

## Uma análise da mediação da Capacidade de Inovação em Mercado na relação entre Orientação ao Consumidor e Sucesso de Novos Produtos

**Autoria:** Mirela Jeffman dos Santos, Marcelo Gattermann Perin, Cláudio Hoffmann Sampaio

### **Propósito Central do Trabalho:**

Em um mercado no qual preponderam incertezas, identificar os recursos que levam ao desempenho diferenciado e à vantagem competitiva, tem sido interesse tanto de acadêmicos quanto de empresários (WEI; MORGAN, 2004). Neste contexto, o sucesso no lançamento de novos produtos (SNP) no mercado tem recebido expressiva atenção (NAKADA; IM, 2010). Estudos têm revelado antecedentes para o seu alcance, dentre estes, merece destaque a orientação ao consumidor (OC), que tem sido bastante investigada (AUGUSTO; COELHO, 2009). OC significa a postura organizacional direcionada à busca, obtenção e aproveitamento de informações dos consumidores (ATUAHENE-GIMA, 2005). Porém, o construto tem sido apontado como antecedente direto do SNP (CHENG; KEUMWIEDE, 2012). A literatura tem desprezado uma etapa anterior que se refere à capacidade da organização para aproveitar este conhecimento e desenvolver inovações no mercado. Assim, o conceito de Capacidade de Inovação em Mercado (CIM) é pouco claro na literatura. Uma das exceções é o estudo de Hooley et al (2005) que apresenta a habilidade de lançamento do novo produto e a eficiência no seu processo de desenvolvimento como indicadores. CIM refere-se à habilidade da organização de gerar, criar ou desenvolver inovações radicais e incrementais (SUBRAMANIAM, YOUNDT, 2005). Além disso, muitos estudos têm constatado a influência do ambiente externo na forma em que as organizações atuam (KUIVALAINEN ET AL, 2004). Diversos autores têm investigado como o ambiente, em especial a Turbulência Tecnológica (TT) (CARBONELL, RODRIGUEZ-ESCUADERO; PUJARI, 2009) afeta o desempenho organizacional. Diante desta lacuna identificada na literatura, o presente estudo tem por objetivo analisar a mediação da CIM na relação entre OC e SNP, moderada pela TT.

### **Marco Teórico:**

A OC consiste na produção de informações sobre consumidores atuais e futuros e na disseminação e uso destas informações pela organização (ATUAHENE-GIMA, 2005; DELUCA, VERONA; VICARI, 2010). A OC abarca as atividades de identificação, análise, entendimento e resposta aos consumidores (YANG et al, 2012). A OC tem sido intensamente apontada como um antecedente direto da performance empresarial (CHENG; KEUMWIEDE, 2012), pois proporciona maior qualidade no relacionamento entre consumidor e empresa (MACINTOSH, 2007), contribui para a satisfação do consumidor (TAJEDDINI, 2010), lealdade, volume de vendas e participação de mercado (THEOHARAKIS; HOOLEY, 2008). Entretanto a postura da organização orientada para o consumidor, ainda que fundamental para competir no mercado, não é suficiente para alcançar um desempenho destacado, pois se faz necessário o aproveitamento destas informações (BONNER, 2009) por meio da transformação em produtos dotados de atributos e funcionalidades que vão ao encontro das suas expectativas e que possam satisfazê-los (RIJSDIJK, LANGERAK; HULTINK, 2010). A capacidade de inovação em mercado (CIM) envolve a busca por novas soluções, a criação de novos conhecimentos e a reconfiguração das capacidades existentes para desenvolver novos produtos (PAVLOU; EL SAWY, 2011). A CIM refere-se à habilidade da organização de gerar, criar ou desenvolver inovações (MENGUC; AUH, 2009). A exemplo de outros estudos sobre o tema (por exemplo, EISENHARDT; MARTIN, 2000; VORHIES, MORGAN; AUTRY, 2009), o presente estudo analisa a CIM como um conjunto de habilidades específicas que formam uma capacidade mais complexa e evoluída. Neste sentido, a CIM é formada pela integração das capacidades de inovação radical e capacidade de inovação incremental. A habilidade incremental de desenvolver produtos consiste na capacidade de

refinar e reforçar produtos e serviços existentes. Já a habilidade radical de DNP refere-se à capacidade de transformar substancialmente os produtos e serviços existentes (SUBRAMANIAM, YOUNDT, 2005). Os estudos indicam que o desenvolvimento destas capacidades pode conduzir ao desempenho satisfatório da organização (por exemplo, PAVLOU; EL SAWY, 2011; DAYAN; BASARIR, 2010). Diante do exposto, apresenta-se a seguinte hipótese: H1: A capacidade de inovação em mercado media a relação entre a orientação ao consumidor e o sucesso de novos produtos. A Turbulência Tecnológica (TT) refere-se ao aumento nas taxas de crescimento das inovações tecnológicas no setor econômico em que a empresa atua, provocando impacto no DNP (BUGANZA, DELL'ERA; VERGANI, 2009). Quando as condições do ambiente tornam-se turbulentas e menos previsíveis, as organizações tendem a ajustar-se para conseguir superar os desafios impostos e buscam alinhar os seus recursos internos com a demanda externa em uma tentativa de evoluir e garantir sua sobrevivência (AKGÜN, KESKIN; BYRNE, 2012). Portanto, os ambientes turbulentos podem fazer com que as organizações aprendam a competir com recursos limitados (KUIVALAINEN et al, 2004) e a utilizar seu conhecimento interno e externo para explorar as novas tecnologias que surgem no mercado. Diante disso, os avanços e transformações na tecnologia aumentam as possibilidades de lucro das organizações, pois incentivam o DNP (LICHTENTHALER; FRISHAMMAR, 2011). Assim, apresenta-se a seguinte hipótese: H2: A relação positiva entre a capacidade de inovação em mercado e o sucesso de novos produtos é fortalecida quando a turbulência tecnológica é maior.

#### **Método de investigação se pertinente:**

O método aplicado na realização desta pesquisa foi o levantamento do tipo survey cross-sectional, seguindo recomendações de Churchill (1999) e Malhotra (2001). Para tanto, tomou-se como base os dados coletados em um levantamento do tipo survey no ambiente empresarial do Brasil. Para testar a hipótese H1, seguiu-se o procedimento recomendado por Iacobucci et al. (2007) para avaliar os efeitos propostos de mediação com a aplicação de modelagem de equações estruturais e Sobel  $\chi^2$ -teste. O efeito moderador da turbulência tecnológica foi verificado pela aplicação de análise de equações estruturais multi-grupo, seguindo recomendações de Byrne (2001). Nesse procedimento, a amostra foi dividida em dois grupos (alta e baixa turbulência), considerando a sua mediana como ponto de corte. A amostra foi composta por empresas industriais brasileiras com mais de 30 colaboradores localizadas em diferentes regiões do país. O questionário estruturado foi enviado por e-mail aos CEOs de 3.000 companhias do ramo industrial no Brasil. Por meio deste procedimento, foram obtidos 273 questionários válidos, o que corresponde a 9,1% de taxa de resposta. Este resultado constitui uma taxa aceitável (MENON, BHARADWAJ; HOWELL, 1996). Para controlar vieses de não respondentes, foi realizado o teste de comparação de ondas (ARMSTRONG; OVERTON, 1977), que não indicou diferenças significativas entre os grupos para todas as variáveis. Os construtos usados nesta pesquisa foram desenvolvidos com base na literatura, especificamente em Hooley et al (2005). O construto Orientação ao Consumidor foi baseado em Narver e Slater (1990). A Capacidade de Inovação em Mercado foi desenvolvida a partir das proposições de Hooley, Möller e Broderick (1998) e Day (1994). A Turbulência Tecnológica foi mensurada com indicador baseado em Hooley et al (2005). Finalmente, o Sucesso de Novos Produtos foi mensurado com base nos indicadores de Baker e Sinkula (1999). Também foram incluídas condições de mercado (velocidade de mudança de desejos e necessidades do mercado), além do tamanho da empresa (em número de funcionários), como variáveis de controle. Foram constatadas evidência de unidimensionalidade, validade convergente, validade discriminante, e invariância medida para o modelo testado. Todos os construtos foram validados para testes subsequentes.

**Resultados e contribuições do trabalho para a área:**

Seguindo Iacobucci et al. (2007), a verificação da mediação da CIM (Hipótese H1) foi verificada, inicialmente, pela aplicação de equações estruturais para o modelo proposto. Considerando a amostra completa, o modelo apresentou ajuste adequado ( $\chi^2=81,276$ ,  $df=62$ ,  $\chi^2/df=1,311$ ,  $RMSEA=0,034$ ,  $SRMR=0,053$ ,  $TLI=0,981$ , e  $CFI=0,985$ ). Nesse modelo, a relação entre a orientação ao consumidor e a capacidade de inovação em mercado foi positiva e significativa ( $\beta=0,448$ ,  $t\text{-value}=5,528$ ,  $p<0,01$ ), assim como a relação entre a capacidade de inovação em mercado e o sucesso de novos produtos ( $\beta=0,526$ ,  $t\text{-value}=5,902$ ,  $p<0,01$ ). Já a relação direta entre a orientação ao consumidor e o sucesso de novos produtos não foi significativa ( $\beta=0,053$ ,  $t\text{-value}=0,727$ ,  $p >0,05$ ). Por outro lado, o Sobel  $\square$ -teste para a verificação da mediação da capacidade de inovação em mercado foi significativa ( $\square=4,018$ ,  $p<0,001$ ). Estes resultados satisfazem as condições para uma mediação total da capacidade de inovação em mercado sobre a relação entre a orientação ao consumidor e o sucesso de novos produtos. Portanto, H1 foi suportada. Para a verificação de H2, relativa ao efeito de moderação da turbulência tecnológica, foram seguidas as recomendações de Byrne (2001). Nesse sentido, a amostra foi dividida em duas sub-amostras com base na mediana da turbulência tecnológica, gerando um grupo de empresas que relataram menor turbulência tecnológica ( $n=131$ ) e outro com maior turbulência tecnológica ( $n=141$ ). O modelo apresentou ajuste adequado para ambos os grupos - com menor turbulência ( $\chi^2=91,594$ ,  $gl=62$ ,  $\chi^2 / gl=1,477$ ,  $RMSEA=0,061$ ,  $SRMR=0,066$ ,  $TLI=0,945$ ,  $CFI=0,957$ ) e com maior turbulência ( $\chi^2=74,627$ ,  $gl=62$ ,  $\chi^2 / gl=1,204$ ,  $RMSEA=0,038$ ,  $SRMR=0,070$ ,  $TLI=0,973$ ,  $CFI=0,978$ ). O impacto direto da capacidade de inovação em mercado no sucesso de novos produtos foi positiva e significativa em ambas as sub-amostras, sendo mais forte para o grupo de turbulência mais alta ( $\beta=0,614$ ,  $t\text{-value}=4,574$ ,  $p<0,01$ ) se comparado ao grupo de turbulência mais baixa ( $\beta=0,481$ ;  $t\text{-valor}=3,843$ ,  $p<0,01$ ). Em seguida, um modelo cujos coeficientes de relação foram fixados para serem igual entre os grupos foi comparado com um modelo equivalente, exceto na relação entre capacidade de inovação em mercado no sucesso de novos produtos que foi deixada livre. Os modelos foram significativamente diferentes ( $\Delta\chi^2(1)=4,198$ ,  $p<0,05$ ). Esses resultados oferecem suporte a H2. A OC, apesar de ser apontada na literatura como uma postura importante para o desempenho empresarial, não apresentou relação direta com o SNP, indicando a necessidade de mediadores nesta relação. Este resultado vai ao encontro dos apontamentos de Boonner (2009) e Rijdsdijk, Langerak e Hultink (2010) que alertam para a necessidade de transformar o conhecimento oriundo dos consumidores em produtos ou serviços que atendam as suas necessidades e desejos para que a partir disso a organização possa alcançar o sucesso. A literatura na área de OC apresenta uma gama de estudos que revelam outros consequentes da OC que antecedem a conquista do sucesso (por exemplo, ZABLAH et al, 2012; NARAYANAN et al, 2011) e já indicavam a presença de possíveis mediadores. O presente estudo revelou a importância da Capacidade de Inovação em Mercado (CIM) na conquista do sucesso, posto que se revelou mediador total da relação entre OC e SNP. Este resultado indica que a habilidade da organização para promover inovações no mercado em que atua constitui um fator fundamental na conquista do sucesso. Este resultado aproxima-se dos achados de Menguc e Auh (2009) e Marsh e Stock (2006), que inseriram em seus modelos etapas intermediárias entre a OC e a performance. A CIM revelou-se ainda mais importante quando da presença da Turbulência Tecnológica (TT). A TT de um setor implica no surgimento constante de novas tecnologias que agilizam os processos internos das organizações e dinamizam as suas atividades. Assim, em alta TT, as empresas precisam manter-se atualizadas para sobreviver no mercado e conquistar vantagem competitiva. Nestes ambientes, quanto mais houver habilidade para lidar com estas novas tecnologias, maior será o seu sucesso com novos produtos lançados.

**Referências bibliográficas:**

- ATUAHENE-GIMA, K. Resolving the Capability-Rigidity Paradox in New Product Innovation. *Journal of Marketing*, 69(4), 61-83, 2005.
- CALANTONE, R.  
GARCIA, R.  
DRÖGE, C. The Effects of Environmental Turbulence on New Product Development Strategy Planning. *Journal of Product Innovation Management*, n.20, p. 90-103, 2003.
- HOOLEY, G. J.  
GREENLEY, G. E.  
CADOGAN, J. W.  
AND FAHY, J. The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58(1), 18-27, 2005.
- IACOBUCCI, D.  
SALDANHA, N.  
DENG, X. A Meditation on mediation: Evidence that structural equations models perform better than regressions. *Journal of Consumer Psychology*, 17(2), 139-153, 2007.
- MENGUC, B. S.  
AUH, S. Development and return on execution of product innovation capabilities: The role of organizational structure. *Industrial Marketing Management*, 39, 820-831, 2009.