,790	3,202	-,545	,214	,000
Estrutura e Processos	ESTRUT 2.4) Na nossa empresa está definido quem é o responsável pelas inovações.	7,94	8	1	10	1,653	2,733	-,904	,901	,000
	ESTRUT 2.5) Na nossa empresa todos sabem quem são os responsáveis pelos projetos de inovação.	7,96	8	2	10	1,730	2,993	-,747	-,020	,000
	ESTRUT 2.6) As pessoas responsáveis pelas inovações dispõem de recursos suficientes para gerar inovações.	7,80	8	2	10	1,684	2,834	-,669	,177	,000
	ESTRUT 2.7) As pessoas responsáveis pelas inovações têm conhecimentos e habilidades suficientes para gerar inovações.	8,04	8	1	10	1,670	2,789	-1,034	1,152	,000
	PROCES 2.8) Os processos na nossa empresa são estabelecidos para gerar inovações para os clientes.	7,76	8	3	10	1,447	2,094	-,435	-,118	,000
	PROCES 2.9) Na nossa empresa os processos para a geração de inovações são considerados muito importantes.	7,85	8	2	10	1,565	2,449	-,778	,541	,000
	PROCES 2.10) Nossa empresa foca mais no processo de geração de inovações do que o nosso principal concorrente.	7,54	8	2	10	1,596	2,549	-,598	,423	,000
RH (Recrutamento)	PROCES 2.11) Os processos na nossa empresa facilitam inovações.	7,66	8	1	10	1,586	2,516	-,729	,894	,000
	RECRUT 2.12) As habilidades e conhecimentos para a gestão de inovações são um critério importante para o recrutamento de pessoas.	7,67	8	2	10	1,557	2,423	-,464	-,137	,000
	RECRUT 2.13) Esperamos alto grau de inovação e criatividade dos nossos novos funcionários.	7,71	8	1	10	1,592	2,535	-,664	,461	,000
	RECRUT 2.14) Durante o processo de recrutamento nós avaliamos o grau de inovação e a criatividade dos candidatos.	7,56	8	2	10	1,680	2,821	-,669	,490	,000
	DESENV 2.15) Os programas de treinamento para melhorar a inovatividade das pessoas são oferecidos regularmente.	7,14	7	1	10	1,972	3,889	-,732	,370	,000

	DESENV 2.16) Temos treinamentos para a inovação que incentivem a criatividade dos funcionários.	6,91	7	1	10	2,053	4,214	-,740	,442	,000
	DESENV 2.17) Temos treinamentos para a inovação que favorecem os relacionamentos entre as equipes de trabalho.	7,02	7	1	10	2,053	4,214	-,775	,372	,000
	DESENV 2.18) Em treinamentos, comunicamos aos funcionários que a inovação é importante para a nossa empresa.	7,24	7	1	10	2,045	4,180	-,776	,563	,000
	APREC 2.19) A nossa empresa avalia as habilidades de inovação dos funcionários.	7,40	8	2	10	1,676	2,809	-,471	-,130	,000
	APREC 2.20) A pré-disposição para a inovação é um dos critérios considerados nos processos rotineiros de avaliação dos empregados.	7,34	8	2	10	1,710	2,925	-,512	-,159	,000
	APREC 2.21) Consideramos e avaliamos as ações inovadoras dos nossos funcionários.	7,45	8	2	10	1,704	2,902	-,597	,057	,000
	RECOMP 2.22) As ações inovadoras dos funcionários são importantes para a avaliação do seu desempenho.	7,52	8	1	10	1,675	2,806	-,691	,436	,000
	RECOMP 2.23) Recompensamos os funcionários que são voltados para a inovação.	6,92	7	1	10	2,275	5,175	-,759	-,077	,000
	RECOMP 2.24) Os funcionários que contribuem para o aumento da inovatividade são recompensados com bônus financeiros.	6,03	7	1	10	2,877	8,277	-,513	-,983	,000
Cultura (Valor, Normas e Artefatos)	VALOR 2.25) Na nossa empresa nós valorizamos especialmente a inovatividade e a criatividade.	7,40	8	1	10	1,741	3,030	-,586	,248	,000
	VALOR 2.26) Na nossa empresa consideramos importante a flexibilidade dos nossos funcionários em relação à: abertura para novas ideias; pré-disposição a novas ou diferentes propostas.	7,49	8	2	10	1,648	2,718	-,630	,237	,000
	VALOR 2.27) Na nossa empresa nós somos abertos para inovações relacionadas a produtos e/ou processos.	7,59	8	1	10	1,728	2,987	-,883	1,450	,000
	NORMA 2.28) Nossa empresa tem como norma encontrar rapidamente soluções em situações difíceis (Ex.: no caso de muitas reclamações dos clientes).	7,85	8	2	10	1,553	2,412	-,764	,535	,000
	NORMA 2.29) Na nossa empresa temos por norma identificar e desenvolver novos produtos que agreguem valor permanentemente.	7,71	8	1	10	1,600	2,559	-,791	,898	,000
	NORMA 2.30) Valorizamos ideias não-convencionais.	7,56	8	1	10	1,718	2,950	-,869	1,107	,000
	ARTEF 2.31) As histórias de comportamento exemplar dos nossos líderes em relação à inovação são divulgadas na organização.	7,59	8	1	10	1,599	2,557	-,638	,845	,000
	ARTEF 2.32) Na nossa empresa há espaços informais para a discussão de ideias inovadoras (ex. cafeteria ou intranet).	7,15	8	1	10	2,007	4,027	-,756	,109	,000
	ARTEF 2.33) Organizamos eventos para discutir inovações de produtos com clientes e/ou parceiros.	7,28	8	1	10	1,862	3,468	-,631	,142	,000
	LIDER 2.34) Os gestores da nossa empresa estimulam atividades que gerem inovações.	7,69	8	2	10	1,539	2,367	-,571	,025	,000
Liderança	LIDER 2.35) Os gestores da nossa empresa apreciam as atitudes voltadas à inovação de seus funcionários.	7,77	8	1	10	1,570	2,465	-,874	1,011	,000
	LIDER 2.36) Os gestores da nossa empresa desaprovam comportamentos de funcionários que não sejam voltados para a inovação.	6,85	7	1	10	2,409	5,806	-,756	-,233	,000
	LIDER 2.37) Os gestores da nossa empresa apoiam empregados que pensam e agem de maneira inovadora.	7,85	8	3	10	1,531	2,343	-,638	-,066	,000
	LIDER 2.38) Os gestores da nossa empresa definem os objetivos para os funcionários a fim de promover a inovação.	7,88	8	2	10	1,547	2,392	-,778	,310	,000
	LIDER 2.39) Os gestores da nossa empresa pensam e agem de maneira inovadora.	8,13	8	3	10	1,481	2,193	-,727	,276	,000

FONTE: A autora (2020)

O construto de Orientação para Inovação possui 39 indicadores divididos em cinco dimensões. A média das respostas foi relativamente próxima, sendo que a mediana se concentra entre 7 e 8 pontos. Isso significa que de um modo geral os respondentes concordam com as perguntas e apresentam níveis altos de OI.

A menor média (6,03) é do indicador de recursos humanos (2.24), que representa o fato de que nem todas as empresas recompensam financeiramente os funcionários, ainda que eles contribuam para inovação na organização. Isso também é expresso pelo aumento da variância dessa questão, comparada com as outras (8,277). Já a maior média (8,13) é da dimensão de liderança, e diz respeito ao pensamento e ações inovadoras dos líderes, resultado que pode ter sido alto pelo questionário ser respondido por gestores.



Os valores de mínimo e máximo demonstram que a amplitude das respostas não teve reduções, se mantendo de 1 a 10 pontos. O desvio padrão foi relativamente próximo em todas as questões, no intervalo de 1,44 e 2,87. Já a variância teve escores entre 2 e 3 pontos na maioria das questões. Apenas oito delas tiveram índices maiores que 4, sendo que destas, cinco estão na dimensão de recursos humanos, o que pode representar certa divergência entre os gestores nessa dimensão (HAIR JR., 2009).

O teste Shapiro Wilk foi significativo ( $p < 0,05$ ), demonstrando comportamento não normal. Os valores de assimetria estão dentro do intervalo de -1 e 1, com predominância negativa, o que representa uma distribuição assimétrica com cauda alongada à esquerda. Já os valores de curtose indicam variação entre os dados, relativamente elevados (indicadores positivos) ou achatados (indicadores negativos) (FREUND, 2006).

Pelos resultados apresentados, entende-se que as empresas da amostra praticam em sua rotina elementos que caracterizam organizações com Orientação para Inovação. Em seguida apresentam-se os resultados da análise descritiva das Capacidades Arquiteturais de Marketing (TABELA 11).

TABELA 11 – ANÁLISE DESCRITIVA DAS CAPACIDADES ARQUITETURIAS DE MARKETING

Capacidade	Indicador	Média	Mediana	Min.	Máx.	Desvio padrão	Variância	Assimetria	Curtose	Shapiro-Wilk
Planejamento	PLANEJ 1.1) Planejamos as atividades de marketing/comerciais melhor do que o nosso principal concorrente.	6,91	7	1	10	1,909	3,645	-,326	,071	,000
	PLANEJ 1.2) Segmentamos e definimos o mercado-alvo melhor do que o nosso principal concorrente.	7,22	7	1	10	1,746	3,049	-,398	,114	,000
	PLANEJ 1.3) Gerenciamos as atividades de marketing/comerciais melhor do que o nosso principal concorrente.	6,97	7	1	10	1,795	3,221	-,316	-,172	,000
	PLANEJ 1.4) Desenvolvemos estratégias de marketing/comerciais de forma mais criativa do que o nosso principal concorrente.	7,10	7	1	10	1,789	3,202	-,333	,128	,000
	PLANEJ 1.5) Detalhamos as atividades do planejamento de marketing/comerciais melhor do que o nosso principal concorrente.	6,94	7	1	10	1,782	3,174	-,366	,191	,000
Implementação	IMPLEM 1.6) Alocamos os recursos de marketing/comercial de forma mais efetiva do que o nosso principal concorrente.	7,04	7	1	10	1,807	3,266	-,422	-,033	,000
	IMPLEM 1.7) Definimos os cronogramas e o orçamento para as atividades de marketing/comerciais melhor do que o nosso principal concorrente.	6,84	7	1	10	1,823	3,325	-,372	,391	,000
	IMPLEM 1.8) Somos melhores em colocar em prática as estratégias de marketing/comerciais do que o nosso principal concorrente.	7,18	7	1	10	1,851	3,427	-,580	,423	,000
	IMPLEM 1.9) Somos mais ágeis na implementação das estratégias de marketing/comerciais do que o nosso principal concorrente.	7,25	7	1	10	1,904	3,623	-,679	,542	,000
	IMPLEM 1.10) Acompanhamos a execução das estratégias de marketing/comerciais melhor do que o nosso principal concorrente.	7,26	7	1	10	1,874	3,511	-,487	,204	,000

FONTE: A autora (2020)

As CAM foram mensuradas com 10 indicadores, divididos igualmente entre planejamento e implementação. As empresas da amostra demonstraram padrões aproximados de resposta entre indicadores, variando somente 0,42 entre a maior e menor média, com estabilidade de 7 na mediana. Isso indica concordância por parte dos gestores na existência de CAM na amostra. Também não apresentam diferença significativa entre a capacidade de planejamento e implementação.

A amplitude da amostra se manteve entre 1 e 10, com pouca diferença de variabilidade e desvio padrão. Os dados não possuem normalidade, e conformam uma distribuição assimétrica com cauda alongada à esquerda, sendo a maior parte pontiaguda. Na TABELA 12 são apresentados os resultados da análise descritiva das Capacidades Especializadas de Marketing.

TABELA 12 – ANÁLISE DESCRITIVA DAS CAPACIDADES ESPECIALIZADAS DE MARKETING

Capacidade	Indicador	Média	Mediana	Min.	Máx.	Desvio padrão	Variância	Assimetria	Curtose	Shapiro-Wilk
Preço	3.1) Gerenciamos os preços para responder rapidamente às mudanças de mercado melhor do que nosso principal concorrente.	7,64	8	1	10	1,670	2,790	-,606	,446	,000
	3.2) Definimos o preço mais assertivamente do que nosso principal concorrente.	7,52	8	2	10	1,632	2,664	-,456	,058	,000
	3.3) Conhecemos as táticas de precificação do nosso principal concorrente melhor do que eles conhecem as nossas.	7,14	7	1	10	1,902	3,619	-,642	,117	,000
	3.4) Nossos preços são mais competitivos do que os do nosso principal concorrente.	7,34	7	1	10	1,751	3,066	-,556	,112	,000
Produto	3.5) Monitoramos os preços do nosso principal concorrente.	7,38	8	1	10	1,896	3,596	-,662	,397	,000
	3.6) Nosso processo de desenvolvimento de novos produtos /serviços é melhor que o do nosso principal concorrente.	7,32	7	1	10	1,744	3,041	-,654	,803	,000
	3.7) Não temos sucesso no desenvolvimento de novos produtos/serviços.	7,24	7	1	10	2,656	7,054	-,768	-,597	,000
	3.8) Não temos sucesso no lançamento de produtos/serviços.	7,08	7	1	10	2,636	6,947	-,634	-,704	,000
	3.9) Obtemos vantagem competitiva com o desenvolvimento de novos produtos/serviços.	6,90	7	1	10	1,718	2,951	-,372	,360	,000
	3.10) Desenvolvemos produtos/serviços mais adequados aos clientes do que o nosso principal concorrente.	7,37	7	1	10	1,578	2,491	-,459	,379	,000
Distribuição	3.11) Nosso relacionamento com distribuidores é melhor do que o do nosso principal concorrente.	7,43	8	1	10	1,607	2,582	-,705	1,195	,000
	3.12) Proporcionamos serviços de suporte de alto nível aos nossos distribuidores.	7,41	8	1	10	1,614	2,605	-,819	1,706	,000
	3.13) Trabalhamos mais próximos dos nossos distribuidores do que nosso principal concorrente.	7,39	8	1	10	1,676	2,808	-,802	1,250	,000
	3.14) Atraímos e retemos os melhores distribuidores.	7,52	8	1	10	1,599	2,557	-,694	1,226	,000
	3.15) Agregamos valor ao negócio dos nossos distribuidores melhor do que o nosso principal concorrente.	7,60	8	1	10	1,589	2,525	-,802	1,431	,000
Promoção	3.16) Nosso sistema de distribuição é mais eficiente do que o do nosso principal concorrente.	7,51	8	1	10	1,615	2,610	-,661	,700	,000
	3.17) Planejamos melhor a propaganda do que o nosso concorrente.	7,42	8	1	10	1,670	2,789	-,629	,614	,000
	3.18) Nossas promoções de vendas (degustação, demo, código de acesso temporário) são mais efetivas que as do nosso principal concorrente.	7,36	7	1	10	1,683	2,833	-,731	,847	,000
	3.19) Gerenciamos nossa marca melhor do que o nosso concorrente.	7,73	8	2	10	1,657	2,746	-,471	-,231	,000
	3.20) Gerenciamos a imagem e reputação corporativa melhor do que nosso principal concorrente.	7,81	8	1	10	1,610	2,590	-,645	,437	,000

Pesquisa	3.21) Utilizamos pesquisa de mercado para encontrar clientes melhor do que nosso principal concorrente.	6,94	7	1	10	2,232	4,981	-,975	,610	,000
	3.22) Nosso conhecimento em pesquisa de mercado nos ajuda a desenvolver melhores planos de marketing do que nosso principal concorrente.	6,90	7	1	10	2,340	5,477	-1,002	,483	,000
	3.23) Monitoramos os desejos e necessidades dos clientes melhor do que nosso principal concorrente.	7,39	7	1	10	1,755	3,078	-,582	,437	,000
	3.24) Utilizamos melhor as informações de mercado do que nosso principal concorrente.	7,11	7	1	10	1,825	3,332	-,999	1,601	,000
	3.25) Nosso conhecimento em pesquisa de mercado nos ajuda a desenvolver melhores planos de marketing do que nosso principal concorrente.	6,92	7	1	10	2,272	5,162	-1,089	,773	,000
Vendas	3.26) Treinamos melhor nossa equipe de vendas do que o nosso principal concorrente.	7,65	8	1	10	1,679	2,819	-,719	,803	,000
	3.27) Gerenciamos, planejamos e controlamos as vendas melhor do que o nosso principal concorrente.	7,67	8	1	10	1,686	2,842	-,831	1,103	,000
	3.28) Nossos vendedores possuem melhores habilidades em vendas do que os do nosso principal concorrente.	7,85	8	1	10	1,648	2,715	-,894	,881	,000
	3.29) Damos suporte constante aos nossos vendedores melhor do que o nosso principal concorrente.	7,95	8	1	10	1,661	2,758	-1,026	1,384	,000

FONTE: A autora (2020)

As Capacidades Especializadas de Marketing foram mensuradas com 29 indicadores divididos entre 6 capacidades. De modo geral os gestores concordam com a presença dessas capacidades e já há um indício da predominância delas comparadas com as CAM, pois as médias e a mediana apresentam resultados maiores. Também é interessante verificar que as capacidades de preço, distribuição e vendas apresentam os maiores indicadores, e a capacidade de pesquisa os piores.

O desvio padrão se manteve próximo em todos os indicadores e a variância concentrada em 2 e 3 pontos. Destacam-se valores discrepantes acima de 4 para cinco questões, três delas na capacidade de pesquisa, o que demonstra que os respondentes divergiam na sua capacidade de utilizar a pesquisa de mercado para encontrar clientes ou elaborar planos de marketing melhor do que os concorrentes.

As outras duas foram perguntas inversas no questionário, o que pode ter alterado significativamente os indicadores de variância, pois elas instigam os entrevistados a responder que não obtiveram sucesso no lançamento ou desenvolvimento de novos produtos e serviços. Isso caracteriza um viés de conveniência social no qual as pessoas não querem admitir a falta de “sucesso” pois essa palavra induz fortes conotações emotivas (CORBETTA, 2003).

Os dados também não são normais, são assimétricos com cauda alongada à esquerda e curva pontiaguda. Com isso encerra-se a análise das CEM e segue-se com o construto de Desempenho Organizacional (TABELA 13).

O construto de DO apresentou as médias mais baixas, o que indica que a percepção dos gestores sobre este construto não é tão otimista quanto aos outros. O pior resultado foi o do indicador 6.11, com média de 5.34 e variância na resposta de

9,48, o que indica que os gestores divergiam na consideração de que, nos últimos 2 anos, sua empresa desenvolveu produtos e serviços únicos no mercado.

TABELA 13 – ANÁLISE DESCRITIVA DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

	Indicador	Média	Mediana	Mín.	Máx.	Desvio padrão	Variância	Assimetria	Curtose	Shapiro-Wilk
Desempenho Organizacional	6.1) No último ano, aumentamos as vendas dentro da carteira de clientes existente, em comparação com o período anterior.	6,30	6	1	10	2,267	5,141	-,269	-,461	,000
	6.2) No último ano, as metas de lucro definidas para a nossa empresa foram atingidas.	6,55	6	1	10	2,238	5,008	-,272	-,435	,000
	6.3) No último ano, as metas de vendas definidas para a nossa empresa foram atingidas.	6,48	7	1	10	2,221	4,932	-,309	-,449	,000
	6.4) No último ano, as metas de participação de mercado definidas para a nossa empresa foram atingidas	6,47	6	1	10	2,187	4,782	-,311	-,399	,000
	6.5) Nossa empresa tem alcançado o retorno sobre os investimentos realizados.	6,67	7	1	10	1,996	3,985	-,254	-,403	,000
	6.6) No último ano, nossa empresa obteve crescimento maior que a concorrência.	6,36	6	1	10	2,144	4,597	-,478	-,040	,000
	6.7) Nos últimos 2 anos nossa empresa desenvolveu novos produtos/serviços em quantidade superior ao nosso principal concorrente.	6,70	7	1	10	2,069	4,282	-,404	-,143	,000
	6.8) Nos últimos 2 anos nossa empresa conquistou mais mercados que nosso principal concorrente.	6,77	7	1	10	2,060	4,244	-,518	,030	,000
	6.9) A qualidade dos produtos/serviços desenvolvidos na nossa empresa nos últimos 2 anos é superior à do nosso principal concorrente.	6,93	7	1	10	2,020	4,079	-,510	,165	,000
	6.10) Nos últimos 2 anos, obtivemos sucesso com o lançamento de novos produtos/serviços	6,80	7	1	10	2,206	4,866	-,577	-,044	,000
	6.11) Nos últimos 2 anos, desenvolvemos alguns produtos/serviços que são únicos no mercado.	5,34	6	1	10	3,079	9,483	-,018	-1,315	,000

FONTE: A autora (2020)

A amplitude dos dados ainda foi alta, mantendo-se entre 1 e 10, porém a maioria dos dados variou entre 4 e 9 pontos. Isso indica que os gestores apresentaram resultados discrepantes de percepção do desempenho. Os dados não são normais, com assimetria e cauda alongada à esquerda, porém apresentam uma curva mais achatada, pois a maioria dos valores de curtose são negativos.

Em relação à confiabilidade dos constructos, verificou-se a consistência das escalas por meio do indicador Alfa de Cronbach (TABELA 14). Para que a escala seja considerada consistente com o que se pretende medir é esperado que o resultado seja maior que 0.7 (HAIR JR., 2009).

TABELA 14 – CONFIABILIDADE DOS CONSTRUTOS

Construto	Nº de itens	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta
OI	39	0,97	0,93
CAM	10	0,97	0,97
CEM	20	0,95	0,91
DO	10	0,95	0,95

FONTE: A autora (2020)

Os resultados apresentaram índices superiores ao esperado, demonstrando que as escalas utilizadas para mensuração dos construtos são confiáveis.

#### 4.4 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA

A fim de verificar a validade dos construtos envolvidos no modelo de mensuração, procedeu-se com a análise confirmatória no *software* IBM AMOS® 24. Com ela, buscou-se ajustar os indicadores de acordo com sua contribuição para o total dos construtos, para adequação ao modelo final (HAIR JR., 2009).

Assim, foram analisados os valores de qui-quadrado e os índices *goodness-of-fit* (GOF) ou qualidade de ajuste. Eles se dividem entre índices de ajuste absoluto, para mensurar o quanto a teoria se ajusta aos dados; e índices de ajuste incremental ou comparativa, para verificar o quanto um modelo se ajusta ao modelo nulo, no qual todas as variáveis observadas não são correlacionadas. Apenas um índice de cada um é suficiente para que o modelo seja confiável, porém três ou quatro fornecem evidências mais adequadas do modelo do ajuste (HAIR JR., 2009).

Foram analisados os índices de ajuste absoluto do qui-quadrado dividido pelos graus de liberdade, os quais fornecem indicações do ajuste do modelo às covariâncias observadas; o GFI, que representa o índice de qualidade do ajuste; e RMSEA, que objetiva corrigir a tendência que a estatística qui-quadrado possui a rejeitar modelos com amostras grandes ou com grande número de variáveis observadas. Ele representa quão bem um modelo se ajusta a uma população e não apenas à amostra utilizada para sua estimação (LAROS, 2005).

Para os índices de ajuste incremental foram observados os valores de NFI, que é o índice de ajuste normado; o CFI que faz o ajuste da comparação entre os resíduos da matriz observada versus a estimada; e o TLI, que compara matematicamente um modelo teórico de mensuração especificado, com um modelo nulo de referência (HAIR JR., 2009).

O modelo teórico é composto por quatro construtos:

**1- Orientação para Inovação (OI)** – construto de segunda ordem, composto por 39 indicadores divididos entre as dimensões de estratégia (3), estrutura e processos (8), recursos humanos (13), cultura (9) e liderança (6).

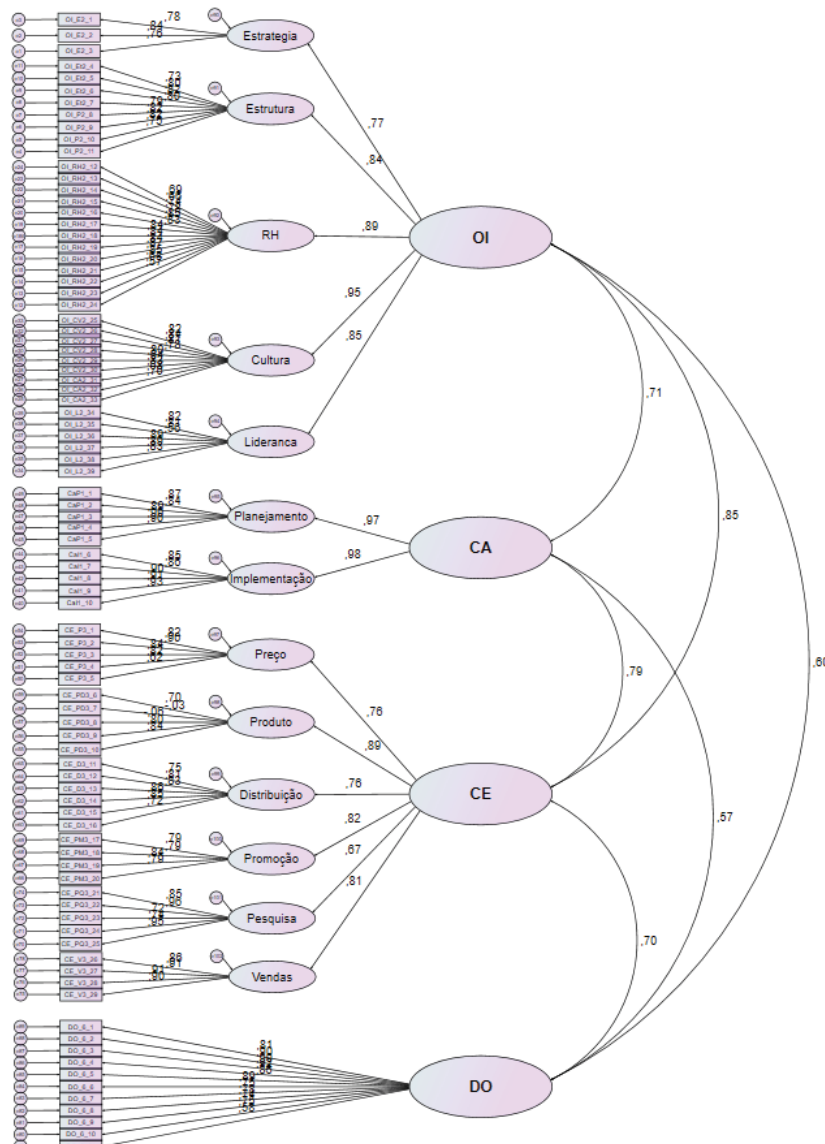
**2- Capacidades Arquiteturais de Marketing (CAM)** – construto de segunda ordem, composto por 10 indicadores divididos igualmente entre as dimensões de capacidades de planejamento e capacidades de implementação.

**3- Capacidades Especializadas de Marketing (CEM)** – construto de segunda ordem, composto por 29 indicadores divididos entre as dimensões de preço (5), produto (5), distribuição (6), promoção (4), pesquisa de marketing (5) e vendas (4).

**4- Desempenho Organizacional (DO)** – construto de primeira ordem composto por 11 indicadores.

O modelo inicial, com todos os itens da escala, possui 89 variáveis observáveis e está disponível na FIGURA 8, já com suas cargas padronizadas.

FIGURA 8 – MODELO DE MENSURAÇÃO E AFC



FONTE: A autora (2020).

Os valores de ajuste do modelo de mensuração com todos os indicadores não foram satisfatórios (Modelo 1), apesar dos valores de qui-quadrado e RMSEA estarem dentro do esperado. Foram realizadas modificações para melhorar o ajuste, inicialmente retirando os itens com baixos carregamentos e posteriormente aqueles que possuíam erros muito grandes (TABELA 15).

TABELA 15 – ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA

Classificação	Índice	Valor mínimo esperado	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
Ajuste absoluto	X <sup>2</sup>	p < 0,050	0,000	0,000	0,000	0,000
	X <sup>2</sup> /df	< 3	2,539	2,394	2,086	2,086
	GFI	≥ 0,9	0,616	0,662	0,727	0,735
	RMSEA	≥ 0 e ≤ 0,07	0,063	0,06	0,053	0,053
Ajuste incremental	NFI	≥ 0,9	0,746	0,796	0,831	0,837
	TLI	≥ 0,9	0,823	0,866	0,9	0,904
	CFI	≥ 0,9	0,828	0,87	0,904	0,907

FONTE: A autora (2020)

No modelo 2 analisaram-se as cargas padronizadas, que representam o tanto de variação em um item que é explicado por um fator latente (FIELD, 2009). Nele foram retirados 12 indicadores abaixo de 0,7, iniciando pelo carregamento mais baixo e seguindo até que nenhum indicador apresentasse índices abaixo do esperado. Foram retirados os indicadores CE\_PD3\_7, CE\_PD3\_8, OI\_L2\_36, OI\_RH2\_24, DO\_6\_11, CE\_P3\_5, OI\_CV2\_30, OI\_RH2\_13, OI\_RH2\_23, OI\_RH2\_12, OI\_CA2\_32, OI\_CA2\_33, nesta ordem.

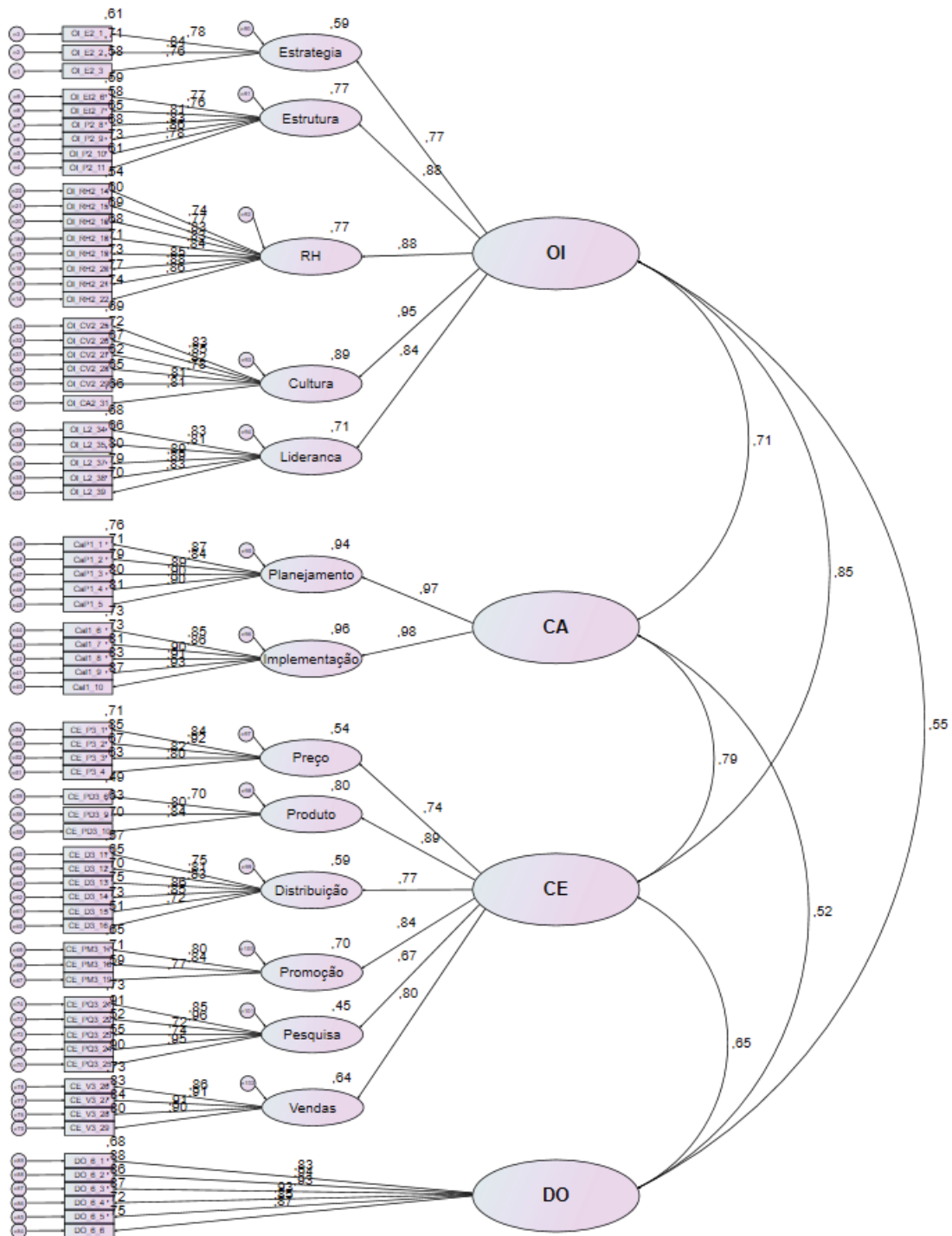
No entanto, apesar de uma melhora geral nos índices, somente o RMSEA e o qui-quadrado se mantiveram dentro dos padrões esperados. Portanto, optou-se pela análise dos índices de modificação e os valores correspondentes aos erros das variáveis. Seis indicadores apresentaram discrepância e foram retirados do modelo, são eles o DO\_6\_9, DO\_6\_8, OI\_RH2\_17, DO\_6\_10, OI\_Et2\_5, CE\_PM3\_20. Os resultados são apresentados no Modelo 3.

Com isso, os índices já chegaram ao mínimo esperado para a maioria dos indicadores, porém em uma última análise dos indicadores dois deles apresentaram cargas menores que 0,7, e foram retirados do modelo, são eles OI\_Et2\_4 e DO\_6\_7. Portanto, o Modelo 4 é o final e contempla 69 variáveis observáveis (FIGURA 9).

Neste modelo, os índices de qui-quadrado, RMSEA, TLI e CFI atingiram os padrões recomendados, já índices GFI, NFI e não atingiram, mas chegaram próximo aos valores esperados. Nesse caso, Hair Jr. (2009) afirma que um modelo que relata

o valor de qui-quadro dividido pelos graus de liberdade, CFI e RMSEA frequentemente disporá de suficiente informação para sua avaliação. Desta forma, seguiu-se para a investigação dos testes de validade dos construtos.

FIGURA 9 – MODELO DE MENSURAÇÃO FINAL



FONTE: A autora (2020).



#### 4.5 VALIDADE DO MODELO DE MENSURAÇÃO

A validade se refere ao grau em que um conjunto de itens observáveis reflete o construto teórico que se pretende medir. Nesta etapa, dois tipos de validade serão mensurados, a convergente e a discriminante (LAROS, 2005).

A validade convergente tem por objetivo compreender o quanto os indicadores conseguem medir o construto por meio da relação positiva entre eles (TABELA 16). Ela foi mensurada a partir do coeficiente AVE, que deve ser maior ou igual a 0,5; da confiabilidade composta (CR), que deve ser maior ou igual a 0,7; e das cargas fatoriais padronizadas, que devem ser maiores ou iguais a 0,5 (HAIR JR. et al., 2014).

TABELA 16 – CONFIABILIDADE COMPOSTA, AVE E CARGAS FATORIAIS

Primeira ordem	Segunda ordem	CR ( $\geq 0,70$ )	AVE ( $\geq 0,50$ )	Cargas ( $\geq 0,50$ )
<b>Orientação para inovação</b>		<b>0,94</b>	<b>0,746</b>	<b><math>\geq 0,767</math></b>
	Liderança	0,93	0,724	$\geq 0,811$
	Cultura	0,92	0,669	$\geq 0,785$
	RH	0,95	0,683	$\geq 0,736$
	Estrutura	0,91	0,642	$\geq 0,764$
	Estratégia	0,84	0,631	$\geq 0,759$
<b>Capacidades arquiteturais</b>		<b>0,97</b>	<b>0,950</b>	<b><math>\geq 0,971</math></b>
	Planejamento	0,94	0,774	$\geq 0,840$
	Implementação	0,95	0,794	$\geq 0,855$
<b>Capacidades especializadas</b>		<b>0,91</b>	<b>0,619</b>	<b><math>\geq 0,668</math></b>
	Preço	0,91	0,716	$\geq 0,796$
	Produto	0,82	0,609	$\geq 0,70$
	Distribuição	0,92	0,650	$\geq 0,715$
	Promoção	0,85	0,650	$\geq 0,768$
	Pesquisa	0,93	0,722	$\geq 0,724$
	Vendas	0,94	0,801	$\geq 0,855$
<b>Desempenho organizacional</b>		<b>0,96</b>	<b>0,794</b>	<b><math>\geq 0,827</math></b>

FONTE: A autora (2020)

A confiabilidade composta considera o carregamento de cada indicador e o quanto ele contribui para o construto. Todos atingiram a expectativa, demonstrando que as escalas utilizadas para mensuração dos construtos são confiáveis e possuem resultados consistentes. Já a AVE mensura o quanto da variância é explicada pelo construto latente, e todos atingiram níveis de comunalidade maiores que os 50% necessários. Com relação aos carregamentos, a contribuição da variável para o construto como um todo deve ser maior que 0,5. Mesmo os menores carregamentos do modelo ainda superaram essa expectativa (HAIR JR., 2009).

A validade discriminante visa identificar se os construtos são diferentes entre si, como a teoria afirma que são. Para esse, dois métodos de mensuração foram

utilizados, o método de cross loadings e o teste de diferença de qui-quadrado (HAIR JR., 2009; LAROS, 2005; ZAIT; PATRICEA; BERTEA, 2011).

A verificação dos carregamentos cruzados foi realizada no software SmartPLS 3.3.2, no qual foram inseridas as variáveis do modelo para identificar se o carregamento de cada um dos indicadores é maior em relação ao seu próprio construto do que de um outro. Os carregamentos realçados na TABELA 17 indicam que os construtos carregam mais em seus correspondentes de primeira ordem, e depois em seus correspondentes de segunda ordem, conforme o esperado. Esse resultado demonstra indícios de validade discriminante (HAIR JR. et al., 2014).

TABELA 17 – CROSS LOADING

Indicadores	Segunda Ordem														Primeira Ordem		
	Cult.	Estra.	Estru.	Lide.	Rh	Plan.	Imple.	Distri.	Preço	Prod.	Prom.	Pesq.	Vend.	DO	OI	CA	CE
OI_CA2_31	0.847	0.512	0.638	0.677	0.664	0.528	0.557	0.518	0.484	0.532	0.513	0.473	0.521	0.449	0.784	0.556	0.624
OI_CV2_25	0.857	0.522	0.651	0.665	0.717	0.501	0.478	0.489	0.455	0.533	0.468	0.476	0.521	0.380	0.804	0.502	0.605
OI_CV2_26	0.861	0.552	0.693	0.683	0.798	0.522	0.501	0.500	0.407	0.551	0.478	0.467	0.530	0.429	0.849	0.524	0.603
OI_CV2_27	0.854	0.507	0.628	0.651	0.663	0.533	0.515	0.470	0.425	0.568	0.480	0.432	0.489	0.435	0.777	0.537	0.583
OI_CV2_28	0.839	0.470	0.570	0.632	0.610	0.483	0.449	0.465	0.389	0.497	0.425	0.430	0.537	0.353	0.733	0.477	0.567
OI_CV2_29	0.851	0.469	0.636	0.626	0.644	0.502	0.489	0.508	0.418	0.537	0.489	0.446	0.541	0.385	0.762	0.508	0.604
OI_E2_1	0.492	0.859	0.517	0.419	0.467	0.515	0.488	0.380	0.360	0.534	0.356	0.419	0.459	0.459	0.586	0.514	0.513
OI_E2_2	0.514	0.890	0.625	0.456	0.518	0.550	0.533	0.386	0.396	0.554	0.379	0.463	0.499	0.476	0.645	0.555	0.547
OI_E2_3	0.538	0.850	0.616	0.479	0.518	0.549	0.551	0.457	0.485	0.555	0.435	0.423	0.499	0.480	0.650	0.564	0.583
OI_EI2_6	0.602	0.561	0.821	0.548	0.531	0.479	0.443	0.471	0.345	0.493	0.417	0.349	0.478	0.360	0.700	0.473	0.525
OI_EI2_7	0.552	0.534	0.824	0.486	0.476	0.451	0.450	0.445	0.321	0.453	0.380	0.357	0.483	0.258	0.653	0.462	0.505
OI_P2_10	0.673	0.604	0.871	0.567	0.675	0.589	0.602	0.536	0.514	0.610	0.508	0.505	0.582	0.415	0.786	0.611	0.668
OI_P2_11	0.653	0.554	0.809	0.567	0.623	0.528	0.534	0.496	0.424	0.584	0.540	0.452	0.600	0.407	0.743	0.544	0.632
OI_P2_8	0.634	0.591	0.840	0.570	0.607	0.531	0.530	0.428	0.435	0.537	0.413	0.446	0.523	0.436	0.745	0.544	0.570
OI_P2_9	0.637	0.563	0.860	0.558	0.608	0.507	0.468	0.426	0.381	0.501	0.463	0.463	0.565	0.372	0.745	0.499	0.575
OI_L2_34	0.732	0.468	0.621	0.867	0.640	0.503	0.508	0.473	0.445	0.536	0.463	0.405	0.523	0.399	0.777	0.519	0.582
OI_L2_35	0.678	0.466	0.558	0.859	0.606	0.474	0.480	0.461	0.446	0.533	0.420	0.388	0.478	0.389	0.736	0.489	0.558
OI_L2_37	0.710	0.454	0.600	0.907	0.658	0.483	0.466	0.473	0.447	0.568	0.469	0.385	0.564	0.391	0.779	0.487	0.592
OI_L2_38	0.657	0.454	0.544	0.907	0.624	0.465	0.458	0.450	0.448	0.511	0.445	0.372	0.554	0.410	0.742	0.474	0.569
OI_L2_39	0.613	0.458	0.571	0.867	0.599	0.508	0.480	0.445	0.387	0.544	0.482	0.377	0.528	0.432	0.721	0.506	0.562
OI_RH2_14	0.601	0.455	0.647	0.566	0.776	0.480	0.479	0.477	0.390	0.457	0.471	0.494	0.540	0.377	0.730	0.491	0.587
OI_RH2_15	0.654	0.451	0.597	0.614	0.813	0.429	0.472	0.419	0.446	0.482	0.392	0.460	0.470	0.419	0.753	0.463	0.550
OI_RH2_16	0.663	0.499	0.557	0.586	0.858	0.459	0.454	0.414	0.410	0.472	0.428	0.498	0.489	0.364	0.759	0.468	0.559
OI_RH2_18	0.663	0.501	0.575	0.553	0.853	0.521	0.520	0.428	0.357	0.496	0.413	0.514	0.444	0.358	0.755	0.534	0.547
OI_RH2_19	0.715	0.501	0.613	0.632	0.865	0.452	0.438	0.446	0.371	0.459	0.427	0.447	0.495	0.405	0.798	0.456	0.547
OI_RH2_20	0.704	0.515	0.578	0.598	0.868	0.458	0.444	0.464	0.390	0.520	0.459	0.467	0.487	0.410	0.782	0.463	0.573
OI_RH2_21	0.709	0.515	0.606	0.623	0.888	0.496	0.482	0.429	0.416	0.490	0.469	0.469	0.469	0.413	0.802	0.501	0.562
OI_RH2_22	0.749	0.499	0.617	0.651	0.870	0.476	0.448	0.429	0.346	0.503	0.447	0.467	0.529	0.355	0.813	0.473	0.560
CaP1_1	0.538	0.559	0.554	0.490	0.498	0.906	0.800	0.451	0.402	0.565	0.517	0.484	0.534	0.400	0.597	0.873	0.602
CaP1_2	0.532	0.569	0.570	0.483	0.496	0.882	0.778	0.442	0.359	0.534	0.553	0.498	0.565	0.419	0.599	0.850	0.602
CaP1_3	0.561	0.571	0.563	0.515	0.532	0.909	0.834	0.457	0.446	0.568	0.568	0.481	0.546	0.453	0.623	0.892	0.622
CaP1_4	0.513	0.534	0.533	0.484	0.477	0.911	0.841	0.433	0.421	0.550	0.588	0.512	0.582	0.412	0.575	0.897	0.627
CaP1_5	0.574	0.580	0.569	0.526	0.507	0.918	0.842	0.459	0.423	0.609	0.569	0.541	0.589	0.468	0.623	0.901	0.649
Cal1_10	0.549	0.585	0.572	0.496	0.514	0.842	0.944	0.483	0.518	0.588	0.575	0.570	0.568	0.480	0.614	0.916	0.674
Cal1_6	0.516	0.518	0.533	0.479	0.470	0.821	0.884	0.425	0.414	0.528	0.565	0.476	0.507	0.462	0.571	0.873	0.591
Cal1_7	0.575	0.606	0.566	0.552	0.571	0.793	0.886	0.515	0.525	0.620	0.594	0.572	0.561	0.516	0.652	0.862	0.690
Cal1_8	0.527	0.525	0.543	0.485	0.469	0.837	0.915	0.454	0.457	0.543	0.590	0.555	0.601	0.469	0.578	0.898	0.653
Cal1_9	0.503	0.532	0.546	0.466	0.481	0.834	0.928	0.448	0.458	0.557	0.565	0.562	0.565	0.446	0.573	0.903	0.644
CE_D3_11	0.493	0.422	0.472	0.435	0.419	0.460	0.457	0.805	0.523	0.647	0.560	0.440	0.493	0.385	0.513	0.470	0.720
CE_D3_12	0.454	0.427	0.444	0.411	0.416	0.397	0.412	0.843	0.530	0.546	0.492	0.447	0.408	0.358	0.491	0.415	0.688
CE_D3_13	0.477	0.409	0.460	0.437	0.429	0.373	0.373	0.860	0.479	0.532	0.482	0.405	0.392	0.352	0.509	0.382	0.666
CE_D3_14	0.479	0.354	0.470	0.427	0.440	0.396	0.407	0.880	0.469	0.518	0.522	0.467	0.423	0.324	0.507	0.412	0.695
CE_D3_15	0.505	0.375	0.492	0.453	0.437	0.402	0.428	0.868	0.526	0.568	0.565	0.433	0.471	0.369	0.525	0.426	0.720
CE_D3_16	0.494	0.383	0.465	0.462	0.449	0.457	0.479	0.771	0.489	0.573	0.625	0.462	0.504	0.361	0.523	0.480	0.711
CE_P3_1	0.401	0.385	0.405	0.399	0.340	0.405	0.449	0.495	0.865	0.552	0.481	0.452	0.478	0.398	0.437	0.438	0.676
CE_P3_2	0.450	0.446	0.443	0.445	0.410	0.430	0.489	0.564	0.925	0.582	0.471	0.484	0.483	0.476	0.497	0.471	0.718
CE_P3_3	0.477	0.422	0.432	0.446	0.442	0.356	0.430	0.545	0.882	0.581	0.390	0.438	0.453	0.454	0.510	0.404	0.674
CE_P3_4	0.460	0.445	0.439	0.457	0.435	0.415	0.472	0.522	0.870	0.593	0.416	0.486	0.512	0.443	0.510	0.455	0.696
CE_PD3_10	0.567	0.561	0.582	0.547	0.518	0.574	0.567	0.640	0.556	0.884	0.572	0.479	0.537	0.460	0.630	0.585	0.739
CE_PD3_6	0.492	0.532	0.515	0.502	0.449	0.556	0.530	0.535	0.505	0.806	0.463	0.520	0.506	0.512	0.560	0.557	0.676
CE_PD3_9	0.557	0.529	0.530	0.518	0.496	0.471	0.497	0.551	0.610	0.874	0.479	0.447	0.495	0.451	0.598	0.497	0.693
CE_PM3_17	0.476	0.331	0.427	0.425	0.428	0.531	0.553	0.538	0.416	0.480	0.879	0.520	0.548	0.414	0.489	0.555	0.682
CE_PM3_18	0.516	0.430	0.495	0.484	0.486	0.536	0.543	0.611	0.483	0.564	0.890	0.525	0.563	0.455	0.558	0.553	0.734

CE_PM3_19	0.472	0.421	0.504	0.445	0.437	0.556	0.567	0.547	0.400	0.504	0.853	0.508	0.574	0.414	0.523	0.575	0.684
CE_PQ3_21	0.414	0.424	0.375	0.302	0.470	0.462	0.478	0.414	0.413	0.428	0.506	0.870	0.450	0.408	0.459	0.481	0.646
CE_PQ3_22	0.440	0.412	0.409	0.334	0.484	0.458	0.509	0.427	0.429	0.440	0.456	0.928	0.472	0.419	0.484	0.496	0.666
CE_PQ3_23	0.516	0.431	0.515	0.463	0.503	0.491	0.539	0.566	0.507	0.584	0.601	0.833	0.595	0.464	0.563	0.528	0.767
CE_PQ3_24	0.499	0.496	0.509	0.443	0.503	0.532	0.564	0.478	0.513	0.553	0.532	0.845	0.578	0.453	0.561	0.562	0.729
CE_PQ3_25	0.461	0.437	0.434	0.354	0.495	0.489	0.533	0.413	0.429	0.442	0.490	0.918	0.519	0.462	0.506	0.524	0.676
CE_V3_26	0.543	0.535	0.595	0.519	0.498	0.589	0.561	0.491	0.502	0.573	0.582	0.580	0.900	0.431	0.612	0.589	0.749
CE_V3_27	0.599	0.531	0.625	0.542	0.561	0.587	0.590	0.533	0.537	0.588	0.633	0.579	0.933	0.463	0.658	0.603	0.784
CE_V3_28	0.551	0.485	0.577	0.573	0.522	0.549	0.544	0.478	0.482	0.530	0.585	0.535	0.935	0.435	0.623	0.560	0.732
CE_V3_29	0.568	0.518	0.579	0.584	0.546	0.569	0.569	0.474	0.481	0.517	0.566	0.515	0.918	0.492	0.641	0.583	0.718
DO_6_1	0.364	0.440	0.330	0.379	0.397	0.369	0.409	0.275	0.381	0.404	0.343	0.391	0.371	0.855	0.430	0.399	0.440
DO_6_2	0.433	0.490	0.389	0.405	0.408	0.426	0.465	0.371	0.470	0.500	0.418	0.451	0.429	0.940	0.476	0.457	0.537
DO_6_3	0.426	0.457	0.389	0.393	0.402	0.424	0.473	0.369	0.459	0.485	0.438	0.450	0.417	0.931	0.466	0.460	0.532
DO_6_4	0.453	0.504	0.414	0.407	0.438	0.425	0.467	0.404	0.466	0.494	0.475	0.490	0.476	0.940	0.499	0.458	0.573
DO_6_5	0.424	0.521	0.439	0.435	0.373	0.439	0.467	0.446	0.470	0.545	0.467	0.446	0.475	0.882	0.485	0.465	0.581
DO_6_6	0.483	0.542	0.476	0.469	0.463	0.495	0.539	0.445	0.471	0.568	0.505	0.506	0.505	0.903	0.547	0.531	0.611

FONTE: A autora (2020)

Para atestar esse resultado, um segundo teste foi realizado, considerando a diferença de qui-quadrado entre os construtos (TABELA 18). Utilizou-se o método descrito por Hair Jr. (2009) e Zaiř, Patricea e Bertea (2011), no qual realizou-se dois testes, um com a correlação entre dois construtos livre e outro com a correlação fixada em 1, para demonstrar que eles poderiam perfeitamente compor apenas um construto.

O resultado do qui-quadrado deve ser significativamente menor para o modelo no qual as correlações não são restritas, indicando que a hipótese nula de que os grupos são iguais foi rejeitada e que há validade discriminante (HAIR JR., 2009; ZAIŘ; PATRICEA; BERTEA, 2011).

TABELA 18 – TESTE QUI-QUADRADO PARA VALIDADE DISCRIMINANTE

Correlação	X <sup>2</sup> fixo	Df fixo	X <sup>2</sup> livre	Df livre	Significância
OI ↔ CEM	3447,577	1314	3104,571	1313	0,000
OI ↔ CAM	1824,575	659	1598,987	658	0,000
OI ↔ DO	1484,286	522	1364,221	521	0,000
CEM ↔ CAM	1789,728	553	1503,298	551	0,000
CAM ↔ DO	379,474	103	266,916	101	0,000
CEM ↔ DO	1396,142	428	1227,071	427	0,000

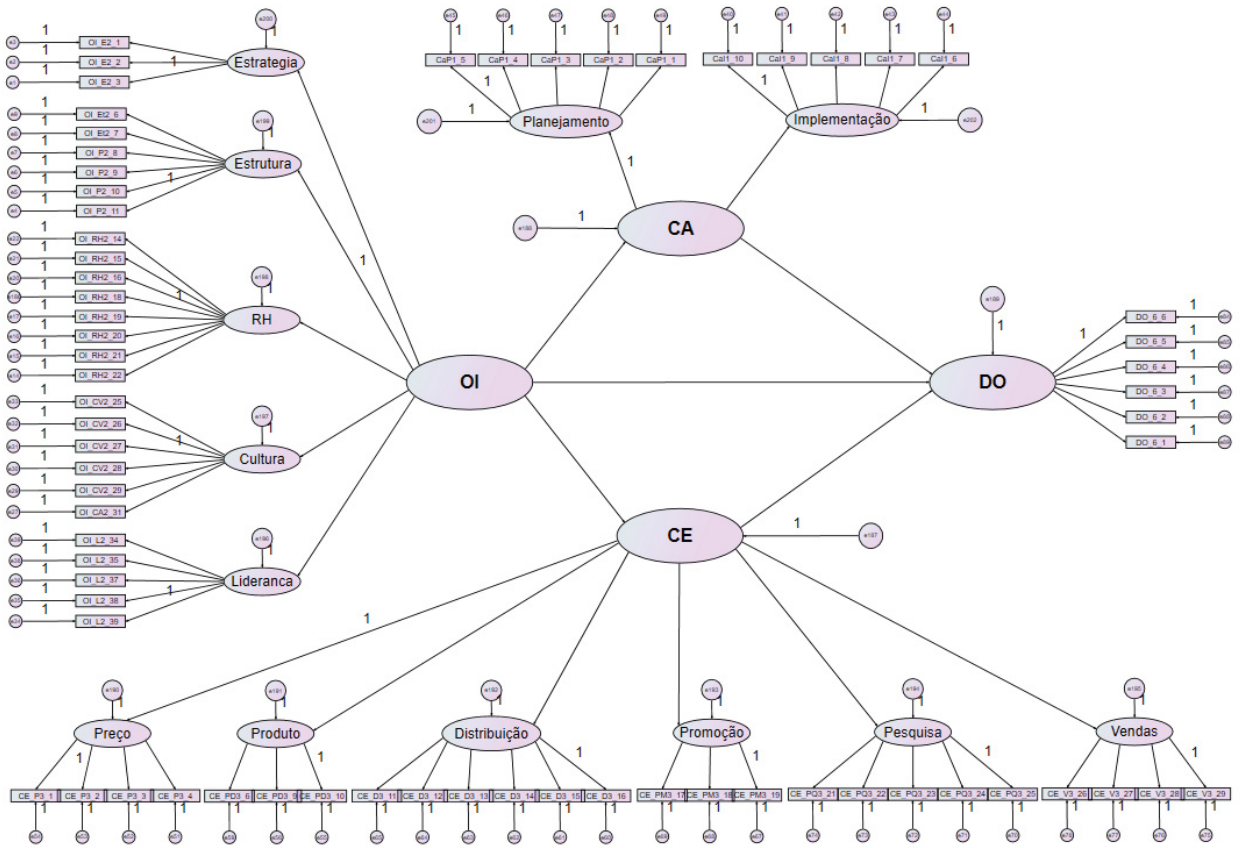
FONTE: A autora (2020)

Os resultados demonstram significância na diferença entre os construtos, sendo que os valores de qui-quadrado dos grupos com as correlações livres foram menores do que quando as correlações foram fixadas. Esse teste para avaliar a validade discriminante já foi realizado por diferentes autores no campo de marketing, como Anderson, Kellogg e Gerbing (1988) e Narver, Slater e Maclachlan (2004). Considerando os dois testes realizados, pode-se afirmar que a validade discriminante foi alcançada.

### 4.6 MODELO ESTRUTURAL

Findados os testes necessários para adequação do modelo de mensuração, inicia-se a construção e análise do modelo estrutural (FIGURA 10).

FIGURA 10 – MODELO ESTRUTURAL



FONTE: A autora (2020).

Sua validade foi verificada pelos valores do qui-quadrado e qui-quadrado dividido pelos graus de liberdade, pelos índices de ajuste absoluto GFI e RMSEA e pelos índices de ajuste incremental, NFI, TLI e CFI (TABELA 19).

TABELA 19 – ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL

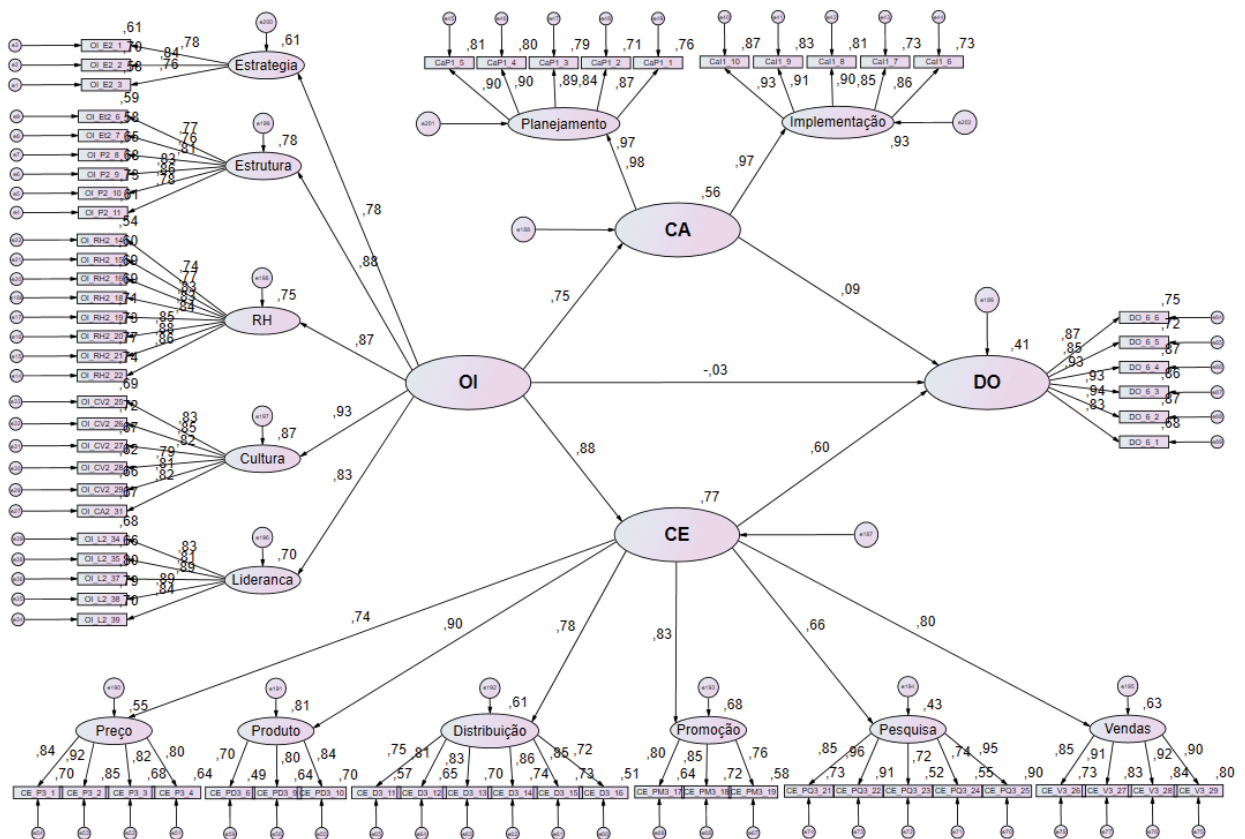
Classificação	Índice	Valor mínimo esperado	Modelo 1
Ajuste absoluto	X <sup>2</sup>	p < 0,050	0,000
	X <sup>2</sup> /df	< 3	2,180
	GFI	≥ 0,9	0,730
	RMSEA	≥ 0 e ≤ 0,07	0,055
Ajuste incremental	NFI	≥ 0,9	0,831
	TLI	≥ 0,9	0,897
	CFI	≥ 0,9	0,901

FONTE: A autora (2020)

No modelo proposto, os índices de qui-quadrado, RMSEA, TLI e CFI atingiram os padrões recomendados, diferente dos índices NFI e GFI. Ainda assim, decidiu-se seguir com o modelo proposto, dada a recomendação de Hair (2009) de que um modelo que atinge o valor de qui-quadrado dividido pelos graus de liberdade, CFI e RMSEA dispõe de suficiente informação para sua avaliação.

Os índices de ajuste global do modelo, no entanto, são apenas uma das formas de avaliá-lo, sendo necessário verificar os valores dos caminhos, à luz da teoria estudada (HAIR JR., 2009). Percebe-se assim que, dos cinco caminhos apresentados no modelo, dois deles não tiveram relação significativa, o caminho da OI com DO, e o caminho das CAM com DO (FIGURA 11).

FIGURA 11 – MODELO ESTRUTURAL FINAL



FONTE: A autora (2020).

Também é possível identificar o coeficiente de determinação de R<sup>2</sup>, no qual o valor igual a 1 indica que o modelo proposto previu perfeitamente a variável independente. Assim, a CAM prevê 56% da OI e a CEM prevê 77%. Além disso, 41%

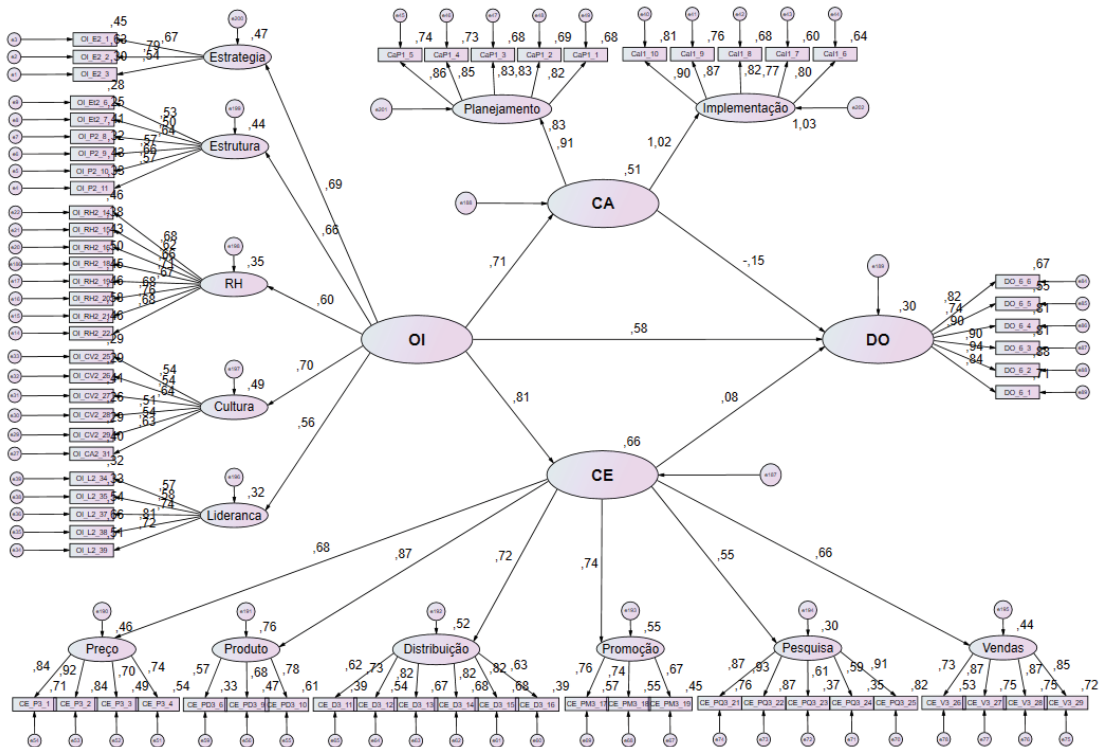
da variação do DO pôde ser explicada pelo modelo, número considerado alto pela literatura e significativo para uma amostra de 388 respondentes (HAIR JR., 2009).

Apesar da insignificância de dois caminhos no DO, os modelos alternativos nos quais as CAM não levavam ao DO ou são antecedentes das CEM não melhoraram nem o ajuste do modelo, nem a explicação do DO. Assim, optou-se por continuar com o modelo proposto inicialmente, seguindo para o teste de hipóteses já com a divisão dos grupos de Alta OI e Baixa OI.

#### 4.7 TESTE DE HIPÓTESES

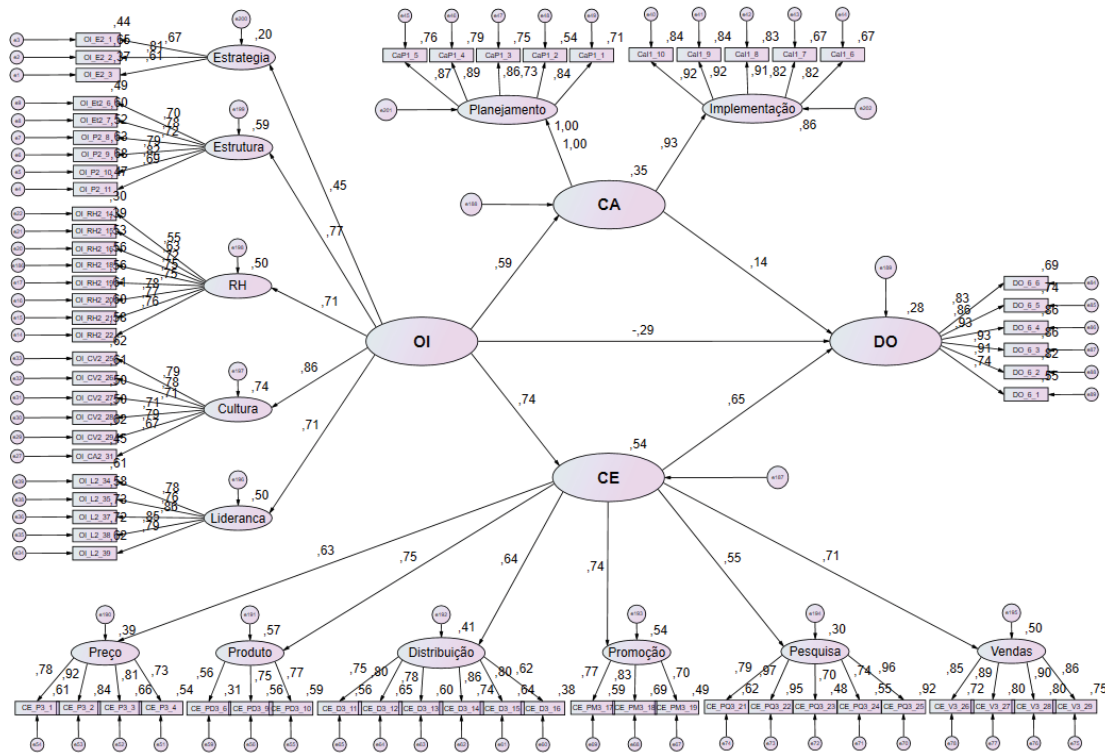
Uma das contribuições teóricas dessa pesquisa é comparar empresas que possuem diferentes intensidades de OI, para verificar como isso afeta sua relação com as capacidades de marketing e o desempenho organizacional. Para isso, a amostra foi dividida em dois grupos, considerando a média ponderada dos indicadores de orientação para inovação do modelo, que foi de 7,56. Aqueles que atingiram média superior a 7,56 foram considerados com Alta OI (208 casos) (FIGURA 12), e os que possuíam médias iguais ou inferiores a 7,56 foram considerados com Baixa OI (180 casos) (FIGURA 13). Os modelos são apresentados com os valores padronizados.

FIGURA 12 – MODELO ESTRUTURAL DE ALTA OI



FONTE: A autora (2020).

FIGURA 13 – MODELO ESTRUTURAL DE BAIXA OI



FONTE: A autora (2020).

O primeiro teste foi executado para identificar se havia diferenças significativas no modelo de Alta OI e Baixa OI e depois individualmente em cada caminho proposto, considerando os dois grupos. Ele foi utilizado para compreender se os dois grupos apresentam diferenças significativas para justificar a divisão da amostra entre Alta OI e Baixa OI. Os resultados estão disponíveis na TABELA 20.

TABELA 20 – TESTE MULTIGRUPO, DIFERENÇA ENTRE ALTA OI E BAIXA OI

Relações	DF	X <sup>2</sup>	Significância
Modelo completo	70	163,58	0,00
OI → CAM	1	6,74	0,00
OI → CEM	1	7,31	0,00
OI → DO	1	10,16	0,01
CA → DO	1	6,57	0,00
CE → DO	1	3,60	0,05

FONTE: A autora (2020)

Os resultados do teste de multigrupo realizado no IBM AMOS® 24. demonstraram que os grupos de Alta OI e Baixa OI são significativamente diferentes, assim como os caminhos individuais em um intervalo de confiança de 95%. Prosseguiu-se com o teste de hipóteses.

Iniciou-se pela relação direta entre OI e DO. Para o grupo de Baixa OI, este caminho apresentou 90% de significância, mas com um coeficiente negativo ( $p=0,072$ ;  $\beta=-0,29$ ), indicando que se for baixa, as organizações que diminuem a OI ao longo do tempo tendem a apresentar menores desempenhos organizacionais. Já para o grupo de Alta OI, a relação direta foi positiva e significativa ( $p=0,018$ ;  $\beta=0,575$ ). Assim, a H1 foi confirmada, uma vez que a influência positiva da OI no DO é mais forte para o grupo de Alta OI ( $H1a > H1b$ ).

A relação direta entre a CAM e o DO não apresentou resultados significativos para Baixa OI ( $p=0,138$ ) e Alta OI ( $p=0,188$ ). Assim, a H2 foi rejeitada, pois não houve influência positiva da CAM no DO em nenhum dos grupos ( $H2a = H2b$ ).

A relação das CEM com o DO para o grupo de Baixa OI foi positiva e significativa ( $p < 0,001$ ;  $\beta=0,648$ ), diferente do grupo de Alta OI ( $p=0,633$ ). Isso corrobora a H3, indicando que a influência positiva da CEM no DO é mais forte para o grupo de Baixa OI do que para o de Alta OI ( $H3b > H3a$ ). A TABELA 21 apresenta um resumo dos efeitos diretos.

TABELA 21: EFEITOS DIRETOS ENTRE OS INDICADORES

Relações	ALTA OI		BAIXA OI	
	$\beta$	Significância	$\beta$	Significância
OI $\rightarrow$ CAM	0,712	***	0,593	***
OI $\rightarrow$ CEM	0,813	***	0,736	***
OI $\rightarrow$ DO	0,575	**	-0,293	*
CAM $\rightarrow$ DO	-0,15	0,188	0,139	0,138
CEM $\rightarrow$ DO	0,083	0,633	0,648	***

FONTE: A autora (2020)

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

Para as hipóteses H4 e H5, realizou-se dois testes para identificar se há mediação das CAM e CEM na relação de OI e DO. Para o primeiro, analisam-se os caminhos passo a passo, identificando se a variável independente afeta significativamente a variável mediadora. Depois, retiram-se as variáveis mediadoras para verificar se a variável independente afeta significativamente a variável dependente. Por fim, verificam-se se as variáveis mediadoras têm efeito significativo na variável dependente (BARON; KENNY, 1986).

Como já exposto, a variável independente afeta significativamente as mediadoras CAM e CEM, para Alta OI e Baixa OI. A relação direta entre OI e DO, sem as mediadoras também se resultou significativo para Alta OI ( $p < 0,001$ ;  $\beta=0,503$ ) e



Baixa OI ( $p=0,010$ ;  $\beta= 0,219$ ). No entanto, somente a variável mediadora CEM mostrou relação significativa com DO e apenas para o grupo de Baixa OI. Com isso, já há indícios de que somente um dos dois caminhos propostos pode apresentar mediação. Para identificar se ela existe, o efeito da OI no DO deve diminuir quando a variável mediadora volta para o modelo. Isso aconteceu, pois a relação direta no grupo de Baixa OI vai de  $\beta= 0,219$  ( $p=0,010$ ) para  $\beta= -0,293$  ( $p=0,072$ ).

Um segundo teste foi realizado utilizando o recurso do IBM AMOS<sup>®</sup> 24 chamado *estimand controls*. Estes controles permitem estipular caminhos dentro do modelo a serem medidos, sem alterá-lo ou qualquer uma de suas relações, e medem o Beta e o *p valor* de cada caminho estipulado e o intervalo de confiança (lower-upper). Assim, se todos os caminhos são significativos, há mediação (“STATWIKI,” 2020).

O efeito mediador das CAM e CEM na relação da OI com o DO se confirmam o teste feito inicialmente, no qual somente as CEM têm efeito mediador, mas apenas para o grupo de Baixa OI (TABELA 22).

TABELA 22: SIGNIFICÂNCIA DA MEDIAÇÃO ENTRE OS CONSTRUTOS

Relações	Valores não padronizados		Lower - Upper		Significância	
	Alta OI	Baixa OI	Alta OI	Baixa OI	Alta OI	Baixa OI
OI → CAM → DO	-0,374	0,173	-1,7 – 0,29	-0,15 – 0,53	0,261	0,303
OI → CEM → DO	0,237	0,996	-1,15 – 2,36	0,42 – 2,8	0,566	0,002

FONTE: A autora (2020)

Como os valores gerados pelos *estimands* não são padronizados, o efeito da mediação foi calculado com base na multiplicação dos betas dos caminhos significativos, neste caso, somente para a mediação das CEM na relação de OI e DO, para a amostra de Baixa OI. Essa mediação foi confirmada como sendo total, pois o caminho direto entre OI e DO se torna insignificante quando há presença da variável mediadora CEM (TABELA 23).

TABELA 23: EFEITO DE MEDIAÇÃO ENTRE OI, CEM E DO PARA BAIXA OI

OI → CEM → DO	Cálculo	Beta	Significância
Efeito indireto	0,736 * 0,648	0,476	0,00
Efeito Total	0,476 + (-0,293)	0,183	0,00

FONTE: A autora (2020)

Desta maneira, a H4 não foi confirmada, pois a CAM não é mediadora na relação de OI e DO (H4a < H4b). Diferente da H5, que foi confirmada pois a CEM é mediadora nesta relação cujo efeito significativo e, portanto, mais forte, aparece somente para o grupo de Baixa OI (H5b > H5a). Com isso, finaliza-se o teste de hipóteses (TABELA 24).

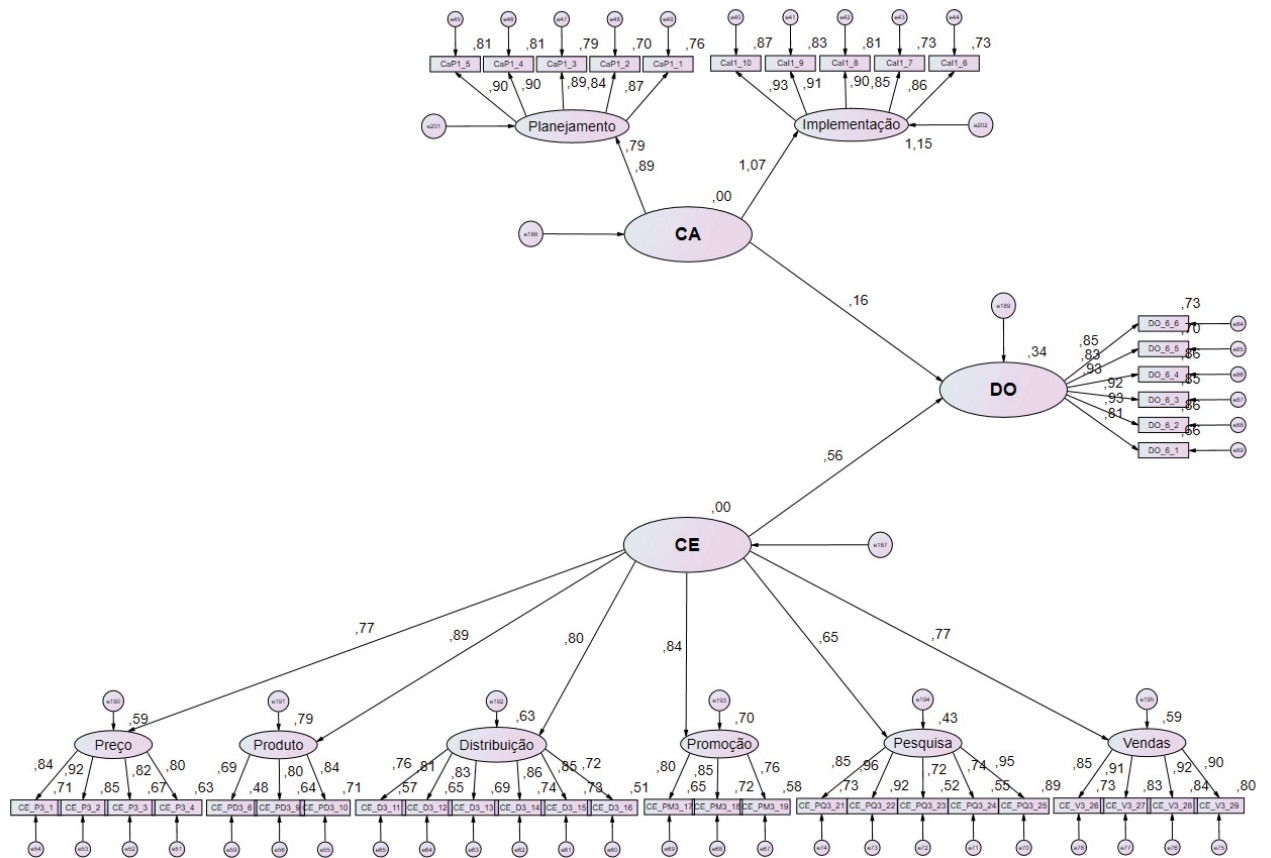
TABELA 24: RESULTADO DO TESTE DE HIPÓTESES

Hipóteses	Relações	ALTA OI (a)		BAIXA OI (b)		Resultado
		Beta	Significância	Beta	Significância	
H1	OI → DO	0,575	0,018	-0,293	0,072	H1a > H1b = <b>Suportada</b>
H2	CA → DO	-0,15	0,188	0,139	0,138	H2a = H2b = <b>Não suportada</b>
H3	CE → DO	0,083	0,633	0,648	0,000	H3b > H3a = <b>Suportada</b>
H4	OI → CAM → DO	0,106	0,261	0,082	0,303	H4a < H4b = <b>Não suportada</b>
H5	OI → CEM → DO	0,064	0,566	0,476	0,002	H5b > H5a = <b>Suportada</b>

FONTE: A autora (2020)

Das cinco hipóteses apresentadas, três foram suportadas. Coincidentemente, as não suportadas estavam relacionadas com as CAM, que não apresentaram significância estatística quando inseridas no modelo. Como informação complementar, um modelo paralelo foi gerado retirando o construto de OI e considerando a amostra como um todo. Os resultados padronizados podem ser vistos na FIGURA 14.

FIGURA 14 – MODELO COMPLEMENTAR SEM A OI

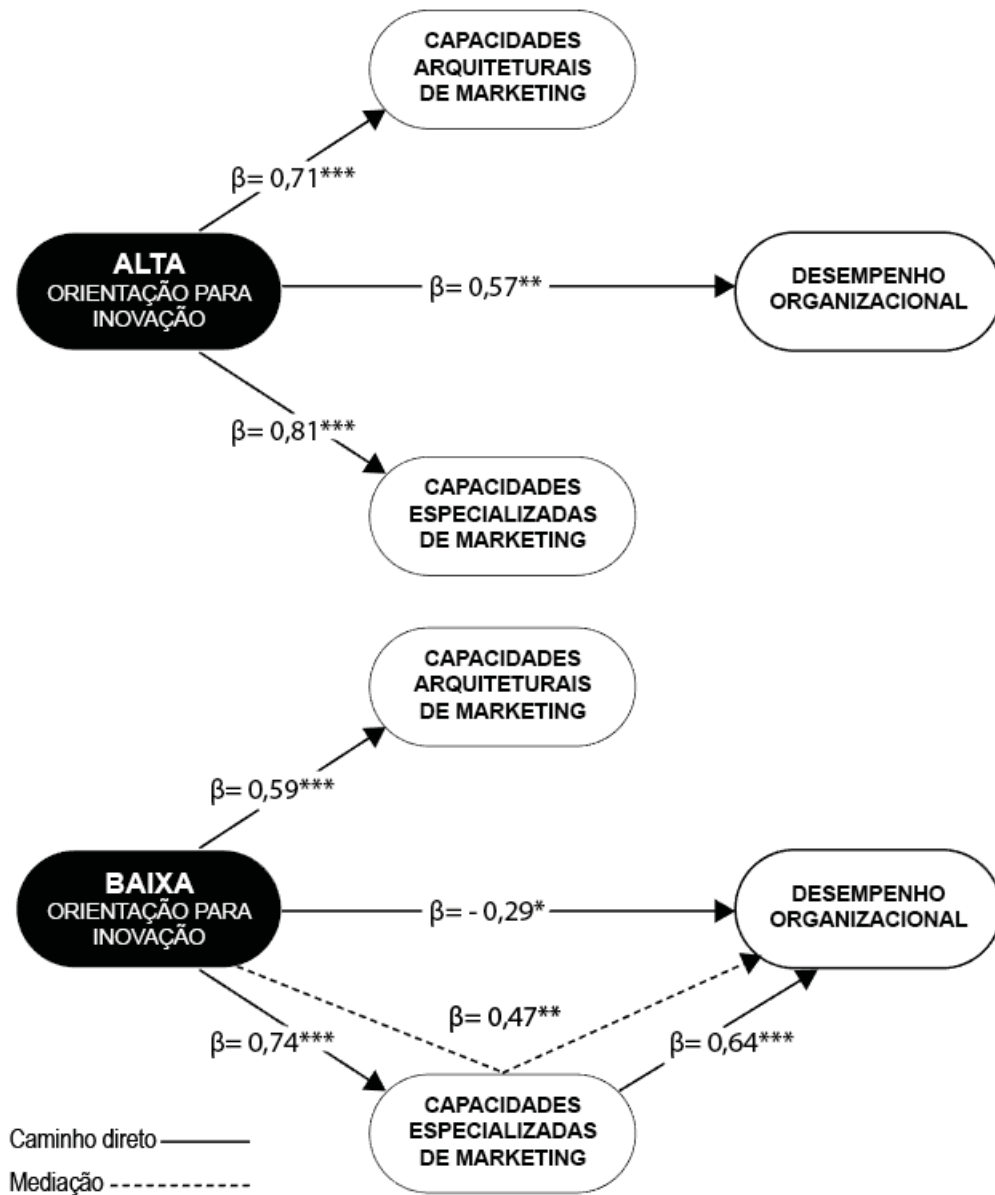


FONTE: A autora (2020).

Com isso, as CAM se tornaram significativas ( $p < 0,001$ ;  $\beta = 0,158$ ). Ainda assim, as CEM demonstraram possuir maior influência sobre o DO ( $p < 0,001$ ;  $\beta = 0,562$ ). Estes resultados apenas servem para endossar a discussão dos resultados quantitativos.

Assim, finaliza-se a análise de dados apresentando o modelo com os caminhos significantes, para a amostra de Alta OI e Baixa OI (FIGURA 15).

FIGURA 15 – CAMINHOS SIGNIFICANTES DE ALTA E BAIXA OI



FONTE: A autora (2020).

Os caminhos significantes foram diferentes para os grupos. A Alta OI está diretamente relacionada as CAM, CEM e DO, mas nenhuma das capacidades de marketing apresentou resultado direto com o DO. Já para o grupo de Baixa OI, o DO só pode ser conquistado com a mediação das CEM. Não houve relação direta da CAM em DO. E a relação direta da Baixa OI em DO foi negativa, indicando que organizações com baixa OI tendem a ter desempenhos menores ao longo do tempo.

#### 4.8 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS QUANTITATIVOS

Esta etapa da pesquisa verificou a relação dos construtos de OI, CAM, CEM e DO em empresas com diferentes intensidades de OI. Para tanto, cinco hipóteses de pesquisa foram testadas e três aceitas. Os resultados foram discutidos a luz da teoria.

O marketing e a inovação são considerados historicamente como funções que permitem que a empresa atinja objetivos relacionados ao desempenho organizacional (DRUCKER, 1954). Com a divisão da amostra entre Alta OI e Baixa OI, o objetivo principal era compreender se havia alguma diferença entre a intensidade de orientação para inovação e as capacidades de marketing a ela associadas. Isso é relevante para que os gestores consigam tomar melhores decisões de como alocar seus recursos (NORRIS; CIESIELSKA, 2019; SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006).

Descobriu-se que os construtos estudados apresentam diferenças de acordo com sua intensidade de OI. Para as empresas de Alta OI, o caminho da OI até o DO é direto e significativo. Já para o de Baixa OI, há uma mediação completa pelas CEM. Em nenhuma das amostras a CAM se mostrou significativa com o DO, e em todas a OI levou as CAM e CEM.

No entanto, a variação do DO explicada pelo modelo foi muito próxima para as amostras de Alta OI (30%) e Baixa OI (28%). Ainda que esses números possam ser explicados pela redução da amostra, já que o modelo completo explicava 41%, é interessante verificar que não houve diferença significativa entre os grupos. Isso pode apoiar o fato de que, as organizações com Alta OI e Baixa OI conseguem níveis similares de DO, por um caminho diferente (STOCK; ZACHARIAS, 2011).

Este resultado corrobora os que afirmam que as empresas inovadoras podem desenvolver diferentes métodos para se manter competitivas no mercado, o que também é consistente com a teoria da RBV. Isso porque, ainda que possuam os mesmos recursos, a habilidade com a qual a empresa os transforma é que se torna um diferencial e pode levar a resultados no DO (BARNEY, 1991; LEW; SINKOVICS, 2013; MORGAN, 2012).

Para o grupo de Alta OI, a relação direta e significativa com o DO não é surpreendente. O investimento contínuo em inovação, advinda de uma orientação estratégica com este propósito já foi relatado pela literatura como positivo e significativo por diversos autores (APPIAH-ADU; SINGH, 1998; BRIDSON; EVANS,

2018; CHEN; TSOU; CHING, 2011; CHEN; HUNG TAI TSOU; HUANG, 2009; NORRIS; CIESIELSKA, 2019).

Empresas com Alta OI tendem a desenvolver negócios voltados para o futuro, e seu entendimento estratégico é de que a inovação deve ser contínua para que se torne uma vantagem competitiva. Investem na cultura organizacional, dando ênfase nas atividades de estratégia, estrutura e processos. Essas dimensões são as mais importantes pois direcionam os aspectos de inovação para toda a empresa (SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006; STOCK; ZACHARIAS, 2011).

Como o compromisso com a inovação de empresas com Alta OI é mais forte, elas dedicam recursos para este fim, e colhem resultados de longo prazo. Também se diferenciam pelo nível de inovação em sua oferta de produtos, assim como pelas posições estratégicas que ocupam. Essas empresas tendem a ser mais ousadas, com menor aversão ao risco e agressivas estrategicamente (JAAKKOLA et al., 2010; MORGAN; KATSIKEAS; APPIAH-ADU, 1998).

Já as organizações com Baixa OI podem enfrentar problemas para consolidar sua orientação estratégica, por isso apostam em atividades rotineiras, como as CEM, para alavancar seu potencial inovador. Isso é reforçado com o índice negativo na relação direta entre Baixa OI e DO ( $\beta = -0,29$ ). Por isso com Baixa OI as empresas tendem a combinar recursos com o conhecimento interno, na tentativa de atingir seus objetivos de inovação. Esses processos tendem a ser próprios da empresa, difíceis de ser diagnosticados e copiados pelos concorrentes, por isso também se convertem em resultados positivos no DO (MORGAN, 2012; MORGAN; KATSIKEAS; APPIAH-ADU, 1998; VORHIES; MORGAN; AUTRY, 2009).

É importante ressaltar que as empresas de Baixa OI possuem níveis consideráveis de inovação. Isso porque a média do construto de OI para este grupo, em uma escala de 1 a 10, foi de 6,4. Este valor pode ser grande considerando a escala, mas pequeno para o setor, pois para as TIC's, a inovação é um fator de sobrevivência em um mercado complexo e dinâmico. Além disso, essas empresas refletem o contexto brasileiro, no qual a inovação enfrenta muitas barreiras como a falta de investimentos, elevados custos, riscos econômicos e prevalência de investimento em máquinas ao conhecimento científico (FINOTI et al., 2018; PSCHIEDT-GIESELER et al., 2018b; TALAMONI; GALINA, 2014).

Para se manter competitivas as empresas com Baixa OI desenvolvem competências operacionais que facilitam a aprendizagem, mudanças contínuas,

aprimoramento de processos administrativos de trabalho, coleta e disseminação de informações. As CEM se enquadram no nível operacional e são aquelas executadas pelos especialistas em marketing (MORGAN, 2012; VORHIES; HARKER, 2000).

No caso da amostra deste estudo, 39,5% das empresas da amostra de Baixa OI se definiu como micro empresa do setor de comércio ou serviços (menos de 10 funcionários) e 6,8% como indústria (menos de 19 funcionários). Com poucos funcionários para desenvolver a rotina de marketing, era de se esperar que o nível operacional fosse mais significativo do que as CAM, que envolvem o planejamento de marketing e são comumente executadas por gestores (MORGAN, 2012; SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006; VORHIES; MORGAN, 2005).

Destarte, as CEM abrangem os processos clássicos do marketing, nos quais o “mix” é fundamental para desenvolver e comercializar as inovações. As empresas com essas capacidades lidam melhor com as incertezas do mercado, são mais adaptáveis e proativas na compreensão das necessidades dos clientes, o que para o setor de TIC's é fundamental para garantir uma vantagem competitiva (ARUNACHALAM et al., 2018; MIZIK; JACOBSON, 2003; MORGAN, 2012).

O potencial mediador das capacidades de marketing e orientações estratégicas já foi discutido e consolidado em outros estudos (ARUNACHALAM et al., 2018; MURRAY; GAO; KOTABE, 2011; O'CASS; WEERAWARDENA, 2010; SOK et al., 2017b; THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012; VORHIES; MORGAN; AUTRY, 2009). Além disso, várias pesquisas apontam que as CEM têm relação positiva com o DO (HOOLEY et al., 1999; NATH; NACHIAPPAN; RAMANATHAN, 2010; SOUSA; MARCOS, 2017; VORHIES; HARKER, 2000; VORHIES; MORGAN, 2005). Neste estudo reafirma-se as CEM como mediadoras entre OI e o DO para empresas com Baixa OI, e a relação direta da OI com o DO para as de Alta OI.

Mais que isso, se entende que o marketing por meio das CEM contribui para aquelas empresas que ainda não atingiram todo o seu potencial estratégico de inovação. Ele é fundamental para as que investem pouco ou estão começando a investir em inovação, até que elas atinjam um potencial elevado de orientação estratégica e possam estabilizar os esforços de marketing. Quando conquistam esse estágio, as CEM se tornam ferramentas da OI, não contribuindo diretamente com o DO, mas ainda importantes para a manutenção da orientação estratégica (MORGAN, 2012; THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012).

Isso reafirma a OI como antecedente das CAM e CEM. A OI direciona a empresa e fornece o conhecimento e a estratégia necessários para o desenvolvimento de rotinas organizacionais com objetivo de transformar os recursos em inovação. As capacidades se desenvolvem com o tempo, grande parte do seu conhecimento é tácito e disperso em dimensões de recursos humanos, sistemas técnicos estruturais, sistemas de gestão e cultura organizacional (PSCHEIDT-GIESELER et al., 2018b; ZHANG; JIANG; ZHU, 2015).

Assim, marketing e inovação possuem uma sinergia que proporciona resultados que não seriam atingíveis de forma isolada, pois o processo de desenvolvimento da inovação possui mais características valiosas e inimitáveis do que o produto ou serviço em si. Mesmo que não levem diretamente ao desempenho, as CAM e CEM são importantes para a manutenção da inovação da empresa, seja ela do grupo de Alta OI ou Baixa OI (FIDEL; SCHLESINGER; CERVERA, 2015; FINOTI et al., 2018; MIZIK; JACOBSON, 2003).

O fato de que as CAM não levam ao DO para nenhum dos grupos da amostra, contraria achados da literatura (MORGAN et al., 2003; VORHIES; MORGAN, 2005; VORHIES; MORGAN; AUTRY, 2009). Algumas possibilidades foram levantadas para esses resultados, que serão aprofundados na etapa qualitativa deste estudo.

A primeira é de que esse resultado pode estar condicionado à amostra de micro e pequenas empresas, nas quais as mesmas pessoas que planejam podem executar todas as ações, dificultando a distinção entre as capacidades. Além disso, alguns estudos já comprovam que a integração das capacidades é mais eficaz do que sua utilização isolada (VORHIES; MORGAN, 2005). Dessa maneira, é importante compreender como as atividades de marketing são entendidas pelos gestores e identificar se há distinção entre as duas nas rotinas organizacionais (NATH; NACHIAPPAN; RAMANATHAN, 2010; VORHIES; MORGAN; AUTRY, 2009)

Outra possibilidade é que há uma sobreposição de funções entre as CAM e a OI, pois ambas têm aspectos fortes relacionados a estratégia, planejamento e execução de tarefas. Assim, as CAM podem ser irrelevantes dado uma orientação central que comanda todos os processos, em um contexto de MPMEs. Nesse caso, o todo passa a ser mais importante do que as partes, e atingir os objetivos organizacionais é mais relevante do que dividir tarefas (SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006b; STOCK; ZACHARIAS, 2011; VORHIES; MORGAN; AUTRY, 2009).



Para o construto de OI, a cultura organizacional foi a dimensão mais importante tanto para a Alta OI ( $\beta = 0,7$ ), quanto para a Baixa OI ( $\beta = 0,86$ ). Isso é condizente com os estudos que seguem Hurley e Hult (1998) e consideram a OI como uma cultura organizacional. Esperava-se também que com indicadores mais altos de OI a participação das dimensões para o construto seria maior. No entanto, para o grupo de Baixa OI, quatro dimensões possuíram maiores  $R^2$  e Betas do que do grupo de Alta OI. A dimensão de estratégia foi a que inverteu essa tendência, se destacando mais no grupo de Alta OI do que de Baixa OI.

Fenômeno parecido foi encontrado no construto de CEM, mas somente na dimensão de vendas, que é mais importante para o grupo de Baixa OI ( $\beta = 0,71$ ) do que de Alta OI ( $\beta = 0,66$ ). Essa capacidade auxilia a consolidar os resultados da organização, nas quais espera-se um treinamento adequado para os funcionários, incentivos em prol de resultados e sistemas que auxiliem na gestão de vendas. Além disso, pode-se esperar que para organizações com Alta OI, a marca e reputação da empresa já auxiliem na venda dos produtos, e por isso essa capacidade tenha menos destaque (LE MEUNIER-FITZHUGH; PIERCY, 2011; VORHIES; MORGAN, 2005).

Por fim, o grupo de CEM teve como dimensão mais relevante a capacidade de produto, tanto para o grupo de Baixa OI ( $\beta = 0,75$ ) quanto para o de Alta OI ( $\beta = 0,87$ ). Essa dimensão reflete a habilidade da empresa em desenvolver novos produtos e serviços, que são a materialização dos processos e estratégias de inovação (SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006; STOCK; ZACHARIAS, 2011).

Essa habilidade ser a mais impactante também é condizente com o setor, pois as TIC's são caracterizadas com altas taxas de inovações e ciclos de vida de produtos cada vez mais curtos. Para se manter competitivas as empresas apostam na capacidade de produto para desenvolver continuamente soluções para suprir as necessidades do mercado. No entanto, a inovação é mais do que o lançamento de produtos e esse é um fator de atenção para as empresas brasileiras, as quais se distanciam do conhecimento da inovação em prol de mais eficácia de produção tecnológica (FINOTI et al., 2018; PSCHEIDT-GIESELER et al., 2018; TALAMONI; GALINA, 2014).

Com isto, finaliza-se as discussões da etapa quantitativa. Esses resultados serviram de embasamento para a criação do protocolo qualitativo e são novamente discutidos na etapa de triangulação de dados.

## 5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS QUALITATIVOS

O design desse estudo segue uma abordagem de métodos mistos explanatória. Por isso a etapa qualitativa foi baseada nos resultados da quantitativa, no qual foram selecionados os casos típicos de organizações com diferentes intensidades de OI. Os achados dessa etapa aprofundaram o entendimento das relações entre OI, CAM, CEM e DO (CRESWELL; PLANO, 2013; HARRISON, 2013).

A técnica de pesquisa de estudo de caso coletiva foi escolhida para investigar esse fenômeno. Nesse tipo de investigação, o pesquisador desenvolve a análise profunda de uma ou mais unidades de análise, como uma empresa ou um grupo delas, e busca informações detalhadas utilizando uma variedade de procedimentos de coleta de dados, durante um período de tempo (DENZIN; LINCOLN, 2017).

### 5.1 COLETA DE DADOS QUALITATIVOS

A coleta de dados foi iniciada pela divisão da amostra em Alta OI e Baixa OI, no qual o *ranking* de médias do construto de orientação para inovação foi considerado. As empresas foram contatadas por telefone e e-mail de acordo com a sua nota, da maior para menor no caso da Alta OI, e da menor para maior no caso da Baixa OI. O protocolo das entrevistas semiestruturadas foi baseado no questionário quantitativo, com objetivo de compreender como ocorrem os processos de marketing, inovação e desempenho nas organizações. Esse protocolo está disponível no Apêndice IV, e a carta de apresentação aos entrevistados no Apêndice V.

As entrevistas ocorreram entre 02/10/2020 e 03/12/2020, foram agendadas com antecedência, realizadas por vídeo conferência e gravadas com a autorização dos gestores. Elas foram aplicadas em funcionários com cargos de gestão e correspondentes. Isso porque em MPMEs nem sempre é possível haver um gestor para cada área, dado o número limitado de funcionários.

Foram realizadas sete entrevistas, com duração média de 50 minutos. Dessas, três foram aplicadas em empresas de Baixa OI e quatro em empresas de Alta OI, sendo que dois funcionários de uma empresa foram entrevistados. Todas as entrevistas foram realizadas por vídeo conferência por meio do software de áudio e vídeo Microsoft Teams.

Depois de concluídas as entrevistas, buscou-se a documentação a partir do discurso dos entrevistados, que informaram o *site*, *blog*, redes sociais entre outros meios de comunicação da empresa. Os materiais áudio visuais, como podcasts e vídeos foram ouvidos, mas não transcritos, as partes mais relevantes foram anotadas e incluídas como documento na análise documental (QUADRO 11).

Para essa etapa procurou-se compreender como as empresas comunicavam suas estratégias de marketing e inovação. Por isso foram considerados os textos sobre a história da empresa, seus projetos, produtos e outros materiais institucionais, assim como informações sobre rotinas organizacionais disponíveis nas redes sociais.

As matérias de terceiros foram encontradas pelo buscador do Google, utilizando como método a pesquisa do nome da empresa entre aspas duplas e filtro das notícias em português e inglês. Essas matérias foram publicadas entre os anos de 2020 e 2001 para as empresas de Alta OI, e 2020 e 2009 para as empresas de Baixa OI.

QUADRO 11 – RELAÇÃO DE DOCUMENTOS COLETADOS

Empresa	Entrevistas	Site institucional	Blog	Facebook, Instagram e LinkedIn	Vídeos e podcasts	Mídias externas	Total de páginas	
Alta OI	A1	2 com 53 e 55 minutos	História, projetos e produtos	21 artigos	135 publicações	17 vídeos e 2 podcasts	24 reportagens	244
	A2	44 min	História e produtos	-	127 publicações	15 vídeos	13 reportagens	114
	A3	1h06min	História, catálogos, cadernos e produtos	25 artigos	474 publicações	34 vídeos e 7 podcasts	25 reportagens	523
BAIXA OI	B1	34min	História e produtos	62 artigos	199 publicações	2 vídeos	3 reportagens	240
	B2	45min	História e produtos + site só do produto principal	69 artigos	126 publicações	-	10 reportagens	445
	B3	55min	História e produtos + 3 sites secundários	-	102 publicações	46 vídeos	88 reportagens	246

FONTE: A autora (2020)

Todos os documentos foram padronizados e codificados para a análise de dados. A lista completa de documentos coletados pode ser caracterizada como dados secundários e está disponível no Apêndice VI. A fase de observação não pode realizada pois no período de desenvolvimento dessa pesquisa medidas restritivas globais foram impostas, devido a pandemia do COVID-19. Dessa maneira, não foi possível estar presencialmente dentro das organizações.

## 5.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA QUALITATIVA

A amostra qualitativa foi composta de seis empresas, divididas igualmente entre Alta OI e Baixa OI. Para preservar a integridade dos entrevistados e garantir o sigilo dos dados, elas foram representadas pelas letras “A” para Alta OI e “B” para Baixa OI, seguidas de números “1, 2 e 3” que representam a ordem com que as empresas foram entrevistadas. Como a empresa A1 teve dois funcionários entrevistados, dividiu-se essa nomenclatura em “A1a” e “A1b”.

A micro empresa A1 está localizada em Belo Horizonte, no estado de Minas Gerais. Foi fundada em 1994 e em 2015 se tornou parte de um grande grupo empresarial, mas manteve suas características e gestão intactas. Ela oferece soluções de tecnologia da informação para o setor industrial, com projetos que incentivam a transformação digital nas indústrias, mecânica, automação e elétrica. Atualmente atende clientes de diversos setores, como manufatura, agronegócios, laticínios, infraestrutura e mineração. Também consolidou sua expansão internacional para países como Peru, Colômbia, Moçambique, Canadá e EUA. Atualmente aposta em soluções de segurança digital, análise de dados e otimização de processos. Desde sua fundação a empresa possui ideais de inovação e atualmente se empenha para criar valor no sistema (IaaS) de infraestrutura como serviço, que rompe o preceito de que as indústrias necessitam de ativos de TI.

A empresa A2 é uma pequena indústria localizada no Rio Grande do Sul, município de Cachoeirinha. Foi fundada em 1966 por um professor universitário, líder carismático ainda valorizado nos discursos da empresa. Sua atuação é na confecção de hardwares para o setor de telecomunicações, por isso a empresa teve que se reinventar diversas vezes e alterar seus produtos e serviços para não se tornar obsoleta. Em sua trajetória possui duas tecnologias patenteadas e diversos prêmios de destaque nacional como empresa inovadora. Tem como missão criar novos padrões para redes de acesso e para o mercado de telecomunicações.

A empresa A3 tem tamanho médio e é situada no Paraná, na cidade de Curitiba. Foi fundada em 1998 e atua nacionalmente fornecendo serviços de tecnologia da informação e comunicação para o setor público. Seus serviços incluem soluções de gestão, finanças, educação, saúde e mobilidade, materializados em softwares, aplicativos, sistemas e outros. Seus principais clientes são prefeituras e entidades da administração pública, como ministério público do trabalho e instituto de

pesquisa e planejamento. Seu propósito é melhorar a vida das pessoas aprimorando soluções TIC com agilidade e inovação.

Essas três empresas demonstraram características que as enquadram como altamente orientadas para inovação, formando o grupo homogêneo de Alta OI. Em suas trajetórias demonstraram adaptabilidade para lidar com mudanças do mercado, desenvolvimento contínuo de novas tecnologias, produtos e serviços. Também valorizam a inovação e a criatividade em suas missões e propósitos, o que é evidenciado por suas patentes e diversos prêmios de reconhecimento à inovação (DHEWANTO; SOHAL, 2015; SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006).

A micro empresa B2 tem sede na cidade do Rio de Janeiro, no sudeste do Brasil. Foi fundada em 1985 para desenvolver soluções em software, aplicativos, telecomunicações e redes para o setor de comércio exterior. Seus principais clientes são do setor público e de petróleo, no qual auxilia na gestão de processos aduaneiros. Tem como missão disponibilizar soluções tecnológicas para a gestão das empresas no segmento de comércio exterior e ser referência nos serviços oferecidos.

A empresa B2 é de tamanho médio e também é localizada no Rio de Janeiro. Foi fundada em 1985 e sua principal atuação é no setor da saúde, na qual desenvolve sistemas personalizados de infraestrutura de tecnologia de informação e treinamento corporativo. Seu principal produto é um sistema de auditoria médica que já ganhou diversos prêmios como melhor solução de serviço de saúde. Sua missão é de atender os objetivos dos clientes com entregas de qualidade, ser reconhecida e admirada no mercado pelo desenvolvimento de melhores soluções, competência técnica e relacionamento interpessoal.

A empresa B3 é uma pequena manufatura, localizada na cidade de São Paulo e foi fundada no ano 2000. Ela atua nas áreas de engenharia, desenvolvendo projetos de fabricação e integração de soluções de redes inteligentes com alta complexidade. Seus principais clientes são concessionárias de serviços públicos (energia, água e gás), meio-ambiente, financeiro, telecomunicações e governo. Tem como missão desenvolver soluções tecnológicas inovadoras de alto valor agregado para os *stakeholders*, valorizando a os funcionários a cultura empreendedora.

As três empresas listadas possuem características de orientação para inovação com baixa intensidade e formam um grupo homogêneo de Baixa OI. Elas demonstram potencial inovador com pioneirismo restrito ao seu setor de atuação. Também mostram que são altamente especializadas, possuindo uma solução chave

de grande sucesso. Elas valorizam seus clientes e apostam na qualidade dos produtos e serviços para sua sustentabilidade no mercado (SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006; THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012).

O QUADRO 12 resume as principais características da amostra qualitativa.

QUADRO 12 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA QUALITATIVA

Empresa	Região do país	Área de atuação	Tamanho da empresa	Tempo da empresa	Cargo do respondente	Tempo de empresa	
Alta OI	A1a	Sudeste	Serviço	Micro	26 anos	Gestor de marketing	6 anos
						Coordenador de marketing	3 anos
	A2	Sul	Indústria	Pequena	54 anos	Coordenador de marketing	1 ano
	A3	Sul	Serviço	Média	22 anos	Assessor de mercado	13 anos
BAIXA OI	B1	Sudeste	Serviços	Micro	35 anos	Coordenadora de marketing e comercial	4 anos
	B2	Sudeste	Serviços	Média	35 anos	Coordenador de marketing e comercial	4 anos
	B3	Sudeste	Indústria/Serviços	Pequena	20 anos	Gestor de marketing	7 anos

FONTE: A autora (2020)

As empresas foram consideradas homogêneas nos grupos de Alta OI e Baixa OI, por isso a análise de dados considerou os casos conjuntos para entender melhor a relação da OI, CAM, CEM e DO em empresas com diferentes intensidades de OI.

### 5.3 ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta de dados, as entrevistas semiestruturadas foram transcritas e categorizadas, juntamente com os dados secundários da coleta documental. O software ATLAS.ti 9<sup>®</sup> foi utilizado para auxiliar na organização dos dados. Nele foram criadas duas divisões, uma para Alta OI que continha os documentos das empresas A1, A2 e A3; e outro para Baixa OI, com os documentos das empresas B1, B2 e B3.

No decorrer da análise, foram inseridos os códigos de CAM, subdividido em planejamento e implementação; CEM, subdividido em comunicação, distribuição, pesquisa, preço, produto e vendas; OI, subdividido em cultura, estratégia, estrutura e processos, liderança e RH; e DO, subdividido em eficiência, eficácia e adaptabilidade. A escolha desses códigos partiu da etapa quantitativa e serve aos objetivos da pesquisa de entender as relações dos construtos citados.

Para concentrar os achados em dois grupos, os códigos iniciais das três empresas de cada grupo foram contrastados para conformar um todo coerente. Os dados que corroboravam e se complementavam foram segregados no software editor de planilhas Microsoft Excel. Assim, conseguiu-se uma descrição de cada subcódigo (ex. planejamento) de acordo com seu grupo, Alta OI ou Baixa OI.

Após essa etapa, dividiu-se o subcódigo novamente a partir do referencial teórico e das categorias de análise já apresentadas. A lista completa de códigos, subcódigos e temas são apresentadas no Apêndice VII. Essa última categorização foi utilizada para identificar temas em comum das narrativas internas dos grupos, e verificar semelhanças e diferenças entre os grupos de Alta OI e Baixa OI.

Por fim, os dados foram interpretados para preencher as lacunas entre os relatos e compreender seu significado de acordo com os objetivos da pesquisa.

#### 5.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS QUALITATIVOS

Os dados qualitativos foram agrupados de acordo com os códigos iniciais das dimensões de orientação para inovação (cultura, estratégia, estrutura e processos, liderança e RH); capacidades arquiteturas de marketing (implementação, planejamento); capacidades especializadas de marketing (comunicação, distribuição, pesquisa, preço, produto e vendas) e desempenho organizacional (eficiência, eficácia e adaptabilidade). Os resultados foram descritos e discutidos a luz da teoria.

##### 5.4.1 Orientação para inovação

Todas as empresas entrevistadas possuem características do construto de OI. A descrição separada de cada dimensão foi utilizada como recurso para investigar se há diferença entre o comportamento das organizações de Alta ou Baixa OI.

Na **dimensão de estratégia**, evidenciou-se que as empresas de Alta OI desenvolvem mais programas para orientar e implementar estratégias com objetivo de aumentar a capacidade de inovação da empresa (STOCK; ZACHARIAS, 2011).

Nas empresas de **Alta OI**, a inovação é bem quista por toda a organização, faz parte da essência, mas também é um diferencial competitivo: “na automação tem tanta gente que faz que a gente acaba vendendo e trabalhando com uma margem pequena (...) a ideia de ir para a inovação é justamente pegar filões novos no mercado

para trabalhar com margens maiores” A1b. Inovar é o objetivo maior a ser conquistado ao se desenvolver um produto ou serviço, ampliar o mercado ou participar de um novo projeto (BERTHON; MAC HULBERT; PITT, 2004b).

As empresas de Alta OI se colocam a frente do tempo, antecipam o futuro para oferecer soluções que os clientes nem sabem que necessitarão. Elas não poupam esforços para se manter atualizadas e buscam em seus parceiros maneiras para ampliar o conhecimento e as oportunidades de negócios, conforme destacado em trecho de fala do entrevistado:

“E a área de inovação, a gente tem duas ações muito fortes, que é fortalecer o relacionamento com instituições de ensino, pesquisa, como universidades, programas da Softex, programas nacionais Ministério da Ciência e Tecnologia. Buscando projetos e recursos para o desenvolvimento e aplicação dessas tecnologias (...) o que nós estamos estruturando agora, dentro da empresa, é fortalecer esse posicionamento junto às entidades de governo que promovem, ou as entidades é, às leis vamos dizer assim, de benefícios e incentivos fiscais, que a gente possa fazer uso para os projetos inovação. Não só investimento próprio, estamos buscando sim é investimentos externos também.” A3

Como na citação acima, fica evidente a necessidade de investimentos para inovação. As empresas de Alta OI não são paralisadas por falta de verba, mas buscam alternativas para que a inovação aconteça, buscando investimentos externos caso seja necessário. O importante para elas são os desafios e o conhecimento acumulado, que vão auxiliar depois nos projetos que serão convertidos com lucros maiores (SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006). A inovação não é ideológica, é prática e serve para resolver problemas:

“A gente considera de inovação o seguinte: nós temos conhecimento principalmente do business dos nossos clientes, profundidade para entender os problemas realmente que são relevantes de serem resolvidos, e ter metodologias e sistema de gestão. (...) Então a inovação está em conseguir unir todos esses atores né, e desenhar soluções que sejam inovadoras para os problemas que os nossos clientes têm. Isso que é inovação pra gente, não é um laboratório, talvez igual a 3M tem o seu laboratório, fazendo pesquisas químicas, além do novo composto que vai acabar daqui a um ano. O nosso é muito mais business mesmo, entender os problemas que os clientes têm né, trabalhar esses problemas. E aí vem a parte de gestão que é muito legal, de fazer essa entrega inovadora focando nos resultados. E é isso que os clientes também querem” A1a

No caso da empresa do setor industrial, o gestor apontou a dificuldade de conseguir se diferenciar no mercado de hardware brasileiro, pois a introdução dos



produtos da China diminuí consideravelmente os preços e aumenta a competitividade. Ele comentou que mesmo que adiantem as tendências internacionais, a tecnologia demora para atingir os consumidores brasileiros, por isso precisam mapear o tempo correto de entrar com esses produtos no Brasil: “É um mercado que concentra a inovação e a realidade, é o presente e o futuro” A2.

As empresas de Alta OI são orgulhosas do seu passado e apresentam resiliência no mercado ao modificar suas estratégias com o passar do tempo: “Iniciamos nossa operação migrando os grandes sistemas que rodavam em mainframe para os microcomputadores. Agora, estamos transferindo nossas aplicações para a palma da mão” A3. E também modificar seus segmentos de atuação: “Ela passou por muitas mudanças certamente se nesses 50 anos, que no início ela trabalhava até com telefonia. Era outra época né, então ela conseguiu se manter no mercado, a gente até tem assim um orgulho” A2.

As empresas de **Baixa OI** também desenvolvem estratégias de inovação contínuas, que estão ancoradas na adaptação e atualização de produtos existentes. Aproveitam oportunidades de mercado, como alterações na legislação, para desenvolver soluções e atender de forma mais rápida seus clientes (STOCK; ZACHARIAS, 2011).

A inovação, no entanto, parece ser mais um elemento de comunicação do que efetivamente uma estratégia. Em diferentes trechos das entrevistas os gestores comentam sobre o desenvolvimento de produtos inovadores, tecnologias disruptivas e parcerias estratégicas. Mas essas não são corroboradas por outros trechos nos quais afirmam atuar em somente um segmento, não desenvolver parcerias que não sejam lucrativas e que seus produtos não são de vanguarda:

“Olha eu acho que a nossa grande inovação eu acho que é pelo mercado, não só pra gente com uma empresa. É que a gente personaliza muito atendimento, a gente tá, nosso diferencial está justamente no nosso suporte. A gente trata muito bem o nosso, nosso cliente. E eu acho que esse é o nosso diferencial, é nossa grande inovação está no atendimento, no suporte, entendeu?” B2

No entanto, o foco especial no cliente como propulsor da inovação é uma característica importante do desenvolvimento de capacidades de marketing nas empresas. Assim, ainda que não possuam estratégias claras de OI, as empresas de Baixa OI conseguem inspirar rotinas inovadoras. Com isso, podem transformar o

conhecimento acumulado dos clientes em inovações incrementais e garantir vantagem competitiva frente aos concorrentes (DHEWANTO; SOHAL, 2015; SOUSA; MARCOS, 2017; THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012).

A **dimensão de estrutura e processos** teve maior manifestação nas empresas de **Alta OI**. Elas consideram importante manter a tomada de decisão ágil, hierarquias fluidas, processos rápidos e flexíveis (NORRIS; CIESIELSKA, 2019):

“A forma organizacional é bem horizontal assim. Eu tenho acesso para falar com o CEO, ele me chama para falar às vezes, "preciso te mostrar aqui e tal", tem essa proximidade. E a parte de toda estrutura ela é bem aberta, quando eu preciso de qualquer informação eu posso falar, conversar com as pessoas, funciona bem. Não tem aquela coisa muito antiga assim da hierarquia. Passar por um monte de gente pra chegar em alguém que tem informação” A2

Os funcionários são incentivados a dar ideias por meio de processos contínuos. Os investimentos são pequenos, mas recorrentes, assim é possível desenvolver, validar, apresentar resultados e novamente buscar investimentos. Com isso, as ideias saem do papel e se transformam em produtos de valor:

“Mas por exemplo, o departamento de inovação agora teve uma iniciativa que foi dada para o pessoal da empresa inteira, quem tiver ideias de novos produtos, quem consegue perceber alguma demanda no mercado, que você acha e tal. Teve um programa exatamente para envio de ideias soluções e tudo mais, aí fazer comissões para avaliar isso e tal, e várias delas possivelmente vão virar produtos no futuro próximo” A1b

“É, espaço para a pessoa chegar com a ideia, e você tem um processo de validação daquela ideia. Então a pessoa já sabe, "se eu tive uma ideia, qual é o processo todo?". Então eu vou apresentar essa ideia para uma banca, eles vão fazer um monte de questionamento, aí depois eles vão validar, vão ranquear, e aí eu vou ter, eu vou tendo visibilidade de todo o processo. E pode ser que a minha ideia ela realmente chegue a virar um produto ou serviço, lá na frente. Até mesmo o processo de investimento em novas ideias é assim, a gente não vai investir "a essa ideia aqui, então ela vai receber uma montanha de dinheiro". Não! Essa ideia também do Lean né, que é MVP que é testar pequeno. Pô, será que essa ideia é muito boa? Essa resposta definitiva ninguém tem. Quem tem é você fazer um teste no mercado, aí você realmente vai ter, né. A gente tem nossos especialistas que vão validando, e parte dessa validação passa por validar junto com o cliente com pequenos MVPS, né. Então parte do processo é ter pequenos investimentos para validar aquilo ali, e pivotar o que tem que ser pivotado, e continuar investindo naquilo que tem resultado né.” A1a

Nos trechos acima, os gestores da mesma empresa descrevem um processo no qual as ideias são apresentadas, confrontadas por especialistas, lapidadas, investidas, validadas e transformadas em inovação. O processo é transparente e

honesto, para se tornar uma solução de sucesso as ideias precisam passar em todos os critérios (HURLEY; HULT, 1998; SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006).

Nas empresas de Alta OI os processos são importantes tanto para geração como para a materialização da inovação. “Então essa visualização deste processo é fundamental para a coisa dar certo. Tem certas coisas que, se você burocratizar não funciona. Mas tem certas coisas que se você não tiver um processo também não funciona” A1b. Há uma percepção de que os processos auxiliam na transformação das ideias em soluções viáveis. Com esse pensamento, essas empresas desenvolvem equipes multidisciplinares, assim como departamentos específicos de inovação:

A gente colocou dentro do planejamento estratégico algumas missões para melhoria dos processos internos de renovação de alguns serviços que nós prestamos (...). Então a gente determinou que seja feito um estudo para a evolução desse produto para os próximos 3 anos. Seria um *roadmapping* evolutivo. E aí nós contamos com esse processo interno, nós fizemos reunião com colaboradores, com todos os *stakeholders* envolvidos na utilização do cartão, fizemos pesquisa quantitativa, pesquisa qualitativa. Para ouvi-los, né, e tirar dessas sugestões, reclamações, enfim a pontuações de cada um, aquilo que a gente pode evoluir. Buscamos no mercado as novas tecnologias também, pra ver o que que essas novas tecnologias podem realmente contribuir para a melhoria desse processo. E aí vamos apresentar agora, tem uma hoje inclusive disso, vamos apresentar pra diretoria toda a proposição de evolução disso, daí conseqüentemente entra no planejamento estratégico ano que vem a evolução desse produto. Então esse é um exemplo da busca de inovação com apoio interno dos colaboradores para melhorar os produtos que a gente tem” A3.

Os responsáveis pela inovação são departamentos específicos de inovação, equipes de projetos e equipes de engenharia. No entanto, eles conduzem equipes interdisciplinares que desenvolverão soluções. Além disso, essas equipes costumam ter prazos, metas e precisam apresentar o retorno dos projetos para líderes de níveis superiores, como diretores, presidentes e CEOs. O departamento marketing se envolve nesses projetos para desenvolver pesquisas, apresentar dados do mercado e a percepções dos clientes.

As empresas de Alta OI incentivam a colaboração. A inovação surge em processos que unem mais de um departamento ou com parcerias externas, como universidades e outras empresas. Assim explora-se problemas e possibilidades até então ocultas na rotina organizacional (YUSOF; LAI; MUSTAFA KAMAL, 2017):

“Em muitos dos problemas que a gente começa a resolver, realmente a gente nem sabe a solução quando a gente começa. A gente só sabe o problema. Então é, montar esse ecossistema e ter ele pronto para trabalhar qualquer tipo de problema é o nosso ponto mais forte.” A1a

As empresas de Alta OI se arriscam em novos desafios e possuem metodologias para encontrar soluções para problemas complexos. Também se amparam em um ecossistema de inovação, no qual as parcerias lhes dão segurança de que a troca de experiências levará a resultados positivos (PRATONO, 2018).

As empresas de **Baixa OI** não possuem rotina de processos internos que facilitem a inovação. Os gestores comentaram que desejam implementar projetos para estimular a criatividade, reuniões para discutir ideias e criar departamentos de inovação, mas sempre há um impeditivo, como um problema no mercado que exige atenção ou a alta demanda de produtos e serviços:

“Antes da pandemia a gente tinha, estava começando um comitê de inovação tecnologia, a gente tava começando a fazer esse escopo, então eu estava envolvida com a parte de marketing e comercial, tinha o diretor comercial, o diretor de negócios, o diretor financeiro também, um gerente de projetos, o gerente software. Então a gente sentou uma única vez, que a gente conseguiu fazer isso, e viu como estava o cenário de produtos da empresa. Agora com a pandemia, no momento que a gente precisa resolver alguma coisa os envolvidos diretamente se reúnem. Então o que era um comitê que a gente ia conversar sobre ideias, fazer um *brainstorming*, falar sobre várias coisas, resolver problemas hoje em dia já é mais fechado aos envolvidos mesmo. Porque não tem como separar um tempo hoje em dia porque a nossa demanda, por incrível que pareça, também aumentou.” B1

“Tem períodos que sim, tem períodos que não, porque não dá tempo de tanta demanda de novos desenvolvimentos nossos clientes. Tem períodos que são feitas reuniões, são feitos desafios internos para novas ideias para novas soluções, e de vez em quando a coisa pega e não dá tempo de fazer isso porque tem que correr para entregar aquilo está sendo demandado.” B3

É interessante perceber que essas empresas estão em um processo de amadurecimento da OI. Isso significa que não conseguem investir tempo e recursos suficientes no seu desenvolvimento, mas já possuem iniciativas isoladas: “Nosso objetivo é reunir a galera numa grande mesa redonda e trocar ideia, ver o que que a gente tá fazendo, o que tá dando certo, o que pode ser melhorado entendeu? Implementar, executar.” B2. Elas desejam aumentar a OI e com o tempo e o aumento no retorno percebido nessas iniciativas, essa orientação tende a ficar mais forte e evidente (SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006).

Grande parte da inovação dessas entra em processos relacionados aos clientes, seja no suporte ou em pesquisas de satisfação:

“A gente pergunta "baseado no uso do sistema o que você considera que poderia melhorar?", e deixa aberto para a pessoa falar o que ela quiser. E aí baseado nas escolhas dela, nas respostas dela, a gente leva isso para nossa equipe de desenvolvimento e mostra a viabilidade daquilo. Porque tudo bem, eu posso falar pra você: "eu quero fazer um foguete, será que dá pra fazer?". Entendeu? Então a gente tem que ver nossos recursos. Então é assim que funciona, muitas das coisas que são melhoradas no processo são daquela forma que eu te falei no início, do chamado. Eles abrem um chamado e a gente vai melhorando sempre.” B2

Eles possuem serviços de ouvidoria ao cliente muito elaborados, os sistemas de suporte com “chamados” incluem assistência por e-mail, telefone, *site* e *whatsapp*. A partir da percepção de uma necessidade dos clientes, os departamentos se movimentam para promover atualizações e novos produtos. Isso é condizente com a literatura, que afirma que empresas orientadas para inovação valorizam, desenvolvem e implementam atividades de coleta de inteligência de clientes para aprimorar a inovação (CALANTONE; DI BENEDETTO; BHOOVARAGHAVAN, 1994; HURLEY; HULT, 1998; STOCK; ZACHARIAS, 2011).

Porém em alguns trechos ficou claro que esses gestores ainda possuem sentimentos ambíguos relacionados aos processos. Por hora acreditam que sejam importantes e necessários, por outra que são burocráticos e dispensáveis:

“Olha, como eu acho que deveria ser em todas as empresas, o primeiro processo é bater na porta, chutar a porta e entrar e falar da ideia, chamar pessoas para conversar, tudo mais. Tudo começa desse jeito. Aí se a ideia vai pra frente, traça-se um plano: vamos colher mais informações aqui, ali, vamos fazer um *benchmarking* nesse segmento, nessa região e vamos trazer essas informações de volta. Aí isso já naturalmente faz com que outras pessoas participem. Algumas vezes vai para frente, outras vezes se mostra inviável, apenas uma ideia é romântica que não vai valer a pena. Mas muitas vezes sim.” B3

A utilização de termos como “chutar a porta” e “ideia romântica” demonstra o pouco caso que o gestor atribui a processos que promovam a geração de inovação na organização. Da mesma forma, demonstra como a estrutura permite agilidade na tomada de decisão, conversas informais e desburocratizadas, que são características importantes de organizações orientadas para inovação. Isso reafirma a ideia de que as empresas podem desenvolver diferentes intensidades de OI, assim como comportamentos específicos que a sustentem (STOCK; ZACHARIAS, 2011).

A **dimensão de Recursos Humanos** não foi perceptível em nenhum dos grupos analisados. A diferença é que os gestores de Alta OI percebem que possuem essa deficiência e os de Baixa OI aceitam essa condição.

Para as empresas de **Alta OI**, a barreira do desenvolvimento pessoal é um paradigma que deve cair para a construção de uma empresa que “vende valor” A1a. Para as de **Baixa OI**, o importante é a técnica da pessoa, não se importam que “o pessoal sai em busca de outros desafios” B1 pois “é assim que funciona mesmo” B2. Essa aceitação de padrões justifica a baixa inovação nessa dimensão.

Para ambos os grupos a criatividade é exigida pelo RH somente em cargos como o P&D e marketing. Cargos técnicos ou de baixo custo, como telemarketing, não precisam sugerir novas ideias. A inovação é opcional para o RH, quando ocorrem turbulências, como crises ou excesso de trabalho, ela pode ser ignorada ou esquecida. Não há treinamentos para criatividade, estímulos financeiros, recompensas ou avaliações positivas para funcionários que apresentam novas ideias.

A falta de evidências de que o setor de RH ou responsáveis desenvolvem essas características não torna a dimensão inexistente. Porém ela é pulverizada em outras, como a cultura da empresa que motiva os funcionários e os valoriza em sua comunicação, ou a liderança que estimula treinamentos sobre tendências futuras. Assim, a deficiência dessa dimensão acaba sendo incorporada a outras, pois a orientação para Inovação é um construto complexo, no qual todas as partes compõem o todo ideal (NORRIS; CIESIELSKA, 2019b; SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006a).

A **dimensão de cultura** diz respeito aos valores, normas e artefatos que circulam na organização e criam um pensamento inovador. Ela foi observada em diferentes esferas organizacionais, na comunicação, princípios, comportamento e histórias narradas pelos gestores (STOCK; ZACHARIAS, 2011).

As empresas de **Alta OI** possuem uma cultura de inovação forte, a qual aparece na comunicação formal da empresa, como sua missão e visão, assim como nas informais, comunicando prêmios e valorizando iniciativas criativas. Estimulam em seus funcionários atitudes de colaboração, intraempreendedorismo, criação de novos padrões e liderança pelo exemplo (CALANTONE; DI BENEDETTO; BHOOVARAGHAVAN, 1994). Fazem da inovação uma prioridade estratégica: “em quase duas décadas de existência, sempre fomos referência de modelo inovador na prestação de serviços para a gestão pública” A3.

A história da empresa, trajetória de inovação e as mudanças que proporcionaram sua sustentabilidade no mercado também são altamente valorizadas. A narrativa envolve histórias sobre líderes e fundadores inspiradores, iniciativas inovadoras e produtos pioneiros:

“O mundo mudou tantas vezes que perdemos a conta, mas a empresa esteve presente em todos os momentos, em todas as fases e mudanças da tecnologia. E assim será nos próximos 54 anos. Com orgulho do passado, mas com olhos no futuro investimos cada vez mais em tecnologias para oferecer ao seu cliente o que há de mais moderno no mercado. Afinal, o cliente é a nossa razão de ser e assim será também no nosso futuro”. A2

No entanto, os gestores entrevistados destacaram a dificuldade em mudar a cultura organizacional, que por vezes é resistente a mudanças e à inovação. Alguns dos desafios são o apego dos funcionários a padrões antigos, burocracias em alguns sistemas e dificuldade de relacionamento entre os funcionários da equipe técnica e dos departamentos de inovação, descritos como conflituosos e passíveis de inveja. Isso porque a dinâmica do departamento de inovação costuma ser mais livre e flexível, em contrapartida com os funcionários da equipe técnica, que são mais cobrados por seu rendimento:

“Acho que existe em alguma medida sim a tentativa de tornar a inovação uma cultura, assim e tal sabe, colocar isso para a empresa inteira. No entanto eu percebo essa dificuldade, sabe. E talvez até esse ciúme até do povo, muitas vezes não conseguir entender direito o que o departamento de inovação faz, de ter um trabalho exaustivo e com isso ver a inovação como, poxa, aquele povo que sei lá, que se acha moderninho e suga grana. E eu estou aqui ralando.” A1b

“A gente quer que a inovação não seja uma coisa exclusiva de um departamento, isso gera vários problemas dentro da organização, de motivação das outras equipes, das outras partes da empresa, é, todo mundo quer trabalhar com inovação (...). Mas a gente sabe também, que se a gente deixar isso muito solto, é a gente não vai fazer essa coisa acontecer de verdade. Então a gente tem uma equipe vamos dizer assim, é, maior cuidando disso, especificamente cuidando desses processos de inovação. Mas a ideia sempre é fazer com que o resto da organização utilize desses princípios, pra que isso se torne uma coisa dispersa por toa a empresa.” A1a

Essas empresas acreditam que a inovação é importante e necessária para todos os departamentos. Mas ainda não conseguem ter confiança de que as ideias seguirão para o desenvolvimento e aperfeiçoamento sem uma liderança ou

departamento responsável. Por isso há um conflito entre diferentes setores da empresa e a falta de sinergia fica evidente nos estilos de gestão. Mesmo assim, esses gestores são otimistas e descrevem mudanças positivas de quebra de paradigmas e barreiras culturais e creem que é possível mudar o sistema e conseguir um ambiente mais inovador (HURLEY; HULT, 1998).

As empresas de **Baixa OI** já possuem vínculos de cultura de inovação, mas ainda não parecem compreender a profundidade de seu significado. Elas também contam histórias de inovação e de abertura a novas ideias, mas ao mesmo tempo colocam empecilhos para seu desenvolvimento pioneiro, como o alto investimento da inovação, falta de tempo e de oportunidade.

Como missão e visão, desejam ser reconhecidas pela qualidade dos produtos e serviços e pelo excelente atendimento aos clientes. A inovação aparece como um dos valores, juntamente com ética e responsabilidade, as empresas de Baixa OI também demonstraram menos apreço a burocracia e mais disposição para encontrar soluções criativas para burlar normas existentes. Também ficou evidente que elas não pensam sobre a inovação dentro da organização, por isso são mais lentas para organizar eventos ou materializar processos de incentivo a novas ideias.

“Inovação acho que é subjetivo. Depende muito de cada um pra cada um, entendeu? Como nós somos uma empresa de tecnologia a inovação se dá, hoje, nas operadoras que os procuram para inovar. Só que a gente nunca parou para analisar inovação na gente, entendeu?” B2

Apesar da percepção interna de uma cultura de inovação permeada de barreiras culturais ou burocráticas, as empresas de Baixa OI comunicam muito mais do que as empresas de Alta OI sua tendência a inovação. Utilizam expressões como “somos pioneira”, “somos os primeiros”, “temos soluções inovadoras”, “estamos na vanguarda” (NORRIS; CIESIELSKA, 2019).

Elas estão em um processo de transição, no qual delimitam os responsáveis pela inovação: “Se nós falamos de fazer acontecer a inovação tecnológica, é claro que a área desenvolvimento de engenharia. Se nós falarmos de inovação no campo das ideias, aí eu posso dizer para você que é a empresa inteira” A3. Assim como as empresas de Alta OI, as de Baixa OI precisam definir funcionários que transformem ideias em soluções viáveis (HII; NEELY, 2000).



A dimensão de **liderança** foi muito presente nas narrativas dos gestores, que comentaram tanto seu apreço pelo desenvolvimento e compartilhamento de ideias, como o estímulo que recebem de seus superiores. Frases como “A própria diretoria pede sugestões de novas ideias” B1 foram comuns nas entrevistas. Os gestores falam com orgulho dos seus superiores, afirmando que estes recriminam comportamentos que não são proativos e focados na inovação:

“Não inclusive mindset do CEO é o contrário, ele fica p\* da vida quando as pessoas não tomam a iniciativa. Ele quer que as pessoas estejam: "pô, cê tá vendo que tá errado e você não fez nada? você achou que aquilo ali poderia ser um bom negócio, você não trouxe para discussão?" ele dá autonomia inclusive, cobra muito dessa autonomia. Se a coisa não aconteceu, você tá reclamando que ela não aconteceu, você devia estar lá, fazendo acontecer. Se não aconteceu por algum motivo, me fala aqui que se eu concordar a gente vai fazer acontecer. Então é essa decisão rápida, essa autonomia ela inclusive é cobrada. Não fique preso na burocracia da empresa, se você acha que aquilo faz sentido, dê seus os pulos, corra atrás e faça acontecer. Não ache que a hierarquia é, a hierarquia não pode travar nenhuma decisão.” A1a

As empresas de **Alta OI** se destacaram pelo apreço do trabalho em grupo, equipes multidisciplinares e parcerias fazem parte da cultura da empresa. Além disso, os gestores estão sempre em destaque, participam de palestras, ganham prêmios ou são entrevistados em mídias externas. Eles valorizam os funcionários do seu time e são porta-vozes da inovação que ocorre na empresa (ZHOU et al., 2005). Isso demonstra que são atuantes nos processos para que a inovação aconteça:

“Aqui dentro, os líderes incentivam ideias e sugestões e as levam em consideração nas rotinas de trabalho, confiando nos colaboradores que fazem um bom trabalho sem precisar vigiá-los” A1b

A autonomia dos funcionários foi uma característica existente e quase obrigatória em empresas orientadas para inovação, eles são livres para se expressar e para cooperar com outros departamentos (WHITE; VILA, 2017). Nas empresas de **Baixa OI** os gestores também estimulam o compartilhamento de ideias e o empoderamento dos funcionários na tomada de decisão:

“Enfim eu sempre estímulo que cada um pense como o gestor do seu escopo de trabalho, todo mundo tem que ter essa cabeça de gestor, e não simplesmente de entregar uma demanda, fazer o que é solicitado né, e se limitar aquela coisa antiga de "isso não é comigo". Não, tudo é com todo mundo e cada um é estimulado a ser o gestor do seu escopo” B3

Os gestores de empresas orientadas para inovação se pautam no exemplo pessoal para estimular os funcionários a desenvolver a criatividade na rotina de trabalho. Não são líderes punitivos, são abertos ao diálogo e a novas ideias que melhorarem processos, métodos e produtos. Ao mesmo tempo, cobram seus funcionários para que produzam inovação, fornecem metas que devem ser conquistadas e valorizam o time como um todo (SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006; STOCK; ZACHARIAS, 2011). O QUADRO 13 apresenta um resumo dos achados.

QUADRO 13 – OI EM EMPRESAS DE ALTA E BAIXA OI

OI	ALTA OI	BAIXA OI
ESTRATÉGIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desenvolvem estratégias de inovação contínua</li> <li>● Inovar é o objetivo maior a ser conquistado ao desenvolver um produto, ampliar o mercado ou participar de um novo projeto.</li> <li>● Dedicam recursos financeiros para inovação</li> <li>● Buscam parcerias para viabilizar seus projetos</li> <li>● A inovação é prática e serve para resolver problemas dos clientes</li> <li>● Modificaram suas estratégias comerciais ao longo do tempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● As estratégias de inovação são ancoradas na adaptação e atualização de produtos existentes.</li> <li>● Desenvolvem estratégias para reagir a mudanças no mercado, como mudança da legislação</li> <li>● A inovação é um elemento forte de comunicação, mais do que uma estratégia</li> <li>● O cliente é o propulsor da inovação</li> </ul>
ESTRUTURA E PROCESSOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tomada de decisão ágil</li> <li>● Hierarquias fluidas</li> <li>● Processos rápidos e flexíveis</li> <li>● Incentivo à novas ideias</li> <li>● Investimentos pequenos e contínuos para desenvolver e validar novas ideias</li> <li>● Processos visam gerar e materializar a inovação</li> <li>● Possuem departamentos de inovação ou responsáveis por ela, com objetivo de conduzir equipes multidisciplinares que irão desenvolver efetivamente a inovação</li> <li>● Desenvolvem um ecossistema de inovação com parcerias e projetos colaborativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● A hierarquia é mais rígida e os processos complexos</li> <li>● Desejam implementar processos de incentivo à inovação, mas ainda não conseguiram.</li> <li>● Realizam ações pontuais, como reuniões e pesquisas sobre alguma ideia com potencial.</li> <li>● Valorizam conversas informais</li> <li>● Não investem continuamente em inovação, somente em ações que se tornarão lucrativas a curto prazo.</li> </ul>
RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestores de Alta OI percebem a deficiência nessa dimensão</li> <li>● Desejam investir em desenvolvimento pessoal para criar uma empresa de “valor”</li> <li>● A criatividade é exigida somente para cargos como marketing e P&amp;D</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestores de Baixa OI não valorizam essa dimensão</li> <li>● Desejam investir no conhecimento técnico dos funcionários</li> <li>● A criatividade é exigida somente para cargos como marketing e P&amp;D</li> </ul>

CULTURA	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Transparece na comunicação da empresa, missão, prêmios e valorização de iniciativas.</li> <li>● Estimulam e valorizam funcionários que desenvolvem ideias criativas, são intraempreendedores e colaboram entre si.</li> <li>● A história de inovação e pioneirismo da empresa é altamente valorizada</li> <li>● Os líderes enfrentam dificuldade em romper barreiras da cultura tradicional para uma cultura de inovação.</li> <li>● Acreditam que a inovação é importante e necessária para todos, mas não confiam na materialização delas. Por isso a inovação é responsabilidade de setores específicos.</li> <li>● Desejam romper paradigmas e mudar sistemas para serem mais inovadoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Não compreendem a profundidade de uma cultura inovadora.</li> <li>● Contam histórias sobre inovação, mas também de empecilhos para se tornarem pioneiras, como falta de investimento financeiro, tempo ou oportunidades.</li> <li>● A inovação é um valor, mas desejam ser reconhecidas pela qualidade do trabalho.</li> <li>● Não pensam sobre a inovação dentro da organização.</li> <li>● Comunicam muito mais que as de Alta OI seu apreço pela inovação.</li> <li>● Definem funcionários responsáveis pelas inovações.</li> </ul>
LIDERANÇA	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Os gestores também são estimulados por seus superiores para desenvolverem e compartilharem ideias e soluções inovadoras.</li> <li>● Gestores destacam o apreço do trabalho em grupo, em equipes multidisciplinares e com parceiros externos.</li> <li>● Valorizam os funcionários</li> <li>● São porta vozes da inovação da empresa para mídias externas e outros meios de comunicação, como palestras e workshops</li> <li>● Instigam a autonomia dos subordinados</li> <li>● São exemplos de comportamento criativo e pró ativo para seus funcionários</li> <li>● Fornecem metas e objetivos de inovação, mas valorizam as conquistas do time como um todo</li> </ul>	

FONTE: A autora (2020)

#### 5.4.2 Capacidades Arquiteturais de Marketing

As CAM foram percebidas nas dimensões de planejamento e implementação. Para as organizações de **Alta OI** o planejamento segue os objetivos estratégicos da organização, que é reinterpretado conforme as oportunidades surgem. Essas empresas conseguem modificar o plano intencional de forma ágil, adaptar e criar novas metas. O planejamento está associado à coordenação de outras capacidades, como alocação de recursos financeiros ou humanos, busca de informações, manutenção e desenvolvimento de rotinas.

O planejamento é indissociável da implementação, o qual disponibiliza recursos humanos e financeiros para a execução dos planos de marketing. Os processos de planejamento, execução, acompanhamento, mensuração das atividades são cíclicos e contínuos:

“A gente tem que planejar. Mas não dá pra ficar planejando muito no mundo de hoje. Você tem que achar algumas coisas que você acha que pode dar certo, vai lá, testa, faz, vê se deu e continua ou não. Porque muito planejamento sem execução é muito tempo perdido, com hipóteses que ficam na hipótese durante muito tempo. A melhor forma é validar os pontos o mais rápido possível, né. Inclusive quando a gente acha um parceiro interessante. Pô, testa, vai lá, e entra no projeto junto, testa alguma coisa, faz um MVP com ele, vê o que que dá certo ou não, e aí segue adiante ou não.” A1a

Com este trecho entende-se como as CAM estão relacionados aos processos de inovação da empresa, pois ajudam na aquisição do conhecimento de mercado, apoiam a intenção empreendedora dos funcionários e coordenam recursos internos e externos para converter novas ideias em produtos (ARUNACHALAM et al., 2018).

As empresas de **Baixa OI** têm como foco do planejamento as vendas, para isso costumam coletar e transformar insights viáveis as informações coletadas sobre os clientes. Há mais evidências de planejamento nas empresas de Baixa OI, pois eles desenvolvem planejamentos tradicionais, com documentos que são desenvolvidos e aprovados por superiores ou pela equipe de execução. Por isso, o processo é burocrático, a implementação é mais lenta e turbulências ambientais costumam impedir ou dificultar a execução dos planos.

Também foi perceptível a divisão das tarefas, há momentos de planejar e executar. Algumas vezes, o planejamento de comunicação de marketing é realizado por agências de publicidade e a equipe interna coordena esses recursos ou executa uma parte do plano. Além disso, monitoram rotineiramente as estratégias para avaliar sua conversão em vendas, fazendo ajustes se necessário nos próximos planejamentos (MORGAN, 2012). O QUADRO 14 apresenta um resumo dos achados.

QUADRO 14 – CAM EM EMPRESAS DE ALTA E BAIXA OI

CAM	ALTA OI	BAIXA OI
PLANEJAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Segue os objetivos estratégicos da organização;</li> <li>● Pode ser modificado de acordo com oportunidades</li> <li>● Está associado a coordenação de outras capacidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● O planejamento está associado ao aumento das vendas.</li> <li>● São tradicionais, desenvolvidos em documentos que devem ser aprovados por superiores ou pela equipe.</li> <li>● Processo mais burocrático</li> <li>● Pode ser terceirizado.</li> </ul>
IMPLEMENTAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Acontece concomitantemente com o planejamento</li> <li>● Existem processos definidos para executar, acompanhar e medir as atividades</li> <li>● A validação é imprescindível ao planejamento e execução</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Planejamento e implementação são etapas separadas.</li> <li>● Turbulências ambientais costumam impedir, dificultar ou inviabilizar o planejamento, pois não é adaptável.</li> <li>● Monitoram as atividades para verificar sua conversão em vendas</li> </ul>

FONTE: A autora (2020)

### 5.4.3 Capacidades Especializadas de Marketing

As capacidades especializadas de **preço e distribuição** não eram vinculadas aos gestores entrevistados, por isso as informações sobre elas foram insuficientes para esta pesquisa. Essa falta de evidências não é uma surpresa. Em sua revisão sistemática sobre marketing em MPMEs, Bocconcelli et. al. (2018) encontraram apenas 2 artigos relacionados a preço e 11 sobre distribuição entre os 310 revisados. Em suas direções de pesquisa, chamam essas áreas de “relevantes e inexploradas práticas de mix de marketing”. Isso retoma a discussão sobre a função do marketing e traz dúvidas sobre sua aplicação abrangente na empresa, na qual os profissionais responsáveis estão relegando importantes funções para outros setores, como P&D e logística (BARTELS, 1974; BOCCONCELLI et al., 2018).

A capacidade de **desenvolvimento de produtos** foi evidente em ambos os grupos, sendo a propulsora de outras capacidades. Essa habilidade propicia às empresas a capacidade de monitorar e lidar com as incertezas do mercado, aumentando sua competitividade e pioneirismo. O contato constante com os clientes confere agilidade para desenvolver novas soluções, customização e completude na oferta de soluções. As histórias de inovação e evolução nos produtos demonstram a adaptabilidade das empresas no decorrer do tempo (ARUNACHALAM et al., 2018).

As empresas de **Alta OI** consideram o desenvolvimento de produtos um trabalho colaborativo, seja entre diferentes setores da empresa, com os próprios clientes ou com parceiros. Elas estão à frente dos desejos e necessidades dos clientes, são proativas, buscam tendências internacionais e transformam em soluções de vanguarda para os clientes. Buscam explorar diferentes possibilidades, mercados e tecnologias dentro do seu propósito de atuação, além de fornecer soluções gratuitas para os stakeholders, como cursos, podcasts e aplicativos de serviços sociais.

“Então a gente procura as universidades também no intuito de desenvolver projetos em comum, envolvendo bolsistas e colaboradores para estruturação do projeto. Então há um interesse comum, pra universidade de angariar bolsas para o desenvolvimento acadêmico, e para nós, pra tirar desse desenvolvimento acadêmico um processo que melhore os produtos nossos e dê mais perspectiva de mercado.” A3

“Constantemente estão sendo trabalhados produtos novos, oportunidades novas e essa parte de pesquisa ela é complexa. Porque às vezes tem produtos que são testados, que se faz alguma análise assim, e chega um certo ponto que eles chegam à conclusão que não vai dar certo e aquele trabalho todo ficou perdido. Mas precisa ter esse risco né. Às vezes a gente testa produto que não sai, às vezes o produto sai e ele vende bastante, ele dá um resultado bom. Então tem tudo isso né. Tem muitas incertezas no mercado, mas ali a gente consegue também atingir as coisas que a gente precisa” A2

Como as falas acima demonstram, as empresas de Alta OI entendem os riscos do desenvolvimento de novos produtos como necessários para sua sobrevivência no mercado. Elas se envolvem em projetos que não trarão lucro direto para a empresa, mas com isso conseguem desenvolver tecnologias e treinar seus colaboradores, pois tem a habilidade de integrar o conhecimento adquirido, adaptar os produtos existentes e levar soluções criativas e inovadoras para seus clientes. Com isso pulverizam o conhecimento ao transformar as ideias em processos e soluções úteis para toda a organização (LEW; SINKOVICS, 2013; MORGAN, 2012).

As empresas de **Baixa OI** têm um portfólio menor de produtos, assim como um foco restrito de atuação, para apenas um setor. Seus lançamentos são pautados em atualizações que partem de pedidos ou sugestões dos clientes, os quais entram pelos canais de suporte ou pela equipe de vendas. Elas se baseiam na qualidade superior do produto, na customização e na qualidade do pós venda para garantir a fidelidade dos clientes.

Os novos produtos têm como objetivo gerar lucro a curto prazo para a empresa e partem de necessidades causadas pelo mercado. Por exemplo, “a gente tem que acompanhar a legislação pra ver o que que tá acontecendo de modificação, para gente adequar os nossos produtos ou criar um produto novo” B1. A partir da percepção da nova necessidade, são ágeis para desenvolver e divulgar soluções pontuais para atender essas demandas. Elas são reativas ao mercado, mas nesses casos desenvolvem soluções pioneiras e consistentes.

Isso é interessante pois a relação da OI com a capacidade de produto não tem a ver com a quantidade de produtos, mas sim com os resultados inovadores. Mesmo com essa orientação baixa, as empresas conseguem se destacar no mercado desenvolvendo soluções que superam seus concorrentes e as mantêm competitivas a longo prazo (SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006).

A **capacidade de promoção** foi percebida com características distintas pela sua relação com OI, a qual estimulou diferentes comportamentos nas organizações.

As de Alta OI são mais seguras de sua posição no mercado, por isso suas rotinas têm a ver com a valorização das pessoas, parcerias e a gestão da marca. Já as de Baixa OI estruturam sua capacidade com foco em vendas e divulgação de produtos, buscam processos e novas ferramentas para se diferenciar dos concorrentes e provar suas vantagens (MORGAN, 2012; VORHIES; MORGAN; AUTRY, 2009).

As empresas de **Alta OI** desenvolvem rotinas de treinamentos, cursos, palestras, *workshops*, *lives*, feiras e eventos com temas relacionados ao futuro, tecnologia e inovação. Elas encorajam e valorizam os funcionários que se envolvem nessas atividades, nas quais o importante é se portar como uma empresa que dita tendências e se envolve em causas do setor de TICs. Em seus relatos, justificam esse comportamento: “a gente precisa divulgar a empresa como um todo” A1a e “Desejamos estar próximos de toda a tecnologia de ponta e que irá transformar significativamente a vida das pessoas e da indústria nos próximos anos” A2.

Seu discurso, apesar do foco comercial, por vezes soa ideológico, nos quais defendem valores e propósitos que vão além do seu foco de atuação. Se envolvem ativamente no apoio a projetos educacionais, valorização da indústria nacional, fundações sociais e projetos governamentais. Se posicionam em relação a causas de relevância social, como contra a homofobia, contra o racismo e a favor da equidade de gênero. Também em campanhas nacionais de incentivo a sustentabilidade, doação de sangue e prevenção de doenças. A rotina de publicidade e propaganda envolvendo produtos é muito pequena. Preferem comunicar as características da empresa, prêmios, cases de sucesso, parcerias e novos projetos.

Para as empresas de **Baixa OI** o marketing muitas vezes é descrito como sinônimo de comunicação: “Então nosso marketing é muito baseado nisso, nós atuamos hoje nas redes sociais, nós fazemos LinkedIn, nós fazemos Instagram e nós fazemos Facebook” B2. Essa capacidade se materializou na descrição dos processos de planejamento de comunicação, execução de atividades, ferramentas, rotinas e resultados obtidos.

A comunicação para Baixa OI tem por finalidade a venda: “A gente sempre focado no produto, produto e benefício” B2. Mesmo quando se comunicam com os clientes em seus *blogs* ou reportagens externas sobre assuntos diversos, sua narrativa envolve apresentar as vantagens que o cliente vai adquirir com a contratação da empresa. Por exemplo, a B3 fala sobre o desperdício de água, mas seu objetivo é vender uma solução que alerte o consumidor quando houver vazamentos.

As palestras, parcerias e *workshops* são mais raras. Quando acontecem são para apresentar um novo produto ou tecnologia desenvolvida pela organização. Em contrapartida, costumam ter mais pontos de contato: possuem um *site* institucional, um *site* só para um produto ou um catálogo, *sites* para promoções específicas e *sites* para campanhas externas.

Com relação a investimentos, alegam não poder adquirir ferramentas, patrocinar campanhas e contratar mais pessoas para ampliação da comunicação que julgam necessário: “Nós fazemos as coisas do modo orgânico, não existe um investimento ainda de verba para fazer uma promoção de um *post*, ou pra fazer um comprar uma licença de um produto para agilizar alguma coisa de marketing” B1.

A **capacidade de venda** enfatizou-se no controle do funil de vendas. Os gestores alegaram controlar e mapear os processos, desde a tomada de consciência até a efetivação ou descarte do cliente. Também evidenciaram o apoio, suporte e avaliação da equipe de vendas (MORGAN, 2012; VORHIES; HARKER, 2000).

Os grupos mostraram-se confiantes sobre a satisfação de seus produtos e serviços, sentidos no pós-vendas e nos relacionamentos longos e duradouros com os clientes. Isso é relevante porque as empresas investem nesse relacionamento como forma de agregar valor, criando capacidades que são inimitáveis pelos concorrentes. Ao entender seus desejos e necessidades, conseguem fidelizar os clientes, oferecer produtos complementares e ampliar seu faturamento (MOHAIMANI; SALEHI, 2014; NATH; NACHIAPPAN; RAMANATHAN, 2010).

Para as empresas de **Alta OI** os processos de vendas são mapeados e padronizados dentro de sistemas próprios, garantindo a análise de dados rápida e acesso a resultados imediatos. Os vendedores são constantemente treinados em eventos específicos, que também funcionam captar informações do mercado, como estratégias de concorrentes ou melhorias necessárias aos produtos:

“(...) a gente dá o suporte central, mas a gente sabe que a inteligência de negócio ela tá pulverizada nas vendas. Então a gente nunca pode achar que nós aqui do marketing de uma forma central a gente vai saber mais do que o cara que tá lá na ponta né. Então é uma construção a 4 mãos” A1b.

Como na citação acima, área de marketing tem uma relação próxima com a equipe comercial. Ele auxilia nos treinamentos, fornece materiais de apoio e cria canais de contato, como fóruns e *e-commerces*. Mas o importante para as empresas



de Alta OI é a troca de informações e a transformação dessas em elementos úteis para a organização, o trabalho é colaborativo, “a 4 mãos”.

Para as empresas de **Baixa OI** os processos têm como objetivo aumentar o potencial de venda da organização e devem facilitar a transição comercial, principalmente os canais de comunicação como redes sociais, *sites* e *blogs*. A mentalidade é mais focada em vendas e resultados do que as empresas de Alta OI:

O marketing e vendas andam de mãos dadas. O marketing chama atenção, eu diria que o marketing domina bola, chuta pros vendedores que estão dentro da área de cara com o goleiro para fazer um gol. Eu diria que o marketing tem essa função, de chamar atenção, e a venda finalizar (...) O marketing existe para chamar atenção dos clientes e gerar oportunidades para área de vendas. O final, objetivo final é vender, sempre. A não ser que você queira fazer branding, que você queira só fortalecer marca. E até o fortalecimento de marca no fundo no fundo tem o objetivo de vender. B2

Por isso, o relacionamento entre o departamento de marketing e o comercial é descrito como “Bem próximo” B3. Esse contato é mais pessoal do que sistematizado, pois não houve evidência do uso de softwares de apoio aos vendedores. Os treinamentos são mais escassos, o que é justificado pela quantidade mais baixa de lançamentos. A força de vendas foi descrita como “antiga” e, por tanto, experiente e sem necessidade de ser treinada. Esses vendedores são hábeis no gerenciamento de suas redes, inspirando confiança e resolvendo problemas emergentes, seu desafio é operar em um ambiente de vendas dinâmico e complexo (PRATONO, 2018; SHARMA; SAGAR, 2018).

A **capacidade de pesquisa de marketing** não apresentou diferença significativa entre as rotinas dos dois grupos, mas destacou-se devido ao grande número de dados que as empresas TIC's conseguem coletar dos seus clientes (FINOTI et al., 2018). Ficou evidente na rotina das empresas o monitoramento dos clientes, seus gostos, desejos e solicitações. A maioria das empresas descreveu rotinas de pesquisa de satisfação no pós-venda, pós-suporte, pesquisas qualitativas envolvendo entrevistas com os clientes que se tornam *cases* e alimentam seus *sites* e *blogs*, eventos com clientes para identificar seus desejos e pontos de melhoria:

“Nós perguntamos sobre satisfação, perguntamos sobre satisfação além da empresa como um todo, com o serviço, no hardware, com software, com o tempo de resposta, com entrega, até a embalagem do produto, que nós produzimos produtos e desenvolvemos softwares, plataformas” B3

Os gestores relataram em diversos momentos a capacidade das empresas de coletar, analisar e transformar os dados em informações úteis na tomada de decisão:

“Então a gente acompanha essa movimentação do que as entidades da área estão fazendo, esse é um exemplo né. Não só no Brasil, mas a nível internacional. Então é realmente buscar notícias e procurar, conhecer, visitar é fazer benchmarking com esses concorrentes (...) A outra área que nós temos é acompanhar o mercado de tecnologia aplicado no nosso setor. Então a gente busca essas tecnologias, busca o que tá acontecendo a nível mundial, traz para dentro da empresa, para ver o que a gente pode implementar nas nossas soluções, ou evoluir nas nossas soluções” A3

Empresas orientadas para inovação tendem a pesquisar e se informar mais sobre o que acontece no mundo. Quando uma nova tecnologia surge em um concorrente, universidade ou centro de tecnologia, é importante para as empresas TICs desenvolver rapidamente e integrar em seus processos, para evitar que sejam superadas. Por isso tendem a participar de feiras e eventos internacionais e fazer parcerias com instituições e empresas de outros países (FINOTI et al., 2018; YUSOF; LAI; MUSTAFA KAMAL, 2017).

Diferentes estilos de pesquisa também surgiram, como pesquisas qualitativas com usuários finais, utilizada quando não conhecem o contexto de algum novo produto; pesquisas com grupos focais para entender a fundo alguma necessidade dos clientes, como sua experiência com o *site* da organização; pesquisas etnográficas, nas quais o colaborador trabalha algumas semanas ou meses no cliente; rotinas para testar e validar produtos em desenvolvimento:

“(...) Com tudo o que a gente fez o pessoal construiu um site, elaborou um protótipo, né. E aí a gente colocou exatamente esses clientes reais para usar o protótipo e dar a opinião deles, o que que eles achavam. E daí o que a gente escutou deles é que o que mais eles queriam ver era *case*, ver o que a gente fez, o que que deu certo e quais foram os diferenciais.” A1b

“Eu passei algum tempo andando, conhecendo, passando um período nos clientes, vendo de perto. Ficando alocado no cliente, vendo de perto como é que é o dia a dia deles. Nesse dia a dia a gente conseguiu identificar melhorias para poder fazer e ajudar o cliente” B2

Empresas que unem a capacidade de pesquisa com a orientação para inovação são capazes de desenvolver uma estrutura de conhecimento que é responsável pelo desenvolvimento de estratégias e novos produtos. O monitoramento dos concorrentes, tendências para o setor, inovações em geral, tecnologias, parcerias,

legislação e clientes conferem a essas empresas uma importante rede de informações que levam ao desenvolvimento de novas ideias (MORGAN, 2012; SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006a; YUSOF; LAI; MUSTAFA KAMAL, 2017). O QUADRO 15 apresenta um resumo dos achados.

QUADRO 15 – CEM EM EMPRESAS DE ALTA E BAIXA OI

CAM	ALTA OI	BAIXA OI	ALTA OI E BAIXA OI
PREÇO E DISTRIBUIÇÃO	Não foram encontradas evidências pois não eram atividades vinculadas aos gestores das áreas de marketing e inovação.		
PRODUTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O desenvolvimento de produtos é colaborativo – com parceiros, clientes ou mais de um departamento da própria empresa</li> <li>• São proativas, buscam tendências para sair a frente dos concorrentes</li> <li>• Exploram possibilidades, mercados e tecnologias</li> <li>• Assumem riscos</li> <li>• Adquirem conhecimento ao transformar ideias em produtos, mesmo sem ganhos financeiros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possuem habilidade para desenvolver atualizações</li> <li>• Portfólio menor de soluções</li> <li>• A fidelidade vem da qualidade do produto e do serviço de pós venda</li> <li>• São reativas ao mercado, mas são ágeis para atender as necessidades dos clientes</li> <li>• Projetos precisam trazer lucro imediato para a empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoram as incertezas do mercado para sair na frente no lançamento de produtos inovadores</li> <li>• Possuem contato constante com os clientes, entendem seus desejos e necessidades</li> <li>• São ágeis para atender os clientes e customizar produtos</li> <li>• As empresas adaptaram seu portfólio de soluções com o passar do tempo</li> </ul>
PROMOÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São seguras de sua posição no mercado, desenvolvem rotinas de valorização a empresa e as pessoas.</li> <li>• Sua comunicação externa é relacionada a tecnologia, tendências e futuro.</li> <li>• Possuem discurso ideológico, se envolvem em causas sociais</li> <li>• Comunicam características da empresa, prêmios, cases de sucesso, parcerias e novos projetos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sua comunicação é baseada em vendas e na divulgação de produtos, desejam provar vantagens frente aos concorrentes</li> <li>• O marketing é descrito como sinônimo de comunicação.</li> <li>• Possuem processos internos claros de comunicação e mensuração de resultados</li> <li>• Investem menos recursos em comunicação</li> </ul>	
VENDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos de venda padronizados em sistemas próprios que garantem a análise de dados rápida e acesso a resultados imediatos.</li> <li>• Vendedores são treinados em eventos</li> <li>• Recebem feedback do mercado pelos vendedores</li> <li>• Há uma comunicação grande entre marketing e equipe comercial, o trabalho é colaborativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos tem como objetivo aumentar as vendas e facilitar a transação comercial</li> <li>• O contato do marketing com o comercial é mais pessoal do que sistematizado</li> <li>• Vendedores antigos, hábeis no gerenciamento da rede de clientes, inspiram confiança.</li> <li>• Não percebem a necessidade de treinamentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possuem controle do funil de vendas</li> <li>• Mapeiam processos desde a tomada de consciência até a efetivação do cliente</li> <li>• Demonstram contato próximo de apoio, suporte e avaliação da equipe de vendas</li> <li>• Descrevem que os clientes são satisfeitos com seus produtos e atendimento de suporte e pós venda</li> </ul>

PESQUISA

- Monitoram os clientes e o mercado
- Transformam o conhecimento adquirido dos clientes e seus relatos em informação que alimenta suas redes de comunicação
- Possuem grande volume de dados como informação
- São capazes de coletar, analisar e transformar os dados em informações úteis na tomada de decisão
- Possuem rotinas de pesquisas de satisfação

FONTE: A autora (2020)

#### 5.4.4 Desempenho Organizacional

Não houve diferença significativa na percepção de desempenho organizacional entre as empresas de Alta OI e Baixa OI. O construto foi identificado em mais de uma área funcional da empresa, como em resultados de participação de mercado e relacionados aos clientes (LAUKKANEN et al., 2013). Os grupos apresentaram argumentos relacionando a OI, CAM, CEM com o DO. Para facilitar a análise, o construto de DO foi dividido de acordo com as dimensões de eficiência, efetividade e adaptabilidade (RUEKERT; WALKER, 1987).

Na dimensão de **eficiência** percebeu-se o resultado em relação aos recursos empregados, como a lucratividade, participação das vendas e o retorno do investimento (RUEKERT; WALKER, 1987; VORHIES; HARKER, 2000). Os gestores estavam satisfeitos com o faturamento: “Vai ser o melhor ano da empresa nos últimos 4 anos” A1a. Isso em um ano atípico como 2020, devido a pandemia do COVID-19, demonstra a solidez dessas empresas e sua capacidade em se adaptar:

“Esse ano nós, no final do ano passado nós tínhamos uma projeção de faturamento para este ano, que em março é, houve um temor grande de que não fosse realizado. Agora já em dezembro eu posso afirmar que nós vamos realizar sim, não mudou nada o volume do faturamento anual em 2020.” B3

Mesmo com dificuldades essas empresas superaram as expectativas e levaram aos seus clientes soluções que os ajudaram a passar pela crise. Com isso, conseguiram se destacar, manter ou aumentar seu faturamento (FINOTI et al., 2018).

A orientação para inovação é mencionada como um elemento que auxilia no desenvolvimento de produtos com mais lucratividade: “a gente já percebeu que se você não inovar você morre mesmo, porque as suas margens começam a ficar muito pequenas” A1a. A OI impacta na lucratividade, a qual é essencial para o desempenho organizacional, principalmente em mercados altamente competitivos e dinâmicos (BHASKARAN, 2006; CHEN; TSOU; HUANG, 2009; NORRIS; CIESIELSKA, 2019b).

Além disso, os gestores também mencionaram o acompanhamento constante de métricas, com softwares como o Power BI, Sales Force, Datorama e ferramentas como o Google Analytics, pois entendem que “Você é metrificar o tempo todo” A1a. Eles usam esses dados para realizar mudanças estratégicas, caso necessário. Também comentaram a existência de reuniões rotineiras em diferentes níveis da organização (departamentos, diretorias, CEO) para apresentação de resultados.

“E o SLA (*Service Level Agreement*) é acompanhamento em tempo real. Mensalmente a gente fecha um relatório interno de prestação de contas baseadas nessas informações que estão disponíveis online para acompanhamento do cliente.” A3

No trecho acima é possível identificar o acompanhamento de resultados de uma das empresas que prestam serviços para o setor público, no qual a transparência é imprescindível. Dessa maneira, é possível saber em curto prazo se um projeto foi lucrativo ou está superando o orçamento estipulado.

Outra métrica de retorno citada é funil de vendas. Ela tem o início no departamento de marketing com a geração de “*leads*”, que são as pessoas interessadas nos produtos e serviços da organização e se manifestam pelos canais de comunicação da empresa, como redes sociais e *site*:

“Então hoje a gente sabe quantos *leads* a gente gerou, e quanto de dinheiro que se fechou em vendas lá na outra ponta. Sabe que é um ciclo, não é um ciclo rápido né, a gente não tá falando de B2C, né. Aqui é um círculo 100% B2B. Então um ciclo de venda pode variar aí de 2 meses a 2 anos, né, a gente têm projeto aqui que durou 2 anos, né.” A1a

É perceptível na citação acima que existem processos e métricas que são interdepartamentais e permitem a verificação do retorno do investimento em marketing comparando esse com o aumento das vendas. Outro gestor comenta que existem outras formas de avaliação do trabalho na área de comunicação e marketing, mas as considera métricas de “vaidade”:

“A nossa métrica é de *leads* gerados, e nesses *leads*, quantos avançam para reuniões de negócios. A gente tem métricas de vaidade, eu chamo de métricas de vaidade porque eu acho que curtida num paga boleto (...) a gente faz uma postagem que beleza, bateu um 600 curtidas, um exemplo. Mas quantos dessas curtidas viraram *leads*? Isso é o que importa pra mim, sacou? Eu quero saber desses *leads* quanto vai conseguir converter em negócio. Porque se uma empresa não vende a empresa, aquela empresa, fecha. Porque até a Coca-Cola se não vender refrigerante a Coca-Cola fecha. Todo mundo precisa vender, eu sei que a gente precisa pagar as contas. Então métrica de vaidade para mim é isso, a gente teve 1000 visualizações, tá beleza quando viraram *lead*? É isso que eu quero saber, esses *leads*, quais são os qualificados? Porque tem isso, chegou 10 *leads* apenas um qualificado. Então a nossa, a gente tá com uma taxa de 10% nessa conversão, é essa meta que a gente analisa.” B2

Essa conversão em vendas é importante para compreender a capacidade de comunicação da empresa e o quanto dela pode ser convertido em resultado para a organização. A qualificação do “*lead*” ocorre quando ele demonstra interesse pelos produtos e serviços depois de contatado pela equipe de vendas e se torna um cliente (DAY, 1994b; NATH; NACHIAPPAN; RAMANATHAN, 2010).

Na dimensão de **efetividade** buscou-se resultados que a empresa tem no mercado, como sua participação nele, aumento de vendas e relação com *stakeholders* (RUEKERT; WALKER, 1987; VORHIES; HARKER, 2000).

Os gestores afirmaram que “a gente tem que ser realmente uma máquina de acessar o mercado” A1a. Com isso, demonstram o esforço que a organização empenha nessa dimensão e como se sentem confortáveis com seu posicionamento. Além disso, também são seguros sobre sua participação no mercado:

“Sim e nessa nós estamos numa posição bem confortável, como eu mencionei, que nós estamos presentes em mais de 80% com uma solução e estamos presentes em mais de 50% do mercado com a solução completa. O que eu chamo de solução completa? É quando o cliente compra todos nossos produtos, softwares, hardwares e serviços. Tem mais de 50% do segmento que nós fornecemos uma solução completa, e em mais de 80% nós forneceremos alguma solução.” B3

Essa certeza do alcance da empresa é fundamental para explorar novas oportunidades e desenvolver estratégias para aumentar a fatia de participação. No entanto, os gestores não consideram que possuem todas as informações necessárias e estão sempre em busca de conhecimento: “O maior desafio é esse, justamente esse mesmo. A gente melhorar nosso entendimento do mercado, e agir de forma que a gente consiga atender esse mercado no tempo certo” A2. Entender e responder ao mercado é um desafio constante para essas organizações.

O crescimento da carteira de clientes foi evidente, mas o destaque maior foi o atendimento ao cliente para fidelizar e estimular a compra de outros produtos. “Então eu tenho entendido que o meu trabalho como marketing tem ampliado os nossos clientes, o nosso alcance” B1. As capacidades de marketing auxiliam em diferentes esferas para retenção do cliente e manutenção da reputação da imagem e lealdade a marca corporativa (LAUKKANEN et al., 2013; MORGAN, 2012; THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012b).

Na dimensão de **adaptabilidade** buscou-se resultados relacionados a mudanças no ambiente, oportunidades, introdução de produtos e serviços (RUEKERT; WALKER, 1987; VORHIES; HARKER, 2000).

A busca de oportunidades foi evidente principalmente na relação com *stakeholders*, na construção de parcerias e projetos que sejam proveitosos e lucrativos a longo prazo (PRATONO, 2018). A internacionalização nesses projetos foi relatada com instituições de países como Portugal, Estados Unidos, Cingapura, China, Indonésia e Emirados Árabes. Isso amplia o escopo da organização e faz com que haja troca de informações relevantes para o desenvolvimento de ideias.

Os lançamentos de novos produtos são contínuos e vistos como necessários:

“Então o, é, a inovação é o caminho é assim, você tem que manter ali sua vaca leiteira, mas se você não investir em inovação, já vi várias empresas dos setores que morreram. Você precisa entregar valor. Você precisa entregar valor. Se você não entregar valor vai vir um concorrente americano, uma outra empresa, que vai te tomar o seu mercado.” A1a

Para as empresas orientadas para inovação, o lançamento de tendências e produtos inovadores é uma constante, a inovação é tida como obrigatória e necessária para a sustentabilidade da empresa a longo prazo “constantemente estão sendo trabalhados produtos novos, oportunidades novas” A2.

Elas também investem na capacidade de pesquisa para “descobrir uma oportunidade de um produto, em um determinado nicho” B3. Com isso, também seguem tendências de mercado e realizam inovações incrementais. Essas empresas são ótimas em desenvolver produtos para suprir demandas urgentes dos clientes, como uma mudança de legislação. Mas entendem que os lançamentos devem agradar e suprir a necessidade dos clientes já existentes, além de conquistar novos mercados (SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006a; VORHIES; HARKER, 2000).

A mudança é vista como positiva, seja no mercado ou na introdução de tecnologias: “A questão da tecnologia também é muito, a gente tem que estar sempre aprendendo né, sempre mudando. Ela é constante né, essas mudanças são constantes” A2. Mudanças no ambiente são rapidamente incorporadas e se tornam oportunidades, como o trabalho remoto obrigatório devido a pandemia do COVID-19, que foi executada e interpretada como “democratização de acesso às oportunidades” e “transformação de hábitos” pelo CEO da empresa A1.

Ainda devido ao contexto do ano de 2020, os gestores demonstraram otimismo e alta capacidade de adaptação: “Então na verdade a pandemia acabou ajudando a gente a se renovar e inovar mais rapidamente assim” A3. Eles relataram como desenvolveram novos processos, rotinas e produtos para atender seus clientes durante esse período. A orientação para inovação e as capacidades de marketing auxiliam essas empresas a responderem de forma ágil ao ambiente, impactando diretamente no desempenho organizacional (APPIAH-ADU; SINGH, 1998; KUMAR; BUTT; KUMAR, 2018; THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012b). O QUADRO 16 apresenta um resumo dos achados.

QUADRO 16 – DO EM EMPRESAS DE ALTA E BAIXA OI

DO	ALTA OI E BAIXA OI
EFICIÊNCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Percebem o retorno dos recursos empregados em métricas de lucratividade, participação das vendas e o retorno do investimento</li> <li>● Gestores se mostraram satisfeitos com o faturamento do último ano</li> <li>● A inovação é vista como oportunidade para aumentar as margens de lucro</li> <li>● Utilizam softwares para acompanhar resultados</li> <li>● Desenvolvem reuniões rotineiras para apresentação de resultados em diferentes níveis (departamentos, diretorias, CEOs).</li> <li>● Acompanham o retorno do funil de vendas</li> <li>● Possuem métricas para acompanhar o retorno da comunicação</li> </ul>
EFETIVIDADE	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Percebem resultados de participação de mercado e aumento das vendas</li> <li>● Exploram novos setores para aumentar a participação no mercado</li> <li>● Buscam fidelizar os clientes para estimular a compra de novos produtos</li> <li>● Percebem resultados relacionados a mudanças no ambiente, introdução de novos produtos e serviços</li> <li>● Os gestores se mostraram satisfeitos com os produtos lançados no último ano</li> <li>● Buscam oportunidades na construção de projetos e parcerias que sejam lucrativos a longo prazo.</li> </ul>
ADPTABILIDADE	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Lançam produtos de acordo com mudanças no mercado, mas também para atender os clientes existentes</li> <li>● A Pandemia de 2020 foi tida como oportunidade para explorar novos produtos e inovar com mais agilidade</li> </ul>

FONTE: A autora (2020)

Com o DO, finaliza-se a descrição dos achados qualitativos. Segue-se então para a triangulação dos dados, que unirá os achados quantitativos e qualitativos.



## 6 INTEGRAÇÃO DOS RESULTADOS QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS

Em uma pesquisa de métodos mistos, além da análise e interpretação separada de cada abordagem, faz-se necessária a triangulação dos dados para identificar convergência, corroboração, correspondência ou complementaridade dos resultados dos diferentes métodos. Por ser um delineamento explanatório, a etapa qualitativa foi desenvolvida para explicar e extrapolar os resultados quantitativos, oferecendo novos *insights* sobre o comportamento das empresas com diferentes intensidades de OI e sua relação com os construtos de CAM, CEM e DO (CRESWELL; PLANO, 2013; HARRISON, 2013).

Assim, definiu-se como principais aspectos a serem investigados na etapa qualitativa as relações que apresentaram diferenças ou semelhanças entre os grupos de Alta OI e Baixa OI. Identificou-se então seis eixos centrais na etapa quantitativa, de acordo com os caminhos diretos e indiretos que foram significantes (QUADRO 17). Nesta etapa, esses caminhos serão contrastados com os resultados qualitativos.

QUADRO 17 – RESUMO DOS RESULTADOS QUANTITATIVOS

CONSTRUTOS	Diferente entre os grupos	Semelhante entre os grupos
PRIMEIRA ORDEM	Relação direta entre OI e DO x Mediação entre OI, CEM e DO	CAM não significativa com DO
SEGUNDA ORDEM	Estratégia em OI – maior no grupo de alta do que de baixa	Cultura é o grupo mais forte em OI
	Vendas em CEM – maior no grupo de baixa do que de alta	Produto é o grupo mais forte em CEM

FONTE: A autora (2020)

O primeiro resultado diz respeito ao caminho da inovação, que para as empresas de Alta OI tem uma **relação direta OI → DO** e para as de Baixa OI uma **mediação OI → CE → DO**. Ouve uma corroboração e complementariedade desses resultados na fase qualitativa.

A **relação direta** foi perceptível em empresas de Alta OI, as quais utilizam as dimensões de estratégia, estrutura e processos, cultura e liderança com toda ênfase. Esse sistema complexo predomina as ações da empresa e é a fonte do desempenho organizacional. A inovação incentiva a busca por novos mercados; desenvolvimento

de produtos diferenciados com margens de lucratividade maior; foco no cliente, em seus desejos e necessidades; investimentos humanos e financeiros; incentivo ao desenvolvimento de ideias; parcerias estratégicas; percepção positiva dos riscos e mudanças no mercado (ARUNACHALAM et al., 2018; MIZIK; JACOBSON, 2003; MORGAN, 2012; VORHIES; HARKER, 2000).

A orientação para inovação incentiva o desenvolvimento de capacidades de marketing, que são importantes para a materialização da inovação (O'CASS; WEERAWARDENA, 2010; PSCHIEDT-GIESELER et al., 2018b; SIMPSON; SIGUAW; ENZ, 2006; THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012b). Por exemplo, os gestores das empresas de Alta OI mencionaram a pesquisa de marketing como essencial para encontrar oportunidades no mercado e viabilizar o lançamento de um produto. A comunicação como crucial para manutenção da marca corporativa e reputação da empresa. E o planejamento e implementação são indissociáveis para projetos de sucesso (DAY, 1994a; MORGAN, 2012; VORHIES; MORGAN, 2005).

No entanto, essas rotinas não levam ao desempenho organizacional. Isso demonstra a força que a orientação para inovação possui nessas organizações, pois contraria os achados da maioria dos autores que estudaram orientações estratégicas, capacidades de marketing e desempenho (KAMBOJ; RAHMAN, 2015; MORGAN, 2012; O'CASS; WEERAWARDENA, 2010; THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012b; VORHIES; MORGAN; AUTRY, 2009).

A OI é o princípio norteador que guia a empresa para o desenvolvimento de inovação, é um sistema de conhecimento complexo e indissociável das rotinas organizacionais. Por isso transforma as capacidades em ferramentas poderosas de valor, com o objetivo de gerar inovação. A inovação em si não leva ao desempenho organizacional, mas sim a estratégia de longo prazo que a motiva (SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006; STOCK; ZACHARIAS, 2011). Portanto, para uma empresa com Alta OI a orientação para inovação induz o desenvolvimento de capacidades, mas o que sustenta o desempenho organizacional é o fluxo contínuo da inovação.

Outro fator que possa explicar a não significância das capacidades de marketing com o desempenho organizacional é a horizontalização das funções. Por exemplo, os gestores não possuíam em seu escopo atividades de preço e distribuição. Também dividiam com outros departamentos a pesquisa, desenvolvimento de novos produtos e vendas. É possível que essa diluição nas atividades faça com que

capacidades genéricas surjam em diferentes áreas funcionais da empresa, não necessariamente atreladas ao marketing (KAMBOJ; RAHMAN, 2015).

A **mediação** das CEM na relação de OI e DO é mais compatível com o existente na literatura. A orientação estratégica influencia o desenvolvimento de capacidades de marketing que levam a vantagem competitiva e ao desempenho organizacional (MURRAY; GAO; KOTABE, 2011; SOUSA; MARCOS, 2017a; THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012b).

As CEM se encontram no nível operacional e são habilidades exercidas pelos especialistas em marketing. Isso se mostrou evidente pois, apesar dos gestores relatarem o planejamento e implementação dos planos de marketing, foi a execução de tarefas do mix de marketing que fez parte da rotina organizacional. A OI faz com que as capacidades sejam complementares para atender a dinâmica do mercado, desenvolver soluções criativas e impulsionar o desempenho ao longo do tempo (DAY, 1994; MORGAN, 2012).

Um exemplo foi que as organizações de Baixa OI enfatizam a capacidade de vendas, a qual impulsiona as capacidades de pesquisa, promoção e desenvolvimento de produtos. Ou seja, para aumentar as vendas os especialistas de marketing investem em comunicação dos produtos e promoção, acompanham o mercado e os concorrentes e atualizam seus produtos de acordo com as necessidades e desejos dos clientes. As capacidades especializadas de marketing se formam no conhecimento acumulado pelos funcionários sobre a eficácia dessas estratégias (DAY, 1994a; NATH; NACHIAPPAN; RAMANATHAN, 2010).

Na etapa quantitativa duas proposições foram levantadas a respeito da **CAM não ter resultado significativo com DO**. A primeira diz respeito ao tamanho da empresa e a dificuldade da distinção entre a etapa de planejamento e execução, pois ambas são de responsabilidade dos mesmos funcionários. Isso não foi corroborado pois mesmo com um quadro enxuto de funcionários o planejamento acontece, ainda que de formas diferentes entre os grupos de Alta OI e Baixa OI.

A outra possibilidade era de que há uma sobreposição de funções entre as CAM e a OI. Isso se mostrou mais provável, uma vez que os gestores fazem planejamentos mais amplos, que vão além do marketing. Com isso, é possível que a CAM não contribua para o desempenho organizacional, mas auxilie para que a OI o faça por meio de sua dimensão de estratégia.

Outras diferenças encontradas na pesquisa quantitativa foram a dimensão de **estratégia** em OI ser maior no grupo de Alta OI do que de Baixa OI e a **capacidade de vendas** ser maior no grupo de Baixa OI do que de Alta OI, e ambas foram corroboradas pela pesquisa qualitativa nos comportamentos descritos pelos gestores.

Para o grupo de Alta OI, a **estratégia** da empresa está diretamente relacionada ao nível mais alto de gerenciamento e delimita os programas em prol da sustentabilidade da inovação da empresa. Os gestores falaram sobre aproveitar oportunidades, que a hierarquia e a burocracia da empresa não podem ser um empecilho para o crescimento, investimentos constantes, riscos calculados, descreveram a busca por novos desafios, segmentos e parcerias estratégicas (HOOLEY et al., 1999; STOCK; ZACHARIAS, 2011b; VORHIES; HARKER, 2000).

A **capacidade de vendas** foi mais evidente para o grupo de Baixa OI, pois o objetivo dos gestores é o aumento das vendas e do faturamento. Eles mencionaram comportamentos para satisfazer os clientes, proximidade com a equipe comercial, promoções, comunicação em prol de produtos. Também descreveram a força da equipe de vendas, sua experiência, habilidade no gerenciamento das redes e que inspiram confiança (MOHAIMANI; SALEHI, 2014; NATH; NACHIAPPAN; RAMANATHAN, 2010; SHARMA; SAGAR, 2018).

No que foi semelhante entre os grupos, destacou-se a **dimensão de cultura** e a **capacidade de produto**. Ambas foram corroboradas, porém ocorrem de forma distinta nas organizações, o que garantiu complementariedade nos achados.

Para o grupo de Alta OI, a **cultura** norteia toda a organização. As normas, valores e artefatos foram encontrados nos veículos de comunicação da empresa, em mídias externas e na descrição da rotina dos gestores. Já para o grupo de Baixa OI, a comunicação da cultura de inovação é muito mais forte do que a crença dos gestores. Esses possuem estímulos culturais, como histórias inspiradoras, abertura ao diálogo e a proposição de ideias, mas a dimensão ainda não está enraizada na organização. Apesar disso, houve a percepção de que a cultura está em processo de construção e crescimento para o grupo de Baixa OI (HII; NEELY, 2000; HURLEY; HULT, 1998; NORRIS; CIESIELSKA, 2019b).

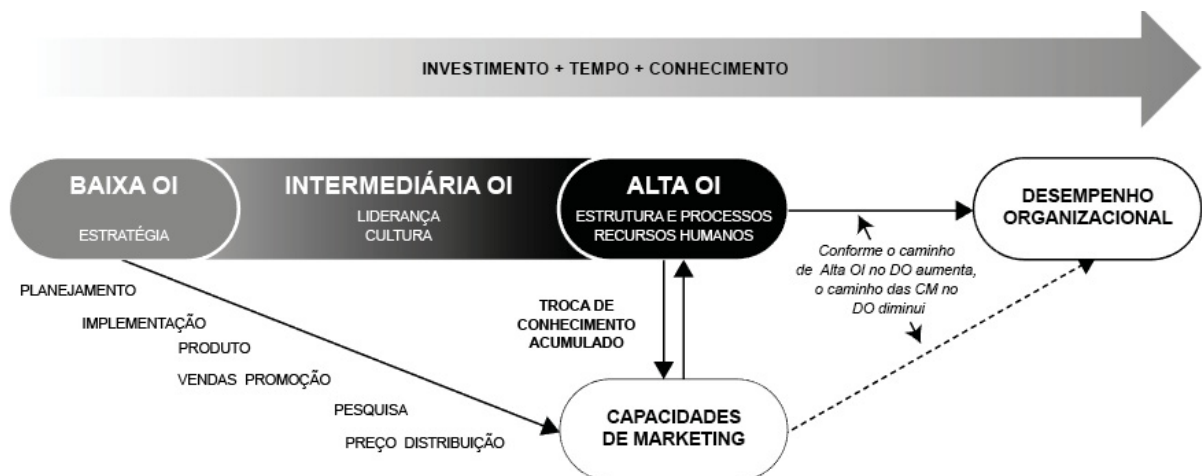
A **capacidade de produto** foi manifesta nos grupos principalmente pelo desejo de atender as necessidades dos clientes. Mas para as empresas de Alta OI isso significa estar à frente do seu tempo, desenvolver produtos novos e surpreendentes. Para as de Baixa OI, significa responder a mudanças do mercado e

melhorar constantemente os produtos existentes. Os lançamentos são contínuos para os grupos e devido as mudanças tecnológicas e ao alto índice de competitividade do setor de TICs (ARUNACHALAM et al., 2018; TALAMONI; GALINA, 2014; VORHIES; MORGAN, 2005).

Com esses resultados é possível inferir para essa amostra que, de acordo com a intensidade da OI, as capacidades de marketing influenciam mais ou menos o desempenho organizacional. Ou seja, quanto mais alta a orientação para inovação, menos as capacidades de marketing vão contribuir para o desempenho organizacional. Como visto, a variação do DO pelo modelo quantitativo foi próxima para as amostras de Alta OI (30%) e Baixa OI (28%). Isso corrobora que as empresas possuem resultados positivos com a OI por diferentes caminhos (SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006; STOCK; ZACHARIAS, 2011; ZIEN; BUCKLER, 1997).

Apesar do modelo quantitativo não ter um caminho significativo de CAM ao DO, optou-se por unir todas as capacidades na triangulação devido ao grande número de menções dos gestores as habilidades de planejamento e implementação de marketing. A FIGURA 16 demonstra o resumo dos achados da triangulação de dados.

FIGURA 16 – INTEGRAÇÃO DOS RESULTADOS



FONTE: A autora (2020).

Inicialmente, a OI ocorre em um continuum com diferentes intensidades, identificado tanto no discurso dos gestores como na média de OI de cada um (SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006). O seu nível mais baixo foi representado pelas empresas B2 (3,2) e B1 (7,0), com as menores notas de OI. O intermediário pelas

empresas B3 (7,1) e A2 (8,8), que variavam em suas estratégias, adotando por vezes comportamentos diferentes de sua categorização inicial em Alta OI ou Baixa OI. O grupo de Alta OI foi representado pelas empresas A1 (9,4) e A3 (9,4), com forte apelo para inovação.

A partir dessa identificação, percebeu-se que as empresas de Baixa OI possuem a capacidade de estratégia consolidada, com foco no desenvolvimento de produtos diferenciados, conquista do mercado e atendimento dos clientes.

Conforme há investimento em inovação, tempo para o amadurecimento da estratégia e conhecimento acumulado, os líderes passam a estimular mais os resultados de inovação, fortalecendo a cultura de valorização a novas ideias. Assim, conquistam um nível intermediário de OI.

A partir disso, criam uma estrutura horizontalizada, favorecem o diálogo e desenvolvem processos para incentivo à inovação. Por fim, recrutam, valorizam e recompensam os funcionários para manter a continuidade da inovação e conquistar o desempenho organizacional a longo prazo, tornando-se uma empresa com Alta OI.

O amadurecimento da OI é um processo contínuo e não linear, pois é um sistema complexo e ocorre de maneiras diferentes em cada organização (NORRIS; CIESIELSKA, 2019). A Baixa OI não leva diretamente ao desempenho organizacional, portanto, antes de conseguir chegar na Alta OI é necessário que a organização desenvolva capacidades de marketing.

Com Baixa OI a dimensão de estratégia é auxiliada pelas capacidades de planejamento e implementação, que coordenam as outras atividades de marketing. A capacidade de desenvolvimento de produtos é a principal forma de ouvir e atender os clientes. Ela necessita das capacidades de vendas e promoção para conseguir retornos financeiros para a organização, assim como das capacidades de preço e distribuição. Por fim, a capacidade de pesquisa monitora o mercado e leva a *insights* relevantes para fortalecer o ciclo da inovação.

Conforme o tempo passa, mais investimentos, tempo e conhecimento são incluídos nas capacidades de marketing, que se tornam ativos de valor para as organizações. Elas são raras, complexas e tácitas, são fonte de vantagem competitiva e levam ao desempenho organizacional (DAY, 1994; VORHIES; HARKER, 2000).

Quando há investimento contínuo na orientação estratégica, a empresa tende a se desenvolver de forma paralela as capacidades de marketing. Assim, há troca de conhecimento acumulado entre a orientação estratégica e as capacidades. Nesses

casos, uma habilidade de desenvolvimento de produtos aos poucos passa a ser uma estratégia de OI. Quando isso ocorre, as capacidades de marketing deixam de levar ao desempenho organizacional e passam a ser dependentes da OI para isso.

Na prática evidenciamos o sistema da seguinte forma. As empresas de Baixa OI relataram a necessidade da capacidade de vendas e de desenvolvimento de produtos em seus processos. Quanto mais a empresa vender produtos de qualidade, atendendo seus clientes, melhor será seu desempenho organizacional.

No entanto, há uma saturação de mercado para um único produto em um determinado setor. Mesmo com atualizações contínuas é necessário diversificar os negócios. Por isso as empresas intermediárias começam a investir em produtos que saiam de sua zona de conforto e passam a sistematizar os processos de vendas, tornando-os mais automatizados, com menos investimento e mais resultado. Ao mesmo tempo, contratam líderes que sejam capazes de trazer e incentivar inovações, passam a ouvir os funcionários e replicar comportamentos voltados para inovação. E então começam a buscar oportunidades além das fronteiras da organização.

Quando a empresa passa a olhar mais para fora do que para dentro da organização, ela desenvolve estruturas e processos para controlar e gerenciar as tarefas. Então as habilidades incutidas nas capacidades de vendas e de desenvolvimento de produtos são absorvidas pela OI e passam a estar disponíveis para todos. As capacidades não deixam de existir, mas nutrem um sistema maior, que gerencia todas as atividades funcionais da empresa.

Dessa forma, não há mais necessidade de investir na capacidade de vendas, somente manter o que já foi realizado em pessoas, treinamentos e sistemas. Já a capacidade de desenvolvimento de produtos vira uma constante na organização, deixa de ser específica para vender e aumentar o faturamento e passa a ser genérica, para adquirir conhecimento e ser transformada em valor. É pulverizada e dividida com outros *stakeholders*, como universidades, *hubs* de inovação e clientes. Assim, ambas capacidades contribuem para os planos e projetos organizacionais que levam a inovação e ao posterior desempenho organizacional.

Com isso conclui-se os achados da pesquisa com a percepção de que a orientação para inovação e as capacidades de marketing são indissociáveis nas organizações e que ambos levam ao desempenho organizacional.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve por objetivo entender a relação da OI, CAM, CEM e DO em empresas com diferentes intensidades de OI. Para isso foi empregada uma metodologia mista explanatória em empresas do setor de TICs.

Na fase quantitativa verificou-se que há diferenças na relação das capacidades de marketing com o desempenho organizacional de acordo com a intensidade da orientação para inovação. Para as empresas de Alta OI, há uma relação direta nas CAM, CEM e DO, sendo que as CAM e CEM não foram significativas com o DO. Para as empresas de Baixa OI, a relação da OI com o DO é mediada pelas CEM OI também leva a CAM, mas essa não tem relação com DO.

Essas descobertas guiaram a fase qualitativa, com objetivo de compreender como a relação dos construtos se desenvolve nas organizações com diferentes intensidades de OI. Para tanto, sete gestores foram entrevistados, suas descrições corroboraram os achados quantitativos e lançaram luz para diferenças significativas no desenvolvimento das capacidades de planejamento, implementação, produto, promoção e venda; e semelhanças na capacidade de pesquisa. Não foram encontradas evidências das capacidades de preço e distribuição, pois não faziam parte do escopo dos gestores entrevistados.

Na triangulação de dados gerou-se um modelo conceitual para explicar como a relação da orientação para inovação e das capacidades de marketing ocorre nas empresas, de acordo com o tempo, investimento e conhecimento acumulado. Assim, percebeu-se que o aumento da influência da OI em DO é inversamente proporcional ao de capacidades de marketing em DO. Com o passar do tempo as capacidades de marketing são absorvidas pela orientação pela inovação, tornando-se parte dela e contribuindo por meio dela para o desempenho organizacional.

Com isso, conclui-se que há diferenças de como as capacidades arquiteturas e especializadas de marketing se desenvolvem em empresas com diferentes intensidades de orientação para inovação. Assim, para chegar ao desempenho organizacional é necessário compreender a intensidade da OI e desenvolver capacidades de marketing para nutrir essa orientação estratégica.



## 7.1 CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS

Essa pesquisa confirma os pressupostos da teoria da visão baseada em recursos, na qual foi possível compreender que as empresas desenvolvem capacidades de marketing com objetivo de aumentar a vantagem competitiva e impulsionar o desempenho organizacional (BARNEY, 1991; VORHIES; MORGAN; AUTRY, 2009). Também ratifica as inferências da teoria da aprendizagem organizacional, que enquadra a orientação para inovação como uma estrutura de conhecimento mutante, com princípios compartilhados pelos funcionários, que desenvolvem competências que apoiam a inovação (LAUKKANEN et al., 2013; SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006).

Pode-se ainda avançar na definição do construto de orientação para inovação, o qual não é novo, mas não apresenta um consenso pelos acadêmicos. O aprofundamento de como a OI é constituída nas organizações foi sugerido por Norris e Ciesielska (2019), assim como a metodologia mista para descobrir novos fenômenos. O entendimento do papel da OI nas organizações é importante para que ela deixe de ser um “mistério” como afirmam Siguwaw, Simpson e Enz (2006). Nesse estudo confirmou-se a presença dessa orientação influenciando toda organização nas dimensões de estratégia, estrutura, processos, liderança, cultura e recursos humanos.

Assim, foi possível compreender as nuances que diferenciam uma Alta OI e Baixa OI. Por exemplo, como a cultura move e influencia as empresas de Alta OI a desenvolverem soluções inovadoras com foco colaborativo; como os líderes são engajados nesse propósito; a necessidade de ir além das expectativas dos clientes; a comunicação que valoriza as iniciativas inovadoras. De forma diferente, as empresas de Baixa OI são mais técnicas; focam no atendimento imediato do cliente e na qualidade dos produtos e serviços; não desenvolvem soluções a menos que gerem lucro a curto prazo; são reativas aos clientes, mas ágeis para suprir demandas imediatas do mercado, como no caso de mudanças de legislação.

Esta pesquisa também se posiciona além do estudo seminal de Siguwaw, Simpson e Enz (2006), seguindo sua recomendação de testar empresas com diferentes intensidades de orientação para inovação. Pode-se confirmar algumas das proposições levantadas pelos autores, por exemplo, de que empresas com Alta OI dedicam recursos para todas as áreas da empresa para incentivar a inovação; que desenvolvem processos para incentivar os funcionários e aumentam a cultura de

inovação; e que possuem competências de coleta e disseminação de informações para sustentar a inovação.

Mas também se colocou em dúvida a proposição de que empresas com Alta OI teriam mais probabilidade de implantar tecnologias para estimular e sustentar a inovação (SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006). Para as empresas de Alta OI a tecnologia é necessária para a inovação, mas não um diferencial competitivo, pois ela está disponível no mercado, pode ser adquirida e desenvolvida por qualquer empresa. Já as de Baixa OI se apegam na capacidade tecnológica como um fator crucial para a sustentabilidade do negócio.

Isso é interessante pois Talamoni e Galina (2014) afirmam que as empresas brasileiras investem mais em maquinários do que em pessoas, ou seja, mais na tecnologia do que no conhecimento e que a propensão em adotar uma tecnologia não necessariamente sustentará a inovação. Assim, neste estudo evoluiu-se por apresentar uma nova mentalidade na qual as empresas de Alta OI entendem a tecnologia como uma ferramenta para ampliar o conhecimento e produzir inovação, e as de Baixa OI que a tecnologia é a própria inovação.

Assume-se posição favorável também aos estudos de Stock e Zacharias (2011), que contrariam a máxima de “quanto mais, melhor”. Para os autores as organizações podem conseguir resultados favoráveis de inovação por diferentes caminhos, combinando investimentos, arranjos internos, incertezas ambientais e capacidades de aquisição de informação. O que também é consistente com a teoria RBV pois, ainda que tenham os mesmos recursos, a habilidade com a qual a empresa os transforma é que se torna um diferencial e pode levar a resultados no desempenho organizacional (BARNEY, 1991; LEW; SINKOVICS, 2013; MORGAN, 2012).

Com esta pesquisa confirma-se que as empresas orientadas para inovação podem chegar ao desempenho organizacional por caminhos diferentes. Isso porque a variação do desempenho organizacional explicada pelo modelo não se alterou significativamente nos grupos de Alta OI (30%), com uma relação direta de OI em DO; e Baixa OI (28%) no qual a relação de OI em DO era mediada pelas CEM. Da mesma forma, os gestores dos dois grupos se mostraram satisfeitos com os resultados no desempenho. Para as empresas de Alta OI, a inovação em todas as dimensões é fundamental para sustentabilidade. Já para as de Baixa OI, atender bem os clientes e vender produtos de qualidade é o que gera retornos positivos.

A comparação das empresas com diferentes intensidades de orientação para inovação foi além dos estudos de marketing que tratam as capacidades de marketing como um construto genérico (JAAKKOLA et al., 2010; MOHAIMANI; SALEHI, 2014; SOUSA; MARCOS, 2017b; THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012b). Ao separar as capacidades pode-se compreender como as empresas desenvolvem essas habilidades e sua diferença de acordo com a intensidade da OI.

Para empresas de Alta OI as capacidades de planejamento e implementação são indissociáveis e seguem o objetivo estratégico da organização; o desenvolvimento de produtos é colaborativo e visa acumular conhecimento; e a capacidade de promoção é desenvolvida para alavancar a marca institucional.

Para as empresas de Baixa OI, o planejamento e a implementação são processos tradicionais que precisam ser aprovados por superiores; todo o foco das capacidades especializadas é no desenvolvimento de produtos com qualidade que atendam os clientes; na divulgação desses produtos; e no aumento da capacidade de vendas. A capacidade de pesquisa está presente nos dois grupos, possivelmente pela grande coleta de dados dos clientes que é característica ao setor de TICs.

Além disso foi possível teorizar um modelo conceitual de como a relação dos construtos de OI, CAM, CEM e DO se desenvolvem nas organizações com o passar do tempo, de acordo com o nível de investimento e com o conhecimento acumulado. Isso avança o entendimento existente dessas relações e fornece subsídios para novos estudos na área.

## 7.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

Para as práticas organizacionais, esse estudo contribui principalmente para compreensão de como sustentar o desempenho organizacional quando se opta pela orientação para inovação. O desenvolvimento de uma orientação estratégica necessita investimento em recursos financeiros e pessoas, tempo para amadurecimento da cultura e conhecimento acumulado por meio da experiência.

Apresentou-se nesta pesquisa que para os gestores que estão iniciando a orientação para inovação, o investimento em capacidades de marketing auxiliará no desempenho organizacional. Além disso, que ao longo do tempo as capacidades de marketing desenvolvidas tendem a ser uma vantagem competitiva e entrar na rotina de toda a organização.

Além disso, também se comprovou que o aumento da intensidade da OI é inversamente proporcional às capacidades de marketing no que diz respeito a contribuição para o desempenho organizacional. Isso significa que, com o passar do tempo as capacidades auxiliam a orientação estratégica a sustentar a inovação, e que essa levará ao desempenho.

Assim, para os gestores investindo na OI, sugere-se iniciar seus esforços pela dimensão de estratégia, liderança, cultura, estrutura e processos e, por fim, recursos humanos. Também foi evidente que as capacidades especializadas de marketing de desenvolvimento de produtos, vendas, comunicação e pesquisa de marketing foram as mais relevantes para os gestores.

Além disso, entender esse sistema auxilia os gestores a compreender que não necessariamente mais investimento na orientação para inovação é traduzido em melhores resultados organizacionais. Isso porque a combinação de uma Baixa OI com capacidades de marketing pode levar ao desempenho organizacional, assim como o alto investimento na orientação para inovação. No entanto, para ambos os casos é necessário que haja consistência nos investimentos e tempo para absorção e acúmulo de conhecimento.

Com essas informações espera-se que os gestores possam diagnosticar a intensidade de OI em suas empresas e tomar melhores decisões relacionadas a investimentos e desenvolvimento de capacidades de marketing. E que assim possam realizar as mudanças necessárias em suas organizações para que essas atinjam a sustentabilidade da inovação e do desempenho organizacional.

### 7.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

No decorrer da pesquisa algumas limitações surgiram, assim como dúvidas que podem ser sanadas com novas pesquisas.

Iniciando com o corte temporal da pesquisa, o ano de 2020 foi profundamente marcado pela pandemia do COVID-19, que causou um impacto negativo significativo no desenvolvimento da economia global. As empresas enfrentaram problemas como redução de pedidos, aumento do custo de matérias primas, necessidade de demissões em massa e falta de fornecedores. Além disso, houve mudanças de hábitos de consumo, com maior valorização da saúde e bem-estar, aumento da procura de serviços por *delivery* e redução de atividades de compra. Esses motivos

tornaram ainda mais importante estudar a orientação para inovação e as capacidades de marketing, como mecanismos para auxiliar empresas a sobreviverem durante crises (NORRIS; CIESIELSKA, 2019b; WANG et al., 2020).

No entanto, esse fator impediu que os estudos de caso fossem realizados de forma presencial, pois a maioria das empresas estava no sistema de *home office*. Isso também dificultou conseguir mais de um entrevistado por empresa, pois os gestores se recusaram a indicar seus colegas devido ao excesso de trabalho. Apesar disto, o método misto garantiu validade e confiabilidade para essa pesquisa, pois os dados quantitativos foram coletados antes da crise, em 2017. Assim, a união dos métodos trouxe complementariedade nos resultados.

Entretanto, trouxe questionamentos a respeito de como a orientação para inovação e as capacidades de marketing se estruturam durante as crises. Essa pesquisa já trouxe achados interessantes nesse caminho, mas possui um corte sequencial transversal, com distância de três anos entre as coletas de dados. Por isso, pesquisas longitudinais investigando esses construtos em contextos adversos, de crescimento e recessão da economia seriam interessantes.

O contexto também se mostrou limitante, pois foram entrevistadas mais empresas do setor de TICs nas áreas de comércio e serviços do que indústria, e percebeu-se grande diferença entre elas. Além disso, esse setor é altamente caracterizado pela inovação e qualquer generalização dessa pesquisa deve ser feita com cautela. Por isso, recomenda-se estudar os mesmos construtos em outros setores, como alimentação, construção, serviços e terceiro setor.

Essa pesquisa considerou as capacidades especializadas e arquiteturas de marketing e sua relação com o desempenho organizacional em empresas com diferentes intensidades de OI. Seria interessante verificar a existência de outras capacidades de marketing, como as dinâmicas e cross-funcionais no mesmo contexto, para ampliar a perspectiva de como essas se desenvolvem (MORGAN, 2012).

Outra limitação da pesquisa foi a falta de evidências das capacidades de preço e distribuição. Os gestores entrevistados não possuíam em seu escopo atividades relacionadas a essas capacidades, o que impossibilitou a descrição de sua ocorrência nas organizações. Testar essas capacidades de marketing fora do escopo dos departamentos de marketing seria interessante e ampliaria os estudos dessa área de pesquisa (BOCCONCELLI et al., 2018; KAMBOJ; RAHMAN, 2015).

Nessa mesma perspectiva, a dimensão de RH demonstrou pouca participação na descrição dos gestores a respeito do construto de orientação para inovação. Algumas das práticas de RH foram descritas mais relacionadas a cultura ou a liderança, mas ainda faltaram informações sobre incentivos financeiros e avaliações pautadas na criatividade. Por isso, novos estudos podem considerar uma pesquisa específica nesse departamento, identificando possíveis práticas inovadoras (SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006; STOCK; ZACHARIAS, 2011).

Além disso, não se considerou nessa pesquisa nenhuma variável de controle, para verificar se esses fatores influenciam ou modificam o comportamento dos construtos do modelo. Por isso, aconselha-se a inclusão de variáveis como intensidade competitiva, turbulência ambiental e tecnológica, as quais já apresentaram resultados relevantes quanto à influência nas capacidades de marketing e na orientação para inovação (MOHAIMANI; SALEHI, 2014; MURRAY; GAO; KOTABE, 2011; O'CASS; WEERAWARDENA, 2010).

Outro *insight* interessante da pesquisa foi a necessidade de estudar todos os *stakeholders* em detrimento da capacidade de distribuição. Isso porque, num contexto relacionado a *softwares*, a distribuição ocorre por canais digitais e não necessita de habilidades específicas para que a mercadoria chegue ao cliente (KOTLER et al., 2017). Nesse estudo, tornou-se evidente a necessidade dessas empresas de se relacionar com outros stakeholders, como *hubs* de inovação, universidades, academias científicas, órgãos governamentais de fomento e parcerias privadas. Por isso, estudos de mapeamento e estratégias de interação com *stakeholders* seriam interessantes no setor de TICs (VORHIES; MORGAN, 2005; WHITE; VILA, 2017).

Por fim, o modelo conceitual proposto deve ser estudado e esmiuçado em pesquisas futuras para identificar sua validade enquanto teoria. Novas pesquisas qualitativas e etnográficas sobre a forma com que as capacidades de marketing se desenvolvem dentro das organizações; como essas se integram a complexidade da orientação para inovação; e como ambos os sistemas influenciam o desempenho organizacional são imprescindíveis para auxiliar as empresas a sobreviverem em mercados dinâmicos e competitivos (DAY, 1994; SIGUAW; SIMPSON; ENZ, 2006; THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012).

## REFERÊNCIAS

- ABES SOFTWARE. **Mercado brasileiro de software: panorama e tendências, 2019**. 1. ed. São Paulo: ABES - Associação Brasileira das Empresas de Software, 2019.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 1, p. 33–46, 1993.
- ANDERSON, J. C.; KELLOGG, J. L.; GERBING, D. W. Structural Equation Modeling in Practice: **A Review and Recommended Two-Step Approach Psychological Bulletin**. v. 103, n. 3, p. 411–42, 1988.
- APPIAH-ADU, K.; SINGH, S. Customer orientation and performance: A study of SMEs. *Management Decision*, v. 36, n. 6, p. 385–394, 1998.
- ARUNACHALAM, S. et al. Innovation pathway to profitability: the role of entrepreneurial orientation and marketing capabilities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 46, n. 4, p. 744–766, 2018.
- BADER, K.; ENKEL, E. Understanding a firm's choice for openness: Strategy as determinant. *International Journal of Technology Management*, v. 66, n. 2–3, p. 156–182, 2014.
- BAPAT, D. Linking strategic orientation with performance: Implication for Indian banks. *Strategic Change*, v. 26, n. 4, p. 403–411, 2017.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.
- BARON, R. M.; KENNY, D. A. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 51, n. 6, 1173–1182, 1986.
- BARTELS, R. The Identity Crisis in Marketing. *Journal of Marketing*, v. 38, n. 4, p. 73, 1974.
- BERTHON, P.; MAC HULBERT, J.; PITT, L. Innovation or customer orientation? An empirical investigation. *European Journal of Marketing*, v. 38, n. 9/10, p. 1065–1090, 2004a.
- BHASKARAN, S. Incremental innovation and business performance: Small and medium-size food enterprises in a concentrated industry environment. *Journal of Small Business Management*, v. 44, n. 1, p. 64–80, jan. 2006.
- BIANCHI, C. Retail internationalisation from emerging markets: Case study evidence from Chile. *International Marketing Review*, v. 26, n. 2, p. 221–243, 2009.
- BISWAS, A. Effect of strategic marketing on sustainable business performance—a study of pharmaceutical industries in India. *Indian Journal of Pharmaceutical Education and Research*, v. 53, n. 1, p. 21–27, 2019.

BOCCONCELLI, R. et al. SMEs and Marketing: A Systematic Literature Review. **International Journal of Management Reviews**, v. 20, n. 2, p. 227–254, 2018.

BRIDSON, K. C.; EVANS, J. Brand compass: charting a course to improve firm performance. **Journal of Strategic Marketing**, v. 26, n. 2, p. 174–187, 2018.

CALANTONE, R. J.; DI BENEDETTO, A. C.; BHOOVARAGHAVAN, S. Examining the Relationship between Degree of Innovation and New Product Success. **Journal of Business Research**, v.30, p. 143–148, 1994.

CAMERON, R.; MOLINA-AZORIN, J. F. The acceptance of mixed methods in business and management research. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 19, n. 3, p. 256–271, jul. 2011.

CHEN, J. S.; TSOU, H. T.; CHING, R. K. H. Co-production and its effects on service innovation. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 8, p. 1331–1346, 2011.

CHEN, J. S.; TSOU, H. T.; HUANG, A. Y. H. Service delivery innovation: Antecedents and impact on firm performance. **Journal of Service Research**, v. 12, n. 1, p. 36–55, ago. 2009.

CHOU, C.; YANG, K. P. The interaction effect of strategic orientations on new product performance in the high-tech industry: A nonlinear model. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 78, n. 1, p. 63–74, 2011.

CHUNG, S. et al. Software Patents and Firm Value: A Real Options Perspective on the Role of Innovation Orientation and Environmental Uncertainty. **Information Systems Research**, v. 30, n. 3, p. 1073–1097, 2019.

CLARK, B. H. Managerial perceptions of marketing performance: Efficiency, adaptability, effectiveness and satisfaction. **Journal of Strategic Marketing**, v. 8, n. 1, p. 3–25, 2000.

CORBETTA, P. **Social Research: Theory, Methods and Techniques**. London: SAGE Publications, Ltd, 2003.

CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. **Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Atlas, 2007.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 4. ed. [s.l.] SAGE Publications, 2013.

CRESWELL, J. W.; PLANO, V. L. **Pesquisa de métodos mistos**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

DATTA, A.; SAHAYM, A.; BROOKS, S. Unpacking the Antecedents of Crowdfunding Campaign's Success: The Effects of Social Media and Innovation Orientation. **Journal of Small Business Management**, v. 57, n. S2, p. 462–488, 2019.

DAY, G. S. The Capabilities of Market-Drive Organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 37, 1994.



DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The SAGE Handbook of Qualitative Research**. 5. ed. SAGE Publications, Inc., 2017.

DHEWANTO, W.; SOHAL, A. S. The relationship between organisational orientation and research and development/technology commercialisation performance. **R and D Management**, v. 45, n. 4, p. 339–360, 1 set. 2015.

DIDONET, S. R. Perspectivas estratégicas do marketing e da inovação e contribuições para o desempenho de empresas brasileiras. Curitiba: 2018. Edital MCTI-CNPq No 14-2014.

DRUCKER, P. F. **The Practice of Management**. New York, NY.: Harper and Row, 1954.

FIDEL, P.; SCHLESINGER, W.; CERVERA, A. Collaborating to innovate: Effects on customer knowledge management and performance. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 7, p. 1426–1428, 1 jul. 2015.

FIELD, A. **Descobrimdo a estatística usando o SPSS**. 2. ed ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FINOTI, L. L. et al. A Influência da Inovatividade no Processo de Estratégia de Marketing e o Impacto sobre o Desempenho Organizacional: Evidências do Setor TIC. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 17, n. 02, p. 166–186, 2018.

FREUND, J. E. **Estatística Aplicada - Economia, Administração e Contabilidade**. 11. ed. [s.l.] Bookman, 2006.

FULLER, C. M. et al. Common methods variance detection in business research. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 8, p. 3192–3198, 1 ago. 2016.

GAO, Y. Measuring marketing performance: a review and a framework. **The Marketing Review**, v. 10, n. 1, p. 25–40, 11 mar. 2010.

GHASEMAGHAEI, M.; CALIC, G. Does big data enhance firm innovation competency? The mediating role of data-driven insights. **Journal of Business Research**, v. 104, n. December 2018, p. 69–84, 2019.

GOBO, G. Why “merged” methods realize a higher integration than “mixed” methods: a reply. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, v. 11, n. 3, p. 199–208, 2016.

HAIR JR., J. F. **Análise multivariada de dados**. 6. ed ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR JR., J. F. et al. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. 2. ed ed. Los Angeles, Londres, Nova Deli, Singapura, Washington DC: SAGE, 2014.

HARRISON, R. L. Using mixed methods designs in the journal of business research, 1990-2010. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 11, p. 2153–2162, 2013.

HARRISON, R. L.; REILLY, T. M. Mixed methods designs in marketing research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, v. 14, n. 1, p. 7–26, 2011.

HII, J.; NEELY, A. Innovative Capacity of Firms: on why some firms are more innovative than others. **7th International Annual EurOMA Conference 2000 - Ghent**, n. p. 11, jun. 2000.

HOOLEY, G. et al. Marketing Capabilities and Firm Performance: A Hierarchical Model. *Journal of Market-Focused Management*, v. 4, n. 3, p. 259–278, 1999.

HOUSTON, M. B. Four facets of rigor. *Journal of the Academy of Marketing Science Springer New York LLC*, 15 jul. 2019.

HUBER, G. P. Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, v. 2, n. 1, p. 88 - 115, fev. 1991.

HUNT, S. D. On Rethinking Marketing: Our Discipline, Our Practice, Our Methods. *European Journal of Marketing*, v. 28, n. 3, p. 13–25, 1994.

HUNT, S. D. The prospects for marketing strategy and the marketing discipline in Era V: is the prognosis promising or problematic? *Journal of Marketing Management*, v. 34, n. 1–2, p. 86–95, 2 jan. 2018.

HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, v. 62, n. 3, p. 42–54, 1998.

JAAKKOLA, M. et al. Strategic marketing and business performance: A study in three European “engineering countries”. *Industrial Marketing Management*, v. 39, n. 8, p. 1300–1310, nov. 2010.

JAWORSKI, B. J. Commentary: advancing marketing strategy in the marketing discipline and beyond. *Journal of Marketing Management*, v. 34, n. 1–2, p. 63–70, 2 jan. 2018.

JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; SANZ-VALLE, R. Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, v. 64, n. 4, p. 408–417, 2011.

KAHN, K. B. Understanding innovation. *Business Horizons*, v. 61, n. 3, p. 453–460, 2018.

KAMBOJ, S.; RAHMAN, Z. Marketing capabilities and firm performance: literature review and future research agenda. International. *Journal of Productivity and Performance Management*, v. 64, n. 8, p. 1041–1067, 2015.

KAYNAK, E.; KARA, A. Market orientation and organizational performance: A comparison of industrial versus consumer companies in mainland China using market orientation scale (MARKOR). *Industrial Marketing Management*, v. 33, n. 8, p. 743–753, nov. 2004.

KOTLER, P. et al. **Marketing 4.0 do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOZLENKOVA, I. V.; SAMAHA, S. A.; PALMATIER, R. W. Resource-based theory in marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 42, n. 1, p. 1–21, 2014.

KUMAR, U.; BUTT, I.; KUMAR, V. The impact of strategic orientations on development of manufacturing strategy and firm's performance. **International Journal of the Technology Management**, v. 77, n. 4, 2018.

LAROS, J. A. O Uso da Análise Fatorial: Algumas Diretrizes para Pesquisadores. **Análise fatorial para pesquisadores**, p. 163–184, mai. 2005.

LAUKKANEN, T. et al. The effect of strategic orientations on business performance in SMEs: A multigroup analysis comparing Hungary and Finland. **International Marketing Review**, v. 30, n. 6, p. 510–535, 2013.

LE MEUNIER-FITZHUGH, K.; PIERCY, N. Exploring the relationship between market orientation and sales and marketing collaboration. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, v. 31, n. 3, p. 287–296, jul. 2011.

LEW, Y. K.; SINKOVICS, R. R. Crossing Borders and Industry Sectors: Behavioral Governance in Strategic Alliances and Product Innovation for Competitive Advantage. **Long Range Planning**, v. 46, n. 1–2, p. 13–38, 2013.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3a ed. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARTIN, J. H.; MARTIN, B. A.; MINNILLO, P. R. Implementing a market orientation in small manufacturing firms: From cognitive model to action. **Journal of Small Business Management**, v. 47, n. 1, p. 92–115, jan. 2009.

MEDASE, K.; BARASA, L. Absorptive capacity, marketing capabilities, and innovation commercialisation in Nigeria. **European Journal of Innovation Management**, v. 22, n. 5, p. 790–820, out. 2019.

MIZIK, N.; JACOBSON, R. Trading Off Between Value Creation and Value Appropriation: The Financial Implications of Shifts in Strategic Emphasis. **Journal of Marketing**, v. 67, p. 63–76, jan. 2003.

MOHAIMANI, M.; SALEHI, S. A. S. Investigating the Meditative Role of Innovation Orientation and Marketing Capabilities between the Competitive Intensity and Customer Relationship Performance. **Asian Journal of Business Management**, v. 6, n. 1, p. 25–33, 2014.

MORGAN, N. A. et al. Experiential and Informational Knowledge, Architectural Marketing Capabilities, and the Adaptive Performance of Export Ventures: A Cross-National Study. **Decision Sciences**, v. 34, n. 2, p. 287–321, 2003.

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

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

MOSTAFA, R. H. A.; WHEELER, C.; JONES, M. V. Entrepreneurial orientation, commitment to the Internet and export performance in small and medium sized exporting firms. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 3, n. 4, p. 291–302, dez. 2005.

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

NARVER, J. C.; SLATER, S. F.; MACLACHLAN, D. L. Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. **The journal of product innovation management**, v.21, p. 334–347, 2004.

NATH, P.; NACHIAPPAN, S.; RAMANATHAN, R. The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 2, p. 317–329, 2010.

NGO, L. V.; O’CASS, A. In search of innovation and customer-related performance superiority: The role of market orientation, marketing capability, and innovation capability interactions. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 5, p. 861–877, 2012.

NORRIS, D.; CIESIELSKA, M. Towards a framework for innovation orientation within business and management studies: A systematic review and paths for future research. **Journal of Organizational Change Management**, v. 32, n. 1, p. 123–144, 2019a.

O’CASS, A.; VIET, L. Winning through innovation and marketing: Lessons from Australia and Vietnam. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 8, p. 1319–1329, 2011.

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

PARANHOS, R. et al. Uma introdução aos métodos mistos. **Sociologias**, v. 18, n. 42, p. 384–411, 2016.

PEREIRA, J. M. et al. Relação entre inovação e estratégia: um estudo de caso em uma empresa de TIC. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 7, n. 2, p. 68, 2014.

PHILLIPS, P. A. The strategic planning/finance interface: does sophistication really matter? **Management Decision**, v. 38, n. 8, p. 541–549, 1 out. 2000.

PRATONO, A. H. From social network to firm performance: The mediating effect of trust, selling capability and pricing capability. **Management Research Review**, v. 41, n. 6, p. 680–700, 2018.

PSCHEIDT-GIESELER, T. C. et al. The innovation orientation influence on architectural marketing capabilities and the impact on innovation performance.

International **Journal of Business Innovation and Research**, v. 15, n. 3, p. 277–300, 2018.

REIMANN, C.; CARVALHO, F.; DUARTE, M. The influence of dynamic and adaptive marketing capabilities on the performance of portuguese smes in the b2b international market. **Sustainability (Switzerland)**, v. 13, n. 2, p. 1–23, 2 jan. 2021.

RUEKERT, R. W.; WALKER, O. C. Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 3, p. 15–33, 1987.

RUSSELL-BENNETT, R.; ROSENBAUM, M. S.; MCANDREW, R. Commentary: exposing a research bias or a relic of research practice. **Journal of Services Marketing**, v. 34, n. 1, p. 24–29, 4 mar. 2020.

SALDANA, JOHNNY.; OMASTA, MATT. **Qualitative research: Analyzing life**. [s.l.] SAGE Publications, 2017.

SANZ-VALLE, R. et al. Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 6, p. 997–1015, 2011.

SEBRAE. **CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS: MEI - ME - EPP**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 9 mar. 2020.

SHARMA, A.; SAGAR, M. New product selling challenges (key insights in the ICT sector). **Journal of Indian Business Research**, v. 10, n. 3, p. 291–319, 20 ago. 2018.

SIGUAW, J. A.; SIMPSON, P. M.; ENZ, C. A. Conceptualizing innovation orientation: A framework for study and integration of innovation research. **Journal of Product Innovation Management**, v. 23, n. 6, p. 556–574, 2006a.

SIMPSON, P. M.; SIGUAW, J. A.; ENZ, C. A. Innovation orientation outcomes: The good and the bad. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 10–11, p. 1133–1141, out. 2006.

SOK, P. et al. Linking entrepreneurial orientation and small service firm performance through marketing resources and marketing capability: A moderated mediation model. **Journal of Service Theory and Practice**, v. 27, n. 1, p. 231–249, 2017.

SOK, P.; O'CASS, A.; MILES, M. P. The Performance Advantages for SMEs of Product Innovation and Marketing Resource–Capability Complementarity in Emerging Economies. **Journal of Small Business Management**, v. 54, n. 3, p. 805–826, 2016.

SOUSA, V.; MARCOS, A. Os Determinantes da Performance Empresarial. **International Journal of Marketing, Communication and New Media**, v. 5, n. December, p. 43–73, 2017.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. [s.l.] SAGE Publications, 1995.

STATWIKI. Disponível em:  
 <<https://drive.google.com/drive/folders/0B3T1TGdHG9aEbFg1eEppqOWtrR3c>>.  
 Acesso em: 3 set. 2020.

STOCK, R. M.; ZACHARIAS, N. A. Patterns and performance outcomes of innovation orientation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 6, p. 870–888, 2011a.

TALAMONI, I. DE C.; GALINA, S. V. R. Inovação no setor de tecnologia da informação e comunicação no Brasil - uma análise comparada entre indústria e serviço no período de 2001 a 2011. NAVUS - **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 4, n. 2, p. 19–32, 2014.

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

TOALDO, A. M. M. Capacidades de marketing, inovação e desempenho: sua relação no processo de estratégia de marketing. Curitiba: 2018. Edital MCTI-CNPq No 14-2014.

TOOKSOON, P.; MOHAMAD, O. Marketing capability and export performance: The moderating effect of export performance. **The South East Asian Journal of Management**, v. 4, n. 1, p. 39–52, set. 2012.

VALTAKOSKI, A. The evolution and impact of qualitative research in Journal of Services Marketing. **Journal of Services Marketing**, v. 34, n. 1, p. 8–23, 2019.

VORHIES, D. W.; HARKER, M. 2 The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation. **Australian Journal of Management**, v. 25, n. 2, p. 145–171, 2000.

VORHIES, D. W.; MORGAN, N. A. Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable. **Journal of Marketing**, v. 69, p. 80–94, jan. 2005.

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

WANG, S.; CHEUNG, W. E-business adoption by travel agencies: Prime candidates for mobile e-business. **International Journal of Electronic Commerce**, v. 8, n. 3, p. 43–63, 2004.

WANG, Y. et al. Marketing innovations during a global crisis: A study of China firms' response to COVID-19. **Journal of Business Research**, v. 116, p. 214–220, ago. 2020.

WHITE, G.; VILA, N. Entrepreneurial Orientation's effect on marketing strategies and success: implications for US firms entering Cuba. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 13, n. 2, p. 501–523, 1 jun. 2017.

YUSOF, N.; LAI, K. S.; MUSTAFA KAMAL, E. Characteristics of innovation orientations in construction companies. **Journal of Engineering, Design and Technology**, v. 15, n. 4, p. 436–455, 2017.

ZAIȚ, A.; PATRICEA, S.; BERTEA, E. Methods for testing discriminant validity. **Management & Marketing**, v. IX, n. 2/2011, p. 217–224, 2011.

ZHANG, J.; JIANG, Y.; ZHU, M. Perceived environmental turbulence, strategic orientations and new product success: A comparative study of SMEs and large manufacturing exporters. **Journal of Advances in Management Research**, v. 12, n. 1, p. 43–54, 5 mai. 2015.

ZHOU, K. Z. et al. Developing strategic orientation in China: Antecedents and consequences of market and innovation orientations. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 8, p. 1049–1058, 2005.

ZIEN, K. A.; BUCKLER, S. A. Dreams to market: crafting a culture of innovation. **IEEE Engineering Management Review**, v. 26, n. 1, p. 15–26, 1998.

## APÊNDICE I – ESTUDOS SOBRE CAPACIDADES DE MARKETING

Fonte	Construtos	Objetivos	Resultados
O'cass e Weerawardena, (2010)	Marketing capabilities Industry competitive intensity Market focused learning Brand performance	Medir a intensidade competitiva percebida do setor, o aprendizado de mercado e as capacidades de marketing e sua influência no desempenho de marca.	A intensidade competitiva do setor influencia a atividade de aprendizado de mercado e o desenvolvimento das capacidades de marketing. O aprendizado de mercado afeta o desempenho da marca através da capacidade de marketing.
Vorhies e Morgan (2005)	Pricing Product development Channel management Marketing communication Selling Market information management Marketing planning Marketing implementation Marketing capability interdependence Customer satisfaction Market effectiveness Profitability Overall firm performance	Examinar o potencial benefício do desempenho organizacional ao comparar as capacidades de marketing de firmas com alta performance.	As capacidades de marketing são associadas ao desempenho superior dos negócios; a diferença entre os benchmarks de melhor desempenho e outras empresas explica a variação significativa no desempenho dos negócios.
Arunachalam et al. (2018)	Entrepreneurial orientation Architectural Marketing Capabilities Specialized Marketing Capabilities Innovation Firm Performance	Investigar como os recursos de marketing viabilizam os esforços empresariais das empresas no contexto da inovação.	A orientação empreendedora tem uma relação positiva com os resultados de inovação de novos produtos das empresas; capacidades arquiteturais (alavanca de criação de valor), embora positivos, não alteram significativamente o efeito do OE na inovação; capacidades especializadas (alavanca de apropriação de valor) modera positivamente o impacto da inovação na rentabilidade da empresa; o efeito mediador da OE na lucratividade por meio da inovação é contingente (mediação moderada) nos níveis de capacidades arquiteturais e especializadas.
Hooley et al. (1999)	Marketing Culture (Orientation and Stance)  Marketing Strategy (Segmentation, Targeting and Positioning)  Marketing Operations (Outside-in processes, Spanning Processes, and Inside-out Processes)	Revisar o desenvolvimento dos conceitos de capacidades de marketing, propor uma estrutura para classificar as capacidades de marketing e testar a relação entre capacidades de marketing e desempenho da empresa.	As capacidades no nível da cultura e estratégia são úteis para explicar o desempenho. A análise das capacidades estratégicas de marketing sugere que um posicionamento competitivo claro em relação à qualidade do produto e do serviço e também contribui para explicar o desempenho, mas a contribuição não é forte. As capacidades de dentro e de fora e de abrangência, parecem contribuir mais significativamente para o desempenho do que as capacidades de dentro para fora.
Vorhies e Harker (2000)	Business Strategy Market Orientation Marketing Capabilities (Pricing, promotions, product development, distribution channels, marketing management and planning, and marketing research development) Organizational Performance	Desenvolver uma medida multidimensional útil para avaliar o grau em que uma empresa é orientada pelo mercado.	As unidades de negócios orientadas para o mercado com foco estratégico desenvolveram níveis mais altos de capacidades do que seus rivais menos direcionados para o mercado e superaram significativamente essas unidades de negócios rivais nas dimensões de adaptabilidade, satisfação do cliente, crescimento e lucratividade, medidas de desempenho organizacional.
Morgan et al. (2003)	Individual experiential knowledge Venture experiential knowledge Venture market Information knowledge Marketing planning capabilities	Examinar empiricamente as relações entre diferentes tipos de conhecimento em nível individual e organizacional, relevantes para o ambiente de mercado,	O conhecimento experiencial e informacional em nível organizacional dos empreendimentos de exportação e o conhecimento experiencial em nível individual relevantes para o ambiente de mercado estão associados positivamente as capacidades arquiteturais de marketing dos empreendimentos de



Fonte	Construtos	Objetivos	Resultados
	Marketing implementation capabilities Export adaptive Competitive intensity Performance	as capacidades arquiteturais de marketing e o desempenho adaptável dos empreendimentos de exportação.	exportação, que por sua vez, estão associados ao desempenho adaptativo dos empreendimentos de exportação.
Vorhies; Morgan and Autry (2009)	Market effectiveness Specialized marketing capabilities Architectural marketing capabilities Marketing capabilities integration Differentiation Strategy Cost-focus strategy Product-market scope Cash flow	Aumentar o entendimento de como as capacidades críticas de marketing no nível da empresa permitem a realização da estratégia.	Tanto as capacidades arquiteturais de marketing quanto as especializadas, e sua integração, mediam positivamente a estratégia de mercado-produto e o relacionamento derivado do desempenho da unidade de negócios.
Nath; Nachiappan e Ramanathan (2010)	Marketing resources Marketing Capability Operations resources Operations capability Product/Service and Internationalization Diversification strategy Efficiency Business Performance	Descobrir o impacto relativo das capacidades funcionais de uma empresa (marketing e operações) e estratégias de diversificação (produto / serviço e diversificação internacional) no desempenho financeiro.	A capacidade de marketing é o principal determinante para um desempenho financeiro superior. A capacidade operacional também tem impacto significativo no desempenho comercial da empresa. Portanto, uma integração eficiente das funções de marketing e operações leva a um melhor desempenho.
Murray; Gao e Kotabe (2011)	Market Orientation Marketing Capabilities (Pricing, New Product Development; Communication) Coordination Mechanism Cost Leadership Strategy Market Turbulence Competitive Intensity Lower-cost Advantage Differentiation Advantage Financial Performance Strategic Performance Product Performance	Entender o processo interno pelo qual a orientação do mercado influencia o desempenho nos mercados de exportação e desenvolver um modelo de orientação para o mercado-capacidades de marketing - vantagens competitivas – e desempenho.	As capacidades de marketing mediam a relação orientação para o mercado-desempenho, enquanto as vantagens competitivas mediam parcialmente as capacidades de marketing - relacionamento de desempenho. Além disso, o mecanismo de coordenação fortalece a estratégia de liderança de custos e enfraquece os efeitos da orientação do mercado no desenvolvimento de novos produtos e capacidades de comunicação de marketing, respectivamente. A turbulência do mercado atenua o efeito da orientação do mercado na capacidade de desenvolvimento de novos produtos, enquanto a intensidade competitiva fortalece esse efeito.
Tooksoon e Mohamad (2012)	Product Capability Promotion Capability Distribution Capability Export Performance Export Involvement Export Intensity	Relacionar as capacidades de marketing e a performance de exportação, moderados pelo efeito de dependência da exportação em empresas agro da Tailândia.	Entre quatro capacidades de marketing, somente as de preço e promoção foram significativa e positivamente relacionadas a performance de exportação. A dependência de exportação modera o relacionamento entre a capacidade de distribuição assim como a capacidade de preço com o desempenho da exportação. Firms com alta dependência de exportação registram alta performance de exportação quando as capacidades de marketing de distribuição ou de preço são altas.

## APÊNDICE II – ESTUDOS SOBRE ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO

Fonte	Construtos	Objetivos	Resultados
Appiah-Adu; Singh (1998)	Innovation orientation Customer orientation Market dynamism Competitive intensity	Investigar a relação entre orientação ao cliente e medidas de desempenho nas PME e examinar até que ponto a orientação à inovação, o dinamismo do mercado e a intensidade competitiva influenciam o grau de orientação do cliente entre essas empresas.	Existe um efeito positivo da orientação ao cliente no desempenho das PME. Há também descobertas sobre as variadas influências da orientação à inovação e o ambiente competitivo nos níveis de orientação para o cliente PME.
Berthon; Mac Hulbert and Pitt (2004)	Innovation orientation Customer orientation	Explorar o contraste entre as orientações de marketing e inovação e desenvolver um modelo que forneça um paradigma inclusivo.	Quatro fatores claramente definidos que correspondem aos arquétipos do modelo. Uma versão refinada da escala é então usada para examinar a relação entre os arquétipos estratégicos e o desempenho da empresa.
Biswas (2019)	Innovation orientation Market orientation Economic performance Sustainability in performance	Enumerar o papel da orientação estratégica de marketing classificada como orientação de mercado e inovação em sustentabilidade na performance do negócio.	A orientação para inovação possui alavancagem máxima em sustentabilidade no desempenho ambiental e a orientação para o mercado possui alavancagem máxima em sustentabilidade no desempenho econômico das indústrias farmacêuticas.
Bridson; Evans (2018)	Innovation orientation Market orientation Brand Compass Performance	Examinar o brand compass, a orientação para o mercado e orientação para inovação.	O brand compass possui forte papel como antecedente do desempenho da empresa, que incorpora a eficácia do mercado, a eficácia estratégica e o desempenho financeiro. A orientação para o mercado não desempenha um papel significativo nas melhorias de desempenho para empresas de varejo, enquanto a orientação para a inovação desempenha.
Chen; Hung Tai Tsou; Huang (2009)	Innovation orientation External partner collaboration Information technology capability Service delivery innovation Firm performance	Examinar a inovação na prestação de serviços e seus antecedentes e consequências.	A orientação à inovação, a colaboração de parceiros externos e a capacidade de tecnologia da informação são antecedentes da inovação na entrega de serviços. A inovação na prestação de serviços contribui para o desempenho da empresa.
Chen; Tsou; Ching (2011)	Innovation orientation Co-production service innovation	Explorar a influência da coprodução para empresa (a montante) na inovação de serviços no setor de tecnologia da informação e examinar os antecedentes da coprodução	A coprodução influencia positivamente a inovação de serviços em um grau que depende da compatibilidade e do histórico de relações comerciais do parceiro colaborador, comprometimento afetivo e experiência. Além disso, a orientação à inovação da empresa aprimora (modera) o relacionamento entre a coprodução e a inovação em serviços.
Chou; Yang (2011)	Innovation orientation Market orientation responsive Market orientation proactive New product performance	Examinar a interação entre orientação para inovação, dois tipos de orientação ao mercado (responsiva e proativa) e desempenho de novos produtos.	A interação entre orientação para inovação e dois tipos de orientação para o mercado gera padrões diferentes de respostas não lineares para o desempenho de novos produtos. O desempenho de novos produtos, quando derivado da interação entre a orientação para inovação e a orientação para o mercado responsivo contribui para o desempenho da empresa até que um nível ideal seja alcançado, e então o efeito se torna prejudicial posteriormente. Já, o desempenho do novo produto derivado da orientação à inovação e orientação proativa do mercado é prejudicial ao desempenho da empresa até que um nível limite seja alcançado e, em seguida, o efeito se

Fonte	Construtos	Objetivos	Resultados
			torna contributivo a partir de então. Os diferentes padrões de desempenho de novos produtos indicam que os custos e os efeitos de aprendizado organizacional dessas duas interações de orientação estratégica são diferentes.
Datta; Sahaym; Brooks (2019)	Innovation orientation Crowdfunding Success (CFS) Strategic Use of Social Media (SSM)	Investigar o papel integrador da orientação para inovação e o uso estratégico das mídias sociais no sucesso de uma campanha de crowdfunding de uma empresa.	Descobrimos que somente a orientação para inovação não representa totalmente o crowdfunding, mas seu efeito é baseado na capacidade de uma empresa para uso estratégico das mídias sociais.
Dhewanto; Sohal (2015)	Innovation Orientation Customer Orientation Competitor Orientation Technology Commercialization Capability Technology Commercialization Performance	Explorar as orientações organizacionais relacionadas à pesquisa e desenvolvimento / comercialização de tecnologia e sua influência no desempenho da comercialização de tecnologia.	A orientação ao cliente e a orientação à inovação estão relacionadas à capacidade de comercialização de tecnologia e a capacidade de comercialização de tecnologia está relacionada ao desempenho da comercialização de tecnologia. A orientação do concorrente não está relacionada à capacidade de comercialização de tecnologia.

## APÊNDICE III – ESTUDOS SOBRE ORIENTAÇÃO PARA INOVAÇÃO E CAPACIDADES DE MARKETING

Fonte	Construtos	Objetivos	Resultados
Mohaimani; Salehi (2014)	Innovation orientation Competitive intensity Customer relationship performance Marketing capabilities	Testar um modelo conceitual que mostre o impacto das capacidades de marketing e da orientação à inovação no desempenho do relacionamento com o cliente	A intensidade competitiva afeta tanto as capacidades de marketing quanto a orientação para inovação. As capacidades de marketing e a orientação para inovação sustentam o desempenho das empresas nas relações com os clientes.
Pscheidt- Gieseler et al. (2018)	Strategic market planning Capability Implementation capability Innovation orientation Innovation performance	Analisar a influência da orientação para inovação nas capacidades arquiteturais de marketing e o impacto no desempenho da inovação.	A orientação para inovação influencia positivamente o desempenho da inovação e as dimensões das capacidades arquiteturais de marketing. No entanto, os dois não estão relacionados diretamente ao desempenho da inovação, nem mediam a relação entre orientação à inovação e desempenho da inovação.
Theodosiou; Kehagias and Katsikea (2012)	Market turbulence Intensity of competition Decentralization Customer orientation Competitor orientation Internal/cost orientation Innovation orientation Marketing capabilities Branch performance	Examinar a influência das orientações estratégicas na construção de capacidades de marketing que, por sua vez, impulsionam o desempenho da empresa.	A turbulência do mercado, a intensidade da concorrência e a descentralização na tomada de decisões desempenham um papel central na determinação das prioridades estratégicas gerenciais. Além disso, a orientação dos concorrentes e a inovação contribuem significativamente para o desenvolvimento das capacidades de marketing. Por sua vez, os recursos de marketing têm um impacto positivo no desempenho da empresa.
Sousa e Marcos (2017)	Orientação para o Mercado Capacidades de marketing Orientação para a inovação Vantagem competitiva Performance empresarial	Investigar o impacto na performance empresarial da orientação para o mercado, orientação para a inovação, capacidades de marketing e vantagem competitiva.	As capacidades de marketing e vantagem competitiva exercem uma influência direta na performance empresarial. Já a orientação para a inovação tem um efeito indireto na performance empresarial, por meio da mediação das capacidades de marketing e vantagem competitiva. A orientação para o mercado tem um impacto indireto na performance empresarial, mediado pelas capacidades de marketing. As capacidades de marketing influenciam a vantagem competitiva.
Jaakkola et al. (2010)	Market orientation Innovation Orientation Inside-out Marketing Capabilities Outside-in Marketing Capabilities Sustainability of Competitive Advantage Market Performance Financial Performance	Examinar a influência da orientação para o mercado, orientação para inovação e duas capacidades de marketing (capacidades outside-in e inside-out) – no desempenho da empresa.	Identificam-se relações fracas entre orientação para o mercado e capacidades outside-in e desempenho do negócio, em oposição ao forte papel das capacidades inside-out e da orientação à inovação.

## APÊNDICE IV – ROTEIRO DA ENTREVISTA

### Antes da entrevista:

- Explicar o propósito da pesquisa
- Garantir que as informações são sigilosas e que serão utilizadas somente para fins acadêmicos.
- Informar que o entrevistado e empresa não serão identificados.
- Solicitar que o entrevistado autorize a gravação da entrevista.

### Quebra gelo sobre a empresa:

- Solicitar que o entrevistado fale sobre a empresa (área de atuação, número de funcionários, localização, história).
- Solicitar que o entrevistado fale sobre seu trabalho (trajetória empresarial, tempo na empresa, cargo e atribuições).

### Sobre as rotinas de marketing.

- Você pode descrever como ocorre a rotina de marketing dentro da sua organização?

#### Guiar a conversa para os pontos:

- Planejamento das atividades de marketing
- Segmentação e mercado alvo
- Gerenciamento das atividades de marketing/comercial
- Estratégias de marketing
- Alocação de recursos de marketing
- Cronogramas de execução das estratégias de marketing
- Orçamento das atividades de marketing
- Definição e gerenciamento de preços
- Conhecimento de táticas de preços dos concorrentes
- Processo de desenvolvimento de novos produtos
- Adequação de produtos para os clientes
- Relacionamento e proximidade com distribuidores
- Serviços de suporte aos clientes
- Planejamento da propaganda
- Promoções de vendas
- Gerenciamento da marca corporativa
- Desenvolvimento de pesquisa de mercado
- Monitoramento dos clientes
- Treinamento e suporte da equipe de vendas
- Gerenciamento, planejamento e controle das vendas

**Sobre as rotinas de inovação.**

- Você pode descrever como ocorre a rotina de inovação dentro da sua organização?

**Guiar a conversa para os pontos:**

- Introdução de novos produtos e serviços no mercado
  - Oportunidades em novos segmentos
  - Desenvolve produtos inovadores
  - Provê recursos suficientes aos responsáveis pela inovação
  - Incentiva que os responsáveis pela inovação tenham conhecimentos e habilidades suficientes.
  - Desenvolvem processos para gerar inovação
  - Avaliam a inovação e a criatividade no recrutamento dos candidatos
  - Oferecem treinamentos para melhorar a inovatividade e criatividade
  - Comunicam que a inovação é importante
  - Avaliam e recompensam a inovação dos funcionários
  - Valorizam a inovatividade e a criatividade
  - São abertos a novas ideias para produtos e processos
  - Encontram rapidamente soluções em situações difíceis
  - Identificam e desenvolvem produtos que agreguem valor aos clientes
  - Possuem histórias de comportamento exemplar dos líderes em relação a inovação
  - Gestores estimulam e tem objetivos de inovação
  - Gestores apoiam e apreciam atitudes de inovação
  - Gestores são inovadores
- 
- Você pode descrever as métricas de marketing e inovação dentro da sua organização?
    - Aumento de vendas
    - Metas de lucro
    - Metas de vendas
    - Metas de participação do mercado
    - Retorno sobre o investimento
    - Crescimento

## APÊNDICE V – CARTA DE APRESENTAÇÃO AOS ENTREVISTADOS



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
Programa de Pós-graduação em Administração

Prezado(a) Senhor(a)

Apresentamos MORGANA STEGEMANN, aluna desta Universidade, regularmente matriculada no Curso de **Mestrado em Administração**, Linha de Pesquisa Estratégia de Marketing e Comportamento do Consumidor, e que realiza trabalho de pesquisa como parte de seu projeto de dissertação, com o tema **Marketing e Inovação**.

O trabalho tem o objetivo de investigar como sua empresa interpreta a cultura de inovação e estratégias de marketing, e está sendo realizado sob a minha coordenação. Gostaríamos, portanto, de referendar a solicitação feita pela aluna para as contribuições de sua empresa à referida pesquisa, nessa fase de análise prática e trabalho de campo.

Ao tempo em que agradecemos a oportunidade do estreitamento empresa-universidade, endossamos a prudência, o caráter confidencial e ético que serão tomados pela aluna na proteção das informações obtidas estritamente para fins acadêmicos, e no desempenho de suas funções enquanto pesquisadora.

Agradecendo sua disponibilidade em atender-nos, colocamo-nos à disposição.

Atenciosamente,

Prof.ª Dra. Ana Maria Machado Toaldo

## APÊNDICE VI – CATÁLOGO DE DOCUMENTOS UTILIZADOS

Identificação do documento	Ano de publicação	Título	Fonte
<b>Empresas de ALTA OI</b>			
A1_01	2020	Entrevista com gestor	Entrevista
A1_02	2020	Entrevista com coordenador	Entrevista
A1_01	2020*	Institucional, história e identidade	Site institucional
A1_02	2020*	Produtos e serviços	Site institucional
A1_03	2020	Manual de integridade e compliance	Catálogo online
A1_04	2020	Posts institucionais	Linkedin
A1_05	2020	Aplicação de Scrum 1	Blog institucional
A1_06	2020	Aplicação de Scrum 2	Blog institucional
A1_07	2020	Cifra de Transição	Blog institucional
A1_08	2020	Rastreabilidade até o consumidor final	Blog institucional
A1_09	2020	Novo normal e ganho de eficiência	Blog institucional
A1_10	2020	Rendimento ajustado	Blog institucional
A1_11	2020	Data Science na indústria	Blog institucional
A1_12	2020	Identificando ganhos	Blog institucional
A1_13	2020	Cultura Organizacional	Blog institucional
A1_14	2020*	Automação de 3 minerodutos	Blog - cases
A1_15	2020*	Rotas em um pátio de matérias primas	Blog - cases
A1_16	2020*	20.000 veículos rastreados	Blog - cases
A1_17	2020*	Sistema dinâmico para operar rotas	Blog - cases
A1_18	2020*	Quase 200% de melhoria	Blog - cases
A1_19	2020*	Cálculos de produção e consumo	Blog - cases
A1_20	2020*	Integração de dados	Blog - cases
A1_21	2020*	Ampliação da capacidade de carregamento	Blog - cases
A1_22	2020*	Adequação de um sistema	Blog - cases
A1_23	2020*	Detecção rápida, confiável	Blog - cases
A1_24	2020*	Aumento de 1,5 milhões de toneladas/ano	Blog - cases
A1_25	2020*	11% de aumento de produtividade	Blog - cases
A1_26	2020	The AI revolution: Artificial intelligence	Automation MAG
A1_27	2020	O 'novo normal' da indústria 4.0	Revista Melhor
A1_28	2020	Integração aumenta agilidade de processos	Valor Globo.com
A1_29	2020	Aumento de 11% de produtividade	Infor channel
A1_30	2020	Lançamento de solução de rastreabilidade	Doc management
A1_31	2020	Sistema para otimizar dados	Brasscom
A1_32	2020	Sistema da aumenta produtividade em 11%	Notícias de mineração
A1_33	2020	Melhorar o desempenho da fábrica	ABTCP
A1_34	2020	Solução de rastreabilidade	Cryptoid
A1_35	2020	Solução para otimizar fluxo de produção	Ipnews
A1_36	2019	Podcast Challenges of the dairy industry	Site institucional
A1_37	2019	Podcast Industry 4.0: origin, truths	Site institucional
A1_38	2019	'Aprender a se transformar'	Infor channel
A1_39	2019	Great Place To Work (GPTW)	Infor channel
A1_40	2019	Jornada Digital do Sistema Fiep	Infor channel
A1_41	2019	Inaugura sua filial	Infor channel
A1_42	2019	Primeiro submarino nuclear do Brasil	Infor channel
A1_43	2019	Evento gratuito de Transformação Digital	Infor channel
A1_44	2019	1º hub de inovação para indústria mineral	Infor channel
A1_45	2019	Juntam forças por seus clientes	Sênior engenharia
A1_46	2019	Inauguração de filial no Centro-Oeste	Polinize
A1_47	2019	Soluções para um futuro melhor	Quero workar



A1_48	2019	Submarino nuclear do Brasil	El contact
A1_49	2019	Empresas mais inovadoras do País	Whow
A1_50	2020 - 2017	Posts institucionais	Facebook
A1_51	2020 - 2017	Vídeos institucionais	Youtube
A1_52	2020 - 2016	Posts institucionais	Instagram
A1_53	2015	Fusão de empresas	Baguete
A1_54	2015	Brazilian IT Firm	Near shore americas
A2_01	2020	Entrevista com gestor	Entrevista
A2_02	2020*	Institucional, história e identidade	Site institucional
A2_03	2020*	Produtos e serviços	Site institucional
A2_04	2020	Portfólio de produtos	Catálogo online
A2_05	2020	Posts institucionais	Linkedin
A2_06	2020	DWDM	Arandanet
A2_07	2020	Vídeos institucionais	Youtube
A2_08	2020-2019	Posts institucionais	Instagram
A2_09	2019	Parceria com empresa indiana	Tele sintese
A2_10	2018	Fecha acordo de distribuição	Pontoisp
A2_11	2018	Lançamento com tecnologia nacional	IT Fórum
A2_12	2018	Setor de manufatura se destaca	Terra
A2_13	2018	LAN em fibra óptica	IT Fórum
A2_14	2017	Portfólio para reduzir custos	IT Fórum
A2_15	2017	Rede local de altíssima velocidade	Terra
A2_16	2017	Laboratórios com rede de até 40 Gbps	IT Fórum
A2_17	2017	Mercado milionário da banda larga	Terra
A2_18	2017	Laboratórios de pesquisa	Inatel
A2_19	2017	Doação da rede POL ao Inatel	Baguete
A2_20	2020-2016	Posts institucionais	Facebook
A2_21	2001	Modems de alta velocidade	Novo milênio
A3_01	2020	Entrevista com gestor	Entrevista
A3_02	2020*	Soluções para Gestão Pública – Gestão administrativa e financeira	Catálogo online
A3_03	2020*	Soluções para Gestão Pública – Educação	Catálogo online
A3_04	2020*	Soluções para Gestão Pública – Cidadania	Catálogo online
A3_05	2020*	Soluções para Gestão Pública – Web	Catálogo online
A3_06	2020*	Portfólio de produtos	Catálogo online
A3_07	2020*	Material institucional	Catálogo online
A3_08	2020*	Código de Conduta	Site institucional
A3_09	2020*	Estatuto de fundação	Site institucional
A3_10	2020*	Institucional, história e identidade	Site institucional
A3_11	2020*	Produtos e serviços	Site institucional
A3_12	2020	Podcast inovação no atendimento	Site institucional
A3_13	2020	Podcast responsabilidade	Site institucional
A3_14	2020	Podcast mulheres na tecnologia	Site institucional
A3_15	2020	Podcast segurança da informação	Site institucional
A3_16	2020	Podcast projetos de sucesso	Site institucional
A3_17	2020	Posts institucionais	Linkedin
A3_18	2020	Urbanismo que abre caminhos	Blog institucional
A3_19	2020	Futuras gerações e tecnologia	Blog institucional
A3_20	2020	Sustentabilidade circular	Blog institucional
A3_21	2020	Liderança na pandemia	Blog institucional
A3_22	2020	Call center x plataforma digital	Blog institucional
A3_23	2020	A empatia como chave para gestão	Blog institucional
A3_24	2020	Planos de continuidade de negócios	Blog institucional
A3_25	2020	Cidades inteligentes	Blog institucional
A3_26	2020	FAS abre inscrições	Notícias institucional
A3_27	2020	Selo Great Place to Work	Notícias institucional

A3_28	2020	Termo de cooperação técnica	Notícias institucional
A3_29	2020	Certificação MPS.BR	Notícias institucional
A3_30	2020	Indicado em premiação	Notícias institucional
A3_31	2020	Semana Tecnológica	Notícias institucional
A3_32	2020	Projeto Social de Capacitação	ADFP
A3_33	2020	Futuras gerações	Estadão
A3_34	2020	Barcelona é um dos grandes exemplos	Gazeta do Povo
A3_35	2020	Economia compartilhada	Mti tecnologia
A3_36	2020	Evento sobre cidades inteligentes	Gazeta do Povo
A3_37	2020	Programa de inteligência artificial	Central Press
A3_38	2020	Site com informações sobre pandemia	Rede cidade digital
A3_39	2020	Novo portal de serviços	Polinize
A3_40	2020	Curitiba é a líder	Revista news
A3_41	2019	Consultoria SAP	Easy One Notícias
A3_42	2019	Uma via de mão dupla	Revista TI
A3_43	2019	Tecnologia da informação	CBN
A3_44	2019	Posts	Twitter
A3_45	2019	Sociedade inteligente	Blog institucional
A3_46	2019	Cidade inteligente	Blog institucional
A3_47	2019	Sua cidade é inteligente?	Blog institucional
A3_48	2019	Semana Tecnológica	Blog institucional
A3_49	2018	20 anos de atuação	Blog institucional
A3_50	2018	Colaborador do ICI conclui mestrado	Blog institucional
A3_51	2018	Healthcare Innovation Show	Blog institucional
A3_52	2018	Recebe alunos dos cursos de tecnologia	Blog institucional
A3_53	2018	Parceria com a EPZ International	Blog institucional
A3_54	2018	5 características primordiais	It fórum 365
A3_55	2018	Modernização dos Serviços Públicos	Smart city talks
A3_56	2018	Um novo mundo	Administradores
A3_57	2017	Diretoria faz balanço	Blog institucional
A3_58	2017	Encontro de tecnologia	Mti tecnologia
A3_59	2016	Arquiteto premiado	Blog institucional
A3_60	2016	Colaboradores participam do Hackathon	Blog institucional
A3_61	2016	Espaços de inovação	Gazeta do Povo
A3_62	2016	Aplicativo incentiva doações	Gazeta do Povo
A3_63	2016	Google for Work	Baguete
A3_64	2016	Solução da SAP e conquista ISO 9001	News SAP
A3_65	2015	17 anos de inovação em gestão	Revista nacional da tec. da informação
A3_66		Wi-fi de graça	Tribuna PR
A3_67	2020 - 2015	Posts institucionais	Facebook
A3_68	2014	Tecnologia facilita participação	Planeta Osasco
A3_69	2013	Termo de Cooperação Técnica	Valor agregado
A3_70	2013	Atendimento em inglês para Copa	Tech News Paraná
A3_71	2020 - 2013	Vídeos institucionais	Youtube
<b>Empresas de BAIXA OI</b>			
B1_01	2020	Entrevista com gestor	Entrevista
B1_02	2020*	Palestra de apresentação da empresa	Catálogo online
B1_01	2020*	Institucional, história e identidade	Site institucional
B1_02	2020*	Produtos e serviços	Site institucional
B1_03	2020	Posts institucionais	Linkedin
B1_04	2020	Programa OEA	Blog institucional
B1_05	2020	Recuperação da Taxa Siscomex	Blog institucional
B1_06	2020	Boletim Comércio Exterior	Blog institucional
B1_07	2020	Problemas no Wi-Fi?	Blog institucional
B1_08	2020	Publicações da Imprensa Nacional	Blog institucional
B1_09	2020	Computador travando	Blog institucional
B1_10	2020	Conheça a ferramenta	Blog institucional

B1_11	2020	Atualização comex	Blog institucional
B1_12	2020	Atualização comex	Blog institucional
B1_13	2020	Desativado devido a pandemia	Blog institucional
B1_14	2020	Atualização comex	Blog institucional
B1_15	2020	Como solicitar a devolução	Blog institucional
B1_16	2020	Atualização comex	Blog institucional
B1_17	2020	Petróleo brasileiro	Blog institucional
B1_18	2020	Associação Brasileira de Downstream	Blog institucional
B1_19	2020	Governo publica MP	Blog institucional
B1_20	2020	Atualização comex	Blog institucional
B1_21	2020	Atualização comex	Blog institucional
B1_22	2020	Depósito Afiançado	Blog institucional
B1_23	2020	Ministério da Economia divulga	Blog institucional
B1_24	2020	Atualização comex	Blog institucional
B1_25	2020	Depósito Especial	Blog institucional
B1_26	2020	Websérie sobre o mercado de Óleo e Gás	Blog institucional
B1_27	2020	Esse sistema é ideal pra mim?	Blog institucional
B1_28	2020	Backup em nuvem	Blog institucional
B1_29	2020	Atualização comex	Blog institucional
B1_30	2020	Programa para aprimoramento de licitação	Blog institucional
B1_31	2020	Atualização comex	Blog institucional
B1_32	2020	Imposto de Renda	Blog institucional
B1_33	2020	Mudanças na Certificação Digital	Blog institucional
B1_34	2020	Atualização comex	Blog institucional
B1_35	2020	Contribuir no seu Home Office?	Blog institucional
B1_36	2020	Informativo sobre Covid-19	Blog institucional
B1_37	2020	Riscos da Lei Geral de Proteção de Dados	Blog institucional
B1_38	2020	Tomar cuidado com o malware	Blog institucional
B1_39	2020	Coronavírus traz incertezas ao petroleiro	Blog institucional
B1_40	2020	Soluções Tecnológicas	Sacarmazenagem
B1_41	2019	Declaração Única de Importação	Blog institucional
B1_42	2019	Comissão de Ciência e Tecnologia	Blog institucional
B1_43	2019	Câmara de Comércio Exterior (CAMEX)	Blog institucional
B1_44	2019	Decreto altera a alíquota de ICMS	Blog institucional
B1_45	2019	Novo site Siscomex	Blog institucional
B1_46	2019	Debate sobre Repetro	Blog institucional
B1_47	2019	Atualização na Tabela Siscomex	Blog institucional
B1_48	2019	Nova IN nº 1904 entra em vigor	Blog institucional
B1_49	2019	Diminuição de custos	Blog institucional
B1_50	2019	PGA para seus processos aduaneiros	Blog institucional
B1_51	2019	Publicada IN 1901/ 2019	Blog institucional
B1_52	2019	Análise estratégica para Comércio Exterior	Blog institucional
B1_53	2019	2019 amplia prazo para migração	Blog institucional
B1_54	2019	Bram consolida nova parceria	Blog institucional
B1_55	2019	Encerra hoje a consulta pública	Blog institucional
B1_56	2019	Firjan sedia debate sobre o primeiro ano	Blog institucional
B1_57	2019	Multinacionais de Óleo&Gás em parceria	Blog institucional
B1_58	2019	Halliburton consolida nova parceria	Blog institucional
B1_59	2019	Equinor consolida nova parceria	Blog institucional
B1_60	2019	Receita Federal publica IN nº1880/ 2019	Blog institucional
B1_61	2019	Palestra Repetro-Sped na Sindaerj	Blog institucional
B1_62	2019	Repetro-Industrialização: publicado decreto	Blog institucional
B1_63	2019	Por que fazer seu certificado digital	Blog institucional
B1_64	2018	Por que fazer seu certificado digital	Blog institucional
B1_65	2018	Visita às instalações da GE Celma	Blog institucional
B1_66	2018	AmCham Rio convida	Blog institucional
B1_67	2020 - 2017	Posts institucionais	Facebook
B1_68	2014	Vídeos institucionais	Youtube

B1_69	2020 - 2010	Posts institucionais	Twitter
B1_70	2010	Parceria para unificar sistemas	Omconsult
B1_71	2010	Parceria para unificar sistemas	Log web
B2_01	2020	Entrevista com gestor	Entrevista
B2_02	2020*	Faturamento – manual	Catálogo online
B2_01	2020*	Contra auditoria	Catálogo online
B2_02	2020*	Autorização de guias	Catálogo online
B2_03	2020*	Recurso de glosa	Catálogo online
B2_04	2020*	Folder auditoria médica	Catálogo online
B2_05	2020*	Institucional, história e identidade	Site institucional
B2_06	2020*	Produtos e serviços	Site institucional
B2_07	2020*	Site do produto chave	Site institucional
B2_08	2020	Posts institucionais	Linkedin
B2_09	2020*	Conheça as tendências tecnológicas	Blog institucional
B2_10	2020	O que é sinistralidade	Blog institucional
B2_11	2020	O que é uma AIH	Blog institucional
B2_12	2020	Os impactos da pandemia Covid-19	Blog institucional
B2_13	2020	Redução de 94% das glosas médicas	Blog institucional
B2_14	2020	Entenda o Padrão TISS	Blog institucional
B2_15	2020	Impactos da Covid-19 nos planos de saúde	Blog institucional
B2_16	2020	A importância da auditoria médica	Blog institucional
B2_17	2020	Redução da sinistralidade	Blog institucional
B2_18	2020	LGPD na saúde	Blog institucional
B2_19	2020	Desafios de um gestor de saúde	Blog institucional
B2_20	2020	5 maiores operadoras de planos de saúde	Blog institucional
B2_21	2020	Benefícios e riscos da farmácia própria	Blog institucional
B2_22	2020	Paciente ou cliente?	Blog institucional
B2_23	2020	Programa de prevenção à hipertensão	Blog institucional
B2_24	2020	Vantagens da operadora paperless	Blog institucional
B2_25	2020	Epidemias e medicina preventiva	Blog institucional
B2_26	2020	Doenças caras para os planos de saúde	Blog institucional
B2_27	2020	4 passos para criar um programa	Blog institucional
B2_28	2020	Retrospectiva ANS – confira os 03 temas	Blog institucional
B2_29	2020	Qual o papel das operadoras de saúde?	Blog institucional
B2_30	2020	Compliance na saúde suplementar	Blog institucional
B2_31	2020	Principais indicadores de desempenho	Blog institucional
B2_32	2020	Riscos que a negativa na autorização	Blog institucional
B2_33	2020	Integração de dados nas operadoras	Blog institucional
B2_34	2020	Importância de um software de gestão	Blog institucional
B2_35	2020	Telemedicina: o que é, como funciona	Blog institucional
B2_36	2020	Campanhas de conscientização	Blog institucional
B2_37	2020	Principais tecnologias para operadoras	Blog institucional
B2_38	2020	Contas médicas transparentes	Blog institucional
B2_39	2020	6 desafios da saúde suplementar em 2020	Blog institucional
B2_40	2020	Gerente de T.I. na Paraná Clínicas Saúde	Blog - cases
B2_41	2019	Gestão da sua operadora de saúde	Blog institucional
B2_42	2019	3 dicas para não perder o faturamento	Blog institucional
B2_43	2019	4 ações para o novembro Azul	Blog institucional
B2_44	2019	Processo de controladoria hospitalar	Blog institucional
B2_45	2019	Balanced Scorecard	Blog institucional
B2_46	2019	3 dicas para aumentar o resultado	Blog institucional
B2_47	2019	Gestão de processos organizacionais	Blog institucional
B2_48	2019	Software de contas médicas eficiente	Blog institucional
B2_49	2019	5 boas práticas para evitar a sinistralidade	Blog institucional
B2_50	2019	5 práticas infalíveis para um gestor	Blog institucional
B2_51	2019	Processo de glosa médica	Blog institucional
B2_52	2019	Auditoria em saúde	Blog institucional

B2_53	2019	Normas da ANS atingem as operadoras	Blog institucional
B2_54	2019	Inovação e saúde	Blog institucional
B2_55	2019	5 bons motivos para utilizar um software	Blog institucional
B2_56	2019	Como otimizar processos de auditoria?	Blog institucional
B2_57	2019	Importância da transparência	Blog institucional
B2_58	2019	Processo de acreditação hospitalar	Blog institucional
B2_59	2019	Importância da tecnologia na gestão	Blog institucional
B2_60	2019	Sistema GED	Blog institucional
B2_61	2019	Custo assistencial em operadoras de saúde	Blog institucional
B2_62	2019	Índice de Desempenho da Saúde	Blog institucional
B2_63	2019	Auditoria em processos e atendimento	Blog institucional
B2_64	2019	Sistema de contas médicas	Blog institucional
B2_65	2019	Gestão eficiente de OPME	Blog institucional
B2_66	2019	Como utilizar a inteligência artificial	Blog institucional
B2_67	2019	Marketing médico	Blog institucional
B2_68	2019	6 dicas para aprimorar a gestão	Blog institucional
B2_69	2019	Como fazer a gestão estratégica de custos	Blog institucional
B2_70	2019	A importância da organização de dados	Blog institucional
B2_71	2019	Remuneração no serviço da saúde	Blog institucional
B2_72	2019	Fraude na saúde	Blog institucional
B2_73	2019	Sinistralidade do plano de saúde	Blog institucional
B2_74	2019	Infraestrutura de TI	Blog institucional
B2_75	2019	Seja bem-vindo ao blog	Blog institucional
B2_76	2019	Entenda como funciona a auditoria	Blog institucional
B2_77	2019	Gestão de custos assistenciais	Blog institucional
B2_78	2019	Consultoria---Sistemas	Apollo lo
B2_79	2020 - 2018	Posts institucionais	Instagram
B2_80	2020 - 2018	Posts institucionais	Facebook
B2_81	2016	Projeto social reconhecido pela Unesco	Plurale
B2_82	2014	Vídeos institucionais	Youtube
B2_83	2013	Sucesso na capacitação de secretárias	Unimed Coop
B2_84	2012	Processos com software de auditoria	It Fórum
B2_85	2011	Mão-de-obra sem qualidade	Pedesevolvimento
B2_86	2011	Recebe certificação MPS.Br Nível E	TI RIO
B2_87	2010	Parceria focada na saúde	Baguete
B2_88	2009	Consolida posição nas Unimeds	Revista fator Brasil
B2_89	2009	Exportada para Unimeds	CQCS
B3_01	2020	Entrevista com gestor	Entrevista
B3_02	2020*	Institucional, história e identidade	Site institucional
B3_01	2020*	Produtos e serviços	Site institucional
B3_02	2020*	Site de sustentabilidade	Site institucional
B3_03	2020*	Site do produto chave	Site institucional
B3_04	2020*	Site de portfólio de produtos	Site institucional
B3_05	2020	Posts institucionais	Linkedin
B3_06	2020*	Solução de monitoramento da medição	Catálogo online
B3_07	2020*	Módulo de comunicação para leitura	Catálogo online
B3_08	2020*	Soluções para redes inteligentes	Catálogo online
B3_09	2020*	Recuperação de perdas comerciais	Catálogo online
B3_10	2020*	Comercial & Industrial	Catálogo online
B3_11	2020*	Recuperação de Perdas comerciais	Catálogo online
B3_12	2020	Medição individualizada	Infor Channel
B3_13	2020	Quarentena aumenta consumo de água	Rede TV
B3_14	2020	Aumento do consumo residencial de água	Money times
B3_15	2020	Gastos com energia e água	Isto é
B3_16	2020	Medição individual economiza água	Equipe C3
B3_17	2020	Transmissão ao vivo	Light FM

B3_18	2020	Soluções para evitar vazamentos	Jornal da manhã Bauru
B3_19	2020	Brasil mais sustentável	Reporter Hoje
B3_20	2020	Medição do consumo de energia	Revista eletricidade moderna
B3_21	2020	Parceria em inovação tecnológica	UFTO
B3_22	2020	Novo normal e redes inteligentes	Rev. Brasil Energia
B3_23	2020	Pandemia acelera modernização	Brasil energia
B3_24	2020	Gastos com energia podem aumentar	UOL
B3_25	2020	Angra 1 e 2 operam com carga máxima	ABINEE
B3_26	2020	Medição individual	Equipe C3
B3_27	2020	Tarifa branca deixa tarifa mais barata	Info money
B3_28	2020	Tarifa branca vale a pena?	Bom dia SP
B3_29	2020	Regras para pedir benefício	Globo
B3_30	2020	Novidade na conta de energia	SP2
B3_31	2020	Conta de luz pode cair pela metade	Jornal da Band
B3_32	2020	Solução IOT	Revista potência
B3_33	2019	Inovação orientada ao consumidor	Brasil energia
B3_34	2019	Projetos de mobilidade aprovados	Energia hoje
B3_35	2019	Mobilidade elétrica	Canal energia
B3_36	2019	Regulamentação de Smart Grids	Exame
B3_37	2019	Dubai implanta rede inteligente	TI Inside
B3_38	2019	Tecnologia reduz custo e tarifas	Valor setorial
B3_39	2019	Presença em Dubai	Infraroi
B3_40	2019	Comércios e Casas com Tarifa Branca	Recorde News
B3_41	2019	O que muda na conta de energia	Consumidor moderno online
B3_42	2018	Custo de telemedição em queda	Rádio canal energia
B3_43	2018	Cento de controle de medição	Jornal Vanguarda
B3_44	2018	Importância da solução smart	Revista potência
B3_45	2018	Seminário de distribuição de energia	O Estado
B3_46	2018	Soluções de internet das coisas	Petronotícias
B3_47	2018	Versão cloud de sistema para gestão	Revista RTI
B3_48	2018	Novas soluções de IOT	Ceará POP
B3_49	2018	Regulamentação de smart grids	Revista potência
B3_50	2018	Medidor individual para economia de água	Rede viva
B3_51	2018	Palestra no ideaa 2018	IDEEA 2018
B3_52	2018	Consumidores de baixa tensão	Brasil energia online
B3_53	2018	Modelos de contrato na gestão terceirizada	Direcionais condomínios
B3_54	2018	Cai o volume de água	Canção nova
B3_55	2018	Casas de luxo instalam 'gatos' de energia	Rede Globo
B3_56	2018	Nova crise hídrica	Envolverde
B3_57	2018	Alternativa para economia de água	Rede viva
B3_58	2018	Sistemas em estado de alerta	Record News
B3_59	2018	Solução de medição individualizada	Radio Trans
B3_60	2018	Sistema inédito no Brasil para agricultura	ONG repórter
B3_61	2018	Tarifa Branca	Revista potência
B3_62	2018	Luz mais barata	Roraima em tempo
B3_63	2018	Luz mais barata para consumo fora de pico	Correio do estado
B3_64	2018	Consumidor deve ficar atento	Rádio CBN
B3_65	2018	Conta mais barata	Diário de Pernambuco
B3_66	2017	Tarifa de energia mais barata	Folha de SP
B3_67	2017	Consumo de água em condomínios	Faça Brasil
B3_68	2017	Consumo de água em S. Paulo	DCI
B3_69	2017	Alta no consumo de água	SEGS
B3_70	2017	Consumo consciente	Canal energia

B3_71	2017	App coleta dados de unidades	Revista eletricidade moderna
B3_72	2017	A venda de sistemas de medição dobra	Revista Hydra
B3_73	2017	Dez Medidas para Economizar Água	Pense leve
B3_74	2017	Individualização da conta de água	Estado de SP
B3_75	2017	Gestão das Contas na Individualização	Revista direcional
B3_76	2017	Participação no Rio Boat Show	Rio Boat Show
B3_77	2017	Apresentação na Aneel	Aneel
B3_78	2017	Workshop na EDP	EDP
B3_79	2017	Especialista explica a tarifa branca	Radio Mega Brasil
B3_80	2017	Melhor fornecedor de 2017	Energisa
B3_81	2017	Workshop na Certaja	Certaja
B3_82	2017	Reconhecimento do grupo EDP	EDP
B3_83	2017	Partnerships in IoT lab	Electropages
B3_84	2017	Medição de energia e consumo consciente	Jornal do comercio
B3_85	2017	Venda dobrada	Revista Hydro
B3_86	2016	Lei obriga medição individual	Jornal Estadão
B3_87	2016	Centro de operações da Energisa	Jornal da Paraíba
B3_88	2016	Plataforma de gestão de energia	Eletricidade moderna
B3_89	2016	Medição de energia residencial	R7
B3_90	2016	Gatos de energia elétrica	Jornal Nacional
B3_91	2016	Medição de Energia Residencial	Instituto Information Management
B3_92	2015	Tecnologia será primordial para medição	Canal energia
B3_93	2015	De olho no consumo de água	Gazeta de Cuiabá
B3_94	2015	Construção Civil: reduzir o consumo	Infraoutsourcing
B3_95	2015	Obras sustentáveis	Valor econômico
B3_96	2020 - 2014	Posts institucionais	Facebook
B3_97	2013	Redes elétricas inteligentes	Smart Energy
B3_98	2013	Plataforma para eólicas	Eletricidade moderna
B3_99	2013	Propostas de Gestão mais ousadas	Diário Catarinense
B3_100	2012	Smart grid começa a alterar o setor	Portal TI Inside
B3_101	2020 - 2010	Vídeos institucionais	Youtube

\* Não foi possível descobrir a data de produção de alguns conteúdos, por isso considerou-se 2020 pois foi a data de acesso do conteúdo *online*.

\* O nome dos documentos foi encurtado ou reescrito para evitar exposição das empresas participantes.

## APÊNDICE VII – LISTA DE CÓDIGOS UTILIZADOS NA ANÁLISE

CONSTRUTO	CÓDIGO	DESCRIÇÃO	TEMA
Orientação para inovação	ESTRATÉGIA	Grau em que uma empresa se encontra em impulsionar a inovação por meio de um plano intencional, o qual será executado em todas as áreas funcionais da organização para garantir sua sustentabilidade a longo prazo (STOCK; ZACHARIAS, 2011).	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Oferece produtos inovadores</li> <li>● Aproveita oportunidades em novos segmentos</li> <li>● Possui uma rotina estratégica de inovação</li> <li>● Desenvolve parcerias estratégicas para desenvolver inovações</li> </ul>
	ESTRUTURA E PROCESSOS	Grau em que os elementos estruturais (aspectos objetivos, como hierarquia de trabalho, burocracia e fornecimento de recursos) e processuais (aspectos tarefas e atividades rotineiras) promovem a geração de inovação (STOCK; ZACHARIAS, 2011).	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Possui responsáveis pela inovação e divulga para toda empresa</li> <li>● Os processos facilitam a inovação</li> <li>● A estrutura facilita a inovação</li> <li>● Tem conhecimentos e habilidades suficientes para desenvolver e promover a inovação</li> <li>● Tem recursos suficientes para promover a inovação</li> <li>● Dão foco e importância aos processos que facilitam a inovação</li> </ul>
	CULTURA	Grau em que os valores (ex. a criatividade é positiva), normas (regras estabelecidas pela empresa) e artefatos (histórias, narrativas, arranjos e rituais que circulam pelos meios informais da organização) criam um pensamento inovador que motiva e impulsiona os funcionários para o desenvolvimento de soluções inovadoras. (STOCK; ZACHARIAS, 2011).	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Valorização de ideias não-convencionais, inovatividade e criatividade</li> <li>● Abertos para inovações relacionadas a produtos e/ou processos</li> <li>● Identificam e desenvolvem novos produtos que agreguem valor permanentemente.</li> <li>● Contam histórias de comportamento exemplar dos líderes em relação à inovação</li> <li>● Valorizam a flexibilidade dos funcionários</li> <li>● Valorizam novas ideias e a pré-disposição em aceitar propostas diferentes</li> <li>● Encontram rapidamente soluções em situações difíceis (Ex.: no caso de muitas reclamações dos clientes).</li> <li>● Os gestores estimulam atividades que gerem inovações, apreciam atitudes inovadoras, apoiam empregados que pensam e agem, definem objetivos para promover inovação, pensam e agem de maneira inovadora.</li> <li>● Organizam eventos para discutir e estimular a inovação</li> <li>● Há espaços formais e informais para discussão da inovação</li> <li>● Defende princípios de inovação</li> </ul>
	RECURSOS HUMANOS	Grau em que os funcionários são estimulados a promover a inovação (contratação, treinamento, estímulos, recompensas...) (STOCK; ZACHARIAS, 2011).	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Possuem rotinas de inovação em Recursos Humanos</li> <li>● Avaliam o grau de inovação e a criatividade dos candidatos na hora do recrutamento</li> <li>● Avalia as habilidades de inovação dos funcionários</li> <li>● Comunicam que a inovação é importante durante treinamentos</li> <li>● Desenvolvem programas para treinar e incentivar a criatividade nos funcionários</li> <li>● Esperam alto grau de inovação e criatividade nos novos funcionários</li> <li>● Recompensam os funcionários inovadores</li> </ul>
	LIDERANÇA	Grau em que os líderes promovem a inovação aos seus subordinados (demonstrar atitudes corretas por meio de seu comportamento, estabelecer	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestores estimulam atividades que geram inovação</li> </ul>



		objetivos e incentivar práticas e atitudes inovadoras, recompensar, punir os que se desviam do processo) (STOCK; ZACHARIAS, 2011).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestores definem os objetivos para os funcionários a fim de promover a inovação</li> <li>• Gestores apoiam funcionários que pensam e agem de maneira inovadora</li> <li>• Gestores apreciam as atitudes inovadoras dos seus funcionários</li> </ul>
<b>Capacidades arquiteturas de marketing</b>	PLANEJAMENTO	Capacidade da empresa de conceber estratégias de marketing que otimizam a correspondência entre os recursos da empresa e seu mercado (VORHIES; MORGAN, 2005).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento de ações de marketing</li> <li>• Coordenação de recursos</li> <li>• Plano intencional de marketing de acordo com o objetivo estratégico</li> <li>• Gerenciamento de atividades de marketing</li> <li>• Planejamento de ações de marketing</li> <li>• Segmentação</li> <li>• Estratégia de marketing criativa</li> </ul>
	IMPLEMENTAÇÃO	Processos pelos quais a estratégia de marketing pretendida é transformada em implantações de recursos realizadas (VORHIES; MORGAN, 2005).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alocação de recursos</li> <li>• Execução das estratégias</li> <li>• Acompanhamento das estratégias</li> </ul>
<b>Capacidades especializadas de marketing</b>	PREÇO	Capacidade de extrair a receita ideal dos clientes da empresa (VORHIES; MORGAN, 2005).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não foram encontradas evidências passíveis de categorização</li> </ul>
	PRODUTO	Processos pelos quais as empresas desenvolvem e gerenciam ofertas de produtos e serviços (VORHIES; MORGAN, 2005).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotina de desenvolvimento de produtos</li> <li>• Atendimento das necessidades dos clientes</li> <li>• Lançamento de novos produtos</li> <li>• Diferenciação dos concorrentes / vantagem competitiva</li> <li>• Validação dos produtos no mercado</li> <li>• Sucesso dos novos produtos</li> </ul>
	DISTRIBUIÇÃO	Capacidade da empresa de estabelecer e manter canais de distribuição que efetivamente e eficientemente agreguem valor aos clientes finais (VORHIES; MORGAN, 2005).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não foram encontradas evidências passíveis de categorização</li> </ul>
	PROMOÇÃO	Capacidade da empresa de gerenciar as percepções de valor do cliente (VORHIES; MORGAN, 2005).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão da marca corporativa</li> <li>• Investimento em comunicação</li> <li>• Rotina de publicidade e propaganda</li> <li>• Planejamento de comunicação</li> <li>• Promoção de vendas – comunicação com foco em vendas</li> </ul>
	PESQUISA	Processos pelos quais as empresas aprendem sobre seus mercados e usam o conhecimento do mercado (VORHIES; MORGAN, 2005).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquisição e compartilhamento na organização de informações do mercado</li> <li>• Pesquisa para validação de produtos</li> <li>• Pesquisa para validação da comunicação</li> <li>• Pesquisa de satisfação com os consumidores</li> <li>• Informação transformada em conhecimento útil</li> <li>• Monitoramento dos desejos e necessidades dos clientes</li> <li>• Frequência de pesquisas</li> </ul>
	VENDAS	Processos pelos quais a empresa adquire pedidos de clientes (VORHIES; MORGAN, 2005).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suporte constante aos vendedores</li> <li>• Gerenciamento, planejamento e controle de vendas</li> <li>• Processos e rotinas envolvendo sistemas para suporte da equipe de vendas</li> <li>• Construção de relacionamento com os clientes</li> <li>• Técnicas organizacionais de vendas</li> <li>• Treinamento da equipe de vendas</li> <li>• Variabilidade de métodos e canais de auxílio para as vendas</li> </ul>
<b>Desempenho organizacional</b>	EFETIVIDADE	Sucesso dos produtos e programas de uma empresa em relação aos de seus concorrentes (RUEKERT; WALKER, 1987).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento nas vendas</li> <li>• Participação de mercado</li> <li>• Relação com stakeholders</li> </ul>

	EFICIÊNCIA	Resultado dos programas de uma empresa em relação aos recursos empregados na sua implementação (RUEKERT; WALKER, 1987).	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Lucratividade</li> <li>● Participação das vendas</li> <li>● Retorno do investimento</li> <li>● Novos mercados</li> </ul>
	ADAPTABILIDADE	Sucesso da empresa em responder ao longo do tempo às mudanças de condições e oportunidades no ambiente (RUEKERT; WALKER, 1987).	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sucesso no desenvolvimento de produtos que atendam as necessidades do mercado e dos clientes</li> <li>● Sucesso no lançamento de produtos e serviços</li> <li>● Produtos e serviços únicos no mercado</li> </ul>