

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ORIENTAÇÃO AO CONSUMIDOR E PERFORMANCE  
FINANCEIRA: UMA ANÁLISE DO PAPEL DA  
CAPACIDADE DE INOVAÇÃO DE PRODUTO**

**MIRELA JEFFMAN DOS SANTOS**

Porto Alegre  
2014

MIRELA JEFFMAN DOS SANTOS

**ORIENTAÇÃO AO CONSUMIDOR E PERFORMANCE  
FINANCEIRA: UMA ANÁLISE DO PAPEL DA  
CAPACIDADE DE INOVAÇÃO DE PRODUTO**

Tese de doutorado apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Doutora, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Gattermann Perin

Co-orientador: Prof. Dr. Cláudio Hoffmann Sampaio

Porto Alegre

2014

S237o Santos, Mirela Jeffman

Orientação ao consumidor e performance financeira : uma análise do papel da capacidade de inovação de produto / Mirela Jeffman dos Santos. – Porto Alegre, 2014.

145 f.

Tese (Doutorado) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Gattermann Perin

Co-orientador: Prof. Dr. Cláudio Hoffmann Sampaio

1. Administração de Empresas. 2. Marketing Estratégico.  
3. Produtos - Desenvolvimento. 4. Inovação (Administração de Empresas). 5. Consumidor – Orientação Estratégica. I. Perin, Marcelo Gattermann. II. Sampaio, Cláudio Hoffman. III. Título.

CDD 658.575

**Ficha Catalográfica elaborada por Loiva Duarte Novak – CRB10/2079**

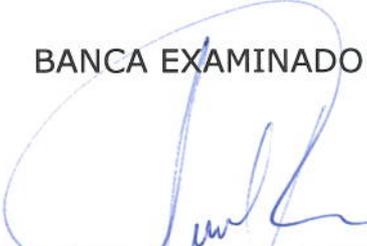
## Mirela Jeffman dos Santos

### Orientação ao consumidor e performance financeira: uma análise do papel da capacidade de inovação de produto

Tese apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em 28 de maio de 2014, pela Banca Examinadora.

#### BANCA EXAMINADORA:



---

Prof. Dr. Marcelo Gattermann Perin  
Orientador e Presidente da sessão



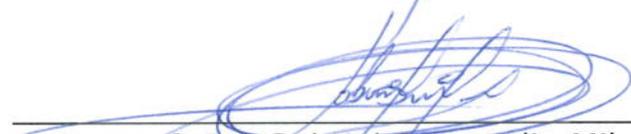
---

Prof. Dr. Vinícius Sittoni Brasil



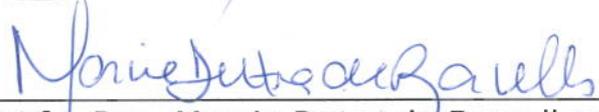
---

Prof. Dr. Guilherme Trez



---

Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan



---

Profa. Dra. Marcia Dutra de Barcellos

## AGRADECIMENTOS

O caminho para desenvolver uma tese se inicia muito antes da primeira linha escrita. E o primeiro passo em direção ao doutorado é dado muito antes da inscrição no processo de seleção. Agradeço a duas pessoas que há alguns anos me instigam na busca pelo conhecimento e me mostram que sempre é possível superar os limites: Profs. Marcelo Gattermann Perin e Cláudio Hoffmann Sampaio, que me acompanharam desde o mestrado, me concederam ensinamentos valiosos, me incentivaram e, acima de tudo, respeitaram todas as decisões que tomei durante esse processo. Espero que a nossa parceria esteja apenas começando!

Ao Prof. Vinícius Sittoni Brasil, pelos comentários feitos ao meu estudo que contribuíram para o seu aprimoramento e também pelo seu apoio na busca pelos entrevistados que participaram da etapa qualitativa.

À Dona Ieda Maria Bonness, diretora executiva da Able Center, por ter aberto as portas da casa para que eu pudesse realizar os contatos telefônicos com as empresas que integraram o levantamento quantitativo do estudo, pelas suas preciosas dicas sobre abordagens pelo telefone que facilitaram a condução da minha pesquisa e pela confiança depositada durante os meses da coleta de dados.

A todos os meus entrevistados na etapa qualitativa do estudo, que mesmo com suas atribuladas agendas aceitaram despende um tempo para conversar comigo.

À Profa. Leda Lísia Franciosi Portal, pertencente ao programa de pós-graduação em educação da PUCRS, pela sua alegria de viver, pelas suas palavras de carinho e incentivo, pelas suas aulas maravilhosas, pelas reflexões provocadas e por ser um exemplo de pessoa. A experiência que eu tive e tenho ao seu lado me tornam a cada dia uma pessoa e uma professora mais evoluída.

A todos os meus alunos, estudantes da Faculdade de Tecnologia Pastor Dohms e da Faccentro Escola de Negócios, pelo brilho dos seus olhos, pela cumplicidade e por

sua vontade de aprender. Encontrar com vocês todas as noites me tornou mais feliz e me fez ter mais certeza das decisões que tomei ao longo dessa caminhada.

Aos meus colegas, que se revelaram grandes amigos durante esse período, Alessandro Nunes de Souza, Eduardo Kunzel Teixeira e Luis Antonio Janssen, pela companhia nas viagens a Caxias do Sul, pelos almoços na companhia da capivara, pelas conversas no carro e fora dele, pelas discussões acadêmicas, pelos debates dos tantos artigos que lemos juntos, pelo apoio e incentivo. A caminhada ao lado de vocês foi muito mais prazerosa!

Aos meus amigos, em especial André Valcarengh, Daiane Oliveira, Fernanda Metzen e Mariana Toniolo, que me proporcionaram momentos de lazer e descontração que também foram importantes para chegar até aqui. Obrigada pelas risadas nas horas leves e pelo consolo nas horas difíceis.

Ao Vítor Dias Rodrigues, pelo seu sorriso, pelo carinho, pelas brincadeiras, pela paciência, pelas conversas e por sempre tentar entender o que eu penso e sinto. Os momentos ao seu lado eliminaram muitas pedras e espinhos do caminho e fizeram da caminhada um verdadeiro passeio muito mais leve e descontraído!

Ao meu irmão Filipe, que me surpreende a cada dia com o seu amadurecimento e me transmite ensinamentos de vida que jamais experimentei com alguém.

As águas que caem de uma cachoeira nunca são as mesmas, flores abrocham e desabrocham a cada estação, o brilho das estrelas é inédito a cada anoitecer, mas a minha fortaleza continua para sempre inabalada. Agradeço aos meus pais Jorge Pedro e Maria Cristina, por terem novamente me mostrado que não existe nada que não possa ser superado com amor no coração e com vontade de vencer, por estarem sempre ao meu lado e por apoiarem os caminhos que escolho trilhar.

*O que você faz soa tão alto que  
o que você fala ninguém escuta.*

*Ralph Waldo Emerson*

## RESUMO

O crescente dinamismo que vem se configurando no ambiente tanto em relação às transformações no mercado quanto às evoluções tecnológicas tem mobilizado pesquisadores a investigar como as organizações operam diante de condições instáveis e quais são os fatores que as levam a alcançar altos níveis de performance. Nesse contexto, destacam-se as orientações estratégicas que têm sido amplamente investigadas na área de marketing estratégico nas últimas décadas. No entanto, a teoria tem apontado as orientações estratégicas como antecedentes diretos da performance, desconsiderando o desenvolvimento de capacidades, que permite à organização transformar recursos e aplicar o conhecimento de modo a produzir maior valor no mercado. Com o intuito de contribuir com a literatura da área, o presente estudo analisa as relações entre Orientação ao Consumidor (OC), Capacidade de Inovação de Produto (CIP) e Performance Financeira (PF) sob a influência da Turbulência Tecnológica (TT). Nesse sentido, sugeriu-se que diante de alta TT, a CIP media a relação entre OC e PF. A pesquisa de campo compreendeu duas etapas. A primeira etapa foi exploratória com o objetivo de identificar métricas para o construto CIP, ainda pouco explorado na literatura, e contemplou entrevistas semiestruturadas com gestores da área de inovação. A segunda etapa envolveu um *survey* transversal com a participação de 157 empresas brasileiras de médio porte, do ramo industrial, localizadas em diversas regiões do país. Após verificação da confiabilidade e validade das medidas, a regressão hierárquica e o teste Z de Sobel indicaram a sustentação para todas as hipóteses apresentadas. Concluiu-se assim que OC e CIP influenciam a PF. OC também influencia a CIP. E que em alta TT, a CIP media totalmente a relação entre OC e PF. Diante disso, o estudo contribuiu para a academia no sentido de apontar um mediador para a relação entre uma orientação estratégica e performance, bem como sugerir um conceito para a CIP e validar uma escala para medi-la. Essas contribuições instigam estudos futuros a explorar as relações identificadas de modo a buscar explicações para as mesmas, bem como investigar outros mediadores nessas relações.

**Palavras-Chave:** Orientação ao Consumidor, Capacidade de Inovação de Produto, Performance Financeira, Turbulência Tecnológica, Mediação.

## ABSTRACT

Increasing dynamism that has been self configuring in the marketing environment, in relation not only to market transformations but also to technological evolutions, had mobilized researchers to investigate how organizations work in presence of unstable conditions and what are the factors that lead to high levels of performance. In this context, the most noticeable ones are the strategic orientations that had been intensively investigated in strategic marketing area last decades. Nevertheless, the theory has pointed strategic orientations as direct antecedents of performance and does not take into account the capabilities development which makes the organization able to transform resources and to apply the knowledge to produce superior value in the market. To contribute to the literature in the area, the present study analyzes the relationships among Consumer Orientation (CO), Product Innovation Capacity (PIC) and Financial Performance (FP) in influence of Technological Turbulence (TT). In this way, it was suggested that in presence of high levels of TT, PIC mediates the relationship between CO and FP. The field research involved two phases. The first phase was exploratory. It aimed to identify metrics for the PIC construct – still little explored in literature –, and involved semi-structured interviews with executives from innovation area. The second phase carried out a cross-sectional survey involving 157 medium-sized Brazilian companies from industrial area, located in many regions of the country. After verifying the measures reliability and validity, the hierarchical regression and the Sobel Z test indicated the confirmation of all hypotheses presented. It was concluded that CO and PIC influence FP. CO also influences PIC. And, when TT levels are high, PIC mediates totally the relationship between CO and FP. Thus, the present study contributed to the academy in the way that it pointed a mediator between a strategic orientation and performance, suggested a concept of PIC and also validated a scale to measure it. These contributions encourage future studies to explore the identified relationships in order to find explanations for them as well as to investigate other mediators among these relationships.

**Key-words:** Consumer Orientation, Product Innovation Capacity, Financial Performance, Technological Turbulence, Mediation.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo teórico proposto _____	63
Figura 2: Efeito moderador do modelo teórico _____	67
Figura 3: Modelo Teórico com contribuições acadêmicas _____	112

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Relação entre os conceitos da literatura e os construtos desse estudo _____	28
Quadro 2: Consequentes da Orientação ao Consumidor _____	36
Quadro 3: Termos, indicadores e consequentes de Capacidade _____	46
Quadro 4: Resumo dos resultados da regressão hierárquica com a amostra completa	105
Quadro 5: Resumo dos resultados da regressão hierárquica com a amostra com alta TT _____	106
Quadro 6: Resumo dos resultados do Teste Z de Sobel _____	106
Quadro 7: Questões norteadoras para estudos futuros _____	117

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Caracterização da Amostra _____	93
Tabela 2: Caracterização dos Respondentes _____	95
Tabela 3: Análise Descritiva dos Construtos _____	96
Tabela 4: Análise Fatorial Exploratória com método de rotação Varimax _____	97
Tabela 5: Análise Fatorial Exploratória revisada com método de rotação Varimax ____	98
Tabela 6: Cargas Fatoriais por construto / indicadores _____	99
Tabela 7: Análise Fatorial Confirmatória _____	101
Tabela 8: Regressão Hierárquica – variável dependente: PF _____	102
Tabela 9: Regressão Hierárquica – variável dependente: CIP _____	103
Tabela 10: Regressão Hierárquica – variável dependente: PF – amostra com alta TT	104
Tabela 11: Regressão Hierárquica – variável dependente: CIP – amostra com alta TT _____	104

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b>	<b>8</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>9</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b>	<b>10</b>
<b>LISTA DE QUADROS</b>	<b>11</b>
<b>LISTA DE TABELAS</b>	<b>12</b>
<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
<b>2. DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA</b>	<b>18</b>
<b>3. OBJETIVOS</b>	<b>25</b>
3.1. OBJETIVO GERAL	25
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
<b>4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>26</b>
4.1. ORIENTAÇÃO AO CONSUMIDOR	28
4.2. CAPACIDADE DE INOVAÇÃO DE PRODUTO	37
4.3. TURBULÊNCIA TECNOLÓGICA	55
4.4. MODELO TEÓRICO	57
<b>5. MÉTODO</b>	<b>68</b>
5.1. ETAPA QUALITATIVA	68
5.2. ETAPA QUANTITATIVA	70
5.2.1. Medidas	72
5.2.2. Validação das Medidas	73
5.2.3. Procedimentos de Análise	75
<b>6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>78</b>
6.1. ANÁLISE DA ETAPA QUALITATIVA	78
6.1.1. Cultura Organizacional Inovadora	80
6.1.2. Características das Atividades Internas	83
6.1.3. Entendimento do Ambiente Externo	87
6.2. ANÁLISE DA ETAPA QUANTITATIVA	92
6.2.1. Descrição da Amostra	93
6.2.2. Análise Descritiva dos Construtos	96
6.2.3. Análise Fatorial Exploratória	96
6.2.4. Confiabilidade e Validade das Medidas	99
6.2.5. Regressão Hierárquica	101
6.2.6. Teste Z de Sobel	106
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>107</b>

7.1.	IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS _____	109
7.2.	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS _____	113
7.3.	LIMITAÇÕES _____	115
7.4.	SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS _____	116
<b>REFERÊNCIAS _____</b>		<b>118</b>
<b>APÊNDICE A: ESTUDOS NA ÁREA DE ORIENTAÇÃO AO CONSUMIDOR _____</b>		<b>129</b>
<b>APÊNDICE B: ESTUDOS NA ÁREA DE CAPACIDADE DE INOVAÇÃO DE PRODUTO _____</b>		<b>135</b>
<b>APÊNDICE C: ESTUDOS NA ÁREA DE TURBULÊNCIA AMBIENTAL _____</b>		<b>139</b>
<b>APÊNDICE D: ROTEIRO DE ENTREVISTA _____</b>		<b>142</b>
<b>APÊNDICE E: QUESTIONÁRIO _____</b>		<b>143</b>
<b>APÊNDICE F: MÉDIAS E DESVIOS PADRÃO DOS INDICADORES DOS CONSTRUTOS _____</b>		<b>145</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A inovação tem sido amplamente apontada na literatura como primordial para a construção e manutenção da vantagem competitiva (REID; BRENTANI, 2010; TALKE; TALKE; HULTINK, 2010). Em razão disso, o processo de inovação nas organizações tem despertado o interesse de diversos pesquisadores, que tem se focado em investigar quais são os fatores que levam as organizações a obter sucesso no desenvolvimento de suas inovações (por exemplo, KLEINSCHMIDT, BRENTANI; SALOMO, 2007; NAKADA; IM, 2010).

No tratamento desse tema, a teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV) é considerada uma referência para embasar os estudos na área de marketing estratégico (KOZLENKOVA, SAMAHA; PALMATIER, 2013). Segundo a RBV, a organização alcança altos níveis de desempenho por meio do desenvolvimento e da articulação adequada dos seus recursos internos (BARNEY, 1991).

Nesse contexto, diversos estudos têm apontado recursos empresariais que condicionam o processo de inovação e a performance, especialmente as Orientações Estratégicas (WEI; MORGAN, 2004; ATUAHENE-GIMA, SLATER; OLSON, 2005; TALKE; HULTINK, 2010). Entretanto, essas orientações têm sido posicionadas nos modelos teóricos como antecedentes diretos da inovação e da performance e pouca atenção tem sido despendida a análise de etapas intermediárias desse processo (KOZLENKOVA, SAMAHA; PALMATIER, 2013), como o desenvolvimento de capacidades (NGO; O`CASS, 2012).

Entre essas orientações, o presente estudo aborda a Orientação ao Consumidor (OC), que se originou dos estudos na área de Orientação para Mercado (NARVER; SLATER, 1990) e tem recebido expressiva atenção na última década (ATUAHENE-GIMA, 2005; AUGUSTO; COELHO, 2009; TAJEDDINI, 2010). A OC significa a

postura organizacional direcionada à busca, obtenção e aproveitamento de informações oriundas dos consumidores (ATUAHENE-GIMA, 2005).

Ainda que a OC seja considerada fundamental para a conquista do sucesso no mercado, diversos autores têm argumentado que a postura orientada para o consumidor não é suficiente para gerar performance (RIJSDIJK, LANGERAK; HULTINK, 2010; BOONER, 2009; HSIEH, CHIU; HSU, 2008), pois precisa ser acompanhada pela capacidade da organização para transformar o conhecimento oriundo dos consumidores em produtos ou serviços que atendam as suas necessidades (HULT, KETCHEN; SLATER, 2005; VORHIES, MORGAN; AUTRY, 2009).

Diante disso, o presente estudo apresenta a Capacidade de Inovação de Produto (CIP) como um possível mediador da relação entre a OC e Performance Financeira (PF). A CIP é entendida nesse estudo como um conjunto de comportamentos e rotinas organizacionais focados no desenvolvimento de inovações de produto (NGO; O`CASS, 2012; PAVLOU; EL SAWY, 2011). Já a PF foi utilizada nesse estudo com base nas conclusões de Sampaio et al. (2011), que conduziram estudo especificamente no contexto brasileiro, e abarca os indicadores de vendas, lucro, lucratividade e retorno sobre o ativo.

Outro aspecto considerado fundamental no processo de inovação são os fatores externos oriundos do ambiente em que a organização opera e que influenciam a conquista de PF superior (LICHTENTHALER, 2011), especialmente a Turbulência Tecnológica (TT) (CALANTONE, GARCIA; DROGE, 2003; BUGANZA, DELL'ERA; VERGANI, 2009). A TT compreende um conjunto de mudanças voltadas para a tecnologia que ocorrem em determinado setor, aumentando os riscos e as incertezas dos processos de inovação (CALANTONE, GARCIA; DROGE, 2003).

Assim, o presente estudo teve por objetivo analisar o papel da CIP na relação entre OC e PF. O modelo teórico propõe que a OC possui influência positiva tanto na CIP quanto na PF e que a CIP também afeta positivamente a PF. Já a TT exerce o efeito de moderador nessas hipóteses, potencializando as relações entre OC e CIP e entre CIP e PF. Nesse sentido, o estudo sugere que diante de condições ambientais de alta TT, a CIP media a relação entre OC e PF.

Para analisar as relações entre esses construtos, primeiramente, foi conduzida uma etapa exploratória qualitativa com o intuito de analisar o construto CIP – ainda pouco explorado na literatura – e identificar as métricas mais indicadas para

operacionalizá-la no contexto estudado. Essa etapa envolveu entrevistas com gestores da área de inovação.

Em seguida, foi conduzido um *survey* transversal com empresas brasileiras de médio porte do segmento industrial, localizadas em diversas regiões do país. Os testes estatísticos permitiram alcançar o objetivo geral do estudo por meio da verificação da significância dos efeitos propostos no estudo.

O presente estudo está dividido em sete capítulos incluída essa introdução. O capítulo dois trata da delimitação do tema e expõe a questão de pesquisa que norteou o trabalho. Em seguida, no capítulo três, são apresentados os objetivos geral e específicos. Na sequência, a teoria que embasou o estudo é apresentada no capítulo quatro, que trata essencialmente da OC, da CIP, da TT e das hipóteses propostas no estudo, com a demonstração do modelo teórico. O capítulo cinco abrange os procedimentos metodológicos adotados para a condução da pesquisa de campo, contemplando as etapas qualitativa e quantitativa. Em seguida, no sexto capítulo, os resultados do estudo são apresentados e analisados. Por fim, o capítulo sete retrata as considerações finais, no qual se apresentam as principais conclusões, implicações, limitações e sugestões para estudos futuros.

Os apêndices A, B e C demonstram um conjunto de estudos desenvolvidos sobre os temas OC, CIP e Turbulências respectivamente. Enquanto os apêndices D e E apresentam os instrumentos de pesquisa utilizados nas etapas qualitativa e quantitativa respectivamente. O Apêndice F apresenta a estatística descritiva dos construtos.

## **2. DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA**

O crescente dinamismo que vem se configurando no ambiente externo às organizações, tanto em relação ao surgimento de novas tecnologias quanto às transformações nas preferências e comportamentos dos consumidores, têm exigido das organizações a agilidade interna para antever esses cenários e responder a eles em velocidade compatível (PALADINO, 2008; WEI; MORGAN, 2004). Esses ambientes turbulentos despertam a atenção de diversos pesquisadores que têm buscado entender como as organizações operam diante de condições instáveis do ambiente externo e quais estratégias adotam para manter vantagens competitivas (AKGÜN, KESKIN; BYRNE, 2012; LICHTENTHALER, 2011; RIJSDIJK, LANGERAK; HULTINK, 2010).

A postura inovadora tem se revelado um dos fatores mais importantes para a conquista do sucesso e manutenção da vantagem competitiva (AKMAN; YILMAZ, 2008; STOCK; ZACHARIAS, 2011). A literatura apresenta estudos que têm analisado a influência da inovação na performance organizacional (NAKADA; IM, 2010), na performance de mercado (BARCZAK, SULTAN; HULTINK, 2007) e na performance financeira (KLEINSCHMIDT, BRENTANI; SALOMO, 2007), com vistas a detectar os efeitos da postura inovadora no desempenho da organização. Como consequência, contatam-se estudos conduzidos com o intuito de identificar os fatores que favorecem a geração da inovação e que também influenciam diretamente a performance (RODRÍGUEZ-ESCUADERO, CARBONELL; MUNUERA-ALEMAN, 2010; PARK, LIM; BIRNBAUM-MORE, 2009; TALKE; HULTINK, 2010).

Nesse contexto, merece destaque a linha teórica da Visão Baseada em Recursos (RBV), que é amplamente utilizada na literatura de marketing estratégico como base para investigar os recursos organizacionais que conduzem a uma posição destacada no mercado e a performance superior (KOZLENKOVA, SAMAHA; PALMATIER, 2013).

A RBV defende que uma organização conquista vantagem competitiva no mercado por meio da combinação efetiva dos recursos que desenvolve internamente (BARNEY, 1991). Esses recursos permitem a elaboração e a implantação de estratégias organizacionais que implicarão em performance superior (HOOLEY ET AL., 2001). Diante disso, a vantagem competitiva é mantida por meio da seleção, desenvolvimento e articulação de recursos adequados. Segundo a lógica da RBV, a vantagem competitiva é sustentada em função da heterogeneidade de recursos que compõem o mercado – ou seja, as organizações possuem recursos diferentes mesmo que façam parte do mesmo segmento – e da imobilidade – ou seja, essas diferenças nos recursos podem persistir devido à dificuldade de transferir recursos entre as empresas (BARNEY, 1991).

Para complementar essa ideia, a RBV propõe um *framework* que inclui quatro condições para que um recurso tenha o potencial de gerar vantagem competitiva sustentável. Primeiro, a valoração, ou seja, o quanto o recurso permite que a organização aproveite as oportunidades e neutralize as ameaças externas. Segundo, a raridade, isto é, se o recurso é detido por um pequeno número de empresas concorrentes. Terceiro, a dificuldade de imitação, que significa que o recurso não pode ser obtido por meio de uma duplicação ou substituição direta. E o quarto refere-se à organização, que aponta a necessidade da empresa ser organizada para explorar por completo o potencial competitivo dos seus recursos e capacidades (BARNEY, 1991; KOZLENKOVA, SAMAHA; PALMATIER, 2013).

A literatura apresenta uma clara distinção entre os recursos e as capacidades. Recurso consiste em algo que a organização pode utilizar e implementar para alcançar os seus objetivos. Já a capacidade é algo que habilita a organização para empregar seus recursos de forma tão eficiente que aumente a sua produtividade (KOZLENKOVA, SAMAHA; PALMATIER, 2013). Ou seja, a capacidade possui um nível de complexidade mais elevado, pois está incorporada às rotinas da organização e não é simples de ser copiada ou modificada (NGO; O´CASS, 2012).

Na teoria, identifica-se um conjunto de fatores que são apontados como antecedentes da inovação, como: Orientação à Aprendizagem – que se refere à atividade de criar e utilizar conhecimento para ampliar a vantagem competitiva (CALANTONE, CAVUSGILA; ZHAO, 2002) –, Orientação ao Empreendedorismo – que envolve a criação de novos negócios e a reavaliação de negócios que se tornaram estagnados (HULT, HURLEY; KNIGHT, 2004) –, Orientação à Inovação – que consiste na implantação de mudanças organizacionais em consequência das transformações do

ambiente externo ou mesmo como antecipação às mesmas (KLEINSCHMIDT, BRENTANI; SALOMO, 2007; HULT, HURLEY; KNIGHT, 2004) –, Orientação Tecnológica – que envolve o comprometimento da organização com atividades relacionadas ao planejamento, desenvolvimento, à aquisição e à aplicação de novas tecnologias (ZHOU, YIM; TSE, 2005) e a Orientação para Mercado – que está relacionada ao interesse da organização em variáveis do mercado (HULT, HURLEY; KNIGHT, 2004; LANGERAK, HULTINK; ROBBEN, 2004).

Entre esses recursos, destaca-se a Orientação para Mercado (OM), que recebe expressiva atenção na área de marketing estratégico (LANGERAK, HULTINK; ROBBEN, 2004; BAKER; SINKULA, 2005; ATUAHENE-GIMA, SLATER; OLSON, 2005), inclusive no Brasil (PERIN; SAMPAIO, FALEIRO, 2004; PERIN; SAMPAIO, 2003; SAMPAIO; PERIN, 2004; SAMPAIO, PERIN; FALEIRO, 2003).

A OM envolve um conjunto de atividades e comportamentos voltados para a busca, geração e disseminação de informações provenientes do mercado com vistas a criar valor superior ao consumidor (HULT, HURLEY; KNIGHT, 2004; ZHOU, YIM; TSE, 2005).

As pesquisas com foco na OM culminaram com os estudos de Narver e Slater (1990) e Kohli e Jaworski (1990), que foram pioneiros na decomposição do construto e no desenvolvimento de indicadores que permitiu a sua mensuração. A escala de Narver e Slater (1990) vem sendo intensamente utilizada na academia (ver Apêndice A) e identificou três componentes da OM: orientação ao consumidor (OC), orientação ao concorrente e coordenação interfuncional. Essa decomposição da OM e identificação dos seus elementos foram seguidas por diversos autores na operacionalização do construto e teste dos seus efeitos (por exemplo, LANGERAK, HULTINK, ROBBEN, 2004; HULT, HURLEY; KNIGHT, 2004; LEDWITH; O'DWYER, 2009).

Posteriormente, essa divisão da OM motivou pesquisadores a tratar cada elemento apontado por Narver e Slater (1990) como construtos separados e testar o efeito específico de cada dimensão da OM nas variáveis dependentes (AUGUSTO; COELHO, 2009; DELUCA, VERONA; VICARI, 2010; CHENG; KEUMWIEDE, 2012).

Embora Narver e Slater (1990) tenham observado igual importância dos três elementos, constataram-se estudos que revelaram que o consumidor é o fator do ambiente externo mais crítico no desenvolvimento da OM (ver TAJEDDINI, 2010) e que das dimensões que compõem a OM, a OC é a que apresenta associação mais forte

com a inovação e com a performance (WOODSIDE, 2004). Essa argumentação já havia sido apresentada por Kohli e Jaworski (1990) – que centraram seus estudos na OM e afirmaram que o foco no consumidor é o elemento primordial para a formação da OM – e Deshpandé, Farley e Webster (1993) – que tratam OM e OC como sinônimos.

A dominância do consumidor no desenvolvimento da OM também pode ser visualizada por meio da argumentação apresentada por diversos autores na construção de hipóteses ligadas à OM (LANGERAK, HULTING; ROBBEN, 2004; BAKER; SINKULA, 2005; ATUAHENE-GIMA, SLATER; OLSON, 2005), que ressaltam os benefícios da OC, como análise de informações dos consumidores, identificação de necessidades e desejos desatendidos e possibilidade de desenvolver produtos alinhados às expectativas do mercado, para a geração da inovação e/ou da performance.

A OC significa a postura organizacional direcionada à busca, obtenção e aproveitamento de informações oriundas dos consumidores (ATUAHENE-GIMA, 2005). A OC tem recebido atenção na literatura, especialmente de estudos empíricos que testaram especificamente o construto (ATUAHENE-GIMA, 2005; AUGUSTO; COELHO, 2009; TAJEDDINI, 2010).

A teoria tem apontado a OC como antecedente direto da performance (por exemplo, nos estudos de WOODSIDE, 2004; YILMAZ, ALPKAN; ERGUN, 2005; THEOHARAKIS; HOOLEY, 2008; TAJEDDINI, 2010; YANG ET AL., 2012). No entanto, poucos são os resultados empíricos que testaram o efeito da OC no desenvolvimento da inovação (ver Apêndice A), sugerindo assim que a adoção da postura orientada ao consumidor é suficiente para levar a organização ao sucesso.

Essa verificação reflete a literatura de marketing estratégico que está apoiada na RBV, na qual a maioria das pesquisas tem se focado em analisar como os recursos diretamente afetam a performance da organização (KOZLENKOVA, SAMAHA; PALMATIER, 2013), desprezando o desenvolvimento de capacidades.

Vorhies, Morgan e Autry (2009) reconhecem que a capacidade de uma organização para empregar os seus recursos de forma prática nas suas atividades cotidianas é mais importante do que deter altos níveis desses recursos. Além disso, os autores salientam que poucos estudos empíricos tem se direcionado a analisar o papel das capacidades organizacionais no desenvolvimento das suas estratégias.

Essa lacuna teórica também foi observada no estudo de Kozlenkova, Samaha e Palmatier (2013) que contemplou uma análise do uso da RBV em pesquisas de marketing e apontou direcionamentos para investigações futuras. Os autores apontaram

que a maioria das pesquisas de marketing que utilizou RBV estudou o “estado da arte” da relação entre os recursos organizacionais e a performance, porém poucas pesquisas examinaram como os recursos e as capacidades são desenvolvidos e mantidos por uma organização para gerar performance superior. Nesse sentido, os autores sugerem que futuras pesquisas em marketing integrem empiricamente os fatores que levam à vantagem competitiva sustentável nos seus modelos como mecanismos mediadores entre os recursos e a performance.

Booner (2009) também demonstra a importância das etapas intermediárias ao afirmar que a OC é um recurso importante para competir no mercado, mas precisa ser complementada pela capacidade da organização para tirar proveito dessas informações. Em concordância, Rijdsdijk, Langerak e Hultink (2010) e Hsieh, Chiu e Hsu (2008) argumentam que as informações captadas dos consumidores não possuem valor se não forem acompanhadas da agilidade para colocar em prática o conhecimento construído e, efetivamente, desenvolver produtos que atendam às necessidades e preferências dos consumidores e respondam às suas expectativas.

Nesse sentido, a capacidade de inovar é apresentada nos modelos teóricos de Ngo e O’Cass (2012) e Atuahene-Gima (2005) como um construto intermediário entre a OC e a performance. Esses autores argumentam que o contato com os consumidores permite o desenvolvimento de novas competências e capacidades que facilitem o alinhamento entre o que é oferecido no mercado e as expectativas dos consumidores (ATUAHEME-GIMA, 2005; NGO; O’CASS, 2012).

Ainda que sem o emprego do termo “capacidade”, a literatura de OC também apresenta um expressivo número de estudos que sugere outros consequentes da OC, como outras orientações estratégicas, aspectos relacionados ao comportamento organizacional e etapas anteriores ao desenvolvimento de inovações. E, de forma incipiente, observam-se estudos que investigam a capacidade de inovar como um consequente da OC (ver Apêndice A).

O presente estudo apresenta a Capacidade de Inovação de Produto (CIP) como um consequente da OC que pode mediar a sua relação com a performance. A CIP é definida como um conjunto de habilidades, rotinas, comportamentos e procedimentos integrados na organização (NGO; O’CASS, 2012; PAVLOU; EL SAWY, 2011) que têm por objetivo gerar, criar ou desenvolver inovações de produto (MENGUC; AUH, 2009). As rotinas que compõem a CIP são constituídas por três pilares: a cultura

organizacional inovadora, as características das atividades internas e o entendimento do ambiente externo (NEELY ET AL., 2001; AKMAN; YILMAZ, 2008).

A CIP é um conceito incipiente na literatura. Alguns autores analisaram outros tipos de capacidades e outros ainda utilizaram termos diferentes para se referir à capacidade (ver Apêndice B). Subramaniam e Youndt (2005) e Menguc e Auh (2009) consideraram os tipos de capacidade radical e incremental de inovação nos seus modelos teóricos. Enquanto Akman e Yilmaz (2008), Sher e Yang (2005) e Romijn e Albaladejo (2002) consideraram a capacidade de inovação de forma mais ampla. Não foi constatado estudo que analisasse especificamente a CIP.

Ainda que a CIP esteja em um estágio inicial de estudo, os autores são consensuais no que se refere aos consequentes desse construto, constatando-se a predominância de conceitos relacionados ao resultado, ou seja, ao desempenho da organização, como vantagem, efetividade, velocidade e performance (ver Apêndice B). Especificamente, a Performance Financeira (PF) é apresentada como consequente em alguns estudos (MORGAN, VORHIES; MASON, 2009; HULT, KETCHEN; SLATER, 2005; SONG ET AL., 2005; SHER; YANG, 2005), sugerindo assim um possível mediador para a relação entre OC e PF.

Além dos aspectos internos, os estudos também têm apontado a influência do ambiente externo na forma em que as organizações atuam, na sua tomada de decisões, bem como na estruturação dos seus recursos e capacidades (CALANTONE, GARCIA; DROGE, 2003; KUIVALAINEN ET AL., 2004; ATUAHENE-GIMA; WEI, 2010), o que, conseqüentemente, influencia a sua PF. Diante disso, as variáveis externas têm sido consideradas em diversos modelos teóricos que buscaram analisar como o ambiente afeta as relações entre recursos empresariais e entre esses e a performance (BUGANZA, DELL'ERA; VERGANI, 2009; CALANTONE, GARCIA; DROGE, 2003).

As variáveis externas são comumente apresentadas como turbulências ambientais (AKGÜN, KESKIN; BYRNE, 2012; PALADINO, 2008). A turbulência do ambiente refere-se à velocidade e à imprevisibilidade em que as mudanças ocorrem no ambiente externo (CALANTONE, GARCIA; DROGE, 2003). Alguns autores tratam a turbulência ambiental como um construto único (DAYAN; ELBANNA, 2011; ATUAHENE-GIMA; WEI, 2010), outros a dividem em Turbulência Tecnológica (TT) e de Mercado (RIJSDIJK, LANGERAK; HULTINK, 2010; TALKE; HULTINK, 2010).

No entanto, alguns estudos têm ressaltado a importância da TT na formação da turbulência de um ambiente, bem como na influência de recursos e capacidades (CARBONELL, RODRIGUEZ-ESCUADERO; PUJARI, 2009). Calantone, Harmancioglu e Droge (2010) e Lee (2010) testaram os efeitos das duas dimensões da turbulência (tecnológica e mercadológica) na inovação de produto e apenas a TT apresentou efeito positivo. Em concordância a essa linha teórica que tem demonstrado a dominância da tecnologia, o presente estudo considera a TT como variável externa, que é definida como a velocidade e a frequência em que novas tecnologias surgem no setor em que a empresa atua, tornando as tecnologias anteriores obsoletas (ZHOU, YIM; TSE, 2005).

Para mensurar o desempenho organizacional, o presente estudo considerou a PF, a exemplo de um expressivo número de estudos que também utilizaram esses indicadores para operacionalizar o construto (CHENG; KRUMWIEDE, 2012; DELUCA, VERONA; VICARI, 2010; THEOHARAKIS; HOOLEY, 2008) e em atendimento à colocação de DeSarbo, Di Benedetto e Song (2007), que alertaram que a relação entre capacidades específicas da organização e a sua PF tem recebido pouca atenção na literatura. Além disso, o estudo conduzido por Sampaio et al. (2011) no contexto brasileiro revelou que os indicadores de PF são os mais conhecidos e utilizados por gestores no país.

Diante do exposto, a questão norteadora do presente estudo é: *Qual é o papel da capacidade de inovação de produto (CIP) na relação entre a orientação ao consumidor (OC) e a performance financeira (PF)?*

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GERAL**

Analisar a mediação da Capacidade de Inovação de Produto (CIP) na relação entre Orientação ao Consumidor (OC) e Performance Financeira (PF).

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Identificar métricas para o construto Capacidade de Inovação de Produto,
- b) Analisar a influência da Orientação ao Consumidor na Performance Financeira,
- c) Analisar a influência da Orientação ao Consumidor na Capacidade de Inovação de Produto,
- d) Analisar a influência da Capacidade de Inovação de Produto na Performance Financeira,
- e) Analisar as relações entre Orientação ao Consumidor, Capacidade de Inovação de Produto e Performance Financeira sob a influência da Turbulência Tecnológica.

#### **4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A visão baseada em recursos (RBV) sugere que a vantagem competitiva é alcançada por meio da combinação de recursos empresariais que constituem características internas da organização que a diferencia de outros concorrentes no mercado. Os recursos empresariais envolvem capacidades que são controladas pela organização e possibilitam a implementação de estratégias que aumentam a sua eficiência e eficácia. A RBV defende que as organizações precisam ser heterogêneas em relação aos seus recursos estratégicos e que esses recursos não podem ser facilmente transferidos de uma empresa para outra, o que sustenta a heterogeneidade no mercado (BARNEY, 1991).

Barney (1991) explica que a heterogeneidade é fundamental para construção da vantagem competitiva, pois permite que uma organização específica se destaque perante as demais – em razão de ser pioneira na implantação de uma nova estratégia – e possibilita a existência de barreiras de entrada – que justificam a posição ocupada pelas empresas que estão dentro e fora do mercado.

Em seu modelo teórico, Hooley et al. (2001) sugerem que os recursos das organizações viabilizam a seleção de estratégias, que, por sua vez, oportuniza a implantação dessas estratégias através de processos chave. A implementação conduz a posição competitiva, que proporciona maior performance. O autor identifica três pilares dos recursos empresariais: a cultura organizacional (que representa a orientação da organização e constitui a base para a tomada de decisão), vantagens do mercado (como relações com consumidores, parcerias com fornecedores e formação de alianças) e as capacidades de marketing, que assumem o papel de unir a cultura organizacional com as vantagens de mercado e facilitar o seu emprego efetivo para operar no mercado.

Por outro lado, as capacidades não são estáticas dentro de uma organização, e sim são transformadas e renovadas ao longo do tempo com o intuito de atender melhor às transformações do ambiente externo (PAVLOU; EL SAWY, 2011).

Dentro dessa linha, Teece (2007) introduziu o estudo das capacidades dinâmicas, que é decorrente da RBV e está fundamentado na ótica de que as capacidades envolvem o comportamento constante de criar, atualizar, proteger e manter vantagem competitiva.

Teece (2007) divide as capacidades dinâmicas em três etapas: a) Capacidade de perceber oportunidades e ameaças no mercado – consiste na habilidade para identificar novas oportunidades no mercado, envolvendo atividades de busca, exploração, criação, aprendizagem e interpretação de informações. b) Capacidade de aproveitar oportunidades – consiste na criação de novos produtos, serviços ou processos que atendam a oportunidade identificada, abarca a seleção de tecnologias, características e estruturas que satisfaçam o mercado-alvo, bem como as atividades de desenvolvimento e comercialização. c) Capacidade de transformação – compreende a habilidade de melhorar, combinar, proteger e, se pertinente, reconfigurar aspectos tangíveis ou intangíveis da organização com vistas a manter o negócio competitivo no mercado.

Lichtenthaler e Ernst (2012) constataram que os três tipos de capacidades são complementares e interdependentes. A capacidade de percepção afeta positivamente a capacidade de aproveitamento, que afeta de forma positiva a capacidade de transformação, que conduz a performance empresarial. Assim, para conquistar melhor desempenho, a organização precisa construir os três tipos de capacidades e desenvolvê-los de forma conjunta e interligada (LICHTENTHALER; ERNST, 2012).

Pavlou e El Sawy (2011) propõem um modelo que identifica componentes das capacidades: Percepção, Aprendizagem, Integração e Coordenação. Para que as capacidades sejam reconfiguradas, a organização precisa desenvolver os quatro tipos de habilidades de modo que uma viabiliza a execução da outra até que as capacidades sejam plenamente reconfiguradas. O modelo dos autores sugere que uma capacidade precede a outra, havendo uma relação de interdependência na qual as capacidades interagem e as habilidades existentes são continuamente transformadas e adaptadas por meio de um processo de evolução e aprimoramento composto pelas quatro etapas apresentadas até que sejam modificadas totalmente.

Os recursos organizacionais apresentados por Hooley et al. (2001), a classificação das capacidades dinâmicas apontada por Teece (2007) e os componentes das capacidades mostrados por Pavlou e El Sawy (2011) apresentam associação entre si.

A capacidade de percepção dos fatores externos (TEECE, 2007) está relacionada a uma cultura organizacional orientada para a busca de informações dos consumidores, bem como para a sua utilização no sentido de gerar vantagem competitiva (HOOLEY ET AL., 2001) e aos componentes de percepção, aprendizagem e integração (PAVLOU; EL SAWY, 2011). Já as capacidades de transformação e aproveitamento (TEECE, 2007) estão associadas à capacidade de marketing para criação de novos produtos e geração de inovações (HOOLEY ET AL., 2001) e ao componente de coordenação (PAVLOU; EL SAWY, 2011).

Esses conceitos de capacidades e recursos apresentados na literatura estão relacionados aos construtos que integram o presente estudo. Essas relações são apresentadas no Quadro 1.

**Quadro 1: Relação entre os conceitos da literatura e os construtos desse estudo**

Esse estudo	Hooley et al. (2001)	Teece (2007)	Pavlou e El Sawy (2011)
<b>Orientação ao Consumidor (OC)</b>	Cultura Organizacional Vantagens do mercado	Percepção	Percepção Aprendizagem Integração
<b>Capacidade de Inovação em Produto (CIP)</b>	Capacidades de Marketing	Aproveitamento Transformação	Coordenação

Fonte: elaborado pela pesquisadora

Essa associação teórica demonstra que existe uma intersecção entre os conceitos apresentados pelos autores da RBV e os construtos tratados nesse estudo. Ainda que apresente termos distintos para nomear determinados conceitos, a RBV embasa a definição e o estudo dos recursos e capacidades. A seguir apresenta-se a teoria aprofundada dos construtos contemplados nesse estudo.

#### 4.1. ORIENTAÇÃO AO CONSUMIDOR

A Orientação ao Consumidor (OC) originou-se das pesquisas na área de Orientação para Mercado (OM), que foram marcadas, especialmente, pelos estudos de Narver e Slater (1990) e Kohli e Jaworski (1990). A OM refere-se à cultura organizacional que cria e estimula comportamentos voltados para a geração de valor superior aos consumidores, o que, constantemente, conduz à performance superior do negócio (NARVER; SLATER, 1990).

Esses autores clássicos de OM identificaram elementos que compõem o construto e apontaram um conjunto de comportamentos das organizações voltadas a essa prática. Kohli e Jaworski (1990) apresentam uma visão processual da OM e destacam três comportamentos que a integram: geração de informações do mercado, disseminação dessas informações internamente e criação de uma resposta a essas informações. Esses autores, ainda que sem operacionalizá-los, também enumeram três pilares da OM: foco no consumidor, marketing coordenado e lucratividade. Enquanto Narver e Slater (1990) apontaram três componentes da OM: orientação ao consumidor (OC), orientação ao concorrente e coordenação interfuncional.

Essa decomposição da OM e identificação dos seus elementos foram seguidas por diversos autores na operacionalização do construto (ver Apêndice A), que testaram o efeito da OM na performance por meio das escalas de Narver e Slater (1990) e Kohli e Jaworski (1990).

As subdivisões da OM revelam certo consenso entre os autores no que se refere à participação do consumidor no desenvolvimento de uma postura voltada para o mercado. O foco no consumidor – apontado por Kohli e Jaworski (1990) – envolve a atividade de busca de informações sobre os consumidores com vistas a detectar suas necessidades e preferências tanto atuais quanto futuras. A OC enfatizada por Narver e Slater (1990) tem o intuito de compreender os consumidores profundamente de modo que seja possível a criação constante de valor para eles. Esses autores esclarecem que a geração de valor pode se dar de duas maneiras: aumentando os benefícios em relação aos custos ou reduzindo os custos em comparação aos benefícios. Assim, a organização precisa compreender a dinâmica de custos e receitas ao longo de todos os níveis da cadeia de suprimentos, incluindo os compradores dos compradores com vistas a gerar valor superior. Dessa forma, é possível analisar os consumidores potenciais no presente e quem poderão ser no futuro, assim como as suas necessidades e desejos atuais e futuros (NARVER; SLATER, 1990).

Especificamente, a postura orientada ao consumidor foi mensurada por meio da escala de Narver e Slater (1990). Ainda que os autores tenham constatado igual importância dos três elementos (orientação ao consumidor, orientação ao concorrente e coordenação interfuncional) na formação da OM, diversos estudos que analisaram o efeito da OM na inovação e/ou na performance apresentaram as suas argumentações centradas na análise do consumidor e construíram as suas hipóteses ressaltando os benefícios da OC no desenvolvimento da inovação ou na geração da performance. Por

exemplo, Langerak, Hulting e Robben (2004) afirmaram que a OM, por envolver a busca e análise de informações oriundas dos consumidores, oportuniza o desenvolvimento de benefícios direcionados a eles, gerando incremento da vantagem do produto. Baker e Sinkula (2005) argumentaram que a OM trata do foco da organização direcionado ao mercado que está inserida e da consideração de informações captadas desse. Assim, a postura orientada para mercado proporciona maior agilidade para identificar e responder as necessidades dos consumidores, viabilizando o desenvolvimento de novos produtos que ofereçam benefícios únicos e superiores aos dos concorrentes, o que traz como consequência a satisfação do cliente, confiança e retenção (BAKER; SINKULA, 2005). Em concordância, Atuahene-Gima, Slater e Olson (2005) apontaram que empresas orientadas para mercado são dotadas de um profundo conhecimento das características dos seus clientes, posto que são voltadas a busca constante de informações sobre os seus consumidores. Essa postura favorece a tomada de decisões, pois reduz a probabilidade de erros na resolução de problemas, gerando performance superior (ATUAHENE-GIMA, SLATER; OLSON, 2005).

Essa centralidade do consumidor na composição da OM já havia sido apontada por Kohli e Jaworski (1990) na definição do construto, que afirmaram que o foco no consumidor é o principal elemento da OM. Poucos anos depois, Deshpandé, Farley e Webster (1993) afirmaram não perceber diferença entre a OM e OC e passaram a tratá-los como sinônimos. Essa linha de argumentação foi seguida por Woodside (2004), que constatou que das dimensões que compõem a OM, a OC é a que apresenta associação mais forte com a postura inovadora e com a performance, Akman e Yilmaz (2008), que testaram o efeito das três dimensões da OM na capacidade de inovação da organização e encontraram sustentação empírica somente para a influência da OC, e Tajeddini (2010), que apontou que o consumidor é o fator do ambiente externo mais crítico no desenvolvimento da OM. Essa argumentação também foi sustentada no estudo de Stock e Zacharias (2011), que se utilizou de análise de cluster e revelou que a OC proativa é a postura que influencia mais fortemente a performance.

A dominância do consumidor na geração da inovação e da performance tem levado diversos pesquisadores a tratar as três dimensões da OM apontadas por Narver e Slater (1990) como construtos separados e a elaborar hipóteses específicas para testar o efeito de cada dimensão de forma individualizada na variável dependente (por exemplo, AUGUSTO; COELHO, 2009; DELUCA, VERONA; VICARI, 2010; CHENG; KEUMWIEDE, 2012). E ainda, alguns autores focaram seus estudos na análise

específica do efeito da OC nas variáveis dependentes (por exemplo, ATUAHENE-GIMA, 2005; YILMAZ, ALPKAN; ERGUN, 2005; THEOHARAKIS; HOOLEY, 2008). Desse modo, é possível perceber o surgimento de uma linha teórica específica direcionada a estudar a postura orientada ao consumidor.

A OC consiste na produção de informações sobre consumidores atuais e futuros e na disseminação e uso dessas 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 postura orientada para o consumidor envolve a proximidade da organização com o consumidor (MACINTOSH, 2007) e a captação de seus *feedbacks* com o intuito de compreender mais profundamente os seus comportamentos (AUH; MENGUC, 2005) e desenvolver produtos e serviços coerentes com as suas necessidades e os seus desejos (GRINSTEIN, 2008).

Desse modo, a OC é manifestada por meio da intensidade em que a organização e seus profissionais possuem contato com os consumidores (MACINTOSH, 2007) e concentram seus esforços na obtenção de suas opiniões (AKGÜN, KESKIN; BYRNE, 2010), no seu entendimento e satisfação (YILMAZ, ALPKAN; ERGUN, 2005), auxiliando-os a tomar decisões de compra que atendam as suas necessidades (MACINTOSH, 2007). DeLuca, Verona e Vicari (2010) identificam um conjunto de atividades e comportamentos que integram a OC, entre esses a coleta de informações em relação à aceitação de novas tecnologias no mercado, a geração interna de inteligência de mercado, compras de pesquisas de mercado e o envolvimento prévio do consumidor com os projetos de inovação.

Essas atividades demonstram a pro atividade associada à OC, posto que a postura está direcionada a descobrir e satisfazer as exigências dos consumidores (HAN, KIM; SRIVASTAVA, 1998). Nesse sentido, a OC compreende o engajamento ativo e constante da organização na busca e no processamento de informações no mercado, envolvendo um conjunto de mecanismos de monitoramento dos consumidores com vistas a descobrir ideias de novos produtos (SPANJOL, QUALLS E ROSA 2011). O contato da organização com os consumidores permite o conhecimento de necessidades, problemas e contexto dos consumidores de forma mais prática, o que facilita a busca por soluções para atendê-los (SETHI; NICHOLSON, 2001).

Entretanto, Booner (2009) aponta que a simples interação com o consumidor não é suficiente para conquistar a performance financeira e salienta que a organização

precisa produzir informações de qualidade a partir desse contato. A qualidade das informações oriundas dos consumidores refere-se ao grau em que essas são utilizadas para a criação de novos produtos e são consideradas relevantes, consistentes e capazes de proporcionar evidências e detalhes importantes para os processos relacionados ao novo produto. Assim, o estreitamento da relação com o consumidor e a comunicação efetiva das suas necessidades conduzem ao melhor entendimento das características do produto que possuem mais valor para o consumidor (BONNER, 2009).

Contudo, o consumidor nem sempre está habilitado para expor todas as suas necessidades. Em geral, o consumidor possui mais facilidade para manifestar as suas necessidades no momento presente e apresenta dificuldades para se projetar no futuro e imaginar como serão as suas necessidades no médio ou longo prazo (BOONER, 2009).

Por isso, Augusto e Coelho (2009) alertam que a OC não se limita em captar informações dos consumidores, mas abrange também o entendimento das suas necessidades futuras e a análise detalhada de como a organização poderá satisfazê-las.

Corroborando com essa argumentação, Narver, Slater e MacLachlan (2004) especificaram dois tipos de necessidades dos consumidores: expressas e latentes. Necessidades expressas são aquelas que o consumidor possui consciência e por isso é capaz de expressá-las. As necessidades latentes se encontram no nível de inconsciência do consumidor e por isso não é capaz de comunicá-las de forma explícita.

A capacidade do consumidor de manifestar as suas necessidades depende de fatores como o grau de novidade do produto e o quanto o novo produto provoca mudanças nos seus hábitos de uso. Quando o produto é novo para a organização e para os consumidores, há um desconhecimento sobre o produto e sua aplicação. Nesses casos, o consumidor tem mais dificuldade em fornecer *feedbacks* e explicar como o novo produto é utilizado em seu ambiente. De forma semelhante, quando o novo produto altera radicalmente funções importantes, modificando o processo de uso do consumidor e exigindo esforços para aprender a manuseá-lo, as necessidades de consumo tornam-se mais complexas e, conseqüentemente, reduz a habilidade do consumidor para articulá-las aos profissionais da organização (BONNER, 2009).

De um modo geral, as organizações consideram as necessidades expressas dos seus consumidores. Entretanto, a satisfação dessas necessidades não é suficiente para atraí-los e mantê-los no longo prazo, pois – em razão da maior facilidade de obtenção – as necessidades expressas tornam-se rapidamente conhecidas dos concorrentes, que também trabalham para satisfazê-las. Diante disso, as organizações precisam

constantemente superar as expectativas do seu público-alvo e passar a considerar as necessidades latentes. As necessidades latentes existem em todos os mercados, mas só podem ser descobertas pelas organizações que se centram nesse objetivo e observam os comportamentos dos seus consumidores com o intuito de fazer inferências sobre seus problemas e possíveis soluções (NARVER, SLATER; MaCLACHLAN, 2004).

A captação e o entendimento das necessidades latentes permite que a organização visualize oportunidades de ingresso em novos mercados e conquiste novos públicos. Essa visão orientada para o futuro é apresentada no estudo de Govindarajan, Kopalle e Danneels (2011), que dividem a OC em duas dimensões: foco nos consumidores atuais e potenciais. A orientação aos consumidores atuais compreende a atividade de captar informações a respeito dos consumidores da empresa no momento presente e buscar atendê-los por meio do desenvolvimento de produtos que satisfaçam as suas necessidades. Essa postura envolve esforços para compreender os consumidores em grande profundidade, o que permite a descoberta de necessidades.

Por outro lado, a orientação aos consumidores potenciais se refere à construção de conhecimento a respeito de pequenos nichos de mercado cujas necessidades são desconhecidas e, conseqüentemente, desatendidas. Essa postura inclui a identificação de consumidores potenciais e a construção de relações e de canais de comunicação com esses com vistas a desenvolver conhecimento sobre eles (GOVINDARAJAN, KOPALLE; DANNEELS, 2011).

A implantação das orientações ao consumidor atual ou potencial possui níveis de complexidade diferentes. O estudo de consumidores futuros exige que a organização esteja atenta e receptiva a informações mínimas oriundas de mercados desatendidos, bem como envolve o constante questionamento sobre quem devem ser os seus consumidores, o que torna a atividade mais complexa. Por outro lado, a OC focada em consumidores atuais estuda o público com o qual a empresa já possui uma extensa experiência anterior, o que facilita a interpretação das informações sobre suas necessidades e proporciona um forte incentivo para a geração de novos produtos, o que torna a atividade mais simples (GOVINDARAJAN, KOPALLE; DANNEELS, 2011).

A adoção da postura orientada para o consumidor trata-se de uma decisão complexa, pois se dá em nível da cultura organizacional (DESHPANDÉ, FARLEY; WEBSTER JR., 1993). A OC é o aspecto mais fundamental da cultura corporativa (HAN; KIM, SRIVASTAVA, 1998), abrangendo um conjunto de valores e crenças que reforça o foco que a organização possui no consumidor (DESHPANDÉ, FARLEY;

WEBSTER JR., 1993) e que prioriza os interesses dos mesmos (THEOHARAKIS; HOOLEY, 2008).

Deshpande, Farley e Webster Jr. (1993) reforçam que a OC não pode ser reduzida à busca de informações sobre necessidades atuais e potenciais dos consumidores sem considerar o conjunto de valores e crenças que está profundamente enraizado nesse conceito, envolvendo elementos da sua cultura corporativa.

Assim, a OC refere-se à filosofia organizacional que posiciona o consumidor a frente do planejamento estratégico e tático e da tomada de decisões com vistas a proporcionar-lhe maior valor e satisfação (AUH; MENGUC, 2005). Embora não exclua os outros *stakeholders*, como proprietários, gerentes e funcionários (DESHPANDÉ, FARLEY; WEBSTER JR., 1993), a OC prioriza um forte comprometimento com os consumidores de tal forma que valores e estratégias possam ser compartilhados ao longo do tempo (MASCARENHAS, KESAVAN; BERNACCHI, 2006).

Como uma característica cultural, a OC é compartilhada por todos os membros de uma organização, gerando a oportunidade para aproveitar as informações dos consumidores para promover inovações (GOTTELAND; BOULÉ, 2006).

Bonner (2009) analisa como a interação entre a organização e os consumidores pode proporcionar informações de qualidade e, conseqüentemente, incrementar a performance. O autor sugere que o nível de interação que uma organização estabelece com seus consumidores pode ser avaliado por meio de três critérios: sentido, participação e conteúdo. O sentido refere-se à direção do fluxo de informações entre as duas partes. Quando as interações são unidirecionais – dos consumidores para a organização – tendem a ocasionar uma postura reativa por parte das equipes, que simplesmente respondem às preferências e necessidades dos consumidores. Com isso, o autor recomenda que a interação ocorra de forma bidirecional, o que permite o compartilhamento de informações no qual os planos e projetos são comunicados e analisados e o *feedback* ocorre naturalmente.

O segundo critério refere-se à participação, que compreende a intensidade em que os consumidores participam ativa e diretamente das atividades de criação de novos produtos. As participações mais intensas ocorrem por meio de contatos face a face, grupos de discussões e reuniões, que podem incluir, inclusive, os consumidores como membros das equipes de inovação e oportunizam que esses expressem novas ideias de produtos.

Por fim, o terceiro critério refere-se ao conteúdo da interação, que envolve o grau em que os consumidores e os profissionais agem conjuntamente na solução de problemas relacionados ao produto e ao seu uso. Assim, o consumidor tem a oportunidade de propor soluções que as equipes não haviam pensado, formando-se um relacionamento colaborativo e confiável (BONNER, 2009).

O interesse no tema de OC tem apresentado crescimento, especialmente a partir de 2008, quando o número de artigos publicados que incluíram o construto nos modelos teóricos passou a ser expressivamente maior que os anos anteriores (ver Apêndice A).

O Quadro 2 apresenta a relação de estudos que analisaram empiricamente a OC e os seus respectivos consequentes. De forma semelhante à OM, a OC foi intensamente apontada como um antecedente direto da performance, o que pode ser observado pelo volume de estudos apresentados na coluna da esquerda do quadro. A performance financeira, especificamente, foi investigada nos estudos de Yilmaz, Alpkán e Ergun (2005), Homburg, Wieseke e Hoyer (2009), Homburg, Muller e Klarmann (2011), Kidwell et al., (2011) e Cheng e Keumwiede (2012).

No entanto, a literatura ainda é carente na investigação da relação entre a OC e a capacidade de inovar, o que denota o pequeno número de estudos na coluna do meio do quadro. Esses dados demonstram que a literatura tem explorado muito mais a relação direta da OC e performance do que a relação entre OC e a capacidade de inovar, sugerindo que a adoção da postura orientada ao consumidor pode conduzir à maior performance, independente da organização ter capacidades para desenvolver inovações.

Em paralelo a isso, a literatura também apresenta um expressivo número de estudos (apresentados na coluna da direita do quadro) que aponta outros consequentes da OC, como outras orientações estratégicas (YILMAZ, ALPKAN; ERGUN, 2005) e etapas que antecedem o desenvolvimento de inovações, como o uso de informações sobre os consumidores (GOTTELAND; BOULÉ, 2006), o desenvolvimento da relação com o consumidor (SINGH; KOSHY, 2011) e a integração interfuncional (NARAYANAN ET AL., 2011). Dentro desse conjunto, constatou-se a presença de uma linha teórica dedicada ao estudo da implantação específica da OC pelos profissionais de vendas (que estabelecem contato direto com os consumidores). Essa corrente teórica se foca nos consequentes da OC relacionados ao comportamento humano no ambiente organizacional como a eficiência do colaborador (YEUNG, CHENG; CHAN, 2004), o significado do trabalho (FOCK, YIM; RODRIGUEZ, 2010), a satisfação no trabalho (DONAVAN, BROWN; MOWEN, 2004; FRANKE; PARK,

2006), o *empowerment* (HARTLINE, MAXHAM III; McKEE, 2000), o engajamento dos colaboradores (ZABLAH ET AL., 2012) e a performance do superior (BROWN ET AL., 2002), demonstrando assim certo afastamento da linha de pesquisa de marketing e revelando a predominância de aspectos relacionados à gestão de pessoas. Em função da diferença de enfoque, esses estudos se utilizam de outras escalas para tratar o construto que diferem das tradicionais (NARVER; SLATER, 1990; KOHLI; JAWORSKI, 1990), como pode ser observado no Apêndice A.

**Quadro 2: Conseqüentes da Orientação ao Consumidor**

PERFORMANCE	CAPACIDADE DE INOVAR	OUTROS CONSEQUENTES
<p><b><u>Mercado:</u></b>            Cheng e Keumwiede (2012)            Homburg, Muller e Klarmann (2011)            Kidwell et al. (2011)            Singh e Koshy (2011)            Homburg, Wieseke e Hoyer (2009)            Jeong, Pae e Zhou (2006)            Yeung, Cheng e Chan (2004)            Brown et al. (2002)            Deshpande, Farley e Webster Jr. (1993)</p> <p><b><u>Financeira:</u></b>            Cheng e Keumwiede (2012)            Homburg, Wieseke e Hoyer (2009)            Jeong, Pae e Zhou (2006)            Yilmaz, Alpkán e Ergun (2005)</p> <p><b><u>Geral:</u></b>            Yang, Wang, Zhu e Wu (2012)            Ellis, Davies e Wong (2011)            Smirnova et al. (2011a)            Tajeddini (2010)            Guenzi, Georges e Pardo (2009)            Wachner, Plouffe e Grégore (2009)            Theoharakis e Hooley (2008)            Gao, Zhou e Yim (2007)            Franke e Park (2006)            Woodside (2004)            Liu, Luo e Shi (2002)            Kahn (2001)</p>	Cheng e Keumwiede (2012) Hortinha, Lages e Lages (2011) Calantone, Harmancioglu e Droge (2010) Augusto e Coelho (2009) Theoharakis e Hooley (2008) Woodside (2004) Frambach, Prabhu e Verhallen (2003) Han, Kim e Srivastava (1998)	Wang, Beatty e Liu (2012) Zablah et al. (2012) Homburg, Muller e Klarmann (2011) Narayanan et al. (2011) Singh e Koshy (2011) Smirnova et al. (2011a) Smirnova et al. (2011b) Spanjol, Qualls e Rosa (2011) Akün, Keskin e Byrne (2010) De Luca, Verona e Vicari (2010) Ingenbleek, Frambach e Verhallen (2010) Fock, Yim e Rodriguez (2010) Guenzi, Georges e Pardo (2009) Homburg, Wieseke e Bornemann (2009) Homburg, Wieseke e Hoyer (2009) Grinstein (2008) Hsieh, Chiu e Hsu (2008) Theoharakis e Hooley (2008) Macintosh (2007) Franke e Park (2006) Gotteland e Boulé (2006) Atuahene-Gima (2005) Yilmaz, Alpkán e Ergun (2005) Donovan, Brown e Mowen (2004) Yeung, Cheng e Chan (2004) Woodside (2004) Liu, Luo e Shi (2002) Hartline, Maxham III e McKee (2000)

Fonte: elaborado pela pesquisadora a partir da literatura

Os estudos que apresentam outros conseqüentes para a OC sugerem a existência de etapas anteriores à performance e alertam para a presença de possíveis mediadores da relação entre a OC e a performance. Ao mesmo tempo, esses estudos não apresentam coerência na utilização de termos para nomear esses construtos possíveis mediadores. Essa incoerência também demonstra a necessidade de investigação mais detalhada da

relação entre OC e performance financeira, de modo que possam ser constatadas etapas intermediárias entre a postura orientada ao consumidor e o alcance da performance financeira superior.

Diante da literatura clássica de RBV que relaciona os recursos empresariais às capacidades internas da organização e dessas à performance (HOOLEY ET AL., 2001) e apresenta os tipos de capacidades como complementares (PAVLOU; EL SAWY, 2011) e do estudo empírico de Lichtenthaler e Ernst (2012) que constatou a integração das capacidades como fundamental para o alcance da performance, o presente estudo apresenta a Capacidade de Inovação de Produto (CIP) como um possível intermediário da relação entre OC e Performance Financeira. A CIP, ainda que não com essa nomenclatura, também é apresentada nos estudos de Atuahene-Gima (2005), Akman e Yilmaz (2008), Menguc e Auh (2009) e Ngo e O’Cass (2012) e é aprofundada na seção seguinte.

#### 4.2. CAPACIDADE DE INOVAÇÃO DE PRODUTO

Ngo e O’Cass (2012) alertam que existe uma clara distinção entre os recursos empresariais e a capacidade. Enquanto os recursos podem ser transferidos de uma organização para a outra ou mesmo imitados com certa facilidade, a capacidade é mais complexa, pois envolve uma estrutura de rotinas e processos particulares de cada organização que se relacionam entre si.

Eisenhardt e Martin (2000) apresentam a capacidade como um conjunto de rotinas estratégicas por meio das quais os gestores estão habilitados a modificar a sua base de recursos com vistas a desenvolver estratégias e tomar decisões que propiciem agregação de valor. Diante disso, a capacidade apresenta-se com maior grau de complexidade quando comparada ao recurso, posto que envolve a agilidade necessária para selecionar, implantar, adaptar e modificar os seus recursos com vistas a alcançar melhor desempenho no mercado (AKMAN; YILMAZ, 2008).

Assim, a transformação de recursos torna-se possível por meio do desenvolvimento de capacidades específicas. Eisenhardt e Martin (2000) apontam alguns tipos de capacidades direcionadas à transformação de recursos. Primeiro, a capacidade para adquirir e eliminar recursos, que inclui a criação de rotinas pelas quais os gerentes constroem novos pensamentos na organização, fazendo-se necessário a incorporação de novos recursos e eliminação de recursos antigos. Em seguida, a

capacidade de integração de recursos, que se refere à combinação de diversas habilidades e conhecimento para criar produtos e serviços rentáveis. Por fim, a capacidade de recombinação de recursos consiste em rotinas adotadas pelos gerentes para copiar, transferir e reconfigurar recursos, especialmente baseados no conhecimento da organização (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Em razão da sua complexidade e abrangência, a capacidade é desenvolvida em nível coletivo, sendo resultante da integração de múltiplas rotinas, procedimentos e comportamentos que são construídos ao longo do tempo dentro da organização (NGO; O´CASS, 2012) e torna os seus processos distintos de qualquer outra organização (MORGAN, VORHIES; MASON, 2009).

Ainda que as habilidades individuais sejam importantes, como experiências prévias dos gestores, qualificação profissional e aprendizado (ROMIJN; ALBALADEJO, 2002), a capacidade organizacional é construída por meio da coordenação das habilidades e conhecimentos intra e intergrupais que, operando em conjunto, formam rotinas organizacionais por meio das quais as atividades diárias são organizadas (SONG ET AL., 2005).

Nesse sentido, Eisenhardt e Martin (2000) explicam que a capacidade não é simplesmente adquirida por uma organização ou por uma equipe. Ao contrário, a capacidade é construída dentro do ambiente organizacional por meio de mecanismos de aprendizagem que guiam a evolução do conhecimento e das habilidades. Lall (1992) já apontava que a capacidade trata-se de um processo contínuo de construção de conhecimento.

Nesse processo, a prática assume importante papel, pois possibilita o acúmulo do conhecimento por meio da execução das tarefas diárias e permite que as pessoas entendam os processos de forma mais aprofundada e desenvolvam rotinas mais efetivas (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

A compreensão dos processos e o desenvolvimento das rotinas capacitam a organização para transformar os seus recursos, criar novas estratégias e embasar a sua tomada de decisão com vistas a criar e entregar valor superior ao consumidor (ATUAHENE-GIMA, 2005).

A construção da capacidade envolve uma ordem de complexidade das habilidades adquiridas. A capacidade é formada por uma combinação de capacidades mais simples e por rotinas relacionadas que são fundamentais para o desenvolvimento de capacidades mais complexas. Assim, as equipes normalmente adquirem primeiro as

capacidades com níveis menores de complexidade e, posteriormente, evoluem para capacidades mais complexas que são formadas a partir das primeiras (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Portanto, as organizações que conseguem integrar melhor as suas capacidades tornam-se mais qualificadas para desenvolver suas estratégias no mercado e, conseqüentemente, alcançar performance superior (VORHIES, MORGAN; AUTRY, 2009).

Em geral, a literatura apresenta o termo “rotinas” para explicar, definir e exemplificar a presença de “capacidades” nas organizações. Eisenhardt e Martin (2000) apontam a capacidade como um conjunto de rotinas estratégicas. Vorhies, Morgan e Autry (2009) e Ngo e O’Cass (2012) mencionam que a capacidade é construída por meio da integração de rotinas. Essa constatação revela a intersecção desses dois conceitos na literatura e, especialmente, as possíveis relações que se estabelecem entre o fato de a organização possuir capacidade e adotar determinadas rotinas.

Conforme exposto, a capacidade está relacionada a um conjunto de habilidades para criar, desenvolver e transformar recursos de modo particular que seja difícil de ser imitado por outras organizações. A capacidade compreende ainda a adaptação, reconfiguração e integração dessas habilidades com vistas a responder às transformações do ambiente externo.

Por outro lado, as rotinas estão associadas aos hábitos, aos procedimentos e aos comportamentos adotados de forma recorrente em uma organização (COHEN ET AL., 1996), consistem na memorização da forma como as coisas são executadas, de modo que o indivíduo tenha conhecimento de como fazer e do por que fazer daquele modo (COHENDET; LLERENA, 2003).

O estudo de Cohendet e Llerena (2003), que teve por objetivo a compreensão do termo, apontou como principal conclusão o fato de que as rotinas podem explicar as diferenças entre as organizações no mercado no sentido em que cada organização se apoia em diferentes rotinas e capacidades que são específicas e não podem ser transferidas.

De modo semelhante à capacidade, as rotinas também são desenvolvidas em nível coletivo, pois são formadas por hábitos individuais articulados e compartilhados com toda a equipe de forma periódica (COHEN ET AL., 1996). E também são flexíveis, podendo ser alteradas ao longo do tempo por meio do processo de aprendizagem que permite que a organização selecione e adapte rotinas existentes para transformá-las em um novo conjunto de capacidade (COHENDET; LLERENA, 2003).

Essa análise sugere que a capacidade constitui um conceito mais complexo e menos palpável, enquanto as rotinas são mais simples de ser definidas e observadas. Posto que a literatura aponta forte associação entre os conceitos (EISENHARDT; MARTIN, 2000; VORHIES, MORGAN; AUTRY, 2009; NGO; O´CASS, 2012) e que em alguns casos o termo “rotinas” é utilizado tanto para definir quanto para exemplificar a capacidade, entende-se que as rotinas compreendem uma forma de manifestação da capacidade na prática. Ou seja, a organização que possui determinada capacidade terá um conjunto de rotinas direcionadas a aplicar essa capacidade nas atividades diárias. Assim, cada capacidade vem acompanhada por diversas rotinas que oportunizam a sua aplicabilidade e a sua execução sob a forma de ações desempenhadas pelos colaboradores da organização.

Corroborando com essa constatação, Song et al. (2005) afirmam que a capacidade envolve um conjunto coordenado de habilidades e conhecimentos que estão incorporados às rotinas organizacionais por meio do qual a organização coordena as suas atividades diárias. A colocação dos autores propõe que assim como a capacidade é complexa, as rotinas também não existem sem um embasamento ou uma justificativa para tal, pois são calcadas nas capacidades que a organização possui. Diante disso, diferentes capacidades irão figurar diferentes rotinas e diferentes rotinas são fundamentadas em diferentes capacidades.

Dentro dessa linha, o presente estudo apresenta um tipo específico de capacidade: a Capacidade de Inovação de Produto (CIP). A inovação de produto consiste em um processo interativo que se inicia pela identificação de uma oportunidade (um novo mercado e/ou um novo produto) que leva ao desenvolvimento, à produção e à elaboração do marketing direcionado ao novo produto com vistas a alcançar um desempenho destacado no mercado (GARCIA; CALANTONE, 2002). A CIP refere-se à habilidade da organização para gerar, criar ou desenvolver inovações de produto (SUBRAMANIAM, YOUNDT, 2005; MENGUC; AUH, 2009).

Segundo Neely et al. (2001) a CIP pode ser entendida como o potencial que uma organização possui para gerar resultados a partir das suas inovações de produto, empregando recursos e capacidades da melhor maneira possível com vistas a explorar oportunidades.

Em concordância à literatura de capacidade, a CIP contempla um agrupamento de rotinas organizacionais (NGO; O´CASS, 2012), práticas e processos inter-

relacionados que são considerados críticos para o desempenho das atividades de inovação de produto (LAWSON; SAMSON, 2001).

Akman e Yilmaz (2008) definem características que compõem a CIP, envolvendo a cultura organizacional inovadora, as características das atividades internas e o entendimento do ambiente externo.

A cultura organizacional se refere à maneira que cada empresa pensa e age coletivamente. A cultura organizacional inovadora trata-se de um estilo de comportamento que estimula o surgimento de novas ideias e a execução de mudanças, permitindo que os colaboradores questionem a maneira tradicional de desempenhar as tarefas e atuem como empreendedores. Dessa forma, os profissionais recebem maior autonomia, conseguem expor as suas ideias mais facilmente e podem ousar no desempenho das suas atividades diárias (BRENTANI; KLEINSCHMIDT, 2004; ATUAHENE-GIMA, SLATER; OLSON, 2005; KLEINSCHMIDT, BRENTANI; SALOMO, 2007; BARCZAK, SULTAN; HULTINK, 2007).

Akman e Yilmaz (2008) propõem que a CIP é manifestada por meio da cultura da organização voltada à inovação. Dayan e Basarir (2010) corroboram com essa argumentação quando expõem que a CIP está relacionada ao comprometimento da equipe com os valores, objetivos, estratégias e processos da organização. Lawson e Samson (2001) concordam com essa ideia e expõem que o desenvolvimento da CIP requer a clara articulação de uma visão comum e da direção estratégica da organização, posto que essas medidas sejam fundamentais para a institucionalização da inovação.

Quando os profissionais refletem fielmente a cultura inovadora da organização, conseguem perceber o momento em que a maneira de desempenhar as tarefas torna-se obsoleta e estão abertos para adaptá-la às transformações internas ou externas. Nesse sentido, esses profissionais são aptos a desenvolver planos para responder aos desafios e produzir produtos criativos para satisfazer os consumidores (DAYAN; BASARIR, 2010).

A criatividade é mencionada por Atuahene-Gima e Wei (2011) que associam a CIP à habilidade da organização para identificar e prontamente implantar soluções rentáveis para determinada dificuldade. A criatividade é originada de múltiplas ações individuais dos colaboradores que em conjunto resultam no aprimoramento contínuo das estratégias ou na geração de ideias radicais que transformam a estratégia do negócio ou mesmo na criação de novos negócios. A cultura inovadora estimula a criatividade e

os pensamentos divergentes entre os indivíduos para promover inovações de sucesso (LAWSON; SAMSON, 2001).

Enfim, a cultura organizacional inovadora envolve um estilo de trabalho aberto, com a formação de equipes multifuncionais e de múltiplos níveis hierárquicos, com o estímulo à autonomia e criatividade dos colaboradores e com a participação de um líder executivo que demonstra um forte comprometimento pessoal com a inovação (NEELY ET AL., 2001).

Por outro lado, a segunda característica da CIP, as atividades internas, contempla o compartilhamento de conhecimento internamente, a coordenação rápida desse conhecimento e o encorajamento diário dos colaboradores em relação à inovação (AKMAN; YILMAZ, 2008).

Essa questão pode ser evidenciada nos estudos de Vorhies, Morgan e Autry (2009) – que apresentam a CIP como um conjunto de habilidades construídas por meio da integração do conhecimento especializado dos colaboradores da organização que permitem o emprego de recursos para alcançar os objetivos da inovação de produto – e Pavlou e El Sawy (2011) – que registraram a importância de combinar o conhecimento individual com os conhecimentos da unidade de negócio, envolvendo a disseminação e o compartilhamento das informações com toda a equipe.

As rotinas de inovação de produto exigem a participação de equipes transdisciplinares que contribuem com diferentes experiências para o processo de inovação. Essa multifuncionalidade da equipe é fundamental para a criação de produtos superiores, pois cada fonte diferente de conhecimento tem melhores condições de se direcionar a um aspecto particular do novo produto e colaborar para o seu processo de desenvolvimento (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Nesse sentido, o conhecimento precisa ser compartilhado dentro da organização por meio da combinação de uma ampla variedade de experiências, diálogos abertos, construção de ideias e debates de questões relevantes sobre inovação. As organizações que possuem CIP adotam uma postura que extrapola funções, níveis hierárquicos, tecnologia e estabelecem um processo de comunicação que estimula o compartilhamento de informações e a construção de conhecimento (LAWSON; SAMSON, 2001).

Para que essas rotinas fluam naturalmente dentro da organização, existem procedimentos que podem ser adotados para estimular o compartilhamento dessas experiências, como o trabalho conjunto para solucionar problemas pontuais ou sessões

de *brainstorm*, que incrementam a inovação de produto, pois possibilita a formação de uma base de experiência comum e uma linguagem que facilita a comunicação entre pessoas com funcionalidades diferentes (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Em concordância, Marsh e Stock (2006) argumentam que o conhecimento construído por meio de experiências prévias da organização deve ser articulado e codificado com vistas a facilitar a sua transferência e aplicação em experiências futuras. Essa medida permite que a organização reconheça as suas falhas e os seus acertos em experiências anteriores e os utilize como uma fonte rica de conhecimento para auxiliar a condução de futuros projetos. Por isso, os mesmos autores apresentam a CIP como englobando a habilidade da organização para armazenar o conteúdo aprendido em projetos anteriores com o objetivo de aproveitá-los em projetos futuros.

As organizações que possuem CIP aprendem a partir de falhas ou erros que ocorrem no seu dia-a-dia e não os omite das demais funções na organização, pois possuem um processo sistemático incorporado de enxergar os projetos falhos como oportunidades para aprender e melhorar (LAWSON; SAMSON, 2001).

Entretanto, o armazenamento de conhecimento somente possui valor se a informação possuir um significado, ou seja, no contexto da inovação de produto, é indicado que novos entendimentos e novas possibilidades de aplicação dos conhecimentos armazenados emirjam. Quando as informações possuem significado, os indivíduos percebem novas possibilidades de combinações e conexões entre os conhecimentos existentes e a estratégia futura da organização, o que contribui para o incremento da performance (MARSH; STOCK, 2006).

Essa argumentação vai ao encontro da colocação de Lawson e Samson (2001), que apresentam a CIP como a habilidade da organização para continuamente transformar o conhecimento e as ideias em novos produtos para beneficiar a si e ao mercado.

Em suma, as atividades internas consistem na busca constante por geração e captação de novas ideias, contemplando a disseminação de sugestões dos colaboradores, o aproveitamento das ideias bem sucedidas e a construção do aprendizado organizacional a partir das falhas (NEELY ET AL., 2001).

Por fim, a última característica refere-se à capacidade de compreensão do ambiente externo, que consiste na adoção de mudanças com base nas transformações do ambiente, ou seja, a habilidade da organização para promover inovações que reflitam sugestões e demandas oriundas do ambiente externo (AKMAN; YILMAZ, 2008).

A capacidade de compreensão e adaptação ao ambiente externo também é mencionada no estudo de Akgün e Lynn (2002), que apresenta a CIP associada à capacidade de improvisação da equipe, que contempla as atividades de traçar um planejamento, antever situações e responder ao mercado simultaneamente, envolvendo a exploração e a experimentação contínua diante de circunstâncias desconhecidas.

As previsões e projeções traçadas no planejamento auxiliam a organização a identificar desenvolvimentos futuros em tecnologias, produtos e mercados, o que contribui para a reorientação estratégica no sentido de evitar ameaças, aproveitar novas oportunidades e melhorar a sua tomada de decisão (LAWSON; SAMSON, 2001).

Essa argumentação vai ao encontro dos apontamentos de Ngo e O`Cass (2012) que enfatizam a capacidade da organização de responder às necessidades atuais e futuras dos consumidores por meio da habilidade para desenvolver novas soluções, bem como para a criação de novos conhecimentos e a reconfiguração das capacidades existentes para desenvolver novos produtos (PAVLOU; EL SAWY, 2011).

As organizações que conseguem gerar, comunicar e constantemente atualizar as informações disponíveis sobre o ambiente externo podem reduzir incertezas e ambiguidades relacionadas à inovação, o que as torna mais habilitadas para identificar novos caminhos a serem explorados e para eliminar mais rapidamente opções que não são lucrativas (LAWSON; SAMSON, 2001).

O estudo de Nassimbeni (2001), que analisou a propensão de pequenas empresas para a atividade de exportação, aponta que a CIP está relacionada à habilidade da organização para uma visão externa que contemple a análise de uma variedade de mercados e demandas para promover ajustes e melhorias nos seus produtos atuais.

Em resumo, o entendimento do ambiente externo envolve a atenção da organização com os consumidores, fornecedores, investidores, governo, entre outros e a consideração das informações oriundas desses como fontes potenciais de ideias que podem assumir um importante papel no processo de inovação (NEELY ET AL., 2001).

A literatura utiliza termos bastante heterogêneos para tratar a CIP (ver Apêndice B), demonstrando que não há consenso entre os autores quanto à forma de nomear a capacidade de uma organização para promover inovações de produto. Assim, o construto não se apresenta consolidado teoricamente e carece de uma análise mais aprofundada. Algumas das exceções são os estudos de Subramaniam e Youndt (2005) e Menguc e Auh (2009) que incluem as capacidades radicais e incrementais nos seus

modelos teóricos e Akman e Yilmaz (2008) que inclui a capacidade de inovação no seu escopo de análise.

Com base na literatura de capacidades apresentada e nos estudos que contemplam de alguma forma a capacidade de inovação como objeto de análise, no presente estudo, a CIP é definida como **um conjunto coordenado de habilidades, rotinas, comportamentos e procedimentos que tem por objetivo o desenvolvimento de inovações direcionadas ao produto**. Especificamente, esses procedimentos e rotinas são calcados no estudo de Akman e Yilmaz (2008) e contemplam a cultura organizacional inovadora, as características das atividades internas e o entendimento do ambiente externo.

A CIP é pouco explorada na literatura. Poucos autores focaram-se em analisar especificamente a capacidade da organização para promover inovações (ver Quadro 3). Alguns autores analisaram outros tipos de capacidades como dinâmicas (PAVLOU; EL SAWY, 2011), absorptivas (JABAR, SOOSAY; SANTA, 2011; ZHAO ET AL., 2005), de marketing (MORGAN, VORHIES; MASON, 2009; VORHIES, MORGAN; AUTRY, 2009; SONG ET AL., 2005), tecnológicas (SONG ET AL., 2005) ou mesmo a capacidade organizacional (HULT, KETCHEN; SLATER, 2005). Outros autores ainda empregaram termos diferentes para referir-se a essas habilidades internas, como criatividade (ATUAHENE-GIMA; WEI, 2011), reflexo (DAYAN; BASARIR, 2010), retenção e interpretação (MARSH; STOCK, 2006) e improvisação (AKGÜN; LYNN, 2002), sem o uso do termo “capacidade”.

**Quadro 3: Termos, indicadores e consequentes de Capacidade**

AUTORES	TERMOS UTILIZADOS	INDICADORES / ROTINAS	CONSEQUENTES
Hortinha, Lages e Lages (2011)	Capacidades de Inovação	<p><b>Exploratory Innovation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nós buscamos ideias tecnológicas novas por meio do pensamento “fora da caixa”.</li> <li>- Nós baseamos o nosso sucesso na nossa habilidade para explorar novas tecnologias.</li> <li>- Nós criamos produtos ou serviços que são inovadores para a empresa.</li> <li>- Nós buscamos soluções criativas para satisfazer as necessidades dos nossos consumidores.</li> <li>- Nós arriscamos de forma dinâmica a entrada em novos segmentos de mercado.</li> <li>- Nós buscamos ativamente atender novos segmentos de consumidores.</li> </ul> <p><b>Exploitative Innovation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nós nos comprometemos a melhorar a qualidade e manter o custo mais baixo.</li> <li>- Nós constantemente melhoramos a confiabilidade dos nossos produtos e serviços.</li> <li>- Nós aumentamos o nível de automação das nossas operações.</li> <li>- Nós constantemente buscamos a satisfação dos nossos consumidores existentes.</li> <li>- Nós ajustamos o que nós oferecemos para manter nossos consumidores atuais satisfeitos.</li> <li>- Nós penetramos mais profundamente na base de consumidores existentes.</li> </ul>	Performance de Exportação
Jabar, Soosay e Santa (2011)	Capacidade absorptiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nosso parceiro tem áreas de pesquisa de interesses similares com a nossa empresa.</li> <li>- A organização do nosso parceiro tem uma estrutura organizacional similar a da nossa empresa.</li> <li>- Empresas com experiência em alianças alcançarão níveis mais altos de conhecimento em colaborações.</li> <li>- Nossa organização selecionará parceiros que estão dispostos a transferir seu conhecimento tácito ou abstrato.</li> </ul>	Desenvolvimento de Novos Produtos
Pavlou e El Sawy (2011)	Capacidades dinâmicas	<p><b>Capacidade Sensorial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nós frequentemente observamos o ambiente para identificar oportunidades de novos negócios.</li> <li>- Nós periodicamente revisamos o real efeito das mudanças do nosso ambiente de negócio nos consumidores.</li> <li>- Nós frequentemente revisamos nossos esforços de desenvolvimento de produto para certificar que eles estão alinhados com o que os consumidores querem.</li> <li>- Nós dedicamos bastante tempo para implementar ideias para novos produtos e melhorar nossos produtos existentes.</li> </ul> <p><b>Capacidade de Aprendizagem</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nós temos rotinas efetivas para identificar, valorar e importar informação e conhecimento.</li> <li>- Nós temos rotinas adequadas para assimilar informação e conhecimento novos.</li> <li>- Nós somos efetivos em transformar a informação existente em novo conhecimento.</li> <li>- Nós somos efetivos em utilizar conhecimento para os novos produtos.</li> <li>- Nós somos efetivos em desenvolver novos conhecimentos que tenham o potencial de influenciar o desenvolvimento de produto.</li> </ul>	Performance do Novo Produto

AUTORES	TERMOS UTILIZADOS	INDICADORES / ROTINAS	CONSEQUENTES
Pavlou e El Sawy (2011)	Capacidades dinâmicas	<p><b>Capacidade de Integração</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nós somos acessíveis para as contribuições individuais dentro do grupo.</li> <li>- Nós temos um entendimento global das responsabilidades e tarefas de cada um.</li> <li>- Nós somos plenamente conscientes sobre quem no grupo possui relevantes conhecimento e habilidades especializados para o nosso trabalho.</li> <li>- Nós cuidadosamente inter-relacionamos nossas ações um ao outro para obter condições de compartilhamento.</li> <li>- Os membros do grupo gerenciam com sucesso a interconexão de suas atividades.</li> </ul> <p><b>Capacidade de Coordenação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nós asseguramos que o resultado do nosso trabalho é sincronizado com o trabalho dos outros.</li> <li>- Nós asseguramos um alocação de recursos apropriada (ex.: informação, time, relatórios) dentro do nosso grupo.</li> <li>- Os membros do grupo são designados a tarefas adequadas com suas habilidades e conhecimento para as tarefas relevantes.</li> <li>- Nós asseguramos que existe compatibilidade entre o conhecimento dos membros do grupo e o processo de trabalho.</li> <li>- De um modo geral, nosso grupo é bem coordenado.</li> </ul>	Performance do Novo Produto
	Capacidades operacionais	<p><b>Capacidade de Reconfiguração</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nós conseguimos de maneira satisfatória reconfigurar nossos recursos para aproximar-se de novos recursos produtivos.</li> </ul> <p>Nós frequentemente nos engajamos na recombinação de recurso para melhor atender nossas áreas e recursos de produto e mercado.</p> <hr/> <p><b>Capacidade Técnica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliação da viabilidade técnica do desenvolvimento de novos produtos com contínua mudança de características.</li> <li>- De forma recorrente, testes de avaliação para determinar o desempenho básico contra as alterações nas especificações técnicas.</li> <li>- Frequentemente execução de protótipos ou amostras para testar os produtos.</li> </ul> <p><b>Capacidade voltada ao Consumidor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Frequentemente determinação das características e tendências do mercado.</li> <li>- Regularmente, avaliação dos concorrentes e seus produtos – ambos atuais e potenciais.</li> <li>- Execução de vários programas de teste de marketing alinhados com os planos de comercialização.</li> </ul> <p><b>Capacidade de Gerenciamento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- O gerenciamento efetivamente monitora o progresso do grupo de DNP.</li> <li>- O gerenciamento é ativamente envolvido em atividades no nível operacional.</li> <li>- O gerenciamento efetivamente administra tarefas e funções relevantes.</li> </ul>	

AUTORES	TERMOS UTILIZADOS	INDICADORES / ROTINAS	CONSEQUENTES
Atuahene-Gima e Wei (2011)	Velocidade na solução de problemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os membros do projeto são rápidos na definição, no encontro e na implementação de soluções para os problemas.</li> <li>- Nós dispomos de um grande número de soluções alternativas para cada problema rapidamente.</li> <li>- Nós encontramos e implementamos um número correto de soluções alternativas para os nossos problemas no tempo certo.</li> <li>- Para cada problema encontrado, nós somos engajados para escolher soluções.</li> <li>- A busca e a implementação de soluções demoram mais do que o esperado.</li> <li>- Ideias para solucionar problemas são descobertas um tanto tarde para serem aproveitadas.</li> </ul>	Qualidade do Produto
	Criatividade na solução de problemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As soluções encontradas e implementadas nesse projeto nos custou menos do que em projetos anteriores.</li> <li>- Nós dispomos de soluções menos custosas para resolver problemas do que nós esperávamos.</li> <li>- Em geral, as soluções encontradas e implementadas para resolver problemas são criativas.</li> <li>- As soluções para os problemas geraram novos pensamentos entre os membros do projeto.</li> <li>- Comparado com projetos anteriores, as soluções encontradas não são de alta qualidade.</li> <li>- Em geral, as soluções implementadas nesse projeto não são econômicas.</li> </ul>	Vantagem do Produto
Dayan e Basarir (2010)	Reflexo da equipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A equipe investigou e observou o contexto e o progresso do nosso projeto (ex.: performance das tarefas, metas, requisitos do projeto, contexto organizacional, etc.).</li> <li>- A equipe ajustou suas estratégias de desempenho de tarefa em resposta às mudanças no contexto e progresso do projeto.</li> </ul>	Sucesso do produto
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- A equipe passou um período de tempo adequado considerando as consequências das suas atividades (ex.: considerações a cerca de usabilidade do produto, compatibilidade com outros produtos, custo, etc.).</li> <li>- Estratégias e abordagens de trabalho escolhidas têm suas adequabilidades posteriormente checadas pela equipe.</li> </ul>	Velocidade para o mercado
Menguc e Auh (2009)	Capacidade de inovação radical	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inovações que tornam os produtos existentes obsoletos.</li> <li>- Inovações que fundamentalmente modificam os produtos existentes.</li> <li>- Inovações que significativamente melhoram as experiências dos consumidores com o produto.</li> <li>- Inovações que exigem diferentes maneiras de aprendizagem dos consumidores.</li> </ul>	Performance do Novo Produto
	Capacidade de inovação incremental	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inovações que reforçam as nossas linhas de produto existentes.</li> <li>- Inovações que reforçam nosso conhecimento existente dos produtos atuais.</li> <li>- Inovações em como nós atualmente operamos.</li> </ul>	
Morgan, Vorhies e Mason (2009)	Capacidades de Marketing	<p><b>Preço</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidades e sistemas de prática de preços que respondem rapidamente às mudanças do mercado.</li> <li>- Conhecimento referente às táticas de preços dos concorrentes.</li> <li>- Prática de um trabalho efetivo de precificação de produtos/serviços.</li> <li>- Monitoramento dos preços e mudanças de preços dos concorrentes.</li> </ul>	Performance Financeira

AUTORES	TERMOS UTILIZADOS	INDICADORES / ROTINAS	CONSEQUENTES
Morgan, Vorhies e Mason (2009)	Capacidades de Marketing	<p><b>Produto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidade para desenvolver novos produtos/serviços.</li> <li>- Desenvolvimento de novos produtos/serviços para explorar os investimentos em P&amp;D.</li> <li>- Lançamento de novos produtos/serviços com sucesso.</li> <li>- Certificando-se de que os esforços em desenvolvimento de novos produtos/serviços estão respondendo às necessidades do consumidor.</li> </ul> <p><b>Distribuição</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estreitamento das relações com distribuidores.</li> <li>- Atração e manutenção dos melhores distribuidores.</li> <li>- Agregação de valor aos negócios dos nossos distribuidores.</li> <li>- Promoção de altos níveis de serviço de apoio aos distribuidores.</li> </ul> <p><b>Comunicação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento e execução de programas de comunicação.</li> <li>- Gerenciamento de anúncios e habilidades criativas.</li> <li>- Habilidades de relações públicas.</li> <li>- Habilidades e processos de gerenciamento da imagem da marca.</li> </ul> <p><b>Vendas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oferecimento à equipe de vendas de treinamento que eles precisam para ser efetivos.</li> <li>- Sistemas de planejamento e controle do gerenciamento de vendas.</li> <li>- Habilidades de vendas da equipe de vendas.</li> <li>- Habilidades de gerenciamento de vendas.</li> <li>- Promoção de apoio de vendas efetivo à força de vendas.</li> </ul> <p><b>Planejamento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidades de planejamento de marketing.</li> <li>- Habilidade para efetivamente segmentar e atingir o mercado.</li> <li>- Desenvolvimento de estratégias de marketing criativas.</li> <li>- Profundidade dos processos de planejamento de marketing.</li> </ul> <p><b>Implementação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alocação dos recursos de marketing efetivamente.</li> <li>- Organização da entrega dos programas de marketing efetivamente.</li> <li>- Transformação das estratégias de marketing em ação.</li> <li>- Execução das estratégias de marketing rapidamente.</li> </ul>	Performance Financeira

AUTORES	TERMOS UTILIZADOS	INDICADORES / ROTINAS	CONSEQUENTES
Vorhies, Morgan e Autry (2009)	Capacidades especializadas de marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anúncio e Promoção</li> <li>- Relações Públicas</li> <li>- Venda Pessoal</li> <li>- Preço</li> <li>- Desenvolvimento de Novo Serviço</li> <li>- Distribuição</li> </ul>	Efetividade no Mercado
	Capacidades arquiteturais de marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliação do ambiente</li> <li>- Planejamento de mercado</li> <li>- Desenvolvimento de habilidades de marketing</li> <li>- Coordenação e Comunicação interna</li> </ul>	
Akman e Yilman (2008)	Capacidade de Inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nossa empresa possui uma cultura organizacional e uma compreensão de gerenciamento que apoia e encoraja a inovação.</li> <li>- Na nossa empresa, o conhecimento de diferentes recursos é utilizado para as atividades de desenvolvimento de produto eficientemente e rapidamente.</li> <li>- Nossa empresa possui capacidade para refletir mudanças nas condições de mercado (como mudanças nas preferências dos consumidores, produtos concorrentes, etc.) para os nossos próprios produtos e processos o mais breve possível.</li> <li>- Os trabalhadores da nossa empresa são apoiados e encorajados a participar de atividades como desenvolvimento de produto, melhorias no processo de inovação e a produzir novas ideias sobre esses tópicos.</li> <li>- Novas ideias que vêm dos consumidores, fornecedores, etc. são avaliadas constantemente e consideradas para serem incluídas nas atividades de desenvolvimento de produto.</li> <li>- Nossa empresa conseguiria se adaptar às mudanças ambientais facilmente e em curto espaço de tempo fazendo melhorias compatíveis e inovações nos seus produtos e processos.</li> </ul>	Sucesso de Inovação
Marsh e Stock (2006)	Retenção de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nós usamos meios formais, como bases de dados, relatórios e outros meios, para coletar informação sobre o que funcionou e o que não funcionou nos projetos de desenvolvimento de produto.</li> <li>- Informação a respeito de projetos anteriores é disseminada regularmente por meio de newsletters, seminários e outros meios.</li> <li>- Existe um procedimento formal de auditoria para examinar sucessos e falhas após cada projeto de desenvolvimento de produto.</li> </ul>	Performance do Novo Produto
	Interpretação de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniões estratégicas frequentemente incluem pessoas de baixo nível hierárquico envolvidas no desenvolvimento de produto.</li> <li>- Os gerentes frequentemente compartilham opiniões sobre o futuro das tecnologias.</li> <li>- Os desenvolvedores de produto trabalham próximo aos gerentes seniores para explicar os novos produtos a eles.</li> <li>- Cientistas, tecnólogos e engenheiros são encorajados a se mover em torno de equipes de produto e</li> </ul>	

laboratórios de pesquisas.

AUTORES	TERMOS UTILIZADOS	INDICADORES / ROTINAS	CONSEQUENTES
Hult, Ketchen e Slater (2005)	Capacidade Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nos custa pouco tempo decidir como responder as mudanças de preço dos concorrentes.</li> <li>- Nós somos rápidos para responder as mudanças nas necessidades de produto ou serviço dos nossos consumidores.</li> <li>- Se o nosso maior concorrente lançar uma campanha para os nossos consumidores, nós implementamos uma resposta imediatamente.</li> </ul>	Performance Financeira
Sher e Yang (2005)	Capacidade de Inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Patente</li> <li>- Intensidade de P&amp;D</li> <li>- Força de trabalho de P&amp;D</li> <li>- Cooperação tecnológica</li> <li>- Fusões e aquisições</li> <li>- Capacidade de inovação em design</li> <li>- Capacidade de inovação na manufatura</li> <li>- Capacidade de inovação em embalagem e teste</li> </ul>	Lucratividade
Song et al. (2005)	Capacidades Tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidades de desenvolvimento tecnológico</li> <li>- Processos de manufatura</li> <li>- Capacidades de desenvolvimento de novo produto</li> </ul>	Performance Financeira
	Capacidades de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidades para se conectar ao consumidor (ex.: criar e gerenciar relacionamentos duráveis com o consumidor).</li> <li>- Capacidades para perceber o Mercado (prever mudanças nas preferências do consumidor).</li> <li>- Capacidades para estabelecer vínculo com os canais (criar relacionamentos duráveis com os membros do canal, como atacadistas, varejistas).</li> </ul>	
	Integração das capacidades	Ambas as escalas juntas	
Subramaniam e Youndt (2005)	Capacidade de inovação incremental	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inovações que reforçam as nossas linhas de produto/serviço existentes.</li> <li>- Inovações que reforçam nosso conhecimento existente dos produtos/serviços atuais.</li> <li>- Inovações que reforçam como nós atualmente competimos.</li> </ul>	---
	Capacidade de inovação radical	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inovações que tornam os produtos/serviços existentes obsoletos.</li> <li>- Inovações que fundamentalmente modificam os produtos/serviços existentes.</li> <li>- Inovações que tornam o nosso conhecimento existente dos produtos/serviços atuais obsoletos.</li> </ul>	
Zhao et al. (2005)	Capacidade Absortiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percentual de vendas de produtos manufaturados de acordo com a especificação de design da empresa parceira.</li> <li>- Percentual de vendas de produtos que usam equipamentos originais de manufatura.</li> <li>- Percentual de vendas de produtos desenhados e desenvolvidos pelas empresas de acordo com as exigências do</li> </ul>	---

AUTORES	TERMOS UTILIZADOS	INDICADORES / ROTINAS	CONSEQUENTES
		comprador. - Percentual de vendas de produtos desenhados e desenvolvidos pelas empresas e vendidos com sua própria marca.	
Romijn e Albaladejo (2002)	Capacidade de Inovação	- Fundamentalmente novo para o mundo. - Inovações similares às adotadas em outras indústrias. - Inovações similares às adotadas na indústria da própria firma, mas suas inovações diferem de forma identificável das inovações de outras empresas. - As mesmas ou inovações muito similares às adotadas pelos concorrentes. - Sem maiores inovações.	---
Akgün e Lynn (2002)	Improvisação da equipe	- O time descobriu o processo de desenvolvimento de novo produto por meio de cooperação ao invés de por um plano rígido bem definido. - O time improvisou ao desenvolver esse produto ao invés de estritamente seguir o plano. - O time improvisou ao comercializar esse produto ao invés de estritamente seguir o plano.	Velocidade para o mercado
Lawson e Samson (2001)	Capacidade de Inovação	Não mensurado / Estudo Qualitativo	---
Nassimbeni (2001)	Capacidade de Inovação	- Intensidade de compartilhamento de informação. - O horizonte de relacionamento. - Os efeitos conjunto em desenvolvimento de produto/processo.	Performance de Exportação
Szeto (2000)	Capacidade de Inovação	Não mensurado / Estudo Qualitativo	---

Fonte: elaborado pela pesquisadora a partir da literatura

Por meio do Quadro 3 constata-se a diversidade de indicadores utilizados na literatura para operacionalizar a CIP. Com exceção dos estudos de Subramaniam e Youndt (2005) e Menguc e Auh (2009) – que apresentam escala semelhante – os demais pesquisadores utilizaram escalas bastante divergentes para o construto. Esse dado revela a ausência de uma escala dominante que já tenha sido amplamente empregada e validada em diversos contextos, o que demonstra o estágio incipiente do construto CIP na literatura.

Ao analisar os indicadores apresentados, pode-se constatar pontos de intersecção com o construto de OC, quando autores como Pavlou e El Sawy (2011), Morgan, Vorhies e Mason, (2009), Akman e Yilman (2008) e Song et al. (2005) mencionam a capacidade de observar o ambiente externo, identificar tendências e detectar as expectativas dos consumidores. De modo semelhante, nota-se relativa semelhança com o construto de Orientação à Aprendizagem, quando os autores Jabar, Soosay e Santa (2011), Pavlou e El Sawy (2011) e Marsh e Stock (2006) salientam a capacidade de absorver o conhecimento e transformá-lo em informações relevantes para organização.

Outro conceito presente nas escalas foi o compartilhamento de conhecimento. Alguns autores ressaltaram a capacidade de integração e disseminação de informações internamente, bem como para oferecer espaços para a troca de ideias, como por exemplo, Pavlou e El Sawy (2011), Akman e Yilman (2008), Marsh e Stock (2006) e Nassimbeni (2001). O conceito de adaptação também foi observado nos indicadores no que se refere à capacidade da organização modificar produtos e processos com vistas a responder às transformações do mercado (PAVLOU; EL SAWY, 2011; AKMAN; YILMAN, 2008; HULT, KETCHEN; SLATER, 2005).

Também se constatou uma linha de estudos – Pavlou e El Sawy (2011), Morgan, Vorhies e Mason (2009) e Vorhies, Morgan e Autry (2009) – que mencionou as atividades práticas desenvolvidas pelas organizações no dia-a-dia, especialmente ações voltadas aos 4Ps (produto, preço, promoção e praça), que englobam ações de publicidade, testes de mercado, embalagens, etc.

Outros autores apresentaram variáveis que nesse estudo são entendidas como consequências da CIP, como o desenvolvimento prático de novos produtos (MORGAN, VORHIES; MASON, 2009), a produção de inovações radicais e incrementais (MENGUC; AUH, 2009; SUBRAMANIAM; YOUNDT, 2005), o grau de novidade da inovação (ROMIJN; ALBALADEJO, 2002), a produção de patentes, design e

tecnologias (SHER; YANG, 2005) e o percentual de vendas dos produtos inovadores (ZHAO ET AL., 2005).

A capacidade direcionada ao planejamento e controle da inovação também foi citada pelos autores Morgan, Vorhies e Mason (2009), Dayan e Basarir (2010) e Pavlou e El Sawy (2011), que destacaram a importância de a organização desenvolver um plano de execução da inovação e monitorá-lo constantemente. Por outro lado, Hortinha, Lages e Lages (2011), Atuahene-Gima e Wei (2011) e Akgün e Lynn (2002) enfatizaram a agilidade da organização para solucionar problemas por meio de respostas criativas sem limitar-se ao que foi previamente planejado.

Pavlou e El Sawy (2011) apresentou a distribuição adequada de tarefas de acordo com o perfil e nível de conhecimento de cada membro da equipe entre os indicadores para a CIP. Akman e Yilman (2008) referiram a cultura de inovação na sua escala, mencionando os incentivos que os colaboradores recebem para participar de atividades e se engajar em projetos de inovação.

Esse conjunto de estudos demonstra a diversidade de conceitos na literatura associados à CIP, o que reflete a dificuldade de operacionalização do construto. Notaram-se escalas bem específicas de determinado conceito, ou seja, que se focaram em uma dimensão da capacidade e a utilizaram, como Jabar, Soosay e Santa (2011), Atuahene-Gima e Wei (2011), Dayan e Basarir (2010), Hult, Ketchen e Slater (2005), Akgün e Lynn (2002) e Nassimbeni (2001). Já outras escalas mostraram-se mais abrangentes e contemplaram várias dimensões da CIP, como Pavlou e El Sawy (2011), Morgan, Vorhies e Mason (2009), Akman e Yilman (2008), Marsh e Stock (2006) e Song et al. (2005). Constatou-se ainda a presença de escalas que avaliam uma etapa posterior ao fato de a organização deter a CIP, que se refere aos resultados práticos da capacidade, como o desenvolvimento de produtos e atividades relacionadas ao seu lançamento no mercado. Esses autores – Morgan, Vorhies e Mason (2009), Menguc e Auh (2009), Subramaniam e Youndt (2005), Romijn e Albaladejo (2002), Sher e Yang (2005) e Zhao et al. (2005) – afastam-se do conceito de CIP adotado nesse estudo pelo fato de medirem os resultados e não a capacidade.

Esse contexto de diversidade de indicadores dificulta a escolha de uma escala específica para a CIP e reflete a necessidade de maior compreensão do construto por meio de um estudo exploratório preliminar que permita a identificação de métricas no contexto estudado e o embasamento para a escolha e/ou adaptação das escalas presentes

na literatura. Em razão disso, o presente estudo contemplou uma etapa qualitativa inicial que antecedeu a aplicação do *survey*.

Apesar dessa divergência, os autores apresentam relativo consenso no que se refere aos consequentes dessas capacidades. Por meio do Quadro 3, nota-se que os modelos teóricos apontam variáveis de resultado como consequentes da CIP, ou seja, os estudos indicam que o desenvolvimento dessas capacidades pode conduzir ao desempenho satisfatório da organização. Essa constatação pode ser observada por meio da coluna da direita do Quadro 3, que aponta construtos como vantagem do produto (ATUAHENE-GIMA; WEI, 2011), velocidade para o mercado (DAYAN; BASARIR, 2010; AKGÜN; LYNN, 2002), efetividade no mercado (VORHIES, MORGAN; AUTRY, 2009) e performance do novo produto (MENGUC; AUH, 2009; MARSH; STOCK, 2006; PAVLOU; EL SAWY, 2011).

Especialmente, a performance financeira é apresentada como consequente em alguns estudos (MORGAN, VORHIES; MASON, 2009; HULT, KETCHEN; SLATER, 2005; SONG ET AL., 2005; SHER; YANG, 2005). Esses estudos sugerem a influência da CIP na Performance Financeira (PF), apontando assim um possível mediador para a relação entre OC e PF.

#### 4.3. TURBULÊNCIA TECNOLÓGICA

A turbulência do ambiente externo refere-se às mudanças ocorridas em determinado setor que aumentam os riscos e as incertezas associados aos processos e estratégias das organizações (CALANTONE, GARCIA; DROGE, 2003). Nesse sentido, a turbulência corresponde ao grau de dificuldade que os gestores têm para entender e prever o ambiente em que a empresa atua (ATUAHENE-GIMA; WEI, 2011).

Buganza, Dell'Era e Vergani (2009) definem duas características para os ambientes turbulentos:

- **Velocidade:** corresponde à frequência com que as mudanças ocorrem no ambiente, como rapidez de mudanças nas necessidades do mercado e rapidez no surgimento de inovações tecnológicas.
- **Imprevisibilidade:** corresponde ao grau de dificuldade para antever as transformações do ambiente. Essa dificuldade pode ser causada pela ausência de sinais que permitam a elaboração de previsões ou pelos elevados custos de aquisição dessas informações.

Nesse contexto, ambientes turbulentos são aqueles expostos a rápidas mudanças tecnológicas, produtos com ciclo de vida reduzidos, rápida obsolescência de conhecimento e frequentes transformações nas preferências dos consumidores (AKGÜN, LYNN; BYRNE, 2006). Assim, os ambientes turbulentos são caracterizados por incerteza, imprevisibilidade, constante surgimento de vantagens competitivas temporárias, incerteza em relação ao crescimento da demanda e poucas barreiras de entrada e/ou inexistência (DROGE, CALANTONE; HARMANCIOGLU, 2008), o que resulta em condições dinâmicas e voláteis (CALANTONE, HARMANCIOGLU; DROGE, 2010).

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 desenvolvimento interno de suas inovações (BUGANZA, DELL'ERA; VERGANI, 2009). As inovações tecnológicas podem tornar o ambiente turbulento por meio da aceleração das mudanças nas formas de comunicação no mercado (CALANTONE, GARCIA; DROGE, 2003), bem como pelo surgimento de uma nova legislação ou uma nova descoberta técnica (AKGÜN, LYNN; BYRNE, 2006).

Os ambientes instáveis tecnologicamente apresentam risco e incerteza nos processos de desenvolvimento de inovações, pois as previsões tornam-se mais difíceis e os produtos existentes tornam-se obsoletos em um período de tempo menor (RIJSDIJK, LANGERAK; HULTINK, 2010).

A adoção de uma nova tecnologia pela organização pode assumir diferentes níveis de dificuldade, que dependem do seu grau de novidade e do seu dinamismo. A novidade da tecnologia refere-se ao quanto nova e desconhecida é a tecnologia que está sendo incorporada ao mercado. O dinamismo da tecnologia compreende a extensão em que a tecnologia encontra-se em estado de fluxo no setor, ou seja, a velocidade em que é alterada. Quanto maiores os níveis de novidade e dinamismo da tecnologia, maior a dificuldade de adotá-la, pois se encontra fora da rotina habitual da organização, é mais difícil estabelecer padrões para sua aplicação e é mais complexo manter a atualização em relação à mesma (CARBONELL, RODRIGUEZ-ESCUADERO; PUJARI, 2009).

Os ambientes turbulentos tecnologicamente são caracterizados pela alta velocidade de obsolescência de produtos, frequente entradas e saídas de concorrentes do mercado e ganhos e perdas de vantagem competitiva (CALANTONE, GARCIA; DROGE, 2003).

Quando a taxa de mudança no âmbito tecnológico é alta, as organizações precisam entender profundamente os consumidores, focar-se no estado da arte da tecnologia (AKGÜN, KESKIN; BYRNE, 2012), monitorar as transformações tecnológicas e reconfigurar os seus processos de desenvolvimento de inovações com vistas a se adaptar ao ambiente que se configura (CALANTONE, GARCIA; DROGE, 2003). Nesse ambiente dotado de alto nível de volatilidade, mudança e imprevisibilidade relacionado à tecnologia, as organizações que priorizam uma resposta rápida aos concorrentes e aos consumidores por meio do uso do conhecimento existente podem alcançar performance satisfatória (LEE, 2010).

#### 4.4. MODELO TEÓRICO

A seguir apresentam-se as hipóteses propostas no presente estudo para teste empírico. Conforme exposto anteriormente, a OC refere-se à captação e uso de informações provenientes dos consumidores (ATUAHENE-GIMA, 2005), incluindo a intensidade em que o consumidor é envolvido nos processos decisórios e que seus *feedbacks* são considerados para promover melhorias (AKGÜN, KESKIN; BYRNE, 2010). Organizações orientadas ao consumidor priorizam o uso de informações relacionadas ao consumidor no processo estratégico (YILMAZ, ALPKAN; ERGUN, 2005), tornando o processo decisório e ações de resolução de problemas participativos (AKGÜN, KESKIN; BYRNE, 2010).

A aquisição de informações dos consumidores reduz as incertezas do ambiente externo ocasionadas por mudanças nas exigências e nas necessidades dos consumidores. A disponibilidade dessas informações atualizadas aumenta a eficiência da tomada de decisões (RIEL, LEMMINK; OUWERSLOOT, 2004), visto que a OC auxilia a organização a selecionar projetos de inovação de produto que sejam altamente promissores e que possam atender o consumidor com mais plenitude (DELUCA, VERONA; VICARI, 2010).

Uma forte OC proporciona o entendimento das percepções complexas que os consumidores enfrentam, o que permite que a organização faça uso efetivo dessas informações nos seus processos de modo a beneficiar-se desse conhecimento (INGENBLEEK, FRAMBACH; VERHALLEN, 2010).

Já que a OC coloca como prioridade o atendimento das necessidades dos consumidores, essa postura permite identificar e analisar as preferências dos

consumidores e, conseqüentemente, servi-los melhor (GAO, ZHOU; YIM, 2007), especialmente por meio da oferta de produtos de valor superior no mercado. A empresa pode usufruir de vantagem perante os competidores em função de focar os seus esforços na satisfação dos consumidores (JEONG, PAE; ZHOU, 2006).

O consumidor tem sido apontado na literatura como o elemento principal de informações externas à organização (TAJEDDINI, 2010; WOODSIDE, 2004), sugerindo que o desempenho favorável no gerenciamento da relação com o consumidor leva a organização à performance superior (STOCK; ZACHARIAS, 2011). Autores clássicos de Orientação para Mercado (OM) já haviam apresentado essa argumentação, demonstrando a importância da OC para a geração da performance (KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990).

Nesse sentido, diversos estudos têm apontado a performance como um conseqüente da OC (YANG ET AL., 2012; ELLIS, DAVIES; WONG, 2011; HOMBURG, MULLER; KLARMANN, 2011), demonstrando que o foco da organização no consumidor pode levá-la ao desempenho superior no mercado. Especialmente, constata-se uma série de estudos que sustentaram empiricamente a relação entre a OC e a Performance Financeira (PF). Cheng e Keumwiede (2012) realizaram estudo junto a prestadoras de serviços em Taiwan e sustentaram a hipótese que apresentou a relação direta e positiva entre OC e PF. Kidwell et al. (2011) investigaram agências de seguro nos Estados Unidos e também encontraram suporte para a relação entre OC e PF. O estudo de Homburg, Muller e Klarmann (2011), conduzido na Alemanha, revelou a existência de uma relação de U invertido entre OC e PF. Já Yilmaz, Alpkan e Ergun (2005) investigaram empresas de manufatura na Turquia e constataram a relação direta e positiva entre OC e PF. Stock e Zacharias (2011) realizaram uma análise de cluster com empresas norte-americanas e constataram que o perfil organizacional que prioriza as preferências dos consumidores e direciona as suas atividades para a busca por informações sobre as suas necessidades foi o que apresentou maior índice de PF.

Diante do exposto, o presente estudo sugere que a OC possui influência positiva na PF, pois o conhecimento dos consumidores permite que a empresa direcione as suas estratégias para atendê-los e satisfazê-los, o que, conseqüentemente, gera o desempenho financeiro superior. Assim, apresenta-se a seguinte hipótese:

**H1: A Orientação ao Consumidor (OC) influencia positivamente a Performance Financeira (PF).**

Por outro lado, a literatura também apresenta alguns estudos que não encontraram sustentação empírica para a relação direta entre OC e performance. Jeong, Pae e Zhou (2006) e Ellis, Davies e Wong (2011) realizaram estudo com empresas chinesas de manufatura e refutaram a hipótese que apresentou relação direta entre OC e performance. Smirnova et al. (2011) conduziram uma pesquisa na Rússia junto a indústrias de materiais e não encontraram suporte para a relação direta entre OC e performance. Corroborando, Yeung, Cheng e Chan (2004) haviam proposto a relação direta entre OC e satisfação do consumidor, mas o estudo realizado com indústrias de eletrônicos em Hong Kong não sustentou essa proposição. Igualmente, Singh e Koshy (2011) refutaram essa mesma hipótese por meio do seu estudo na Índia.

Esses estudos demonstram que a OC por si só pode não conduzir diretamente ao alcance da PF. Booner (2009) já havia alertado que 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 dessas informações. Do mesmo modo, Akman e Yilmaz (2008) apontaram que a OC é importante para a criação de um ambiente inovador, mas sozinha não basta para que a organização conquise performance superior.

Em concordância, Rijdsdijk, Langerak e Hultink (2010) afirmam que as informações captadas dos consumidores precisam ser transformadas em produtos dotados de atributos e funcionalidades que vão ao encontro das suas expectativas e que possam satisfazê-los. Ou seja, o conhecimento adquirido com base nos consumidores precisa ser aproveitado e transformado de forma prática para que a organização obtenha PF superior (RIJSDIJK, LANGERAK; HULTINK, 2010).

Hsieh, Chiu e Hsu (2008) argumentam que o entendimento dos consumidores é necessário para servi-los de forma satisfatória. Entretanto, os autores também mencionam que a organização precisa desenvolver um processo criativo interno com o intuito de responder às necessidades dos consumidores.

Hult, Ketchen e Slater (2005) afirmam que os elementos culturais podem ser vitais para a conquista da vantagem competitiva, mas não conduzem a performance diretamente.

Os consumidores não compram os produtos ou serviços de uma organização simplesmente porque a empresa tem um tipo particular de cultura. Ao contrário, a [orientação ao consumidor] encoraja que os colaboradores atuem em função do conhecimento desenvolvido sobre as necessidades dos consumidores com vistas a servi-los melhor (HULT, KETCHEN; SLATER, 2005, p. 1174).

A transformação do conhecimento construído com base nos consumidores em resultados palpáveis é viabilizada por meio do desenvolvimento de capacidades (RIJSDIJK, LANGERAK; HULTINK, 2010). Stock e Zacharias (2011) contribuem para essa discussão ao afirmarem que as organizações falham ao explorar os seus recursos quando os seus gestores pecam na aquisição e construção de capacidades para maximizar os mesmos. Ou seja, a empresa alcança a performance superior não somente porque detém os melhores recursos, mas também porque possui as melhores habilidades para utilizá-los.

A performance superior é alcançada por meio da integração das capacidades associadas com áreas funcionais específicas da organização que promovem maior complementaridade. As empresas precisam de capacidades que lhes permitam entregar constantemente benefícios aos consumidores (VORHIES, MORGAN; AUTRY, 2009).

Ngo e O’Cass (2012) complementam que ser orientada para o consumidor promove uma fonte de ideias para mudanças e melhoras na organização. Quando acompanhada pelas capacidades adequadas, a OC resulta em vantagens para o produto e, conseqüentemente, aumenta a PF. As capacidades consistem em mecanismos importantes pelos quais o conhecimento do mercado pode ser empregado para gerar retorno financeiro (MORGAN, VORHIES; MASON, 2009).

Essa linha teórica sugere que a adoção da postura focada no consumidor pode não ser suficiente para conduzir a PF e indica a presença de possíveis mediadores na relação entre a OC e a PF. O presente estudo aponta a CIP como possível mediador dessa relação.

Conforme exposto anteriormente, a CIP compreende uma série rotinas, comportamentos e procedimentos que são integrados com o intuito de criar inovações de produto. Diversos estudos (por exemplo, ATUAHEME-GIMA, 2005; NGO; O’CASS, 2012; FRAMBACH, PRABHU; VERHALLEN; 2003) apresentam argumentos que demonstram a contribuição da OC para o desenvolvimento da CIP.

O foco nos consumidores encoraja as decisões e ações gerenciais a direcionar-se na aquisição de capacidades que facilitem o alinhamento entre o que é oferecido no

mercado e o que o consumidor espera dessas ofertas. Nesse sentido, a organização detém um conjunto de capacidades específicas que se originam da OC (NGO; O’CASS, 2012).

Organizações que envolvem ativamente os seus consumidores no desenvolvimento de suas inovações de produto têm condições de desenvolver capacidades internas que permitam a criação de produtos que combinem com as necessidades e desejos dos seus consumidores (FRAMBACH, PRABHU; VERHALLEN; 2003).

Nesse sentido, a OC possibilita que a organização atualize constantemente as suas capacidades internas com vistas a atender melhor o seu consumidor. Atuaheme-Gima (2005) afirma que o conhecimento aprofundado dos consumidores possibilita que os gestores identifiquem capacidades atuais que são inadequadas para atender o seu público-alvo e se estimulem a desenvolver novas habilidades que estejam alinhadas às expectativas do mercado.

Stock e Zacharias (2011) apontam que as informações dos consumidores são consideradas fortes estimuladoras da inovação, pois geram ideias para novos produtos que entregam valor superior no mercado.

Diante disso, empresas orientadas para o consumidor são mais propensas a desenvolver ideias novas porque se engajam em um diálogo ativo com seus consumidores e usam o seu conhecimento para identificar e responder as oportunidades de mercado (SPANJOL, QUALLS; ROSA, 2011). Esse contato direto com os consumidores permite que os membros das equipes de desenvolvimento de inovações de produto estejam sempre coletando *feedbacks* dos consumidores sobre as suas ideias e planos, o que aumenta o comprometimento e entusiasmo da equipe em promover maior valor aos consumidores (SETHI; NICHOLSON, 2001).

Wu (2013) reforça essa argumentação ao apresentar o conceito de capacidades de marketing que integra o seu modelo teórico. O autor afirma que a capacidade está relacionada à habilidade de decifrar a trajetória dos consumidores por meio da obtenção de informações e do uso desse conhecimento acumulado para antecipar e responder às necessidades e preferências dos consumidores à frente dos concorrentes. Nesse sentido, o autor demonstra a relação entre o foco no consumidor (OC) e o desenvolvimento de capacidades (CIP).

Essa argumentação teórica sugere que a OC possui influência na CIP no sentido de que contribui para o desenvolvimento de capacidades relacionadas aos novos

produtos por meio da captação e processamento das informações originadas dos consumidores. O estudo de Atuahene-Gima (2005) sustentou essa constatação, pois revelou efeito positivo da OC tanto na *competence exploitation*, que se associa à capacidade de inovações incrementais, quanto na *competence exploration*, que se associa à capacidade de inovações radicais. Esse resultado sugere que a postura focada no consumidor pode estar associada à CIP. Diante do exposto, apresenta-se a seguinte hipótese:

**H2: A Orientação ao Consumidor (OC) influencia positivamente a Capacidade de Inovação de Produto (CIP).**

A CIP é pouco explorada na literatura. Poucos estudos focaram-se em analisar as relações entre as capacidades de inovação da organização e seus antecedentes ou consequentes (uma das exceções MENGUC; AUH, 2009). Conforme já exposto e apresentado no Quadro 3, os poucos estudos na área de inovação de produto que investigaram tipos de capacidades internas utilizaram uma nomenclatura bastante variada para referir-se ao conceito da CIP.

No entanto, os autores apresentam relativo consenso em relação aos consequentes dessas capacidades. Grande parte dos estudos apresentou construtos que se referem aos resultados práticos que a organização obtém por meio do desenvolvimento da CIP, como vantagem do produto (ATUAHENE-GIMA; WEI, 2011), sucesso do produto (DAYAN; BASARIR, 2010), efetividade do mercado (VORHIES, MORGAN; AUTRY, 2009) e velocidade (AKGÜN; LYNN, 2002).

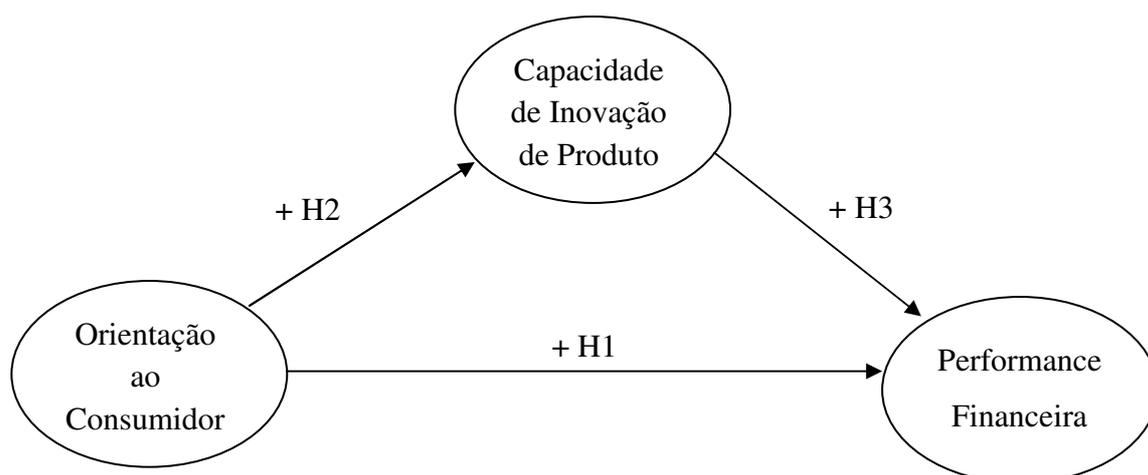
Wu (2013) realizou um levantamento com organizações pertencentes a 73 países emergentes e demonstrou que as capacidades possuem relação positiva com a performance, sustentando plenamente o seu modelo teórico.

Especificamente, alguns estudos analisaram e confirmaram o efeito da CIP na PF. Hult, Ketchen e Slater (2005) realizaram estudo junto a empresas públicas e confirmaram o efeito positivo da capacidade organizacional na PF. Song et al. (2005) encontraram sustentação para a influência tanto das capacidades tecnológicas quanto das capacidades de marketing na PF. O estudo de Morgan, Vorhies e Mason (2009) abrangeu empresas americanas de seguimentos variados e revelou o efeito positivo das capacidades de marketing na PF. De modo semelhante, Vorhies, Morgan e Autry (2009)

investigaram indústrias automotivas e também confirmaram o efeito das capacidades na PF. Esses resultados demonstram que, além da OC, a CIP também pode levar a organização à PF, pois quanto mais capacitada a empresa estiver para criar suas inovações de produto, maior será a facilidade para transformar o conhecimento dos consumidores em produtos ou serviços que os satisfaçam, o que, conseqüentemente, implicará em maior PF. Diante disso, apresenta-se a seguinte hipótese:

**H3: A Capacidade de Inovação de Produto (CIP) influencia positivamente a Performance Financeira (PF).**

As relações apresentadas nas hipóteses H1, H2 e H3 são ilustradas na Figura 1.



**Figura 1: Modelo teórico proposto**

Fonte: elaborado pela pesquisadora

A estrutura de um setor econômico, sua complexidade, heterogeneidade e turbulência afetam de forma expressiva a forma que as organizações operam e influenciam diretamente as suas estratégias e tomadas de decisões (KUIVALAINEN ET AL., 2004). Segundo Song et al. (2005), os ambientes turbulentos contribuem para a construção da vantagem competitiva das organizações porque a incerteza oportuniza o emprego de recursos e capacidades de forma mais dinâmica com vistas a responder às condições externas, o que dificulta a imitação dos concorrentes em tempo hábil.

Quando a organização possui capacidades para adquirir e utilizar recursos com vistas a se adaptar ao ambiente externo por meio da implantação de novas estratégias e

da combinação e transformação de recursos de maneiras novas e diferentes, o alcance da performance é viabilizado (MORGAN, VORHIES; MASON, 2009).

Diante disso, a turbulência determina uma mudança na memória organizacional, pois as estruturas mentais existentes, como crenças, normas e culturas, podem não viabilizar o processamento de informações incongruentes e atrapalhar o entendimento de novos cenários (AKGÜN, LYNN; BYRNE, 2006). Portanto, em ambientes turbulentos, a organização é vista como um processador de informação dotado de habilidades para buscar e interpretar oportunidades e ameaças do ambiente externo e direcionar suas decisões estratégicas (LEE, 2010).

A turbulência evita que a empresa mantenha padrões pré-estabelecidos que a impeça de mudar no futuro e a estimula a responder prontamente ao mercado que está em constante transformação. Nesse sentido, os ambientes turbulentos impulsionam o uso de capacidades flexíveis e dinâmicas, incentivando que as organizações explorem os seus recursos em uma gama de projetos, o que facilita o envolvimento em inovações de produto (PALADINO, 2008).

Conforme exposto anteriormente, um ambiente turbulento tecnologicamente é aquele em que o surgimento de novas tecnologias ocorre de forma frequente e veloz, impactando nas decisões estratégicas das organizações (BUGANZA, DELL'ERA; VERGANI, 2009). As organizações que operam em ambientes com alta TT, precisam reconhecer que estão expostas a constantes avanços da tecnologia e que as mudanças podem ocorrer de forma brusca e inesperada e tornar os seus atuais produtos obsoletos rapidamente (LEE, 2010).

Quando as condições do ambiente são 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). As condições turbulentas requerem que as equipes contribuam de forma expressiva e sejam mais comprometidas e dedicadas no desempenho dos seus papéis durante o desenvolvimento de inovações de produto (DAYAN; ELBANNA, 2011). Assim, os profissionais precisam ajustar suas ações, práticas e crenças e adaptar-se mais rapidamente às mudanças (AKGÜN, KESKIN; BYRNE, 2012).

Esses ambientes turbulentos expõem as organizações a um conjunto de ameaças, que colocam em risco o seu desempenho e podem gerar uma situação de ansiedade e estresse entre os gestores e suas equipes. Esse clima pode tornar-se benéfico no sentido

de incentivar o desenvolvimento de produtos e processos únicos no mercado (AKGÜN, LYNN; BYRNE, 2006). Conforme exposto por Lee (2010), as mudanças frequentes na tecnologia que tornam os produtos obsoletos mais rapidamente podem forçar a organização a explorar novos mercados para os seus produtos existentes de forma mais ágil que os concorrentes, aumentando assim o ciclo de vida de seus produtos.

Diante disso, os profissionais dessas organizações precisam revisar o seu entendimento da tecnologia e adaptar as rotinas de desenvolvimento de produto ao novo conhecimento que está surgindo no mercado (AKGÜN, LYNN; BYRNE, 2006). Esses ambientes exigem que a organização identifique oportunidades tecnológicas criadas a partir das rápidas transformações do ambiente para introduzir novos produtos rapidamente no mercado (LI ET AL., 2008), mostrando-se constantemente comprometida com a inovação de produto com vistas a redefinir padrões tecnológicos no mercado em que atua (LEE, 2010).

Song et al. (2005) salientam que quando o ambiente é relativamente estável e previsível, os concorrentes conseguem observar claramente os recursos utilizados e dispõem de tempo para imitá-los. No entanto, em ambientes turbulentos, as organizações tendem a utilizar um conjunto de capacidades dinâmicas, o que dificulta a atividade de imitação pelos concorrentes e, contribui para a PF.

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, o que aumenta as possibilidades de lucro das organizações (LICHTENTHALER, 2011).

Essa argumentação demonstra que em ambientes de alta TT, a CIP torna-se mais importante para o alcance da PF, posto que o dinamismo do ambiente externo ao qual a organização está exposta exige o desenvolvimento de capacidades internas que convertam as informações provenientes dos consumidores em produtos que os satisfaçam.

Rijsdijk, Langerak e Hultink (2010) afirmam que as necessidades e preferências manifestadas pelos consumidores precisam ser convertidas em produtos cujos atributos e funcionalidades possam satisfazê-las. Desse modo, as informações oriundas dos consumidores precisam tomar forma de produtos para que a organização alcance alta performance e, esse processo só é possível por meio do desenvolvimento de capacidades.

Além disso, os autores alertam que nem sempre o consumidor detém o conhecimento necessário para transmitir o que realmente deseja. Especialmente nos estágios iniciais do ciclo de vida do produto, quando o produto ainda é pouco conhecido no mercado (RIJSDIJK, LANGERAK; HULTINK, 2010). Embora o consumidor possa ser aproveitado para testar produtos antes do lançamento, ele pode não estar apto a auxiliar a organização no desenvolvimento de inovações (SONG ET AL., 2005).

Por isso, em ambientes com alta TT, os gestores lidam com a incerteza sobre as oportunidades do mercado e com a incapacidade dos consumidores para manifestar suas necessidades, o que torna as decisões sobre quando e quanto investir mais arriscadas. Isto exige que as organizações processem mais informação para dar suporte a sua tomada de decisão (DROGE, CALANTONE; HARMANCIOGLU, 2008).

Essa incerteza decorrente da TT dificulta a atividade das organizações de interpretar a realidade (BUGANZA, DELL'ERA; VERGANI, 2009) e de captar informações precisas e em tempo hábil sobre o mercado, tornando os sistemas tradicionais de busca de informações obsoletos e atrapalhando a identificação de sinais de novas oportunidades (CALANTONE, HARMANCIOGLU; DROGE, 2010). Em ambientes de baixa turbulência, as informações são prontamente disponíveis e fáceis de serem analisadas e compreendidas. Diante disso, a capacidade das organizações para transformar o conhecimento sobre os consumidores em solução de problemas é mais complexa e desafiadora em ambientes de alta turbulência (ATUAHENE-GIMA; WEI, 2011).

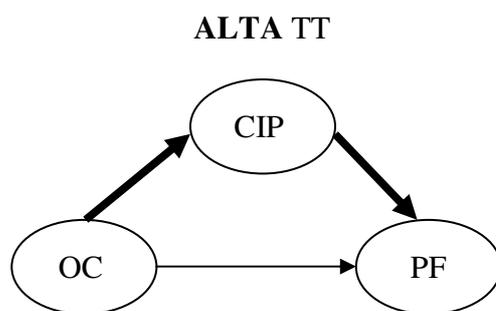
Por isso, a CIP torna-se fundamental para o alcance da PF em ambientes de alta TT (RIJSDIJK, LANGERAK; HULTINK, 2010; SONG ET AL., 2005), pois o desenvolvimento da capacidade para desenvolver inovações de produto que atendam às expectativas dos consumidores e que acompanhem as suas mudanças de comportamento decorrentes das novas tecnologias assume papel essencial para o alcance da PF (CARBONELL, RODRIGUEZ-ESCUADERO; PUJARI, 2009). Diante disso, apresenta-se a seguinte hipótese:

**H4: Quando a Turbulência Tecnológica é alta, a Capacidade de Inovação de Produto (CIP) media a relação entre Orientação ao Consumidor (OC) e Performance Financeira (PF).**

Essa hipótese sugere o efeito moderador da TT nas relações apresentadas no modelo teórico da Figura 2, ou seja, propõe que diante de diferentes níveis de TT no ambiente externo, as relações entre os construtos OC, CIP e PF serão diferentes. Especificamente, quando o ambiente externo apresenta um baixo nível de TT, a relação direta entre OC e PF será mais forte que o caminho indireto OC x CIP x PF, pois a OC por si só consegue levar a organização a PF, visto que as condições do ambiente externo são mais estáveis, previsíveis e menos arriscadas, o que permite que a organização capte as informações dos consumidores de forma mais clara e, do mesmo modo, permite que os próprios consumidores consigam manifestar as suas necessidades e desejos explicitamente.

Por outro lado, quando o ambiente externo apresenta um alto nível de TT, a relação direta entre OC e PF é enfraquecida, enquanto o caminho indireto OC x CIP x PF é fortalecido, pois as condições turbulentas, instáveis e arriscadas do ambiente externo exigem que a organização desenvolva capacidades internas direcionadas ao desenvolvimento de inovações de produto e não se limite em captar as informações dos seus consumidores, que por sua vez, podem não estar plenamente aptos a manifestar as suas preferências, posto que as transformações do ambiente são frequentes e rápidas.

O efeito sugerido na hipótese H4 é ilustrado na Figura 2.



**Figura 2: Efeito moderador do modelo teórico**

Fonte: elaborado pela pesquisadora

Legenda:

➔ Relação Significativa

→ Relação Não Significativa

## 5. MÉTODO

Conforme exposto no capítulo 3, o presente estudo teve por objetivo analisar a mediação da Capacidade de Inovação de Produto (CIP) na relação entre Orientação ao Consumidor (OC) e Performance Financeira (PF). Para alcançar-se esse propósito, fez-se necessário a condução de um *survey* que permitiu o teste estatístico das hipóteses. No entanto, em função da falta de consenso na literatura à respeito da construção de métricas indicadas para operacionalizar a CIP, conforme exposto na seção 4.2, fez-se necessária uma etapa prévia qualitativa com o intuito de analisar o construto com maior detalhamento. Diante disso, o estudo englobou duas etapas: a primeira qualitativa e a segunda quantitativa. A seguir são apresentados os procedimentos adotados na condução das duas etapas da pesquisa de campo.

### 5.1. ETAPA QUALITATIVA

A primeira etapa da pesquisa teve por objetivo identificar métricas para o construto CIP. Diante da diversidade de escalas utilizadas na literatura, bem como dos diferentes termos utilizados para nomeá-lo, optou-se pela condução de um estudo exploratório cuja principal finalidade foi analisar, esclarecer e modificar conceitos, com o intuito de viabilizar a condução de estudos posteriores com objetivos mais precisos (GIL, 2007). Assim, essa etapa permitiu a compreensão do construto CIP no contexto do estudo e análise aprofundada das dimensões que o compõe.

Diante da necessidade de análise do conceito CIP sobre a ótica da população-alvo do estudo, adotou-se como amostra nessa etapa o mesmo perfil de profissional que posteriormente respondeu o *survey*. Portanto, a amostra pesquisada contemplou gestores atuantes diretamente na área de inovação que detém poder de decisão na organização. Essa definição justifica-se pela necessidade de conhecimento aprofundado em inovação

e de experiência de mercado na área, o que permitiu a explicação de como a CIP se manifesta na prática no ambiente organizacional.

Para abordar a população-alvo, utilizaram-se, como ponto de partida, os alunos inscritos nos cursos de pós-graduação *Latu Senso* da FACE/PUCRS. Essa abordagem foi adotada em função do perfil de alunos matriculados nesse tipo de curso, que em geral contempla profissionais com experiência de mercado. Inicialmente, foram realizadas visitas nas salas de aula desses cursos com o intuito de explicar brevemente o propósito do estudo e consultar os alunos sobre a possibilidade de enviar um e-mail convidando a organização em que atuam para participar do estudo. Em seguida, foi enviada uma mensagem eletrônica aos que aceitaram receber a comunicação. Posteriormente, foi agendado um encontro presencial com aqueles que aceitaram participar do estudo.

Com o intuito de ampliar o número de participantes, ao final do encontro, foi solicitado que esses indicassem profissionais com o mesmo perfil, porém de outras empresas que pudessem participar da pesquisa. Após contato com esses outros profissionais e utilizando o critério de saturação de respostas, um total de sete entrevistados revelou-se suficiente para essa etapa do estudo.

A coleta de dados nessa etapa foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas, com vistas a propiciar uma conversa informal, que permita a inclusão de tópicos não considerados previamente e que alcançasse a profundidade na análise do conceito (GIL, 2007). Para isso, foi elaborado um roteiro de entrevista, apresentado no Apêndice D, que contemplou perguntas abertas baseadas na teoria estudada. O referido roteiro foi apreciado por dois professores de marketing antes de ser aplicado aos entrevistados e sofreu ajustes após a condução das primeiras entrevistas até chegar a sua versão final.

As entrevistas foram conduzidas pela pesquisadora no local de trabalho do participante em horário previamente acordado durante os meses de julho, agosto e setembro de 2013 e tiveram duração média de 40 minutos. O registro foi realizado por meio de gravação com a autorização dos entrevistados.

Posteriormente, as entrevistas foram transcritas e submetidas à análise de conteúdo, que visa essencialmente produzir inferências de um texto para o seu contexto de maneira objetiva (BAUER, GASKELL; GUARESCHI, 2004).

Seguindo as recomendações de Bardin (2009), os relatos dos entrevistados foram analisados com vistas a identificarem-se unidades de análise que, posteriormente, foram

agrupadas em categorias. Categorias referem-se a “rúbias ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos [...] sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão das características comuns desses elementos” (BARDIN, 2009, p.145). Cada categoria foi nomeada de modo a expressar o significado das unidades de análise agrupadas. Na formação das categorias foram observados os critérios de exclusão mútua e homogeneidade sugeridos pela mesma autora.

Posto que foram identificadas diversas categorias para a CIP na literatura (ver Quadro 3), optou-se por conduzir a análise de conteúdo seguindo o critério da grade fechada que, segundo Bauer, Gaskell e Guareschi (2004), é indicada quando as categorias de análise são definidas preliminarmente por meio da literatura e busca-se enquadrar os achados nas mesmas, o que é o caso desse estudo. Assim, adotaram-se como base as categorias demonstradas na seção 4.2 e analisaram-se os relatos dos entrevistados com vistas a buscar encaixá-los nas dimensões presentes na literatura.

Conforme sugerido por Gibbs (2009), a validade do presente estudo foi obtida por meio da demonstração de evidências, ou seja, transcrição de trechos dos relatos dos informantes que foram considerados relevantes para o propósito do estudo. Para garantir a confiabilidade dos resultados, a pesquisadora procedeu com a revisão dos agrupamentos das categorias após quinze dias da primeira categorização. Após a revisão da pesquisadora, a categorização foi submetida à apreciação de um professor do programa de pós-graduação em administração da PUCRS, finalizando-se assim a etapa exploratória do estudo. A análise das entrevistas é apresentada na seção 6.1.

## 5.2. ETAPA QUANTITATIVA

A etapa quantitativa do estudo teve por objetivo testar as quatro hipóteses apresentadas na teoria. Para isso, foi conduzido um *survey*, que se refere a um levantamento por meio de um questionário predeterminado que alcança um grande número de participantes (MALHOTRA, 2006). A população alvo dessa etapa foi constituída por empresas brasileiras localizadas em diferentes regiões do país e atuantes em segmentos variados com o intuito de viabilizar a análise de diferentes níveis de turbulência tecnológica. Outros estudos também já utilizaram esse critério, como, por exemplo, Jaworski e Kohli (1993) e Baker e Sinkula (2007).

Para abordar as empresas pertencentes à população alvo utilizou-se como critério o cadastro da Dun & Bradstreet de 2012. Esse critério justifica-se pelo fato de

elencar dez mil empresas no país, o que é relevante para esse estudo em função da possibilidade de captar organizações com elevados indicadores de PF, que podem ser explicados por diversos tipos de estratégia. De posse do cadastro da Dun & Bradstreet, utilizou-se como critério de filtro o segmento de atuação e o porte da organização.

Em relação ao segmento, foram desconsideradas as organizações que atuam como atacadistas e varejistas, bem como as prestadoras de serviços; focando-se assim no segmento industrial. Esse critério justifica-se pelo foco do estudo ser a inovação de produto, o que está mais associado à atividade das indústrias. Outros estudos também utilizaram esse critério, como por exemplo, Akgün, Keskin e Byrne (2010), De Luca, Verona e Vicari (2010), Spanjol, Qualls e Rosa (2011), Ellis, Davies e Wong (2011), Smirnova et al. (2011) e Homburg, Muller e Klarmann (2011).

Em relação ao porte, o estudo focou-se em empresas de médio porte. Assim, foram desconsideradas as indústrias de pequeno (até 99 colaboradores) e grande porte (acima de 500 colaboradores), conforme os critérios do Sebrae (2014). A escolha pelo porte médio justifica-se pela exigência de a organização possuir alguma atividade de inovação, ainda que incipiente, o que não é esperado em indústrias de porte pequeno. E ainda, ao fato de que nas empresas de grande porte o processo de inovação possui maior complexidade, há muitos responsáveis envolvidos e a estrutura organizacional tende a ser mais elaborada, o que dificulta a identificação dos diversos elementos e integrantes do mesmo. Após realizar esses filtros, obteve-se um universo de 2.620 empresas.

A partir desse universo, efetuou-se um sorteio de 1.000 empresas para estabelecer contato. O contato foi realizado por telefone pela pesquisadora com o intuito de explicar o propósito do estudo e convidar a empresa para participar. Ao contatar a empresa, foi solicitado para falar com algum profissional que atendesse ao perfil de respondentes definido no estudo, que compreende profissionais com poder de decisão na organização e diretamente envolvidos com as áreas de marketing e/ou de inovação (Pesquisa & Desenvolvimento), podendo incluir presidentes, diretores, gestores, gerentes e executivos. Esses respondentes foram definidos como a população mais adequada para participar da pesquisa por possuírem responsabilidade direta no processo de tomada de decisão das empresas e uma clara visão da cultura organizacional, o que é fundamental para responder o questionário.

Das 1.000 empresas sorteadas, foi possível o contato por telefone com 689. Dessas, 18 empresas recusaram-se por telefone a participar do estudo e 12 empresas aceitaram responder o questionário na hora por telefone. As demais organizações, que

totalizaram 659, aceitaram receber uma comunicação eletrônica explicando os objetivos do estudo, bem como apresentando o questionário para ser respondido.

Após quinze dias do envio da mensagem, foi enviado um lembrete sobre a possibilidade de participação no estudo. E, após quinze dias do lembrete, foi reenviado um último pedido de participação. As ligações, bem como as mensagens eletrônicas, foram realizadas durante os meses de novembro e dezembro de 2013 e janeiro, fevereiro e março de 2014. Das 659 empresas que receberam a mensagem, 37 recusaram o convite por e-mail e 157 retornaram o questionário preenchido. Ao final, obteve-se um total de 169 (157 + 12) questionários preenchidos, representando 6,4% de taxa de resposta. Desses, foram excluídos 12 questionários que estavam com preenchimento incorreto ou com indicadores em branco, totalizando 157 questionários válidos.

Após esse procedimento, com o intuito de avaliar a normalidade, que se refere ao grau em que a distribuição dos dados da amostra pesquisada corresponde a uma distribuição normal (HAIR ET AL., 2005), os dados foram submetidos aos testes de *Kurtosis* e *Skewness*, que devem apresentar valores inferiores a 7 e 2 respectivamente para configurar uma distribuição normal, seguindo os critérios de Ryu (2011)

### **5.2.1. Medidas**

Os construtos tratados nessa pesquisa foram operacionalizados com base na literatura. A OC foi mensurada por meio da escala de Narver e Slater (1990), pois se trata da mais utilizada na literatura da área, conforme indica o Apêndice A, bem como apresenta especificamente o construto da OC abordado nesse estudo, diferentemente de outras escalas de Orientação para Mercado. A referida escala é do tipo diferencial semântico de sete pontos.

A TT foi mensurada por meio da escala de Jaworski e Kohli (1993) que se trata dos indicadores mais utilizados na literatura, conforme indica o Apêndice C. A referida escala é do tipo Likert de cinco pontos.

A PF foi mensurada com base nos indicadores de lucro, vendas, lucratividade e ROA, a exemplo de outros estudos sobre o tema também conduzidos no contexto industrial, como por exemplo, Yilmaz, Alpkın e Ergun (2005) e do estudo de Sampaio et al. (2011), conduzido especificamente no contexto brasileiro que revelou que esses indicadores estão entre os mais conhecidos dos gestores. A referida escala é do tipo diferencial semântico de cinco pontos.

A CIP também foi operacionalizada com base na literatura da área. No entanto, não foi constatada uma escala dominante para mensurar o construto. Diante disso, foi conduzida uma etapa exploratória preliminar com o intuito de identificar qual escala seria a mais indicada para tratar do construto no contexto estudado, conforme descrito na seção 6.1 do capítulo de apresentação e análise dos resultados. Depois de conduzida essa etapa, identificou-se uma grande similaridade entre os resultados da etapa qualitativa e a escala de Akman e Yilman (2008), do tipo Likert de cinco pontos. Por esse motivo optou-se por aplicar tal escala para mensurar a CIP, cujos indicadores são apresentados a seguir.

- Nossa empresa possui uma cultura organizacional e uma compreensão de gerenciamento que apoia e encoraja a inovação.
- Na nossa empresa, o conhecimento de diferentes recursos é utilizado para as atividades de desenvolvimento de produto eficientemente e rapidamente.
- Nossa empresa possui capacidade para refletir mudanças nas condições de mercado (como mudanças nas preferências dos consumidores, produtos concorrentes, etc.) para os nossos próprios produtos e processos o mais breve possível.
- Os trabalhadores da nossa empresa são apoiados e encorajados a participar de atividades como desenvolvimento de produto, melhorias no processo de inovação e a produzir novas ideias sobre esses tópicos.
- Novas ideias que vêm dos consumidores, fornecedores, etc. são avaliadas constantemente e consideradas para serem incluídas nas atividades de desenvolvimento de produto.
- Nossa empresa conseguiria se adaptar às mudanças ambientais facilmente e em curto espaço de tempo fazendo melhorias compatíveis e inovações nos seus produtos e processos.

Foram consideradas como variáveis de controle o tamanho da empresa (em número de funcionários), o ano de fundação (ou idade da organização), o ramo de atividade (por meio do SIC) e o cargo do respondente, pois pesquisas anteriores mostraram que essas variáveis têm um impacto positivo na performance (ATUAHENE-GIMA, 2005). O questionário utilizado é apresentado no Apêndice E.

### **5.2.2. Validação das Medidas**

Para a verificação da validade de conteúdo, após a definição das medidas, as escalas foram traduzidas e submetidas à apreciação de dois professores da pós-graduação da FACE/PUCRS. Em seguida, o questionário foi enviado a cinco

profissionais com perfil similar aos da população em estudo com o intuito de realizar-se um pré-teste do instrumento de coleta. Desses, dois apresentaram sugestões de ajustes nas escalas. Entre as manifestações dos profissionais, destacou-se a dificuldade de compreensão do enunciado da escala de OC, na qual foi sugerida a adaptação para uma escala de concordância do tipo Likert, a exemplo das escalas de CIP e TT. A recomendação foi devidamente acatada.

O processo de validação das medidas aplicado no estudo, a partir da coleta de dados, envolveu ainda a verificação da confiabilidade, unidimensionalidade, validade convergente e validade discriminante das escalas.

Inicialmente, em função da inexistência de estudo anterior que tenha validado a escala de CIP no contexto brasileiro, optou-se pela realização de uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) para a verificação preliminar da validade convergente das escalas aplicadas. A validade convergente indica o quanto a escala se correlaciona positivamente com outras medidas do mesmo construto que faz parte (MALHOTRA, 2006).

Nesse caso, Hair et al. (2005) sugere que os indicadores de cada construto devam agrupar-se em fatores correspondentes, apresentando cargas fatoriais satisfatórias (iguais ou superiores a 0,4). Para efetuar a AFE, devem-se considerar os seguintes índices: a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) – que indica a adequação da AFE e admite valores iguais ou superiores a 0,5 como aceitáveis (MALHOTRA, 2006) – o teste de esfericidade de Bartlett – que avalia a hipótese de que as variáveis não são correlacionadas com a população e deve apresentar-se significativo (MALHOTRA, 2006) – e a comunalidade – que se trata da porção da variância que uma variável compartilha com todas as outras variáveis consideradas e admite valores iguais ou superiores a 0,5 como adequados (MALHOTRA, 2006; HAIR ET AL., 2005).

Para rotação dos fatores, foi utilizado o método Varimax com o intuito de minimizar o número de variáveis com altas cargas sobre um fator, reforçando a interpretabilidade dos fatores. Para extração, foi utilizada a análise dos componentes principais com o objetivo de determinar o número mínimo de fatores que respondem pela variância nos dados para utilização nas análises subsequentes (MALHOTRA, 2006; HAIR ET AL., 2005).

A confiabilidade se refere à extensão pela qual uma escala produz resultados consistentes quando são feitas repetidas mensurações (MALHOTRA, 2006; HAIR ET

AL., 2005). Nesse estudo a confiabilidade foi avaliada pelo cálculo do Alfa Cronbach. Complementarmente, considerou-se a confiabilidade de construto (CC) pela aplicação de uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) com o uso de Modelagem de Equações Estruturais (HAIR ET AL., 2005). Segundo Hair et al. (2005), a confiabilidade é aceita com valores de Alfa e de CC iguais ou superiores a 0,7.

Unidimensionalidade corresponde à característica de um conjunto de indicadores que são confiáveis e válidos somente para o construto especificado (HAIR ET AL., 2005). A verificação da unidimensionalidade dos construtos foi realizada pela avaliação dos resíduos padronizados, gerados na AFC, relativos aos indicadores de cada variável latente. Nesse procedimento, foram considerados unidimensionais os construtos que apresentaram, para todos os pares formados por suas variáveis manifestas, resíduos padronizados menores do que 2,58 ( $p < 0,05$ ), preferencialmente em torno de zero (HAIR ET AL., 2005).

Para a validade convergente foram observados os *t-values* relativos aos parâmetros estimados (cargas fatoriais) para cada uma das suas variáveis manifestas. Nesse procedimento, a validade convergente foi diagnosticada pela presença de parâmetros significativos ( $p < 0,05$ ), ou seja, *t-values* maiores ou iguais a 1,96 para todas as variáveis latentes do construto, além da constatação do ajuste do modelo de medidas<sup>1</sup>.

A validade discriminante avalia o quanto uma medida não se correlaciona com os outros construtos dos quais se supõe que ela difira (MALHOTRA, 2006). Para a verificação da validade discriminante, seguiu-se a recomendação de Fornell e Larcker (1981). Para os autores, a validade discriminante pode ser verificada quando os construtos, individualmente, apresentam variâncias extraídas maiores do que as suas variâncias compartilhadas (ou o quadrado da sua correlação) com os demais construtos considerados na análise.

### 5.2.3. Procedimentos de Análise

As hipóteses que indicaram o efeito direto das variáveis independentes nas dependentes (H1, H2, e H3) foram testadas por meio da análise de regressão hierárquica, seguindo as recomendações de Aiken e West (1991).

---

<sup>1</sup> Segundo Hair et al. (2005), os parâmetros considerados para adequação de uma modelo de medidas em uma AFC são:  $\chi^2/df \leq 5$ ,  $RMSEA \leq 0,08$ ,  $SRMR \leq 0,08$ ,  $TLI \geq 0,9$ , e  $CFI \geq 0,9$ .

A regressão hierárquica tem o intuito de analisar a relação entre variáveis descritas em modelos teóricos consistentes que apresentam um conjunto de proposições empíricas que, mesmo já tendo sido testadas, carecem de validação (ABBAD; TORRES, 2002), como é o caso desse estudo. Diversos autores que investigaram recursos empresariais e capacidades também optaram por esse procedimento, como Akgün, Keskin e Byrne (2012), Hult, Ketchen e Slater (2005), Marsh e Stock (2006), Morgan, Vorhies e Mason (2009), Narver, Slater e Maclachlan (2004), Rijdsdijk, Langerak e Hultink (2010).

O procedimento de análise de regressão hierárquica envolveu duas etapas de teste. Primeiramente, incluíram-se as variáveis OC, CIP e TT como independentes e realizou-se o teste dos efeitos na variável dependente PF. Em seguida, inseriram-se as variáveis OC e TT como independentes e verificaram-se os efeitos na variável dependente CIP. As variáveis de controle foram incluídas em ambas as etapas do teste.

Com o intuito de complementar a análise das hipóteses estudadas, efetuou-se a análise de regressão hierárquica com a introdução dos termos de interação na equação de regressão. Na primeira etapa do teste foram incluídos os termos: OC x TT e CIP x TT. Já na segunda etapa foi incluído o termo de interação OC x TT. Esse teste permitiu avaliar o efeito moderador da TT nas hipóteses H1, H2 e H3, o que embasou o teste da hipótese H4.

A hipótese que propôs a mediação (H4) foi testada por meio do teste Z de Sobel (IACOBUCCI, SALDANHA; DENG, 2007), que tem por objetivo mensurar a significância da mediação. O referido teste é indicado quando se pretende avaliar a relação entre a variável independente e a variável dependente de forma indireta, pois existe a influência de uma terceira variável, que é o mediador. Assim, se quando o mediador for incluído no modelo, o efeito da variável independente na variável dependente for reduzido e o efeito do mediador for significativo, tem-se uma mediação parcial. Se quando o mediador for incluído no modelo, o efeito da variável independente na variável dependente for eliminado e o efeito do mediador for significativo, tem-se uma mediação total (IACOBUCCI, SALDANHA; DENG, 2007).

No caso desse estudo, primeiramente foi testado o efeito direto da OC na PF. Em seguida, o mediador – CIP – foi inserido no modelo e testado o efeito da OC na CIP e da CIP na PF. Para que exista mediação, as relações  $OC \rightarrow CIP$  e  $CIP \rightarrow PF$  devem ser significativas. A mediação é considerada total se a relação  $OC \rightarrow PF$  for eliminada

quando da presença do mediador (CIP) ou parcial se a relação  $OC \rightarrow PF$  for enfraquecida quando da presença do mediador (CIP).

O efeito moderador da TT 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 realização do teste Z de Sobel com o grupo que apresentou alto nível de TT permitiu verificar a hipótese H4. Com o intuito de aprofundar a análise do efeito da TT nas hipóteses estudadas, os testes de regressão hierárquica também foram aplicados com a amostra dotada de alta TT, o que viabilizou a comparação entre a amostra completa e a amostra que apresentou alta TT, engrandecendo a análise do modelo proposto.

## 6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir apresentam-se os resultados do estudo. Primeiramente, é mostrada a análise da etapa qualitativa que compreende as entrevistas. Em seguida, consta a análise da etapa quantitativa que contempla o *survey*.

### 6.1. ANÁLISE DA ETAPA QUALITATIVA

Com o intuito de identificar indicadores para o construto CIP (Capacidade de Inovação de Produto), a pesquisa de campo do presente estudo envolveu uma etapa qualitativa exploratória na qual foram realizadas sete entrevistas junto a gestores atuantes na área de inovação. O perfil dos entrevistados é apresentado no Quadro 4.

**Quadro 4: Perfil dos Entrevistados**

	Sexo	Cargo	Tempo de atuação	Ramo de Atividade	Porte da Empresa	Idade da Empresa
E1	M	Gerente de Produto	6 anos	Tecnologia da Informação	Pequeno	22 anos
E2	M	Analista de Controladoria	7 anos	Engenharia	Pequeno	10 anos
E3	M	Sócio-diretor	13 anos	Design	Pequeno	13 anos
E4	M	CEO	28 anos	Metal Mecânico	Grande	-----
E5	M	Gerente de TI e Logística	14 anos	Farmacêutica	Grande	42 anos
E6	M	Gerente de Operações e Tecnologia	13 anos	Siderúrgica	Grande	112 anos
E7	F	Gestora de Inovação	8 anos	Tecnologia da Informação	Grande	30 anos

Fonte: dados da pesquisa

Inicialmente, os entrevistados foram questionados se consideram a organização em que atuam inovadora e porque possuem a referida posição. Atendendo aos objetivos do estudo, os entrevistados concordaram que a organização é inovadora e justificaram

as suas respostas pelas iniciativas que a empresa tem internamente para promover mudanças, desenvolver novas propostas e, especialmente, ser diferente das outras organizações que atuam no mercado. Essa constatação pode ser visualizada nos seguintes relatos.

O que tem é uma série de iniciativas que são inovadoras. [...] No dia-a-dia se manifesta o tempo inteiro A empresa está sempre buscando modelos diferentes, é uma empresa bem fora da caixa. Em várias áreas que a gente vê, a gente sempre tem abordagens diferentes para resolver as coisas [E5].

[O nosso produto] tem sempre inovações, já tem um [planejamento] até 2015 da onde a gente tá querendo ir. Então, sempre tem novidades. Questões de certificações internacionais a gente tá buscando agora. Então, a ferramenta tá buscando uma adequação internacional. Hoje a gente tá aberto à criação de qualquer outro sistema ou a integração com sistemas móbile. Então, é a tendência do mercado [E1].

Ao tratar do tema inovação, os respondentes relataram de forma enfática o pioneirismo da empresa no mercado, ou seja, o quanto a organização se destacou e se destaca por ter sido a primeira a realizar determinadas ações no mercado, bem como o crescimento que a organização alcançou em decorrência de ser inovadora, como pode ser visualizado nos relatos a seguir.

O produto vai ter uma ruptura de ferramentas. A nova versão que está vindo ao final desse ano, início do próximo. É uma ferramenta bem mais robusta que nós já temos hoje. Vai ter um divisor de águas. São recursos novos que estão vindo à ferramenta que a gente só vê hoje em ferramentas internacionais. Nacional a gente não viu nada ainda nada. Então, são realmente inovações que a gente tá trabalhando no produto [E1].

A gente sempre fala de forma emblemática que a marca própria é a uma inovação. Foi a primeira [organização do segmento] a ter marca própria no Brasil. Foi a primeira [organização do segmento] brasileira a ter essa gama de produtos que tenha um valor agregado bem interessante. Tem muitos produtos, desde produtos populares até bem mais sofisticados. Isso já é um sinal de inovação do negócio [E5].

Sem dúvida inovação existe. E a [empresa], especialmente nessa questão de gestão, é muito inovadora. A empresa tá presente em 14 países, [possui mais de 40] mil funcionários, [mais de 50] usinas. Então, essa questão de inovação incremental ou melhoria contínua está no dia-a-dia e está disseminado por todas as unidades [E6].

O respondente E1 destaca o ineditismo do produto que a organização está desenvolvendo no contexto brasileiro e o participante E5 aponta que a organização foi pioneira no segmento a adotar determinada estratégia, enquanto o informante E6

explana sobre a presença da organização em nível mundial, citando os números que ilustram o crescimento decorrente da postura inovadora.

Essas colocações dos entrevistados se aproximam das argumentações da Visão Baseada em Recursos (RBV) no que se refere à raridade dos recursos e à dificuldade de imitação por parte dos concorrentes, ou seja, são ações que poucas empresas possuem semelhantes e ainda não são simples de ser copiados (BARNEY, 1991; KOZLENKOVA, SAMAHA; PALMATIER, 2013), o que, segundo a teoria, sustenta a vantagem competitiva da organização no mercado.

A visão dos participantes de que a organização realmente é inovadora e promove inovações de produto no mercado viabilizaram a sequência do estudo no sentido de analisar como a capacidade de inovação, especificamente a CIP, se manifesta no dia-a-dia da empresa. As colocações dos entrevistados centraram-se nos pilares da CIP apontadas por Akman e Yilmaz (2008), que inclui: Cultura Organizacional Inovadora, Características das Atividades Internas e Entendimento do Ambiente Externo. Essas dimensões são apresentadas a seguir.

### **6.1.1. Cultura Organizacional Inovadora**

Ao serem questionados a respeito dos requisitos da inovação, ou seja, quais são as habilidades, rotinas e procedimentos que a empresa possui que viabilizam a sua postura inovadora no mercado, os entrevistados mencionaram a cultura organizacional como um fator essencial para o desenvolvimento de inovações, conforme os relatos a seguir.

Primeiro, eu tenho que ter uma cultura pra isso. Eu tenho que ter incentivos para isso. Eu tenho que enxergar que a alta administração valoriza isso. Então começa de lá e tu começa a desdobrar. [...] O que faz com que 50 mil pessoas com o mesmo nível de genialidade se direcionem mais pro lado da inovação? Esse troço é cultura. Esse troço é direcionamento. Esse troço é visão. Esse troço é liderança. Esse troço são sistemas. Isso aí é valorização. Então, é por aí [E6].

Na verdade, você tem que criar um ambiente cultural. [...] O ambiente cultural são pessoas que pensam inovação, que gostam de criar ou de correr riscos aplicando novas técnicas ou novas formas de gestão dentro do seu negócio. Porque nem sempre tudo dá certo. Algumas coisas podem dar errado e você tem que reconstruir, mudar o rumo do negócio. Sem essas pessoas que estejam com vontade de correr certos riscos, claro riscos que não imponham nenhuma perda de *share* ou financeira. Mas correr riscos em que você pode ter sob controle as tuas perdas. Então o ambiente tem que estar [...] culturalmente preparado. Se não, [...] você não avança [E4].

Por meio desses depoimentos, constatou-se a importância atribuída pelos respondentes às pessoas e à forma como a organização lida e incentiva a formação de um ambiente propício para as inovações. Nessas respostas emergiram os conceitos de empreendedorismo – quando os entrevistados citam a necessidade de assumir riscos e de estar cientes que algum tipo de perda pode ocorrer – e mudança, quando comentam o estímulo à criatividade no negócio. Essas ideias são retratadas pelos autores Brentani e Kleinschmidt (2004), Atuahene-Gima, Slater e Olson (2005), Kleinschmidt, Brentani e Salomo (2007) e Barczak, Sultan e Hultink (2007) que consideram a cultura inovadora em seus estudos.

Seguindo essa mesma linha, os respondentes também afirmaram que a cultura organizacional pode ser reveladora da capacidade de inovar, pois engloba fatores como hábitos, costumes, valores e rituais que podem incentivar mais ou menos o desenvolvimento de inovações. Essa constatação é visualizada nas seguintes citações.

O próprio ambiente da empresa pode ser mais ou menos amigável à inovação. [...] Se eu começo a ter muito controle, isso é um ambiente não muito propício para a inovação porque no final das contas eu vou querer controlar com os mesmos controles a inovação. Então, isso é um cuidado bastante grande que a gente tem quando fala em inovação. Mas o próprio ambiente, a própria gestão da empresa, pode sinalizar ou não o quão inovadora ou não inovadora é. Tipo de pessoal, recursos humanos, os tipos de profissional que são contratados [E6].

[Por exemplo], uma empresa familiar [que] tem um dono que acredita que ele é o dono da verdade, ele começou tudo do zero. Ninguém faz mais do que ele. Esse cara eventualmente torna o processo penoso, demorado. [...] Aí muitas vezes não dá certo. [...] [Mas] como eles são uma empresa tradicional muito bem colocada no mercado, eles nunca tiveram problemas de vender os seus produtos, então eles ficam muito confortáveis. Então, eles não conseguem estabelecer uma estratégia de [inovação] no mercado. Eles não têm essa cultura! [E3].

A presença da inovação nos valores da organização também foi citada pelos participantes, que mencionaram não ser apenas uma formalidade e sim um retrato do que a empresa é no seu dia-a-dia. Essas colocações aproximam-se dos apontamentos de Dayan e Basarir (2010) que tratam da importância dos colaboradores refletirem os valores culturais da organização no desempenho das suas atividades diárias, o que é visualizado nos seguintes relatos.

É uma empresa inovadora inegavelmente, inclusive no nosso quadro de valores, inovação é um dos valores. Não é pelo fato de estar no quadro que

torna a empresa inovadora ou não, né? Mas tem vários indícios assim que o modelo de negócios é diferenciado. [...] Realmente existe o valor inovação e de fato ele é perseguido. Isso é uma característica cultural. A gente não orientou os nossos processos para isso. [...] Existe uma concepção muito forte dos acionistas de que tem que haver inovação. E isso é muito cobrado. [...] Então, por isso a característica da nossa inovação eu te diria que basicamente é um aspecto cultural muito forte [E5].

Tanto é que a nossa campanha de marketing interna [...] a gente fala que somos uma empresa de donos sem fronteiras baseada em pessoas que procuram inovação. Então, o nosso próprio slogan interno já retrata isso [E7].

Lawson e Samson (2001) contribuem para essa discussão ao apontar que o desenvolvimento da CIP requer a articulação da visão e do direcionamento estratégico no ambiente organizacional, o que também é citado pelos entrevistados quando apresentaram a importância do coletivismo na formação da cultura inovadora. Os relatos demonstraram que a existência da cultura organizacional inovadora não é imposta pelos presidentes ou dirigentes da organização e sim é construída ao longo do tempo e partilhada por todos os seus membros até que seja consolidada no ambiente organizacional, conforme trechos a seguir.

Com relação à parte cultural, a pessoa que trabalha [na empresa] em todas as camadas da empresa tem que se sentir dona, tem que se sentir proprietária dela e sentir que aquilo que ela tá construindo seja lá sobrando uma chapa ou fazendo o processo de pintura, ele tem que olhar que esse produto final vai agregar alguma coisa para um segmento, vai gerar valor [E4].

Eu não acredito muito nessa coisa de equipe de inovação. Eu acho que a empresa deve ser inovadora. [...] No nosso caso, eu considero que a inovação está acontecendo o tempo inteiro em pequenas medidas na maioria das vezes. A equipe de TI é orientada para ter um desenvolvimento flexível de sistemas. Isso dá pra ela características de poder inovar muito rápido. Mas não existe uma equipe específica pensando, só essa equipe pensa em inovação. Não! Vários momentos a empresa toda pensa em inovação. [...] Existe um *driver* para que ela aconteça, que a gente se oriente para inovação [E5].

Eu tenho que ter inovação na estratégia, hoje em dia se fala muito disso, como é que eu levo a inovação pra estratégia da empresa. Isso é muito fácil. Qualquer um que tu perguntar, vai te dizer que inovação é importante como eu to te dizendo. Mas não pode ser a visão de uma pessoa ou de meia dúzia de pessoas, tem que ser a visão de 50 mil que trabalham. Como é que eu faço isso? Isso é muito uma questão de cultura [...] O nosso diretor-presidente sozinho não faz nada, ele precisa dos 45 mil. Como é que a gente faz que essa visão chegue pros 45 mil? As empresas inovadoras conseguem fazer isso [E6].

Esses relatos demonstram que a CIP está presente em toda a organização, independente do setor ou do nível hierárquico, e não é uma peculiaridade da equipe diretamente envolvida com o desenvolvimento do produto. Essa constatação retrata o

quanto a capacidade está enraizada e difundida na organização. Ela pode se originar dos proprietários da empresa ou dos diretores, mas só é de fato incorporada à cultura se todos os membros acreditarem na ideia e assumirem essa filosofia no seu dia-a-dia de trabalho desde as funções mais simples até as mais elaboradas.

A dimensão de Cultura Organizacional Inovadora mencionada pelos entrevistados vai ao encontro da escala de Akman e Yilmaz (2008) que apresenta o seguinte indicador: “Nossa empresa possui uma cultura organizacional e uma compreensão de gerenciamento que apoia e encoraja a inovação”.

### **6.1.2. Características das Atividades Internas**

As características das atividades internas englobam o compartilhamento de conhecimento e o encorajamento dos colaboradores com a atividade de inovação (AKMAN; YILMAZ, 2008). A formação de equipes multifuncionais e o entrosamento entre os membros dotados de uma variedade de conhecimentos específicos foram citados pelos entrevistados como aspectos que compõem a capacidade da organização para desenvolver suas inovações de produto, como pode ser visualizado nos seguintes relatos.

A gente faz uma inovação aberta. Porque todo mundo pode dar o seu “pitaco” até os que muitas vezes não deveriam. Às vezes tem lá uma pessoa, um dos participantes, um cara da área comercial que vem com uma ideia totalmente fora, mas ele tem uma razão, então a gente inclui o cara. Todo mundo nesse processo de certa maneira contribui [...] Como todo mundo se integrou ao longo desse processo, quando chega ao final, todo mundo entende o que ele representa e quais as possibilidades de ganho [E3].

A inovação por si só começa a surgir de vários setores, de vários processos porque existe naturalmente no ser humano a necessidade de contribuição. Todos nós gostamos de contribuir de alguma forma, gostamos de dar palpites, ser ouvidos e nossas ideias serem aceitas. Então, nesse conceito de inovação o princípio é participação de pessoas trazendo o maior número de ideias, poder viabilizar aquelas que se aplicam ao negócio [E4].

Geralmente uma empresa que não inova é uma empresa baseada em eficiência e custo. Tu vai ver o perfil das pessoas é tudo igual, é Joãozinho do passo certo, contratam sempre as pessoas com o mesmo perfil e uma pessoa que vem destoando eu já descarto de cara. As empresas inovadoras não fazem isso, elas querem diversidade, elas querem perfis que se complementam até para compartilhar, até para questionar [E6].

A empresa hoje tem 10 segmentos. O inovar foi trazer do mercado pessoas que eram especialistas de cada um dos segmentos. Então, hoje você tem um responsável por cada um dos segmentos. Então, toda a diretoria, desde a diretoria, até os gestores e os coordenadores, todos são voltados para aquele

segmento. [...] A empresa não se tornou mais genérica. Ela se tornou uma empresa que se eu falar com [o meu colega] que é de agro[negócio], ele começa a falar das plantinhas, dos grãos, porque ele é especialista nisso, assim como eu falo tranquilamente dos processos de um hospital ou de uma operadora de plano de saúde. Então, inovação desde a parte de negócio até ele começar a transformar tudo isso em produto que é o nosso *core business* que é software [E7].

Essa argumentação foi apontada na literatura por alguns autores que alertam para a importância de unir os múltiplos conhecimentos individuais em um nível coletivo (PAVLOU; EL SAWY, 2011) e integrar o conhecimento em funções e áreas específicas (VORHIES, MORGAN; AUTRY, 2009) de modo que cada membro participe do processo e contribua com a sua experiência e as suas ideias, colaborando para o aprimoramento da inovação do produto.

Para que os diversos membros das equipes multidisciplinares tenham condições de participar e contribuir com o processo de inovação, faz-se necessária a visão global de cada colaborador dentro da organização, isto é, a compreensão do seu papel dentro do negócio completo, o que favorece e incentiva que o funcionário manifeste a sua opinião e exponha as suas ideias. Essa ideia é retratada no seguinte trecho.

Nós tínhamos, por exemplo, a cultura de levar grupos, trabalhadores da fábrica, pega uma van e no sábado e no domingo, levava eles para conhecer o cliente, conhecer o produto do cliente. Então, eles viam como é que funcionava. Porque uma coisa é você fazer um pedaço dele, outra coisa é você ver todos os pedaços que todo mundo fez funcionando e entregando o produto que o cliente quer, o produto que o cliente comprou. Então, muitas pessoas tinham 20 anos de empresa e nunca tinham visto o porquê do trabalho delas. Por que ela batia chapa todos os dias. Nunca tinha visto um produto de uma empresa dela trabalhando em uma construtora. Então várias ações dentro da área de recursos humanos, de relações humanas a gente vai aplicando para poder trazer esse grupo todo na visão de inovação [E4].

A participação dos colaboradores e compartilhamento de conhecimento torna-se possível por meio da criação de um processo de comunicação aberto, que permita que as sugestões dos colaboradores sejam disseminadas, que as ideias aprovadas sejam implantadas e que o aprendizado seja construído (NEELY ET AL., 2001). Esse tópico também foi apresentado nas entrevistas, conforme pode ser percebido no seguinte relato.

Essa comunicação interna, a gestão interna da comunicação, de que maneira tu consegues reunir as pessoas, colocar a equipe que está lá na empresa orientada para o objetivo da inovação. Porque na verdade o objetivo da inovação tende a ser secundário obviamente. Por quê? Porque o cara tem 80% do tempo da organização dele dedicada a produzir e entregar aquilo que

ele já faz e isso garante a sobrevivência. Então a tendência é que isso seja muito preponderante e mais que acabe até por matar as iniciativas de inovação por falta até de sequência, de liderança, de uma série de questões. Muito do nosso trabalho acaba sendo exercer o papel de liderança dentro da inovação. Se não tem comunicação morre. Porque aí vem a desculpa “Não consegui fazer aquilo que eu tinha prometido. Pois é, vamos deixar para a outra semana”. Na outra semana o fulano foi viajar, então se tu não sistematizares, integrar e comunicar, morre [E3].

Nota-se que nesse último relato o entrevistado menciona a importância da figura de um líder para gerir o processo de inovação, que assume o papel tanto de incentivar quanto de monitorar o desempenho das tarefas. Dentro desse contexto, as entrevistas revelaram o encorajamento às atividades de inovação. Ao serem questionados sobre como essas equipes podem ser mais integradas e estimuladas para a inovação, os participantes apresentaram consenso ao mencionar a função da liderança.

Então o primeiro ponto para inovar, o CEO, o executivo, tem que ser uma pessoa com a cabeça e a consciência de inovação. Não só no discurso, mas na prática. [...] E criar mecanismos de trazer os trabalhadores que estão na fábrica, engenharia, os clientes principalmente, para um processo de pensamento conjunto do produto e do serviço da empresa. Então, você tem que criar *meeting* que traga o teu cliente que ele faça críticas ao produto, que você crie ambientes que você traga o teu usuário, quem fabrica, quem engenheira, tudo junto de uma maneira produtiva [E4].

Por que eu digo a questão do inovador? Primeiro porque o nosso presidente [...] é uma pessoa extremamente empreendedora, inovadora. Inovador tanto no sentido de produto, que é o nosso *core business* [...] até no sentido desde lá em 1983 quando criou a empresa [...] ele já imaginou que as pessoas poderiam controlar o seu estoque, o seu financeiro, os seus processos básicos através do seu próprio PC [...]. Ele foi inovador primeiro em querer crescer independente de como era lá há 30 anos atrás. [...] Então, se a gente analisar toda a história do nosso CEO, [a gente percebe que] ele sempre inovou. [...] E essa questão de ele ser empreendedor, quem é presidente não pode ser CEO da empresa, ele optou por continuar CEO, mesmo com 12 mil funcionários porque ele tá no dia-a-dia, ele é uma pessoa extremamente acessível, eu já tive várias conversas com ele, participei de várias reuniões... [E7].

Não adianta um CEO dizer “ah, nós vamos ser a empresa mais inovadora do mundo”, quando a cabeça da empresa não apresenta nada de inovativo. Ele continua podando as ideias criativas, ele continua usando sistemas dentro da empresa que matam a criação de ideias. [...]. Então falar em inovação. Já vi muita gente dizendo nós somos inovativos e quando você entra na empresa os colaboradores são praticamente podados em criar, podados em inovar [E6].

Esses depoimentos demonstram a importância dos profissionais que ocupam níveis hierárquicos com função de liderança no processo de inovação. Notou-se a preocupação dos entrevistados em colocar que não basta que o líder fale em inovação ou que cite a inovação na teoria, faz-se necessário que ele realmente acredite na inovação e que assuma a presença prática durante todo o processo. Essa presença inclui o estímulo

à criatividade, ao empreendedorismo e o diálogo aberto com os colaboradores de todos os níveis. Enfim, os relatos expõem que, acima de tudo, o líder deve ser um exemplo e assumir a postura que todos os outros membros da equipe também devem seguir.

O estímulo à criatividade, à geração de ideias e à busca por novas soluções são mencionados nos estudos de Lawson e Samson (2001) e Eisenhardt e Martin (2000), que indicam algumas atividades formais ou informais dentro da organização que incentivam essa construção e compartilhamento de conhecimento. Algumas delas foram citadas pelos entrevistados, conforme relatos a seguir.

Existe uma reunião que a gente chama de reunião de comitê. Essa reunião de comitê tem um responsável por cada setor dentro da empresa. Então, tem um de inovação, um de manutenção, um de atendimento e relacionamento, um arquiteto de solução que apresenta soluções pro cliente, tem pessoas da gestão de ofertas. Mensalmente essa reunião acontece e a gente fala das novidades. [...] Dessas reuniões sai o *news letter* que é encaminhado a cada dois meses para os clientes também falando sobre as novidades. Isso é uma forma de [compartilhamento de informações], tem o nosso dia-a-dia de reunião com a equipe mesmo, e aquele projeto, aquele outro como é que tá?  
[...]

A gente tem uma reunião que se chama AR [Atendimento e Relacionamento] *meeting*, é um controle de todos os nossos ARs. Imagina que são mais de 400 ARs. Quando a gente vai lançar algum produto, a gente faz nessa reunião, a gente lança internamente para a empresa, que é divulgar informação para quem tá no mercado, pra quem tem muito contato com o cliente. Isso é uma forma da gente divulgar [E7].

Dentro da organização como um todo, tem algumas iniciativas, por exemplo, a gente chama de “programa ideias”, então ideias de melhoria, existe um sistema na empresa que qualquer funcionário pode largar uma sugestão. E essa sugestão, se implementada, o funcionário tem algum tipo de benefício, tem uma compensação [E6].

Além desses espaços para compartilhar conhecimento, os entrevistados também citaram iniciativas com uma repercussão maior dentro da organização, que envolvem uma espécie de competição interna sobre as práticas de inovação que foram realizadas na qual os colaboradores concorrem com outras áreas da organização e – dependendo do porte – com outras unidades ou países. Essas iniciativas são mais estimuladoras, posto que oferecem premiações e reconhecimento aos envolvidos. Os relatos a seguir apresentam exemplos dessas práticas.

Existe, a gente chama de “grupos de solução de problemas”. Isso é organizado, grupos de solução de problemas no desdobramento do planejamento. [...] Isso acontece em todas as unidades fabris e existe uma competição anual global dos melhores grupos de solução de problemas por operação. [...] E pra chegar lá eles passam primeiro por uma competição

dentro da fábrica, depois dentro do país, depois dentro da operação até chegar ao evento mundial [E6].

A empresa também adotou quando a gente fala em inovação o que a gente chama de “Realize e Mostre”. Então, o que nós fizemos aqui em Porto Alegre, a gente elencou alguns projetos, quem fez vai apresentar para o nosso vice-presidente de segmento e depois vai apresentar para todos os outros vice-presidentes, vai ter uma seleção, até chegar ao [presidente]. Qual que é a ideia? Às vezes a gente tem muitas pessoas que inovam, mas fica dentro do site. Então, quando a gente faz isso, é pra divulgar pra toda a empresa. “Olha, a [fulana] fez [tal projeto], olha o quanto essa funcionalidade vai servir para o segmento tal”. E isso vai servir para todos os segmentos. [Assim se divulga] o que foi realizado, quem fez, porque que ele fez, o que ele tava pensando, qual público que ele quer atingir? [...] Isso vai ser bem importante. Acho que muito mais motivador para quem fez [E7].

As iniciativas apresentadas nesses relatos aproximam aos argumentos de Marsh e Stock (2006) que ressaltam a importância do aprendizado por meio de experiências prévias da organização. Os autores afirmam que quando o conhecimento anterior é codificado e sistematizado, pode ser de grande valia para as experiências posteriores, posto que os acertos podem ser fortalecidos e as falhas evitadas. Nas declarações dos informantes, especialmente no último, percebe-se a intenção de mostrar a toda à organização uma experiência bem sucedida para que aquilo possa servir de estímulo a outras unidades do negócio.

A dimensão de Características das Atividades Internas mencionada pelos entrevistados vai ao encontro da escala de Akman e Yilmaz (2008) que apresenta os seguintes indicadores: “Na nossa empresa, o conhecimento de diferentes recursos é utilizado para as atividades de desenvolvimento de produto eficientemente e rapidamente” e “Os trabalhadores da nossa empresa são apoiados e encorajados a participar de atividades como desenvolvimento de produto, melhorias no processo de inovação e a produzir novas ideias sobre esses tópicos”.

### **6.1.3. Entendimento do Ambiente Externo**

A visão do ambiente externo à organização foi citada pelos gestores durante as entrevistas e foi considerado um fator fundamental para a promoção de inovações. Os participantes comentaram que a análise do ambiente externo não é uma escolha da organização e sim uma condição inevitável para desenvolver a capacidade de inovação, conforme pode ser visto nos relatos a seguir.

[...] eu posso comprar computador, software, o que for, eu posso treinar as pessoas e fazer com que elas desenvolvam, agora se elas não estiverem olhando pro mundo lá fora, o concorrente, setores similares, aplicação de eletrônica dentro do seu produto, você não vai conseguir evoluir. Se você também não tiver desde o chão de fábrica, todo o teu processo de manufatura também pensando em construir um produto que vai ser o sonho do teu cliente, também não vai funcionar [E4].

A gente tem o cliente nos dizendo o que ele quer, a gente tem pesquisas que a gente consegue captar no mercado o que é interessante ou não pra gente inovar no produto. E a gente tem um tempo pra que isso aconteça. O que eu percebo, eu tenho aqui o dia-a-dia que é o que o cliente me espera e a gente sempre tem que ter alguma coisa mais na frente pra tentar surpreender o cliente [E7].

Hoje [...] a própria facilidade de importar coisas tornou a cópia algo menos efetivo porque se tu copiar alguém pode importar e ter o mesmo produto que tu. Então começa a ver aí uma busca por algo inédito, autêntico. E [...] o mercado interno começa a ser tão representativo que importar alguma coisa que funciona na Europa não necessariamente é garantia de sucesso aqui. Aí também eu preciso ter o DNA nesse planejamento de algo voltado para o mercado brasileiro [E3].

Nesses relatos os gestores colocam que não é possível ter sucesso nas inovações se não houver um acompanhamento das transformações do ambiente externo. Especificamente, percebe-se a preocupação mais acentuada dos entrevistados com um elemento particular do ambiente: o cliente. As falas demonstram a necessidade percebida de estudar e analisar o cliente da empresa com o intuito de direcionar as inovações para satisfazê-los. Essa necessidade é reforçada quando os participantes mencionaram o canal de comunicação que as organizações estabelecem com seus clientes, bem como o aproveitamento das informações que emergem desse relacionamento para o desenvolvimento das inovações. Os trechos seguintes retratam exemplos dessa comunicação.

Nós temos várias formas que levam ao crescimento da ferramenta. Um dos pontos que a gente tem, [que] é uma das entradas que a gente tem hoje é a parte de criação de projetos. Seriam customizações que os clientes. [Por exemplo, o cliente diz] “Ah, eu acho interessante que a ferramenta tenha isso”. Então, a gente trata essa necessidade do cliente de duas formas. Ou trat[amos] como uma customização para entregar ele dentro de um prazo menor, um projeto, ou ele entra numa sugestão de melhoria. Então, periodicamente a gente tem uma avaliação de melhoria, de seis em seis meses. A gente faz uma reunião e tudo aquilo de sugestão de melhoria que não foi implementado ainda, verificamos se isto está de acordo com o [planejamento] que a gente tá desenhando ou se vai entrar depois ou se a gente consegue trazer antes e a gente vai fazendo uma evolução do produto [E1].

[O atendimento é personalizado] o máximo possível. Se tu quiseres locar essa sala e tu não gostaste daquele armário, eles tiram, se tu não gostaste dessas cadeiras... Se tu só gostaste da mesa, eles deixam só a mesa e te oferecem as

cadeiras que a gente tem. Se tu quiseres muito essa sala, mas tu não gostaste dessa cadeira, tu querias outra, a gente estuda a possibilidade de comprar uma cadeira que tu gostes, do estilo que tu gostes pra que tu te sintas à vontade. Se tu não gostaste do tapete, a gente tira. Se tu não gostaste da planta, a gente tira. [...] Quase tudo o que tu quiseres, a gente consegue fazer. Se tu quiseres outros móveis de metal, a gente te mostra os disponíveis, então a gente faz o que precisa fazer [E2].

A demanda do cliente você conhece muito conversando com ele, mas você conhece muito numa empresa metal mecânica dos problemas que são gerados em assistência técnica, das demandas que os clientes têm, das reclamações que eles fazem. Porque às vezes são nuances tão pequenas do produto que mudam a cara dele e o cliente passa a partir daquele momento a amar aquele produto porque resolveu aquele problema. Para outro cliente aquele problema não é tão grave, é outro. Então, se você for captando todos esses sentimentos do cliente ao longo do tempo você vai inovando o seu produto e customizando o proposto da maioria dos seus clientes [E4].

[A demanda por um novo produto] pode vir do cliente porque a gente tem 26 mil clientes ao todo. Então, o cliente abre o chamado e fala “Nossa, eu vi isso. Eu quero isso.” Ou “eu tava pensando nisso”. Isso pode ser uma solicitação, pode ser do nosso próprio AR [Atendimento e Relacionamento], seria quem atende os nossos clientes. Ou pode ser do próprio gestor de inovação. A gente pode viajar pra fora, ver alguma coisa diferente e trazer pra cá. É isso que vai compondo e concretizando o nosso processo de inovação [E7].

Esses relatos revelam uma forma de buscar informações do ambiente externo que é por meio do contato direto com os próprios clientes. Esse diálogo pode ocorrer na forma de pedidos, ou seja, solicitações de melhorias, de novas aplicações, de ajustes, enfim, dependendo do tipo de produto; ou pelo acompanhamento dos serviços de assistência técnica, que promove informações relacionadas a reclamações, problemas e deficiências do produto. No entanto, os gestores também apontaram a realização de atividades de pesquisa de mercado para captar outros tipos de informações que não são contempladas pelo contato direto com o cliente. Os trechos a seguir apresentam o envolvimento da organização com essas atividades.

[A gente também faz] busca dentro do próprio mercado. A gente faz análise de tendência, análise de concorrência, o que tá vindo, o que não tem ainda dentro da ferramenta, o que os clientes realmente estão achando interessante. Então a gente faz essa análise também de mercado e fizemos o desenvolvimento em cima disso. A gente viu que o mercado estava indo muito para uma questão de mobilidade. O [nosso produto] hoje já é web. Se a gente olhar no nosso mercado isso não é mais um diferencial. Quase todas as ferramentas são web. E a questão da mobilidade sim. É uma visão que a gente tá crescendo [E1].

A gente tem uma pequena área de pesquisa. Então, quando surge uma demanda o primeiro passo é ir ao mercado e aí ir ao mercado mesmo, sentir o cheiro da loja, sentir o cheiro do ponto de venda, conversar com as pessoas que estão comprando. Não é ouvir a opinião de alguém da área. Realmente conversar com quem é diretamente envolvido no processo e a gente forma

alguns *standards*. Por exemplo, quais os níveis de percepção de valor e preço que o segmento pratica? É uma das questões que a gente responde. Então, tem uma etapa preliminar de pesquisa que estabelece uma série de referências comerciais, produtivas (qual é o perfil produtivo, quais são as capacidades técnicas?). Isso começa a criar uma base para começar a pensar em inovar [E3].

Eu tenho uma equipe que é Desenvolvimento e Pesquisa (P&D). Eu tenho uma equipe que trabalha mais com pesquisa, ou seja, ir pro mercado, viajar, ficar pesquisando, isto é o P. Aí eu tenho o D, que seria o desenvolvimento que aí sim seria a codificação. Então, são processos. Quando eu to na parte de construir o [planejamento], eu to no P, eu to pesquisando. Eu não faço as coisas paralelamente. Então, posso dizer que a gente pesquisa o ano inteiro. Só que quando eu vou fechar o [planejamento], eu tenho uma equipe que tá lá desenvolvendo. Então, eu tenho uma equipe que trabalha com a pesquisa, só com o P e outra que trabalha com o desenvolvimento [E7].

A argumentação apresentada nesses relatos vai ao encontro do estudo de Bonner (2009), que aponta que o consumidor não possui capacidade de expor todas as suas necessidades e preferências em relação aos produtos, pois existem aspectos que são desconhecidos por ele ou estão no nível inconsciente. Diante disso, a realização de pesquisas de mercado busca suprir essas informações que não emergem dos *feedbacks* diretos dos clientes.

Nesse sentido, os entrevistados também expuseram a importância de a organização orientar-se para o futuro, não buscar apenas as necessidades atuais dos clientes, mas também visualizar necessidades latentes que podem se concretizar no médio ou longo prazo. Essa medida viabiliza a antecipação de movimentos do mercado e o desenvolvimento de inovações que estão à frente dos concorrentes. Essa argumentação é exposta na teoria por Ngo e O`Cass (2012), Atuahene-Gima (2005) e Deluca, Verona e Vicari (2010) – que enfatizam a importância da organização analisar necessidades futuras dos consumidores – e foi apresentada nos seguintes relatos.

Eu acredito que a empresa é muito orientada para o futuro. Ela não é uma empresa que tá preocupada só em viver o atual. Ela realmente tá preocupada em como é que vai ser o amanhã [E5].

A [empresa] desde sempre não tem uma ação reativa. Ela não espera o cliente reclamar que a planta tá vazando no tapete. A equipe vem todo o dia e avisa antes “oh, deu problema lá, a fechadura tá caindo, a luz queimou”. A própria equipe da manutenção eu sei que são orientadas a informar essas coisas e é avisado na hora [E2].

A gente percebeu com o tempo que havia uma necessidade muito grande de planejar esse processo de identificação de demandas versus necessidade de investimento para atender aquelas demandas e transformar essa capacidade de investimento em produtos então que seriam a resposta final pra demanda diagnosticada lá no início. Quer dizer, fazer isso de uma maneira, com uma visão estratégica e antecipando um pouco movimentos, ou seja, não fazer

depois que a demanda já tá latente que por ventura um concorrente já fez outro movimento que tu não fez, quer dizer tratar isso como um assunto de planejamento estratégico com o viés da inovação a gente sentiu que havia uma carência grande [de suprir essa carência] [E3].

[Para formar a minha equipe], eu busco um profissional que tenha visão de futuro. Não pensar: “ah, mas se eu fizer isso, o mercado não tá maduro pra isso”. Se eu pensasse assim, eu não faria [inovação]. A gente sempre tem estar pensando lá na frente. Então, eu procuraria um profissional que esteja bem atento ao mercado, pensando nisso. O que ele precisa? O que ele vai utilizar? [...] Não é “será”, eu acho que a gente tem que lançar algumas coisas no mercado, tem que pensar um pouco mais lá na frente. Então, eu pensaria pessoas que pensem no futuro, independente se o mercado está preparado ou não. Se a gente sempre pensar “será que o mercado está preparado?”, a gente nunca consegue avançar [E7].

Esses relatos aproximam-se das colocações de Lawson e Samson (2001) que expõem a necessidade da organização estar atenta aos avanços na tecnologia associada ao produto e novos mercados que possam ser explorados. A visão de futuro e capacidade para visualizar demandas latentes e tendências de mercado foi considerada uma habilidade importante para o profissional que atua em organizações inovadoras.

No último relato, a gestora comenta que a capacidade para abstrair a realidade atual e conseguir voltar-se para o futuro é muito procurada pela organização para compor as suas equipes. Nota-se que a respondente não mencionou habilidades técnicas relacionadas ao processo de inovação e sim se focou na visão global de mercado que esse profissional precisa. Essa argumentação também foi percebida no relato a seguir, no qual o respondente explana claramente que a capacidade de compreensão do ambiente externo pode ser mais valorizada do que a técnica.

[Eu busco] quem tem uma capacidade de leitura de cenário econômico, que vá além daquilo que foi ensinado na escola também. Saiba conversar sobre política, que consiga entender um pouco a conjuntura. A gente tem grande dificuldade de discussão interna quando a pessoa que está envolvida tem dificuldade de compreender, por exemplo, os condicionantes de realidade econômica do projeto. Hoje muito mais a gente tá avaliando muito mais essa questão de capacidade mais geral como preponderante a questão como “ah, o cara é um exímio designer”. Até porque também pra que se realize o produto, a gente tem nesses ciclos a criação efetiva, o design efetivo esteja em 30% do processo. Os outros 70% é adequação ao produto, ajuste [E3].

Esse último relato demonstra que a capacidade de adaptação ao ambiente externo e a flexibilidade para desenvolver adaptações e mudanças no produto são essenciais ao profissional que atua na área de inovação, o que vai ao encontro dos apontamentos de Nassimbeni (2001). Os entrevistados explanaram que quando a organização assume essa visão externa e passa a incluir o cliente no processo de

inovação como um agente participativo, ela desenvolve maior capacidade para promover as suas inovações de produto, pois se torna apta a realizar as melhorias e ajustes nos seus produtos com vistas a agradar o seu cliente. Essa ideia se relaciona aos apontamentos de Akman e Yilmaz (2008) e é retratada no relato a seguir.

Saber identificar essa necessidade e transformar esse produto e depois entregar um produto já com as melhorias que o cliente quer e aí verificar se ele está satisfeito com aquilo. Nós coletávamos, por exemplo, problemas e deficiências do produto em um período de um ano e meio e aí construímos um novo produto adaptado a todas aquelas melhorias que o cliente demandou ou queria ou opcionais que nós não tínhamos a oferecer. Aquele momento era um momento importante. O cliente olhava e dizia “pô, aquilo lá foi o que eu disse pra vocês e vocês fizeram.” Então, você sente que a maior parte dos clientes se identifica com o produto e você vê que o teu caminho está certo. Então, é um processo de construção. [...] O cliente deixa de ser um ente crítico para criticar o teu produto, uma crítica para o lado mais destrutivo [...] e passa para um lado da crítica construtiva, ele se torna teu parceiro e começa a construir o produto contigo, então essa é a fase mais produtiva do aspecto inovação [E4].

A dimensão de entendimento do Ambiente Externo mencionada pelos entrevistados vai ao encontro da escala de Akman e Yilmaz (2008) que apresenta os seguintes indicadores: “Nossa empresa possui capacidade para refletir mudanças nas condições de mercado (como mudanças nas preferências dos consumidores, produtos concorrentes, etc.) para os nossos próprios produtos e processos o mais breve possível”, “Novas ideias que vêm dos consumidores, fornecedores, etc. são avaliadas constantemente e consideradas para serem incluídas nas atividades de desenvolvimento de produto” e “Nossa empresa conseguiria se adaptar às mudanças ambientais facilmente e em curto espaço de tempo fazendo melhorias compatíveis e inovações nos seus produtos e processos”.

Após a definição da escala adequada para mensurar o construto CIP, partiu-se para a etapa quantitativa que compreendeu um levantamento.

## 6.2. ANÁLISE DA ETAPA QUANTITATIVA

O levantamento foi aplicado com empresas brasileiras do ramo industrial pertencentes ao cadastro da Dun & Breadstreet. Após os procedimentos de coleta de dados descritos no capítulo do método, obteve-se 169 questionários retornados.

Desses, foram retirados 12 questionários que apresentaram dados faltantes em excesso (com construtos inteiros incompletos ou em branco) ou com preenchimento

incorreto (que não respeitaram os pontos da escala). Diante disso, a amostra válida foi composta por 157 empresas, cuja descrição é apresentada a seguir.

### 6.2.1. Descrição da Amostra

A amostra do presente estudo abrangeu empresas localizadas em diversas regiões do país. Os estados que apresentaram maior número de empresas participantes foram São Paulo (40,1%) e Rio Grande do Sul (16,2%), seguidos por Santa Catarina (8,4%), Paraná (7,8%) e Rio de Janeiro (6,6%). Outros estados contemplados no estudo foram: Amazonas, Bahia, Pernambuco, Goiás, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Rio Grande do Norte e Maranhão. A composição da amostra por estado demonstra similaridade com a população, retratando a sua representatividade. A Tabela 1 apresenta a caracterização da amostra e da população alvo do estudo.

**Tabela 1: Caracterização da Amostra**

<u>Variável</u>	<u>População</u>		<u>Amostra</u>	
	n	%	n	%
Localidade				
SP	1.405	53,6%	67	40,1%
RS	223	8,5%	27	16,2%
PR	205	7,8%	13	7,8%
SC	180	6,9%	14	8,4%
MG	163	6,2%	11	6,6%
RJ	112	4,3%	8	4,8%
AM	73	2,8%	4	2,4%
BA	58	2,2%	2	1,2%
PE	42	1,6%	2	1,2%
GO	33	1,3%	2	1,2%
CE	32	1,2%	0	0,0%
ES	19	0,7%	0	0,0%
PA	17	0,6%	0	0,0%
MS	11	0,4%	4	2,4%
PB	10	0,4%	0	0,0%
RN	8	0,3%	1	0,6%
MT	6	0,2%	1	0,6%
SE	5	0,2%	0	0,0%
PI	4	0,2%	0	0,0%
MA	4	0,2%	1	0,6%
AL	4	0,2%	0	0,0%
TO	2	0,1%	0	0,0%
RO	2	0,1%	0	0,0%
PE	2	0,1%	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>2.620</b>		<b>157</b>	

<u>Variável</u>	<u>População</u>		<u>Amostra</u>	
Porte (número de funcionários)				
	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
De 100 a 200	1.367	52,2%	83	52,9%
De 201 a 300	599	22,9%	22	14,0%
De 301 a 400	390	14,9%	22	14,0%
Acima de 400	264	10,1%	30	19,1%
<b>Total</b>	<b>2.620</b>		<b>157</b>	
Amplitude de atuação				
	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Multinacional	516	19,7%	33	21,0%
Nacional	2.104	80,3%	124	79,0%
<b>Total</b>	<b>2.620</b>		<b>157</b>	
Idade (ano de fundação)				
	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Até 1900	6	0,2%	1	0,6%
1901-1950	138	5,3%	7	4,5%
1951-1980	815	31,1%	45	28,7%
1981-2000	1.258	48,0%	74	47,1%
Após 2000	403	15,4%	30	19,1%
<b>Total</b>	<b>2.620</b>		<b>157</b>	
Ramo de Atuação				
<b>SIC</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Agricultura	14	0,5%	1	0,6%
Construção	10	0,4%	0	0,0%
Eletricidade, Gás e Água	4	0,2%	0	0,0%
Manufatura	1.651	63,0%	94	59,9%
Mineração	939	35,8%	62	39,5%
Transporte e Comunicação	2	0,1%	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>2.620</b>		<b>157</b>	

Fonte: dados da pesquisa

Em relação ao porte das empresas estudadas, conforme já exposto no capítulo do método, foram consideradas empresas de médio porte (que possuem de 100 a 500 colaboradores), sendo que as empresas que possuem de 100 a 200 colaboradores apresentaram maior participação (52,9%). A amostra apresentou-se representativa da população no critério de número de colaboradores.

Quanto à amplitude de atuação, 79% das empresas participantes do estudo são nacionais e 21% operam com atividade multinacional, o que retrata os dados da população alvo.

Outro critério considerado no estudo foi a idade da organização, que foi avaliada em função do seu ano de fundação. 5,1% das empresas integrantes da amostra foram fundadas até o ano 1950, 28,7% foram abertas entre os anos 1951 e 1980, 47,1% inauguraram no período de 1981 a 2000 e 19,1% iniciaram as suas atividades após o ano 2000. Esses dados retratam a característica da população.

A área de atuação das organizações foi definida com base no SIC (Código Industrial Padrão). A amostra do estudo concentrou-se, basicamente, nos ramos de Manufatura (59,9%) e Mineração (39,5%), o que é coerente com a população estudada.

A Tabela 2 apresenta a caracterização dos respondentes da pesquisa quanto ao cargo e área de atuação. A maior parcela da amostra foi composta por Diretores (45,2%) e Gerentes (33,8%). Outros cargos como Sócio/Presidente, Coordenador e Analista também integraram o estudo. Esses dados atendem ao critério estipulado no estudo quanto ao alcance de profissionais com autonomia para tomada de decisão.

**Tabela 2: Caracterização dos Respondentes**

CARGO			ÁREA DE ATUAÇÃO		
	QTDE	%	QTDE	%	
Sócio/Presidente	7	4,5%	Geral	59	37,6%
Diretor	71	45,2%	Marketing	29	18,5%
Gerente	53	33,8%	Comercial	24	15,3%
Coordenador	10	6,4%	Administrativa	16	10,2%
Analista	6	3,8%	Indústria	6	3,8%
Outro	10	6,4%	Logística	5	3,2%
<b>Total</b>	<b>157</b>		Produto	5	3,2%
			Recursos Humanos	4	2,5%
			Outra	9	5,7%
			<b>Total</b>	<b>157</b>	

Fonte: dados da pesquisa

Em relação à área de atuação dos respondentes, a maior parcela (37,6%) informou que atuam no nível estratégico, como diretoria e presidência e não responde por um setor específico da organização, o que foi identificado como “geral”. 18,5% atuam na área de Marketing, 15,3% na área Comercial e 10,2% na área Administrativa. As demais áreas – que incluem Indústria, Logística, Produto, Recursos Humanos e Outras – somam 18,4% da amostra. Esses dados também satisfazem o critério estipulado no estudo quanto aos profissionais envolvidos nas áreas de marketing e inovação de produto.

### 6.2.2. Análise Descritiva dos Construtos

Inicialmente, verificou-se a condição de normalidade dos dados coletados. A normalidade se refere ao grau em que a distribuição dos dados da amostra pesquisada corresponde a uma distribuição normal (HAIR ET AL., 2005). Para testar a normalidade, os dados foram submetidos a dois testes estatísticos: *Kurtosis* e *Skewness*. Todas as variáveis e construtos que integram o estudo apresentaram valores dentro dos limites estabelecidos (*Kurtosis* < 7 e *Skewness* < 2) para ser considerados normais (RYU, 2011).

No que se refere ao comportamento descritivo dos construtos, a Tabela 3 apresenta a média e o desvio padrão dos construtos investigados nesse estudo para a amostra considerada válida, o que abrangeu 157 empresas. O construto OC foi o que apresentou média mais alta (3,96). A CIP mostrou média de 3,7, seguida pela TT e PF. As médias e desvios padrão dos indicadores de cada construto são apresentados no Apêndice F.

**Tabela 3: Análise Descritiva dos Construtos**

	Média	DP
<b>OC*</b>	3,96	0,723
<b>CIP</b>	3,73	0,781
<b>TT</b>	3,44	0,993
<b>PF</b>	3,31	0,843

Fonte: dados da pesquisa

n = 157

\*Nota: Média e desvio padrão convertidos para uma escala de 5 (cinco) pontos a título de comparação.

### 6.2.3. Análise Fatorial Exploratória

Com o intuito de avaliar as relações entre as variáveis originais, verificando se as mesmas convergem dentro de um mesmo fator, realizou-se uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) (HAIR ET AL., 2005). Cada grupo de variáveis identificado corresponde a um fator ou construto.

A AFE indicou comunalidade satisfatória para todas as variáveis utilizadas (superior a 0,5) (HAIR ET AL., 2005). Considerando-se Eigenvalues iguais ou superiores a 1 (um), o teste indicou a presença de cinco grupos de variáveis que explicam a variância da amostra em 63,76%, ou seja, as variáveis agruparam-se em cinco fatores. O índice de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) revelou-se acima do aceitável

(KMO = 0,820) e o teste de esfericidade de Bartlett mostrou-se significativo, satisfazendo as exigências de Malhotra (2006).

O método utilizado para rotação foi o Varimax, indicado quando cada fator é independente em relação aos demais, e para extração foi a análise dos componentes principais, que avalia a variância total dos fatores (HAIR ET AL., 2005). A Tabela 4 apresenta esses resultados.

**Tabela 4: Análise Fatorial Exploratória com método de rotação Varimax**

	<u>Fatores</u>				
	1	2	3	4	5
OC1			,617		
OC2			,672		
OC3			,776		
OC4					
OC5			,620		
OC6			,591		
CIP1	,699				
CIP2	,710				
CIP3	,684				
CIP4	,637				
CIP5	,639				
CIP6	,690				
TT1				,793	
TT2				,832	
TT3					,721
TT4				,749	
TT5r				,746	
PF1		,876			
PF2		,585			
PF3		,870			
PF4		,869			

Fonte: dados da pesquisa

Nota: Foram excluídas cargas inferiores a 0,4.

Por meio da Tabela 4, observou-se que os construtos CIP e PF apresentaram todas as suas variáveis agrupadas no mesmo fator: 1 e 2 respectivamente. O construto OC apresentou agrupamento dos seus indicadores (grupo 3), exceto o item OC4, que não se identificou exclusivamente com nenhum fator, revelando-se assim distribuído entre os fatores. Esse dado indica que provavelmente o referido indicador não foi bem compreendido pela amostra estudada. A TT apresentou quatro dos seus indicadores agrupados em um fator (grupo 4) e a variável TT3 mostrou-se associada a outro grupo (grupo 5), indicando assim que não foi entendida pela amostra do estudo como um componente da TT.

Ainda que os construtos OC e TT sejam intensamente estudados e que as escalas utilizadas para operacionalizá-los sejam consolidadas na literatura, os testes indicaram a

divergência de dois indicadores: OC4 e TT3. Diante disso, efetuou-se novamente a AFE excluindo-se essas variáveis com o intuito de comparar qual dos modelos seria o mais apropriado ao contexto estudado.

Os resultados em ambos os testes foram semelhantes, porém revelaram-se mais robustos, ou seja, demonstraram cargas fatoriais mais altas e apresentaram índices de ajustamento do modelo mais adequados quando da exclusão dessas variáveis. Diante disso, optou-se pela retirada dos indicadores OC4 e TT3 do modelo. Os resultados da AFE revisada são mostrados na Tabela 5.

**Tabela 5: Análise Fatorial Exploratória revisada com método de rotação Varimax**

	<b>Fatores</b>			
	1	2	3	4
OC1			,673	
OC2			,656	
OC3			,747	
OC5			,676	
OC6			,650	
CIP1	,696			
CIP2	,701			
CIP3	,688			
CIP4	,664			
CIP5	,627			
CIP6	,673			
TT1				,810
TT2				,842
TT4				,771
TT5r				,717
PF1		,877		
PF2		,585		
PF3		,868		
PF4		,862		

Fonte: dados da pesquisa

Nota: Foram excluídas cargas inferiores a 0,4.

O teste indicou que a comunalidade se manteve satisfatória. Novamente, utilizando Eigenvalues iguais ou superiores a 1 (um), com a retirada dos dois indicadores, o teste indicou a presença de quatro grupos de variáveis que explicam a variância da amostra em 62,3%. Novamente, o índice de KMO apresentou valor acima do aceitável (KMO = 0,822) e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo, cumprindo com os critérios de Malhotra (2006).

Realizou-se novamente o método Varimax para rotação e análise dos componentes principais para extração. Os testes revelaram a formação dos quatro fatores que correspondem aos quatro construtos que integram esse estudo: CIP, PF, OC e TT, demonstrando coerência com a teoria. As cargas fatoriais das variáveis revelaram-

se, em quase a sua totalidade, superiores a 0,6 (exceto PF2 que se revelou levemente inferior), indicando a participação satisfatória das variáveis na formação dos construtos.

#### 6.2.4. Confiabilidade e Validade das Medidas

A confiabilidade das medidas foi testada por meio do coeficiente Alfa de Cronbach, que tem por objetivo avaliar o grau de consistência entre as múltiplas medidas de uma variável e o seu limite inferior aceito é de 0,70 (HAIR ET AL., 2005). Os valores estimados para os construtos em estudo variaram de 0,80 a 0,86. Outro critério utilizado para testar a confiabilidade da escala, a partir da aplicação da análise fatorial confirmatória (AFC), seguindo as recomendações de Hair et al. (2005), foi a verificação da confiabilidade de construto (CC). Os valores estimados para os construtos em estudo variaram de 0,80 a 0,87. Esses dados demonstraram a confiabilidade das medidas utilizadas no estudo.

A verificação da unidimensionalidade dos construtos considerou os valores dos resíduos padronizados identificados na AFC na relação entre cada par de indicadores do modelo. Não foram registrados resíduos superiores a 2,58.

A validade convergente também considerou os parâmetros estimados na AFC. O modelo testado apresentou ajuste adequado com índices considerados aceitáveis ( $\chi^2=251,615$ ,  $df=145$ ,  $\chi^2/df=1,735$ ,  $RMSEA=0,069$ ,  $SRMR=0,0696$ ,  $TLI=0,905$ , e  $CFI=0,919$ ). Também os *t-values* apresentaram cargas fatoriais significativas ( $p < 0,001$ ) e com magnitudes variando de 0,474 a 0,905. A Tabela 6 apresenta as cargas fatoriais e os *t-values* obtidos para todos os construtos investigados nesse estudo.

**Tabela 6: Cargas Fatoriais por construto / indicadores**

Indicadores	Cargas Fatoriais	t-value
<b><u>Orientação ao Consumidor</u></b>		
Nosso compromisso em satisfazer as necessidades do cliente é monitorado de perto.	,843	
As estratégias do negócio são guiadas pelo incremento de valor para os clientes.	,474	5,721
As estratégias competitivas são baseadas na compreensão das necessidades do cliente.	,557	6,866
A satisfação do cliente é sistematicamente e frequentemente avaliada.	,772	9,923
Atenção especial é dada aos serviços de pós-venda.	,642	8,082

<b>Indicadores</b>	<b>Cargas Fatoriais</b>	<b>t-value</b>
<b><u>Capacidade de Inovação de Produto</u></b>		
Nossa empresa possui uma cultura organizacional e uma compreensão de gerenciamento que apoia e encoraja a inovação.	,787	
Na nossa empresa, o conhecimento de diferentes recursos é utilizado para as atividades de desenvolvimento de produto eficientemente e rapidamente.	,725	8,993
Nossa empresa possui capacidade para refletir mudanças nas condições de mercado (como mudanças nas preferências dos consumidores, produtos concorrentes, etc.) para os nossos próprios produtos e processos o mais breve possível.	,700	8,644
Os trabalhadores da nossa empresa são apoiados e encorajados a participar de atividades como desenvolvimento de produto, melhorias no processo de inovação e a produzir novas ideias sobre esses tópicos.	,640	7,846
Novas ideias que vêm dos consumidores, fornecedores, etc. são avaliadas constantemente e consideradas para serem incluídas nas atividades de desenvolvimento de produto.	,621	7,581
Nossa empresa conseguiria se adaptar às mudanças ambientais facilmente e em curto espaço de tempo fazendo melhorias compatíveis e inovações nos seus produtos e processos.	,549	6,640
<b><u>Turbulência Tecnológica</u></b>		
A tecnologia em nosso setor está mudando rapidamente.	,790	
As mudanças tecnológicas oferecem grandes oportunidades em nosso setor de atuação.	,870	10,329
Um grande número de ideias de novos produtos se fez possível através dos avanços tecnológicos no nosso setor.	,723	9,010
Desenvolvimentos tecnológicos no nosso setor são um tanto secundários.	,528	6,373
<b><u>Performance Financeira</u></b>		
Níveis gerais de lucro alcançados	,825	
Volume de vendas alcançado	,517	6,623
Lucratividade (Lucro/Vendas)	,882	13,166
Retorno sobre o ativo	,905	13,520

Fonte: dados da pesquisa

A análise da validade discriminante seguiu o procedimento proposto por Fornell e Larcker (1981). Nesse caso, a raiz quadrada da Variância Extraída (VE) de cada construto (apresentada na diagonal e grifada em negrito na Tabela 7) foi superior a sua correlação com os demais construtos, o que foi observado para os quatro construtos testados. Esse dado demonstra que cada fator está mais relacionado consigo do que com os demais construtos, satisfazendo os requisitos de validade discriminante.

**Tabela 7: Análise Fatorial Confirmatória**

	<b>Alfa</b>	<b>CC</b>	<b>OC</b>	<b>CIP</b>	<b>TT</b>	<b>PF</b>
<b>OC</b>	0,80	0,80	<b>0,67*</b>			
<b>CIP</b>	0,83	0,83	0,60	<b>0,67*</b>		
<b>TT</b>	0,81	0,82	0,24	0,31	<b>0,74*</b>	
<b>PF</b>	0,86	0,87	0,40	0,34	0,23	<b>0,80*</b>

Fonte: dados da pesquisa

\*Nota: A diagonal da tabela corresponde à raiz quadrada da variância extraída

Diante dos testes apresentados, foram constatadas evidências de validade convergente, validade discriminante e confiabilidade para o modelo testado. Todos os construtos foram validados para testes subsequentes.

### 6.2.5. Regressão Hierárquica

Para aplicar os testes de regressão hierárquica foi necessário o uso de *summated scales*. Para isso, calculou-se a média dos indicadores de cada construto.

Inicialmente, foi aplicada a análise de regressão hierárquica para testar o efeito dos construtos na PF. O modelo 1 não inclui termos de interação, enquanto o modelo 2 apresenta a interação da TT com OC e com a CIP. Os resultados são apresentados na Tabela 8.

Por meio da análise do modelo 1 da Tabela 8, constatou-se que a OC possui efeito positivo e significativo na PF (sig. = 0,002), com o nível de significância de 0,05. A CIP também apresentou efeito positivo e significativo na PF (sig. = 0,041), com o nível de significância de 0,05. Já a TT, não revelou influência direta na PF (sig. = 0,60). A intensidade do efeito é medida por meio do coeficiente Beta, que demonstra uma relação mais forte da OC (0,280) quando comparada a CIP (0,187). Esses resultados oferecem **sustentação para as hipóteses H1 e H3**.

Ao analisar o modelo 2 da Tabela 8, constatou-se que a interação da OC com a TT não apresentou influência na PF (sig. = 0,441). Ainda que esse efeito tenha se mostrado não significativo, nota-se que o coeficiente Beta se revelou negativo (-0,76), sugerindo que a TT não influencia na relação entre OC e PF.

Por outro lado, a interação da CIP com a TT revelou-se positiva e significativa (sig. = 0,039), o que demonstra que a TT modera a relação entre CIP e PF, potencializando a influência da CIP na variável dependente. Sem a presença da TT, a força do efeito da CIP na PF é de 0,187 e com a TT, a força cresce para 0,193. Esse

resultado aponta para a provável influência da TT nas relações do modelo proposto. Essa análise é aprofundada a seguir ao tratar da divisão da amostra pelo nível de TT.

**Tabela 8: Regressão Hierárquica – variável dependente: PF**

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados		t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1,057	,527			2,004	,047
	Porte	,085	,044	,140		1,940	,054
	Cargo	-,039	,052	-,054		-,746	,457
	Ramo	-,002	,001	-,124		-1,738	,084
	Idade	-,002	,003	-,042		-,582	,562
	OC	,229	,073	,280		3,140	,002
	CIP	,201	,098	,187		2,062	,041
	TT	,120	,064	,142		1,893	,060
	R <sup>2</sup>	,272					
	2	(Constant)	1,046	,527			1,985
	Porte	,083	,043	,137		1,921	,057
	Cargo	-,037	,052	-,051		-,711	,478
	Ramo	-,002	,001	-,121		-1,708	,090
	Idade	-,001	,003	-,030		-,414	,680
	OC	,208	,078	,255		2,663	,009
	CIP	,226	,100	,210		2,257	,026
	TT	,114	,063	,135		1,805	,073
	OC x TT	-,056	,073	-,076		-,773	,441
	CIP x TT	,204	,098	,193		2,087	,039
	R <sup>2</sup>	,296					
	ΔR <sup>2</sup>	,024					
	F Change	2,480*					

Fonte: dados da pesquisa

\*Nota:  $p < 0,10$

Posteriormente, foi aplicada a análise de regressão hierárquica considerando a CIP como variável dependente. O modelo 1 não inclui termos de interação, enquanto o modelo 2 apresenta a interação da TT com OC, que são apresentados na Tabela 9.

Por meio da análise do modelo 1 da Tabela 9, observou-se que a OC apresentou influência positiva e significativa na CIP (sig. = 0,000) com nível de significância de 0,05. Esse resultado oferece **sustentação para a hipótese H2**. A TT também apresentou influência positiva na CIP (sig. = 0,013).

O modelo 2 que inclui a interação da OC com a TT revelou efeito positivo e significativo na CIP (sig. = 0,023) com nível de significância de 0,05, demonstrando que a TT modera a relação entre OC e CIP. Esse resultado sugere influência da TT nas relações do modelo proposto.

**Tabela 9: Regressão Hierárquica – variável dependente: CIP**

Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	,763	,441		1,732	,085
	Porte	-,014	,037	-,026	-,393	,695
	Cargo	,065	,044	,096	1,482	,140
	Ramo	,000	,001	-,020	,311	,756
	Idade	-,004	,003	-,094	-1,444	,151
	OC	,422	,051	,555	8,294	,000
	TT	,132	,053	,168	2,515	,013
	R <sup>2</sup>	,395				
2	(Constant)	,608	,440		1,383	,169
	Porte	-,017	,036	-,031	-,477	,634
	Cargo	,056	,043	,084	1,297	,197
	Ramo	,001	,001	,031	,490	,625
	Idade	-,004	,003	-,098	-1,521	,131
	OC	,451	,052	,594	8,719	,000
	TT	,134	0,52	,170	2,586	,011
	OC x TT	,105	,046	,152	2,296	,023
	R <sup>2</sup>	,416				
	$\Delta R^2$	,021				
F Change	5,270*					

Fonte: dados da pesquisa

\*Nota:  $p < 0,10$

A TT revelou moderação nas relações entre OC e CIP e entre CIP e PF. Com o intuito de analisar de forma mais precisa o efeito moderador da TT no modelo proposto, procedeu-se com a divisão da amostra em níveis de alta e baixa TT. Como ponto de corte, foi utilizada a mediana que indicou o índice de até 3,25 como baixo nível de TT e a partir de 3,50 como alto nível de TT. Para realização dos testes, foi considerada apenas a amostra que apresentou alto nível de TT que contemplou 73 casos.

De modo semelhante aos testes anteriores, primeiramente realizou-se o teste de regressão hierárquica considerando-se a PF como variável dependente. Os resultados são apresentados na Tabela 10.

Os dados da tabela indicaram que a OC não possui influência na PF quando a TT é alta (sig. 0,79). Esse resultado reforça que a TT não modera a relação entre OC e PF, ou seja, variações nos níveis TT não implicam em alteração na força da relação entre OC e PF.

Entretanto, a CIP revelou efeito positivo e significativo na PF (sig. = 0,22), indicando assim que a TT modera a relação entre CIP e PF. Ao considerar-se a amostra completa – com todos os níveis de TT – a força da influência da CIP na PF foi de 0,187 (coeficiente Beta da Tabela 8). Quando considerada apenas a amostra de alta TT, a força da influência da CIP na PF subiu para 0,326 (coeficiente Beta da Tabela 10). Esse

resultado corrobora com o efeito moderador da TT e indica que diante de condições turbulentas do ambiente em termos de tecnologia, a CIP torna-se mais importante para a conquista da PF.

**Tabela 10: Regressão Hierárquica – variável dependente: PF – amostra com alta TT**

Alta TT	Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados		Sig.
			B	Std. Error	Beta	t	
2,00	1	(Constant)	1,123	,709		1,584	,118
		Porte	,063	,066	,101	,947	,347
		Cargo	-,029	,086	-,035	-,335	,739
		Ramo	-,004	,002	-,222	-2,202	,031
		Idade	-,002	,004	-,047	-,442	,660
		OC	,230	,129	,247	1,781	,079
		CIP	,352	,150	,326	2,347	,022
		R <sup>2</sup>	,332				
		F Change	5,470*				

Fonte: dados da pesquisa

\*Nota:  $p < 0,10$

Na sequência, procedeu-se com o teste de regressão hierárquica considerando-se a CIP como variável dependente, cujos resultados são mostrados na Tabela 11.

**Tabela 11: Regressão Hierárquica – variável dependente: CIP – amostra com alta TT**

Alta TT	Modelo		Coeficientes Não Padronizados		Coeficientes Padronizados		Sig.
			B	Std. Error	Beta	t	
2,00	1	(Constant)	,891	,568		1,569	,121
		Porte	-,022	,054	-,039	-,414	,680
		Cargo	-,028	,070	-,037	-,401	,690
		Ramo	,000	,002	,017	,193	,847
		Idade	-,005	,004	-,136	-1,466	,147
		OC	,585	,078	,676	7,534	,000
		R <sup>2</sup>	,474				
		F Change	12,081*				

Fonte: dados da pesquisa

\*Nota:  $p < 0,10$

Conforme a Tabela 11 observou-se que a OC apresentou efeito positivo e significativo na CIP (sig. 0,000) na amostra que possui alta TT. Esse resultado indica que a TT modera a relação entre OC e CIP. Ao considerar-se a amostra completa – com todos os níveis de TT – a força da influência da OC na CIP foi de 0,555 (coeficiente Beta da Tabela 9). Quando considerada apenas a amostra de alta TT, a força da influência da OC na CIP subiu para 0,676 (coeficiente Beta da Tabela 11). Esse resultado reforça o efeito moderador da TT, indicando que em um ambiente turbulento tecnologicamente, a OC torna-se mais importante para desenvolver a CIP.

Os testes de regressão hierárquica evidenciaram a confirmação de três hipóteses propostas nesse estudo. O Quadro 4 apresenta uma síntese dos resultados obtidos por meio das duas equações hierárquicas realizadas considerando-se a amostra completa investigada.

**Quadro 4: Resumo dos resultados da regressão hierárquica com a amostra completa**

<b>Equação</b>	<b>Relação</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>	<b>Resultado</b>
1	OC → PF	0,280	3,140	0,002	<b>Aceita H1</b>
	CIP → PF	0,187	2,062	0,041	<b>Aceita H3</b>
	TT → PF	0,142	1,893	0,060	Não Sig.
	OC x TT → PF	-0,076	-0,773	0,441	Não Sig.
	CIP x TT → PF	0,193	2,087	0,039	Sig.
2	OC → CIP	0,555	8,294	0,000	<b>Aceita H2</b>
	TT → CIP	0,168	2,515	0,013	Sig.
	OC x TT → CIP	0,152	2,296	0,023	Sig.

Fonte: dados da pesquisa

A primeira equação corresponde à consideração da PF como variável dependente, por meio da qual se constatou que tanto a OC quanto a CIP influenciam positivamente a PF, sustentando H1 e H3. A TT não apresentou influência significativa na PF. A análise dos termos de interação (sombreados no quadro) demonstrou que a CIP combinada com a TT possui efeito significativo na PF, enquanto a OC em interação com a TT não revelou efeito significativo.

A segunda equação refere-se à CIP como variável dependente e revelou a influência significativa da OC, o que confirmou H2. A TT também apresentou efeito significativo na CIP e a interação da OC com a TT demonstrou influência significativa na CIP. Esses resultados indicaram a influência da TT como moderadora dessas relações no sentido de reforçar o efeito do caminho indireto do modelo: OC → CIP → PF e enfraquecer o caminho direto: OC → PF.

Conforme já exposto, o teste de regressão hierárquica foi repetido com a parcela da amostra que apresentou altos índices de TT. Os resultados dessa etapa – sintetizados no Quadro 5 – demonstraram significância estatística para o caminho indireto do modelo proposto e indicaram que em alta TT a relação direta entre OC e PF não é significativa. Esses resultados sugeriram que a CIP exerce o papel de mediadora da relação entre OC e PF diante de alta TT.

**Quadro 5: Resumo dos resultados da regressão hierárquica com a amostra com alta TT**

Equação	Relação	Beta	t	Sig.	Resultado
1	OC → PF	0,247	1,781	0,079	Não Sig.
	CIP → PF	0,326	2,347	0,022	Sig.
2	OC → CIP	0,676	7,534	0,000	Sig.

Fonte: dados da pesquisa

O efeito mediador da CIP moderado pela TT, apresentado na hipótese H4, foi verificado por meio do teste Z de Sobel que é apresentado a seguir.

#### 6.2.6. Teste Z de Sobel

O efeito mediador da CIP na relação entre OC e PF foi verificado por meio do teste Z de Sobel, cujos resultados são apresentados no Quadro 6. Considerando-se a amostra completa do estudo (n=157), o valor de Z (que indica o peso da mediação) foi de 1,9907 e o valor de p (que indica a significância da mediação) foi de 0,046. Admitindo-se o nível de significância de 0,05, a mediação foi considerada significativa. Esse resultado demonstra que a CIP media parcialmente a relação entre OC e PF, considerando-se todos os níveis de TT. A mediação foi considerada parcial, pois a influência da OC na PF foi positiva e significativa conforme descrito anteriormente.

**Quadro 6: Resumo dos resultados do Teste Z de Sobel**

Amostra	n	Z	p	Resultado
Completa	157	1,9907	0,046	Mediação Parcial
Alta TT	73	2,2395	0,025	Mediação Total

Fonte: dados da pesquisa

A mediação da CIP na relação entre OC e PF diante de alta TT, sugerida na hipótese H4, também foi testada por meio do teste Z de Sobel, o qual foi realizado considerando-se apenas a amostra que possui alta TT (n=73). O valor de Z (peso da mediação) foi de 2,2395 e o valor de p (significância da mediação) foi de 0,025. Admitindo-se o nível de significância de 0,05, a mediação foi considerada significativa. Esse resultado demonstra que diante de alta TT, a CIP media totalmente a relação entre OC e PF. A mediação foi considerada total, posto que a influência da OC na PF foi considerada não significativa com TT alta. Esse resultado oferece **sustentação para a hipótese H4**.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo analisar o papel da Capacidade de Inovação de Produto (CIP) na relação entre Orientação ao Consumidor (OC) e Performance Financeira (PF) sob o efeito da Turbulência Tecnológica (TT). Para alcançar esse propósito, levantou-se a literatura da área e apresentaram-se os conceitos e indicadores de cada construto tratado no estudo. Com base na teoria, verificou-se que a OC é amplamente investigada na literatura como um antecedente da performance. A TT, também bastante pesquisada, é comumente tratada como variável moderadora nos modelos teóricos. A PF possui respaldo de estudos nacionais e internacionais. No entanto, a CIP revelou-se pouco explorada na literatura. Os autores não apresentaram consenso na sua definição, bem como na forma de mensurá-la, o que ocasionou uma grande diversidade de escalas utilizadas para operacionalizá-la.

Diante desse contexto, o estudo contemplou uma etapa exploratória com o intuito de analisar como a população alvo do estudo trata a CIP na prática, o que possibilitou a identificação da escala que mais se adequou aos depoimentos dos entrevistados. Nessa etapa, foram identificadas três dimensões que compõem a CIP: cultura organizacional inovadora, características das atividades internas e entendimento do ambiente externo. Essas características foram mencionadas no estudo de Neely et al. (2001) e vão ao encontro da escala de Akman e Yilmaz (2008), adotada nesse estudo.

Após essa etapa, procedeu-se com o *survey* que contemplou a participação de 157 empresas brasileiras do ramo industrial, de porte médio, localizadas em diversas regiões do país. Esse levantamento permitiu confirmar as quatro hipóteses propostas nesse estudo, o que foi ao encontro da teoria apresentada.

Considerando-se a amostra investigada, observou-se a influência positiva e significativa da OC na PF (**o que sustentou H1**), demonstrando assim que organizações com postura voltada para os seus consumidores, que se engajam em atividades de busca

de informações no mercado e atentam para as transformações nas suas necessidades, desejos e comportamentos, alcançam maior desempenho financeiro. Esse resultado vai ao encontro dos achados de Yilmaz, Alpan e Ergun (2005), Jeong, Pae e Zhou (2006) e Cheng e Keumwiede (2012).

O estudo também constatou a influência da OC na CIP (**o que comprovou H2**). Esse resultado revelou que as informações obtidas pelas organizações em decorrência da sua postura orientada ao consumidor permitem o desenvolvimento da capacidade interna para promover inovações de produto no mercado. Ou seja, quanto mais a organização atentar para o seu consumidor, mais conhecimento irá construir à respeito de suas preferências, comportamentos, necessidades não atendidas e satisfação do seu público-alvo, o que será uma fonte de ideias para as futuras inovações de produto, oportunizando assim o desenvolvimento da capacidade para inovar em produto. Os estudos de Augusto e Coelho (2009), Spanjol, Qualls e Rosa (2011) e Cheng e Keumwiede (2012) apresentaram resultados semelhantes.

Por meio do levantamento, também foi observada a influência da CIP na PF (**o que evidenciou H3**), retratando que o desenvolvimento da CIP torna a organização mais capacitada para promover inovações de produto alinhadas com os interesses dos seus consumidores e coerentes com as suas expectativas, o que gerará maior satisfação. Como consequência, obterá melhor desempenho financeiro. Esse resultado corrobora com os estudos de Hult, Ketchen e Slater (2005), Sher e Yang (2005), Song et al. (2005) e Morgan, Vorhies e Mason (2009).

O estudo também contemplou a análise da mediação da CIP na relação entre OC e PF diante de condições tecnologicamente turbulentas do ambiente. Para proceder com essa análise, considerou-se apenas a amostra de empresas que operam em ambientes de alta TT, que abrangeu 73 casos. Nessas condições, as relações entre OC e CIP, bem como entre CIP e PF foram fortalecidas, ou seja, a turbulência alta em termos de tecnologia torna a OC mais importante para construir a CIP e essa mais essencial para gerar PF. Esse resultado sugere que quando a organização opera diante de alta TT, a postura de OC é mais impactante para desenvolver a CIP, pois as transformações do ambiente ocorrem de forma mais frequente e veloz, o que exige que a organização esteja atenta aos seus consumidores para formar a sua capacidade de inovar em produto. Da mesma forma, quando a TT é alta, a CIP é torna-se mais influente na PF, pois as condições externas exigem que a organização possua capacidade interna para inovar em seus produtos para obter melhores resultados financeiros.

Por outro lado, o efeito da OC na PF não se revelou significativo em alta TT, demonstrando que em ambientes tecnologicamente turbulentos a OC por si só não é suficiente para originar a PF. Esse resultado reforça que, em alta TT, a OC – apesar de importante para busca, captação e disseminação das informações provenientes dos consumidores – precisa ser complementada pela capacidade da organização para aproveitar esse conhecimento construído e aplicá-lo internamente de modo a desenvolver inovações nos seus produtos. O teste de mediação confirmou que em alta TT, a CIP media totalmente a relação entre OC e PF, **o que confirmou H4**. A mediação foi considerada total porque o efeito de OC na PF em alta turbulência foi não significativo.

Esses resultados se manifestaram provavelmente em função da alta velocidade e imprevisibilidade presente nos ambientes turbulentos, o que leva as organizações a adotarem posturas mais proativas no sentido de identificar oportunidades e desenvolver estratégias para aproveitá-las. Nesse sentido, os diversos concorrentes que estão disputando o mercado também se voltam para os seus consumidores e buscam informações referentes aos seus comportamentos e expectativas. Dessa forma, a postura orientada ao consumidor não se constitui um diferencial competitivo, pois perde a característica da raridade apontada na RBV. Nesses ambientes, a capacidade de inovação passa a ser considerada um importante fator para alcançar performance, pois se trata de algo particular de cada organização, difícil de ser imitado e com potencial para gerar valor no mercado.

### 7.1. IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS

O presente estudo proporcionou alguns avanços à teoria, especialmente, ao abordar o construto CIP que ainda é pouco explorado na academia. A literatura apresenta um conjunto de autores que aborda o tema capacidades, no entanto a inclusão da capacidade na área de inovação é incipiente, especificamente a nomenclatura “capacidade de inovação de produto” não foi observada em estudos anteriores. Em consequência, a literatura não apresentou uma escala específica para mensurar a CIP e sim uma grande diversidade de indicadores associados à mesma.

O levantamento bibliográfico da área de capacidade permitiu a elaboração da definição de CIP calcada em conceitos de diversos autores que pesquisaram temas relacionados ao seu significado, bem como a identificação de um conjunto de

indicadores utilizados na literatura para mensurar tipos de capacidades relacionadas à CIP. A pesquisa de campo, tanto qualitativa quanto quantitativa, permitiu identificar e validar a escala mais adequada na literatura para mensurar a CIP no contexto estudado.

Como consequência, o estudo testou relações até então não investigadas na literatura. Conforme já exposto, a OC vem sendo pesquisada como consequente de uma série de conceitos, predominantemente a performance. No entanto, a relação entre OC e capacidade de inovação é pouco explorada na academia. Autores da RBV já alertaram que os pesquisadores exploram pouco como os recursos são de fato transformados para gerar performance. Assim, esse estudo indicou uma forma de transformação do conhecimento oriundo da OC em resultados financeiros, que se refere à CIP.

Nesse sentido, o estudo apresenta contribuições acadêmicas, especificamente à teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV), no que se refere à inclusão de um mediador na relação entre recurso empresarial e performance, lacuna essa apontada por Kozlenkova, Samaha e Palmatier (2013). Barney (1991), autor referência em RBV, propõe que a performance é alcançada por meio da implantação de estratégias que são originadas da combinação adequada de recursos. Hooley et al. (2001) apontam que os recursos subsidiam a escolha de estratégias que geram vantagem competitiva, o que impacta em maior performance.

Entretanto, o estudo demonstrou que nem sempre a adoção da OC será suficiente para alcançar PF superior, pois quando as condições ambientais apresentam altos níveis de TT, a CIP mediou totalmente a relação entre OC e PF. Esse resultado demonstra que existem mediadores nessas relações que auxiliam na geração da vantagem competitiva de modo a complementar a ação dos recursos. Assim, a CIP pode ser entendida como uma etapa intermediária entre a implantação da OC e a definição das estratégias que viabilizarão PF superior. Vorhies, Morgan e Autry (2009) já haviam alertado sobre a necessidade de investigar o papel das capacidades no desenvolvimento das estratégias, o que foi analisado nesse estudo.

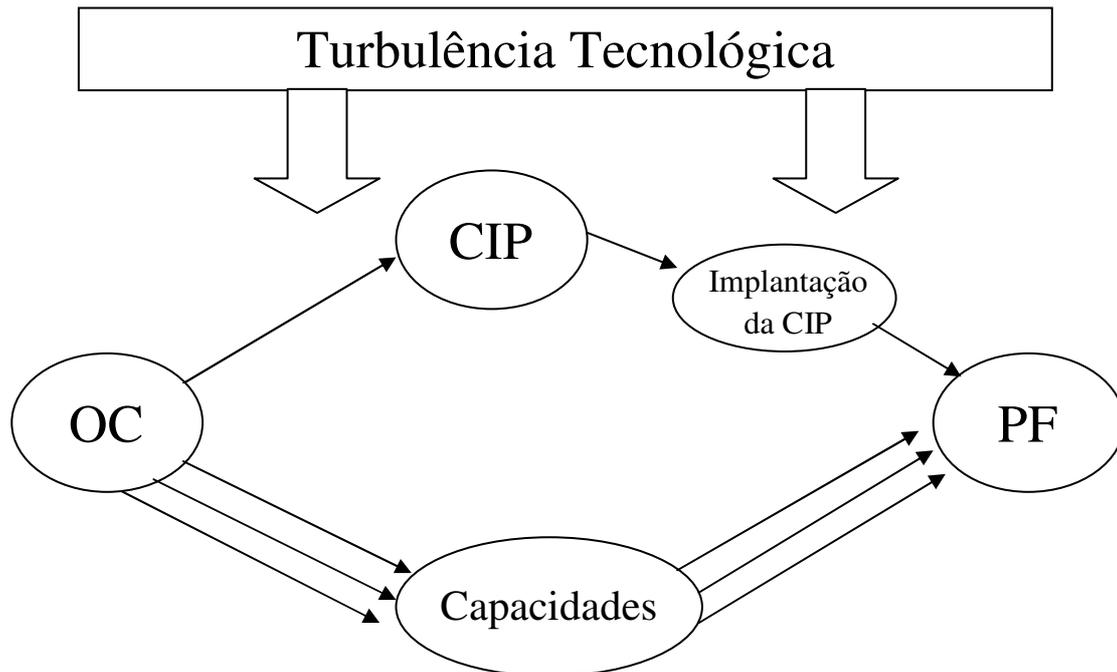
Diante disso, o estudo também contribuiu ao comprovar o papel da CIP como mediador total na relação entre OC e PF em condições ambientais de alta TT. Esse resultado alerta que a influência positiva da OC na PF – amplamente testada e aceita na literatura – precisa ser analisada também sob a ótica das variáveis externas, que podem alterar a necessidade de formação e integração de recursos e capacidades em uma organização. Essa constatação indica que a OC, apesar de importante para competir no

mercado e gerar vantagem competitiva, precisa ser complementada por capacidades que permitam aproveitar as informações por ela obtidas e implantar de forma prática.

A CIP, no entanto, não constitui o único mediador dessa relação. O estudo apresentou esse tipo de capacidade como um dos caminhos que conduzem à PF por meio da complementação da OC. Entretanto, existem outros tipos de capacidades que também podem exercer esse papel de conexão entre a OC e a PF. A literatura pesquisada revelou uma diversidade de capacidades, como absorptiva, reflexiva, dinâmicas, operacionais, organizacionais, de marketing, tecnológicas, entre outras. Por meio dos indicadores apresentados em estudos anteriores (mostrados no Quadro 3), percebe-se um conjunto de rotinas relacionadas a outras funções da organização, como comunicação, integração, cooperação e aprendizagem. Essas rotinas também podem completar a postura de OC no sentido de aproveitar as informações captadas dos consumidores e transformá-las internamente por meio de atividades práticas diárias que favoreçam o crescimento da organização e, conseqüentemente, promovam maior PF.

Além de não ser o único mediador da relação entre OC e PF, a CIP também pode ter o seu efeito complementado por outros construtos que não foram incluídos nesse estudo. A CIP refere-se ao potencial da organização para promover inovações nos seus produtos e é manifestada por meio de uma série de procedimentos adotados no dia-a-dia da organização que estão incorporados a sua cultura. O fato de a organização possuir CIP gera PF superior. Porém, deve-se considerar a possibilidade de haver construtos intermediários na relação entre CIP e PF que abarquem a implantação da CIP, a realização das atividades de inovação na prática e a sua transformação em resultados financeiros.

Alguns autores pesquisados nesse estudo – Morgan, Vorhies e Mason (2009), Menguc e Auh (2009), Subramaniam e Youndt (2005), Romijn e Albaladejo (2002), Sher e Yang (2005) e Zhao et al. (2005) – investigaram tipos de capacidades que se aproximam dessa ideia. Conforme exposto no referencial teórico, os indicadores aplicados por esses autores foram entendidos nesse estudo como consequentes da CIP, ou seja, variáveis que avaliam os resultados da capacidade. Esses construtos podem exercer o papel de intermediários na relação entre CIP e PF. Essas contribuições são ilustradas na Figura 3.



**Figura 3: Modelo Teórico com contribuições acadêmicas**

Fonte: elaborado pela pesquisadora

O estudo contribui ainda para a teoria no que se refere à definição e diferenciação dos construtos OC e CIP. A OC foi entendida como uma postura organizacional direcionada a buscar informações sobre os consumidores seja por meios formais ou informais, e considerá-las internamente com o intuito de compreender as necessidades expressas e latentes tanto dos clientes atuais quanto potenciais. A OC é um reflexo da cultura organizacional que valoriza o consumidor e prega essa prática no cotidiano da empresa. Assim, a OC não é imposta e sim construída e compartilhada por toda a organização.

Por outro lado, a CIP trata-se de um conceito mais abstrato, envolve uma combinação de habilidades simples que formam uma capacidade mais complexa e evoluída. A CIP compreende um conjunto de rotinas adotadas no dia-a-dia da organização em nível coletivo que viabiliza a transformação e reconfiguração dos recursos na medida em que for necessário. É composta pela cultura organizacional que incentiva a inovação, pelo compartilhamento de conhecimento internamente, pelo apoio e incentivo da liderança às atividades de inovação e pelo entendimento do ambiente externo, incluindo consumidor, concorrentes, governo, sociedade, entre outros.

Por meio da análise desses construtos, observou-se que a CIP possui elementos de intersecção com a OC. Primeiro, o resultado da etapa exploratória desse estudo revelou a cultura organizacional como um elemento presente na CIP, pois somente por

meio da construção de uma cultura focada em inovação é que a organização consegue desenvolver a CIP. A literatura de OC também a apresenta como resultado da cultura organizacional. Nesse sentido, o estudo demonstra que originar-se de questões culturais não é uma peculiaridade dos recursos, mas também da capacidade. Esse resultado corrobora com os apontamentos de Hooley et al. (2001) que apresenta a cultura organizacional como um dos pilares para a formação dos recursos e evidencia que a mesma pode formar capacidades também.

Segundo, os relatos dos entrevistados mostraram que a compreensão do ambiente externo à organização, abrangendo os mais variados elementos, também constitui uma dimensão da CIP, pois a visão externa oportuniza a geração de novas ideias por meio do conhecimento construído a partir da análise do ambiente. Essa característica também é observada na OC, que contempla o entendimento dos comportamentos e preferências dos consumidores. Esse resultado contribui com a teoria das capacidades dinâmicas de Teece (2007), que apresenta a capacidade de aproveitamento de informações de mercado. O resultado desse estudo demonstra que essa capacidade está presente tanto no construto OC quanto na CIP.

Essa análise sugere que OC e CIP estão bastante associados, no entanto, os testes estatísticos revelaram a validade discriminante dos construtos, ou seja, os seus indicadores agruparam-se em fatores distintos, caracterizando assim dois conceitos diferentes tanto na literatura quanto na pesquisa empírica.

Uma das possíveis explicações para as associações entre OC e CIP está calcada na teoria de capacidade, que a apresenta como um conjunto de habilidades que permitem selecionar, implantar, eliminar, modificar e adaptar a base de recursos da organização (EISENHARDT; MARTIN, 2000; AKMAN; YILMAZ, 2008). A agilidade para transformar recursos (que está contida na capacidade) é constituída por elementos semelhantes aos mesmos.

## 7.2. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Gerencialmente, o estudo contribuiu ao apontar dois fatores que proporcionam desempenho financeiro satisfatório para a organização no contexto estudado. A OC revelou-se um antecedente da PF, o que significa que o foco no consumidor e as atividades voltadas para busca e obtenção de informações sobre esse consistem em aspectos importantes para serem desenvolvidos pela organização com o intuito de

competir no mercado e conquistar vantagem competitiva, pois influencia positivamente os resultados financeiros.

A CIP também se mostrou importante para competir no mercado, pois as habilidades e procedimentos da organização direcionados a promover inovações de produto – tanto incrementais quanto radicais – também apresentaram impacto positivo na PF, ilustrando que a postura inovadora é um fator relevante para a conquista do desempenho destacado.

O estudo também colabora ao revelar que a OC e CIP devem ser analisadas sob a ótica do ambiente externo, pois esse altera os seus efeitos na PF. Diante de condições estáveis do ambiente externo quanto à tecnologia, a OC demonstra-se adequada para conquistar PF, posto que as atividades de busca, captação, consideração e retorno ao consumidor tornam-se mais facilitadas quando as mudanças são mais lentas e menos frequentes, permitindo que a organização admita um tempo maior para tratar das necessidades desatendidas dos consumidores e fornecer-lhes uma resposta. No entanto, em ambientes turbulentos tecnologicamente, a OC isolada não influencia a PF. A velocidade e a imprevisibilidade do ambiente causadas pela alta TT impõem uma postura mais ágil e proativa da organização, que utilize as informações dos consumidores para prontamente desenvolver inovações de produto que atendam às suas expectativas antes que novas tecnologias surjam tornando as anteriores obsoletas. Nessas circunstâncias, o ambiente exige que a organização assuma outras capacidades, como a CIP, para complementar a OC e competir no mercado com vistas a obter performance superior.

Por fim, o estudo também contribui para o mercado ao apresentar os pilares que devem ser construídos para o desenvolvimento da CIP, que constituem as três dimensões identificadas nesse estudo. Primeiramente, deve-se constituir uma cultura organizacional que incentive a inovação e as atividades de desenvolvimento de novos produtos ou adaptações em produtos existentes. Segundo, a organização deve observar as atividades internas necessárias para a sua condução, como o compartilhamento de informações, a formação de equipes transdisciplinares e a liderança que apoia e encoraja a inovação. E ainda, a organização deve preocupar-se com a visão externa, ou seja, atentar para o entendimento do ambiente que a circunda, incluindo todos os seus *stakeholders*. Esses três aspectos consistem na base para uma organização desenvolver a CIP.

### 7.3. LIMITAÇÕES

O presente estudo apresentou algumas limitações. Primeiramente, em relação ao enfoque teórico, destaca-se a consideração apenas da OC como orientação estratégica no modelo teórico, não abrangendo outros tipos de orientações como empreendedorismo, aprendizagem, inovação, tecnológica e mercado. Da mesma forma, o estudo contemplou apenas um tipo de capacidade de inovação: CIP, desconsiderando outros tipos de capacidades e de inovação. O estudo enfocou a TT como variável externa à organização, desconsiderando outros tipos de turbulências ambientais como a de mercado. E por fim, foram adotados indicadores exclusivamente financeiros para mensurar a performance, desprezando as métricas de mercado, clientes, organizacional, entre outras.

No que se refere aos procedimentos metodológicos, o *survey* teve sua abrangência limitada a empresas industriais de porte médio, desprezando prestadoras de serviços e empresas de pequeno e grande porte, que apresentam processos de inovação diferentes da população alvo do estudo. Em relação à amostra, destaca-se também a participação de empresas do ramo de mineração (39,5%), segmento esse que o consumidor apresenta-se distante na cadeia de suprimento, o que pode influenciar a avaliação do construto OC. Ressalta-se, no entanto, que o ramo de atuação foi considerado como variável de controle em todos os testes realizados.

Em relação à coleta de dados, destaca-se a sua condução em apenas um momento no tempo (corte transversal), o que restringe os resultados ao período em que as empresas foram pesquisadas e também o fato de apenas um gestor por empresa ter respondido o questionário, o que limita os resultados a percepção de um respondente.

Ainda em relação às intervenções de campo, a amostra do estudo foi composta por apenas 157 casos em razão da dificuldade de obter respostas (6,4% de taxa de respostas). Com base no número de parâmetros do modelo (68), o tamanho da amostra indicado seria 340 casos. Esse baixo percentual de respostas é explicado pela restrição geral das organizações para participar de pesquisas, pois no contexto estudado existe um receio em relação à exposição da empresa e/ou de seu desempenho, aliado aos problemas relacionados à falta de tempo ou mesmo interesse. Essa limitação inviabilizou a aplicação da modelagem de equações estruturais para testar as hipóteses, o que representaria uma análise mais completa e robusta do fenômeno.

A restrição das empresas em abrir determinadas informações ocasionou a adoção de métricas subjetivas para todos os construtos estudados. O mais indicado seria a mensuração da variável dependente (no caso a PF) por meio de critérios objetivos, como o valor absoluto das vendas, de lucro e os percentuais de lucratividade e retorno sobre o ativo. Esses dados permitiriam a avaliação mais precisa da influência das variáveis independentes na PF. Porém, em função da restrição apresentada pela população alvo, já no preenchimento subjetivo, não foi possível o acesso a esses dados.

Por fim, menciona-se como fator limitador a atividade de inovação no contexto estudado. O Brasil trata-se de uma economia emergente que recebe muita influência de países estrangeiros. A maioria dos novos produtos e serviços que surgem no país é produzida no mercado externo ou por organizações estrangeiras ou por empresas multinacionais que exercem as atividades de pesquisa e desenvolvimento fora do país. As empresas locais tendem a realizar cópias dos produtos estrangeiros para lançar no mercado doméstico ou desenvolvem inovações em um nível muito incipiente, focando-se mais em melhorias dos produtos atuais e adaptações nos produtos existentes. Assim, no contexto brasileiro as inovações ocorrem predominantemente em nível incremental. Nesse sentido, a CIP está restrita a esse grau de inovação.

#### 7.4. SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Diante dessas limitações, sugere-se que estudos futuros busquem ampliar o escopo dessa pesquisa. Com relação à coleta de dados, indica-se que novos estudos quantitativos sejam conduzidos abrangendo contextos não contemplados nesse estudo, como empresas de portes pequeno e grande e prestadoras de serviços. Com o intuito de aumentar a credibilidade dos resultados, recomenda-se também que no mínimo dois gestores por empresa respondam o questionário, tornando a informação mais precisa e não limitada à percepção de uma pessoa.

Sugere-se também que estudos futuros busquem ampliar o tamanho da amostra investigada em contextos que sejam mais receptivos à participação em pesquisas com vistas a viabilizar a aplicação de técnicas estatísticas mais robustas e analisar as relações entre os construtos de forma mais precisa e completa.

Recomenda-se também que a escala de Akman e Yilmaz (2008) continue sendo utilizada para testar a CIP, com o intuito de reavaliar a sua validade e confiabilidade, o

que dará continuidade aos achados desse estudo e contribuirá para torná-la mais consolidada na literatura.

Teoricamente, sugere-se a consideração de outras orientações estratégicas para avaliar o efeito na CIP, bem como a inclusão de outras métricas de performance (se possível, as objetivas) para avaliar o desempenho organizacional. Sugere-se ainda admitir outras variáveis ambientais, como a turbulência de mercado, para avaliar a sua influência como moderador das relações entre OC, CIP e PF.

Conforme já exposto nas implicações acadêmicas, a literatura apresenta outros tipos de capacidades que podem exercer o papel de mediador na relação entre OC e PF. Nesse sentido, recomenda-se que essas outras capacidades sejam exploradas com o intuito de compreendê-las com maior profundidade e analisar caminhos alternativos ao modelo proposto. Diante da possibilidade da CIP ser complementada por outros construtos que retratem a sua implantação de forma prática, recomenda-se também que estudos futuros busquem analisar a relação entre CIP e PF no sentido de identificar mediadores dessa relação e analisar os seus efeitos.

O estudo apresentou a descrição dos construtos investigados e a análise das relações entre os mesmos, confirmando estatisticamente as influências propostas no modelo. Esses resultados instigam pesquisadores futuros no sentido de compreender em maior detalhamento como as relações entre os construtos se estabelecem, seus motivos e os elementos que as favorecem. Nesse sentido, estudos qualitativos podem ser desenvolvidos com o intuito de explorar as relações apresentadas nas hipóteses desse estudo. As sugestões de estudos futuros são esquematizadas no Quadro 7.

**Quadro 7: Questões norteadoras para estudos futuros**

Objetivos de Estudo	Questões de Pesquisa
Identificação de construtos intermediários nas relações do modelo teórico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais são os tipos de capacidades que exercem o papel de intermediários na relação entre OC e PF?</li> <li>• Quais são os conceitos teóricos que exercem o papel de intermediários na relação entre CIP e PF?</li> </ul>
Explicações para as relações do modelo teórico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais são as razões da influência positiva da OC na PF?</li> <li>• Quais são as razões para a influência positiva da OC na PF ser eliminada ou enfraquecida diante de alta TT?</li> <li>• Quais são as razões da influência positiva da OC na CIP?</li> <li>• Quais são as razões da influência positiva da CIP na PF?</li> <li>• Quais são os motivos da mediação total da CIP na relação entre OC e PF em ambientes com alta TT?</li> </ul>

Fonte: elaborado pela pesquisadora

## REFERÊNCIAS

ABBAD, G.; TORRES, C. V. Regressão múltipla *stepwise* e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções. **Estudos de Psicologia**, 7, 19-29, 2002.

AIKEN, L. S.; WEST, S. G. **Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions**. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1991.

AKGÜN, A. E., KESKIN, H; BYRNE, J. C. Procedural Justice Climate in New Product Development Teams: Antecedents and Consequences. **Journal of Product Innovation Management**, 27, 1096-111, 2010.

AKGÜN, A. E.; KESKIN, H.; BYRNE, J. Antecedents and Contingent Effects of Organizational Adaptive Capability on Firm Product Innovativeness. **Journal of Product Innovation Management**, 29, 171-189, 2012.

AKGÜN, A. E.; LYNN, G. S. New product development team improvisation and speed-to-market: An extended model. **European Journal of Innovation Management**, 5, 3, 117-129, 2002.

AKGÜN, A. G.; LYNN, G. S.; BYRNE, J. C. Antecedents and Consequences of Unlearning in New Product Development Teams. **Journal of Product Innovation Management**, 23, 73-88, 2006.

AKMAN, G.; YILMAZ, C. Innovative capability, innovation strategy and market orientation: an empirical analysis in Turkish software industry. **International Journal of Innovation Management**, 12, 69–111, 2008.

ATUAHENE-GIMA, K. Resolving the Capability-Rigidity Paradox in New Product Innovation. **Journal of Marketing**, 69(4), 61-83, 2005.

ATUAHENE-GIMA, K.; SLATER, S. F.; OLSON, E. M. The Contingent Value of Responsive and Proactive Market Orientations for New Product Program Performance. **Journal of Product Innovation Management**, 22(6), 464-482, 2005.

ATUAHENE-GIMA, K.; WEI, Y. S. The Vital Role of Problem-Solving Competence in New Product Success. **Journal of Product Innovation Management**, 28, 81-98, 2011.

AUGUSTO, M.; COELHO, F. Market orientation and new-to-the-world products: Exploring the moderating effects of innovativeness, competitive strength, and environmental forces. **Industrial Marketing Management**, 38(1), 94-108, 2009.

AUH, S; MENGUC, B. The influence of top management team functional diversity on strategic orientations: The moderating role of environmental turbulence and inter-functional coordination. **International Journal of Research in Marketing**, 22, 333-350, 2005.

- BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. Does Market Orientation Facilitate Balanced Innovation Programs? An Organizational Learning Perspective. **Journal of Product Innovation Management**, 24(4), 316-334, 2007.
- BAKER, W. E., SINKULA, J. M.. Market Orientation and the New Product Paradox. **Journal of Product Innovation Management**, v. 22, p. 483–502, 2005.
- BARCZAK, G., SULTAN, F., HULTINK, E. J. Determinants of IT Usage and New Product Performance. **Journal of Product Innovative Management**. n.24, p. 600-613, 2007.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: 70, 2009. 281 p.
- BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v.17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. Ed.; GUARESCHI, P. A. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 2004. 516 p.
- BOONER, J. Customer interactivity and new product performance: Moderating effects of product newness and product embeddedness. **Industrial Marketing Management**, 39, 485-492, 2009.
- BRENTANI, U., KLEINSCHMIDT, E. J. Corporate Culture and Commitment: Impact on Performance of International New Product Development Programs. **Journal of Product Innovative Management**. n.21, p. 309-333, 2004.
- BROWN, T. J.; MOWEN, J. C.; DONAVAN, D. T.; LICATA, J. W. The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self and Supervisor Performance Ratings. **Journal of Marketing Research**, 39, 110-119, 2002.
- BUGANZA, T.; DELL'ERA, C.; VERGANTI, R. Exploring the Relationships Between Product Development and Environmental Turbulence: The Case of Mobile TLC Services. **Journal of Product Innovation Management**, n.26, p. 308-321, 2009.
- BYRNE, B. **Structural Equation Modeling with AMOS: basics concepts, applications and programming**. Lawrence Erlbaum Associates: New Jersey, 2001
- CALANTONE R.J., CAVUSGIL S.T., ZHAO Y. Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. **Industrial Marketing Management**, v. 31, n. 6, p. 515-524, 2002.
- 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.
- CALANTONE, R., HARMANCIOGLU, N., DROGE, C. Inconclusive Innovation “Returns”: A Meta-Analysis of Research on Innovation in New Product Development. **Journal of Product Innovation Management**, v. 27, n.7, p. 1065–1081, 2010.

- CARBONELL, P.; RODRÍGUEZ-ESCUADERO, A. I.; PUJARI, D. Customer Involvement in New Service Development: An Examination of Antecedents and Outcomes. **Journal of Product Innovation Management**, n.26, p. 536-550, 2009.
- CHENG, C. C.; KEUMWIEDE, D. The role of service innovation in the market orientation - new service performance linkage. **Technovation**, 32, 487-497, 2012.
- COHEN, M.D.; BURKHART, R.; DOSI, G.; EGIDI, M.; MARENGO, L.; WARGLIEN, M.; WINTER, S. Routines and Other Recurrent Action Patterns of Organizations: Contemporary Research Issues. **Industrial and Corporate Change**, 5, 653-698, 1996.
- COHENDET, P., LLERENA, P. Routines and incentives: the role of communities in the firm. **Industrial and Corporate Change**, v. 12, p. 271-297, 2003.
- DAYAN, M.; BASARIR, A. Antecedents and consequences of team reflexivity in new product development projects. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 25, 1, 18-29, 2010.
- DAYAN, M.; ELBANNA, S. Antecedents of team intuition and its impact on the success of new product development projects. **Journal of Product Innovation Management**, 28, 159-174, 2011.
- DeLUCA, L. M., VERONA, G.; VICARI, S. Market Orientation and R&D Effectiveness in High-Technology Firms: An Empirical Investigation in the Biotechnology Industry. **Journal of Product Innovation Management**, 27, 299-320, 2010.
- DeSARBO, W.; DI BENEDETTO, C. A.; SONG, M. A heterogeneous resource based view for exploring relationships between firm performance and capabilities. **Journal of Modelling in Management**, 2, 103-130, 2007.
- DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER JR., F. E. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese firms: A Quadrad Analysis. **Journal of Marketing**, vol. 57, p. 23-37, 1993.
- DONAVAN, D. T.; BROWN, T. J.; MOWEN, J. C. Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. **Journal of Marketing**, 68, 128-146, 2004.
- DROGE, C.; CALANTONE, R.; HARMANCIOGLU, N. New Product Success: Is It Really Controllable by Managers in Highly Turbulent Environments? **Journal of Product Innovation Management**, 25, 272-286, 2008.
- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. Y. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, 21, 1105-1121, 2000.
- ELLIS, P. D.; DAVIES, H.; WONG, A. H-K. Export intensity and marketing in transition economies: Evidence from China. **Industrial Marketing Management**, 40, 593-602, 2011.

FOCK, H.; YIM, F.; RODRIGUEZ, M. The effects of sales supervisor relationships on work meaning: The case of Canadian and Chinese salespersons. **Industrial Marketing Management**, 39, 1069-1077, 2010.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**, 18(1), 39-51, 1981.

FRAMBACH, R. T.; PRABHU, J.; VERHALLEN, T. M. M. The influence of business strategy on new product activity: The role of market orientation. **International Journal of Research in Marketing**, 20, 377-397, 2003.

FRANKE, G.; PARK, J. Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis. **Journal of Marketing Research**, 43, 693-702, 2006.

GAO, G. Y.; ZHOU, K. Z.; YIM, C. K. On what should firms focus in transitional economies? A study of the contingent value of strategic orientations in China. **International Journal of Research in Marketing**, 24, 3-15, 2007.

GARCIA, R.; CALANTONE, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. **Journal of Product Innovation Management**, 19, 110-132, 2002.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009. 198 p.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOTTELAND, D.; BOULÉ, J. The market orientation–new product performance relationship: Redefining the moderating role of environmental conditions. **International Journal of Research in Marketing**, 23, 171-185, 2006.

GOVINDARAJAN, V., KOPALLE, P. K.; DANNEELS, E. The Effects of Mainstream and Emerging Customer Orientations on Radical and Disruptive Innovations. **Journal of Product Innovation Management**, 28, 121-132, 2011.

GRINSTEIN, A. The effect of market orientation and its components on innovation consequences: a meta-analysis. **Journal of the Academic Marketing Science**, 36, 166–173, 2008.

HAIR Jr., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATAHM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman, 5. ed., 2005.

HAN, J. K.; KIM, N.; SRIVASTAVA, R. Market Orientation and Organizational Performance: In Innovation a Missing link? **Journal of Marketing**, 62, 4, 30-45, 1998.

HARTLINE, M. D.; MAXHAM III, J. G.; McKEE, D. O. Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. **Journal of Marketing**, 64, 35-50, 2000.

HOMBURG, C.; MULLER, M.; KLARMANN, M. When Should the Customer Really Be King? On the Optimum Level of Salesperson Customer Orientation in Sales Encounters. **Journal of Marketing**, 75, 55-74, 2011.

HOMBURG, C.; WIESEKE, J.; HOYER, W. Social Identity and the Service–Profit Chain. **Journal of Marketing**, 73, 38-54, 2009.

HOOLEY, G.; GREENLEY, G.; FAHY, J.; CADOGAN, J. Market focused Resources, Competitive Positioning and Firm Performance. **Journal of Marketing Management**, v. 17, n. 5/6, p. 503 – 520, 2001.

HORTINHA, P.; LAGES, C.; LAGES, L. F. The Trade-Off Between Customer and Technology Orientations: Impact on Innovation Capabilities and Export Performance. **Journal of International Marketing**, 19, 36-58, 2011.

HSIEH, Y.; CHIU, H.; HSU, Y. Supplier market orientation and accommodation of the customer in different relationship phases. **Industrial Marketing Management**, 37, 380-393, 2008.

HULT, G.T.M.; HURLEY, R. F.; KNIGHT, G. A. Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. **Industrial Marketing Management**, 33, 429-438, 2004.

HULT, G. T. M.; KETCHEN, D. J.; SLATER, S. F. Market Orientation and Performance: an integration of disparate approaches. **Strategic Management Journal**, 26, 1173-1181, 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), 140-154, 2007.

INGENBLEEK, P. T. M.; FRAMBACH, R. T; VERHALLEN, T. M. M. The Role of Value-Informed Pricing in Market-Oriented Product Innovation Management. **Journal of Product Innovation Management**, 27, 1032-1046, 2010.

JABAR, J. SOOSAY, C.; SANTA, R. Organizational learning as an antecedent of technology transfer and new product development A study of manufacturing firms in Malaysia. **Journal of Manufacturing Technology Management**, 22, 1, 25-45, 2011.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market Orientation: Antecedents and Consequences. **Journal of Marketing**, 57(3), 53–70, 1993.

JEONG, I.; PAE, J. H.; ZHOU, D. Antecedents and consequences of the strategic orientations in new product development: The case of Chinese manufacturers. **Industrial Marketing Management**, 35, 348-358, 2006.

KIDWELL, B.; HARDESTY, D. M.; MURTHA, B. R.; SHENG, S. Emotional Intelligence in Marketing Exchanges. **Journal of Marketing**, 1-53, 2011.

- KLEINSCHMIDT, E. J., BRENTANI, U., SALOMO, S. Performance of Global New Product Development Programs: A Resource-Based View. **Journal of Product Innovation Management**, n.24, p. 419-441, 2007.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 2, p. 1-18, Apr. 1990.
- KOZLENKOVA, I. V.; SAMAHA, S. A.; PALMATIER, R. W. Resource-based theory in marketing. **Journal of the Academy Marketing Science**, 2013.
- KUIVALAINEN, O.; SUNDQVIST, S.; PUUMALAINEN, K.; CADOGAN, J. W. The Effect of Environmental Turbulence and Leader Characteristics on International Performance: Are Knowledge-Based Firms Different? **Canadian Journal of Administrative Sciences**, 21, 1, 35-50, 2004.
- LALL, S. Technological Capabilities and Industrialization. **World Development**, 20, 165-186, 1992.
- LANGERAK, F., HULTING, E. J., ROBBEN, H. S. J. The Impact of Market Orientation, Product Advantage, and Launch Proficiency on New Product Performance and Organizational Performance. **Journal of Product Innovation Management**, n.21, p. 79-94, 2004.
- LAWSON, B.; SAMSON, D. Developing innovation capability In organizations: a dynamic capabilities approach. **International Journal of Innovation Management**, 5, 377-400, 2001.
- LEDWITH, A.; O'DWYER, M. Market Orientation, NPD Performance, and Organizational Performance in Small Firms. **Journal of Product Innovation Management**, n.26, p. 652-661, 2009.
- LEE, R. P. Extending the Environment–Strategy – Performance Framework: The Roles of Multinational Corporation Network Strength, Market Responsiveness, and Product Innovation. **Journal of International Marketing**, 18, 58-73, 2010.
- LI, Y.; GUO, H.; LIU, Y.; LI, M. Incentive Mechanisms, Entrepreneurial Orientation, and Technology Commercialization: Evidence from China's Transitional Economy. **Journal of International Marketing**, 25, 63-78, 2008.
- LICHTENTHALER, U. Outbound open innovation and its effect on firm performance: examining environmental influences. **R&D Management**, 39, 4, 317-330, 2009.
- LICHTENTHALER, U. The Impact of Aligning Product Development and Technology Licensing: A Contingency Perspective. **Journal of International Marketing**, 28, 89-103, 2011.
- LICHTENTHALER, U.; ERNST, H. The Performance Implications of Dynamic Capabilities: The Case of Product Innovation. **Journal of International Marketing**, In Press, 2012.

MACINTOSH, G. Customer orientation, relationship quality, and relational benefits to the firm. **Journal of Services Marketing**, 21, 150-159, 2007.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006, 720p.

MARSH, S. J.; STOCK, G. N. Creating Dynamic Capability: The Role of Intertemporal Integration, Knowledge Retention, and Interpretation. **Journal of Product Innovation Management**, n.23, p. 422-436, 2006.

MASCARENHAS, O. A.; KESAVAN, R.; BERNACCHI, M. Lasting customer loyalty: a total customer experience approach. **Journal of Consumer Marketing**, 23/7, 397,405, 2006.

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.

MORGAN, N. A.; VORHIES, D. W.; MASON, C. H. Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance. **Strategic Management Journal**, 30, 909-920, 2009.

NAKATA, C., IM, S. Spurring Cross-Functional Integration for Higher New Product Performance: A Group Effectiveness Perspective. **Journal of Product Innovation Management**,\_n.27, p. 554-571, 2010.

NARAYANAN, S.; JAYARAMAN, V.; LUO, Y.; SWAMINATHAN, J. M. The antecedents of process integration in business process outsourcing and its effect on firm performance. **Journal of Operations Management**, 29, 3-16, 2011.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The Effect of a Market Orientation on Business Performance. **Journal of Marketing**, 54(4), 20–35, 1990.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F.; MacLACHLAN, D. L. Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. **Journal of Product Innovation Management**, n.21, p. 334-347, 2004.

NASSIMBENI, G. Technology, innovation capacity, and the export attitude of small manufacturing firms: a logit/tobit model. **Research Policy**, 30, 245–262, 2001.

NEELY, A; FILIPPINI, P; FORZA C; HII, J. A framework for analysing business performance, firm innovation and related contextual factors: Perceptions of managers and policy makers in two European regions. **Integrated Manufacturing Systems**, 12/2, 114–124, 2001.

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**, 29, 861-877, 2012.

- PALADINO, A. Analyzing the Effects of Market and Resource Orientations on Innovative Outcomes in Times of Turbulence. **Journal of Product Innovation Management**, 25, 577-592, 2008.
- PARK, M. H., LIM, J.W., BIRNBAUM-MORE, P.H. The Effect of Multiknowledge Individuals on Performance in Cross-Functional New Product Development Teams. **Journal of Product Innovative Management**. n.26, p. 86-96, 2009.
- PAVLOU, P. A.; EL SAWY, O. A. Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. **Decision Sciences Journal**, 42, 1, 239-273, 2011.
- PERIN, Marcelo G.; SAMPAIO, Cláudio H. Forms of Market Orientation in the Electric/Electronic Industry in Brazil. In: The Business Association of Latin American Studies, 2003, São Paulo. Proceedings... São Paulo: **BALAS Annual Conference**, 2003.
- PERIN, M. G. ; SAMPAIO, Claudio Hoffmann ; FALEIRO, Sandro Nero . O Impacto da Orientação para o Mercado e da Orientação para Aprendizagem sobre a Inovação de Produto: uma Comparação entre a Indústria Eletro-Eletrônica e o Setor de Ensinos Universitário de Administração. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba - PR, v. 8, n. 1, p. 79-104, 2004.
- PODSAKOFF, P.; MACKENZIE, S.; LEE, J. Y.; PODSAKOFF, N. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of Applied Psychology**, 88(5), 879-903, 2003.
- REID, S. E., BRENTANI, U. Market Vision and Market Visioning Competence: Impact on Early Performance for Radically New, High-Tech Products. **Journal of Product Innovation Management**, n.27, p. 500-518, 2010.
- RIEL, A. C. R., LEMMINK, J.; OUWERSLOOT, H. High-Technology Service Innovation Success: A Decision-Making Perspective. **Journal of Product Innovation Management**, 21, 348-359, 2004.
- RIJSDIJK, S. A.; LANGERAK, F.; HULTINK, E. J. Understanding a Two-Sided Coin: Antecedents and Consequences of a Decomposed Product Advantage. **Journal of Product Innovation Management**, 28, 33-47, 2010.
- RODRIGUEZ-ESCUADERO, A., CARBONELL, P.; MUNUERA-ALEMAN, J. L. Positive and Negative Effects of Team Stressors on Job Satisfaction and New Product Performance. **Journal of Product Innovative Management**. n.27, p. 856-868, 2010.
- ROMIJN, H.; ALBALADEJO, M. Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England. **Research Policy**, 31, 1053–1067, 2002.
- RYU, E. Effects of skewness and kurtosis on normal-theory based maximum likelihood test statistic in multilevel structural equation modeling. **Behav Res**, 43, 1066-1074, 2011.

SAMPAIO, C. H., SIMÕES, C., PERIN, M. G., ALMEIDA, A.. Marketing Metrics: Insights from Brazilian Managers. **Industrial Marketing Management**, v. 40, p. 8-16, 2011.

SAMPAIO, Claudio Hoffmann; PERIN, M. G.. A Orientação para o Mercado na Indústria Eletroeletrônica. In: Gabriel Sperandio Milan; Nelson Vinícius Lopes Branchi. (Org.). **Administração Mercadológica: teoria e pesquisa**. Caxias do Sul: EDUCS, 2004, v. 1, p. 3150.

SAMPAIO, Claudio Hoffmann; PERIN, Marcelo Gattermann; FALEIRO, Sandro Nero. The relationship among market orientation, learning orientation, innovation and organizational performance. In: IAMOT, 2003, Nancy (França). **Anais...** Nancy: IAMOT, 2003.

**SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**. Critérios e conceitos para classificação de empresas. Disponível em <[www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial/criterios-e-conceitos-para-classificacao-de-empresas/criterios-e-conceitos-para-classificacao-de-empresas](http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial/criterios-e-conceitos-para-classificacao-de-empresas/criterios-e-conceitos-para-classificacao-de-empresas)> acesso em 12 nov. 2013.

SHER, P. J.; YANG, P. Y. The effects of innovative capabilities and R&D clustering on firm performance: the evidence of Taiwan's semiconductor industry. **Technovation**, 25, 33–43, 2005.

SETHI, R.; NICHOLSON, C. Y. Structural and contextual correlates of charged behavior in product development teams. **Journal of Product Innovation Management**, 18, 154-168, 2001.

SINGH, R.; KOSHY, A. Does salesperson's customer orientation create value in B2B relationships? Empirical evidence from India. **Industrial Marketing Management**, 40, 78–85, 2011.

SMIRNOVA, M.; NAUDÉ, P.; HENNEBERG, S. C.; MOUZAS, S.; KOUCHTCH, S. P. The impact of market orientation on the development of relational capabilities and performance outcomes: The case of Russian industrial firms. **Industrial Marketing Management**, 40, 44–53, 2011.

SONG, M.; DROGE, C.; HANVANICH, S.; CALANTONE, R. Marketing and technology resource complementarity: an analysis of their interaction effect in two environmental contexts. **Strategic Management Journal**, 25, 259-276, 2005.

SPANJOL, J., QUALLS, W. J.; ROSA, J. A. How Many and What Kind? The Role of Strategic Orientation in New Product Ideation. **Journal of Product Innovation Management**, 28, 236-250, 2011.

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

SUBRAMANIAM, M.; YOUNDT, M. A. The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. **Academy of Management Journal**, 48, 450-463, 2005.

TALKE, K., HULTINK, E. J. The Impact of the Corporate Mind-set on New Product Launch Strategy and Market Performance. **Journal of Product Innovation Management**, n.27, p. 220-237, 2010.

TAJEDINNI, K. Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. **Tourism Management**, 31, 221-231, 2010.

TEECE, D. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, 28, 1319-1350, 2007.

THEOHARAKIS, V.; HOOLEY, G. Customer orientation and innovativeness: Differing roles in New and Old Europe. **International Journal of Research in Marketing**, 25, 69-79, 2008.

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**, 30, 1310-1334, 2009.

WEI, Y. (Susan), MORGAN, N. A. Supportiveness of Organizational Climate, Market Orientation, and New Product Performance in Chinese Firms. **Journal of Product Innovation Management**, n.21, p. 375-388, 2004.

WOODSIDE, A. G. Firm orientations, innovativeness, and business performance: Advancing a system dynamics view following a comment on Hult, Hurley, and Knight's 2004 study. **Industrial Marketing Management**, 34, 275– 279, 2004.

WU, J. Marketing capabilities, institutional development, and the performance of emerging market firms: a multinational study. **International Journal of Research in Marketing**, 30, 36-45, 2013.

YANG, Y, WANG, Q., ZHU, H. WU, G. What Are the Effective Strategic Orientations for New Product Success under Different Environments? An Empirical Study of Chinese Businesses. **Journal of Product Innovation Management**, 29, 166-179, 2012.

YEUNG, A. C. L.; CHENG, T. C. E.; CHAN, L. From Customer Orientation to Customer Satisfaction: The Gap between theory and practice. **IEEE Transactions on Engineering Management**, 51, 1, 85-97, 2004.

YILMAZ, C., ALPKAN, L; ERGUN, E. Cultural determinants of customer- and learning-oriented value systems and their joint effects on firm performance. **Journal of Business Research**, 58, 1340– 1352, 2005.

ZABLAH, A. R.; FRANKE, G. R.; BROWN, T. J.; BARTHOLOMEW, D. E. How and When does Customer Orientation influence frontline employee job outcomes? A meta-Analytic Evaluation. **Journal of Marketing**, 76, 21-40, 2012.

ZHAO, H.; TONG, X.; WONG, P. K.; ZHU, J. Types of technology sourcing and innovative capability: An exploratory study of Singapore manufacturing firms. **Journal of High Technology Management Research**, 16, 209–224, 2005.

ZHOU, K. Z., YIM, B. C. K., TSE, D. K. C. The Effects of Strategic Orientations on Technology-and Market-Based Breakthrough Innovations'. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 2, p. 42-60, 2005.

**APÊNDICE A: ESTUDOS NA ÁREA DE ORIENTAÇÃO AO CONSUMIDOR**

ANO	AUTOR	PAÍS	UNID. ANÁLISE	RESPONDENTES	ESCALA	AMOSTRA	CONSEQUENTE	RESULTADO
1993	Deshpande, Farley e Webster	Japão	Empresas de publicidade	Executivos de Marketing	Própria	50	Performance percebida pelos gerentes	Rejeitada
							Performance percebida pelos consumidores	Aceita
1998	Han, Kim e Srivastava	midwestern state	Bancos	Gerentes seniores de Marketing	Narver e Slater (1990)	134	Inovação na área técnica	Aceita
							Inovação na área administrativa	Aceita
2000	Hartline, Maxham III e McKee	Ausente	Serviços de hotelaria	Gerentes de marketing	Dess and Davis (1984); Schul, Davis e Hartline (1995)	236	Socialização do grupo de trabalho	Aceita
							(-) Estrutura organizacional formalizada	Aceita
							Evolução do comportamento dos funcionários	Aceita
							Empoderamento	Rejeitada
2001	Kahn	Geórgia	Empresas de manufatura	Gerentes de marketing, manufatura e P&D	Narver e Slater (1990)	156	Performance	Aceita
2002	Brown et al.	Ausente	Serviços de alimentação	Funcionários e Supervisores	Saxe e Weitz (1982)	249	Auto Performance	Aceita
							Performance do supervisor	Aceita
2002	Liu, Luo e Shi	China	Empresas de manufatura, serviços, comércio, distribuição, construção	Gerentes seniors, gerentes de marketing, CEOs	Narver e Slater (1990)	304	Orientação à Aprendizagem	Aceita
							Resultado organizacional	Aceita
2003	Frambach, Prabhu e Verhallen	Holanda	Empresas de manufatura	Gerentes gerais	Narver e Slater (1990)	175	Introdução e Desenvolvimento de Novos Produtos	Aceita
2004	Donavan, Brown e Mowen	EUA	Serviços financeiros	Gerentes	Própria	156	Satisfação no trabalho	Aceita
							Comprometimento organizacional	Aceita
			Serviços de alimentação	Funcionários de restaurantes	Própria	211	Satisfação no trabalho	Aceita
							Comprometimento organizacional	Aceita

ANO	AUTOR	PAÍS	UNID. ANÁLISE	RESPONDENTES	ESCALA	AMOSTRA	CONSEQUENTE	RESULTADO
2004	Yeung, Cheng e Chan	Hong Kong	Indústrias de eletrônicos	Gerentes gerais e Diretores	Dean e Bowen (1994)	225	Eficiência baseada no tempo	Aceita
							Satisfação do consumidor	Rejeitada
2004	Woodside	EUA	Indústrias	Executivos de Marketing	Ausente	181	Orientação à Aprendizagem	Aceita
							Inovativeness	Aceita
							Performance	Aceita
							Coordenação Interfuncional	Aceita
2005	Atuahene-Gima	China	Indústrias de eletrônicos	Gerentes de marketing, CEOs, gerentes de P&D	Narver e Slater (1990)	227	Competência Organizacional	Aceita
2005	Auh e Menguc	Austrália	Indústrias de manufatura	CEOs e executivos seniors	Narver e Slater (1990)	242	-----	----
2005	Yilmaz, Alpkın e Ergun	Turquia	Manufatura	Gerentes	Denison (2000) e Denison e Neale (1994)	1349	Performance Financeira	Aceita
							Performance Qualitativa	Rejeitada
							Orientação à Aprendizagem	Aceita
2006	Franke e Park	Meta-Análise					Performance	Aceita
							Satisfação no trabalho	Aceita
2006	Gotteland e Boulé	França	Setor industrial	Gerentes de Produto e Diretores de Venda	Narver e Slater (1990)	142	Uso instrumental de informações sobre os consumidores	Aceita
2006	Jeong, Pae e Zhou	China	Empresas de manufatura	Gerentes gerais, de marketing e de desenvolvimento de produto	Ausente	232	Aceitação do Consumidor	Aceita
							Performance técnica	Aceita
							Lucratividade	Rejeitada
2007	Gao, Zhou e Yim	China	Empresas de bens de consumo duráveis, não duráveis e prestadoras de serviços	Gerentes de marketing, produto e executivos de marketing	Narver e Slater (1990)	408	Performance do negócio (baixa incerteza da demanda)	Aceita
							(-) Performance do negócio (alta incerteza da demanda)	Aceita
2007	Macintosh	Canadá	Universidades	Funcionários	Saxe e Weitz (1987)	220	Qualidade do relacionamento	Aceita

ANO	AUTOR	PAÍS	UNID. ANÁLISE	RESPONDENTES	ESCALA	AMOSTRA	CONSEQUENTE	RESULTADO
2008	Grinstein	Meta Análise					Consequências da inovação	Aceita
2008	Hsieh et al.	Taiwan	Indústrias de eletrônicos, aço, eletromagnética, mecânica e elétrica, plástico, comunicação, têxtil, química, automóveis e moveleira.	Gerentes de vendas e marketing	Narver e Slater (1990)	200	Flexibilidade	Aceita
							Adaptações específicas no relacionamento	Aceita
2008	Theoharakis e Hooley	Hungria, Eslovênia e UK	Indústrias e Prestadoras de Serviços	Gerentes e Diretores de Marketing	Narver e Slater (1990)	1818	Inovativeness	Aceita
							Performance	Aceita
							Diferenciação de Produto	Aceito só em UK
2009	Augusto e Coelho	Portugal	Indústrias químicas, agricultura, papel, telecomunicações, alimentação e hotéis.	Gerentes de Marketing	Narver e Slater (1990)	89	New-to-the-world innovation	Aceita
2009	Guenzi, Georges e Pardo	Itália	Indústrias de bens industriais, bens de consumo duráveis, serviços, farmacêutica.	Gerentes de conta	Thomas, Soutar and Ryan (2001)	127	Performance	Aceita
							Soluções sinérgicas	Aceita
2009	Homburg, Wieseke e Bornemann	Alemanha	Agências de viagens	Funcionários e Consumidores	Thomas, Soutar and Ryan (2001)	215 / 370	Satisfação do consumidor	Aceita
2009	Homburg, Wieseke e Hoyer	Alemanha	Agências de viagens	Funcionários e Consumidores	Thomas, Soutar and Ryan (2001)	258 / 597	Lealdade do consumidor	Aceita
							Lealdade do consumidor	Aceita
							Performance financeira	-
2009	Wachner, Plouffe e Grégore	Ausente	Ausente	Profissionais de vendas	Sax e Weitz (1982)	43/117/238	Performance	Aceita

ANO	AUTOR	PAÍS	UNID. ANÁLISE	RESPONDENTES	ESCALA	AMOSTRA	CONSEQUENTE	RESULTADO
2010	Akgün, Keskin e Byrne	Turquia	Empresas de manufatura	Gerentes de departamento, de produto e de projeto, engenheiros seniors, líderes técnicos	Tsui et al. (2006)	174	Procedural Justice Climate	Aceita
2010	Calantone, Harmancioglu e Droge	Meta Análise					Inovação	Aceita
2010	De Luca, Verona e Vicari	Itália	Indústria biotecnológica	CEOs e vice presidentes	Li e Calantone (1998)	131	Efetividade do P&D	Rejeitada
2010	Fock, Yim e Rodriguez	Canadá e China	Empresas de telecomunicação	Equipe de vendas	Han et al. (1998)	176/199	Significado do trabalho	Aceita
2010	Ingenbleek, Frambach e Verhallen	Holanda	Empresas de bens industriais e de consumo duráveis, commodities, serviços	Gerentes gerais, de marketing, de vendas e gerentes seniors de outras áreas	Narver e Slater (1990)	144	Value-informed pricing	Aceita
2010	Tajeddini	Suíça	Hotéis	Gerentes e Proprietários	Deshpande, Farley, Webster Jr. (1993)	156	Performance	Aceita
2011	Ellis, Davies e Wong	China	Empresas de manufatura eletroeletrônica	Gerentes	Narver e Slater (1990)	200	Performance do negócio	Rejeitada
							Crescimento do negócio	Aceita
2011	Homburg, Muller e Klarmann	Alemanha	Indústrias de serviços financeiros, logísticas, saúde, maquinário de construção, química e TI	Gerentes de vendas, representantes de vendas e consumidores	Saxe and Weitz's (1982)	251 / 538	(II) Performance de vendas	Aceita
							Satisfação do consumidor	Aceita

ANO	AUTOR	PAÍS	UNID. ANÁLISE	RESPONDENTES	ESCALA	AMOSTRA	CONSEQUENTE	RESULTADO
2011	Hortinha, Lages e Lages	Portugal	Empresas de manufatura exportadoras no ramo tecnológico	Gerentes de exportação e gerentes de P&D	Narver e Slater (1990)	193	Capacidades de Inovação	Aceita
2011	Kidwell et al.	EUA	Agências de seguro	Ausente	Periatt, LeMay, and Chakrabarty's (2004)	107	Performance de vendas	
2011	Narayanan et al.	Índia	Prestadoras de serviços	CEOs e COOs	Luo (2002a, 2002b) e Jiang (2009)	205	Integração interna	Aceita
							Integração externa	Aceita
2011	Singh e Koshy	Índia	Organizações das áreas de seguros, bancos, cartões de crédito, DVD players, celulares, carros, motos, maquinário, cimento, móveis e utensílios, acessórios e peças de máquinas e computadores.	Empresários	Saxe e Weitz (1982)	249	Criação de Valor	Aceita
							Desenvolvimento da relação com o consumidor	Aceita
							Satisfação do consumidor	Rejeitada
2011	Smirnova et al.	Rússia	Indústrias de maquinário, materiais de construção, alimentação, química, light, embalagens, ferramentas e carpintaria	CEOs, diretores de marketing e compras	Narver e Slater (1990)	296	Colaboração Marketing - Compras	Aceita
2011	Smirnova et al.	Rússia	Indústrias de materiais de embalagens e metal	CEOs, CMOs, Marketing SVPs	Narver e Slater (1990)	158	Capacidades Racionais	Aceita
							Performance do negócio	Rejeitada
2011	Spanjol, Qualls e Rosa	Ausente	Indústrias de produtos para o lar e pessoais	Executivos de Marketing e P&D	Gatignon e Xuereb (1997)	1509	Comportamento de busca no mercado	Rejeitada
							<i>New Product Ideation Novelty</i>	Aceita

ANO	AUTOR	PAÍS	UNID. ANÁLISE	RESPONDENTES	ESCALA	AMOSTRA	CONSEQUENTE	RESULTADO
2012	Cheng e Keumwiede	Taiwan	Prestadoras de serviços	Gerentes seniores	Narver e Slater (1990)	235	Inovação Incremental	Aceita
							(-) Inovação Radical	Rejeitada
							Performance de mercado	Aceita
							Performance Financeira	Aceita
2012	Yang, Wang, Zhu e Wu	China	Empresas de serviços e manufatura	Executivos-chefes, gerentes de marketing, P&D e de projeto	Gatignon e Xuereb (1997)	501	Performance de inovação	Aceita
2012	Wang, Beatty e Liu	EUA	Empresas comerciais	Representantes, gerentes e supervisores	Brown et al. 2002	411	Conformidade	Aceita
2012	Zablah et al.				Meta-Análise		(-) Estresse no trabalho	Aceita
							Engajamento dos funcionários de contato	Aceita
							Resultados do trabalho	Aceita

**APÊNDICE B: ESTUDOS NA ÁREA DE CAPACIDADE DE INOVAÇÃO DE PRODUTO**

ANO	AUTOR	PAÍS	UNID. DE ANÁLISE	RESPONDENTES	ESCALA	AMOSTRA	ANTECEDENTE	CONSEQUENTE	RESULTADO
2002	Akgün e Lynn	Estados Unidos	Indústrias de telecomunicação, computação e eletrônicos, produtos de metal, farmacêutica, química, alimentação, maquinário de manufatura e serviços de informações	Gerentes de produto, projeto, departamento e diretores	Moorman e Miner (1998)	354	Improvisação da equipe	Velocidade para o mercado	Aceita
2002	Romijn e Albaladejo	Reino Unido	Indústrias de eletrônicos e softwares				Capacidade de Inovação		
2005	Hult, Ketchen e Slater	Ausente	Empresas públicas	Executivos de marketing	Kohli <i>et al.</i> , (1993)	217	Capacidade Organizacional	Performance Financeira	Aceita
2005	Sher e Yang	Taiwan	Design, manufatura e embalagens	Ausente	Hitt <i>et al.</i> , (1997) e Keizer <i>et al.</i> , (2002)	108	Capacidade de Inovação	Lucratividade	Aceita

ANO	AUTOR	PAÍS	UNID. DE ANÁLISE	RESPONDENTES	ESCALA	AMOSTRA	ANTECEDENTE	CONSEQUENTE	RESULTADO
2005	Song et al.	Estados Unidos	Joint Ventures	Presidentes, vice-presidentes e diretores de marketing, vice-presidentes de P&D.	Day (1994)	466	Capacidades Tecnológicas	Performance Financeira	Aceita
							Capacidades de Marketing		Aceita
							Integração das capacidades		Parc. Aceita
2005	Subramaniam e Youndt	Estados Unidos	Organizações públicas	CEO, presidente e vice presidente	Tushman e Anderson (1986) e Henderson e Clarck (1990)	208/93	Capacidade de inovação incremental		
							Capacidade de inovação radical		
2005	Zhao et al.	Singapura	Empresas de manufatura	Gerentes de P&D	Kanter, 1988; Van de Ven, 1986; Von Hippel, 1982	109	Capacidade Absortiva		
2006	Marsh e Stock	Ausente	Empresas de manufatura e serviços	Profissionais envolvidos com DNP	Adams, Day e Dougherty (1998); Wheelwright e Clark (1992); Dougherty e Hardy (1996); Garud e Nayyar (1992)	99	Retenção de conhecimento	Performance DNP	Rejeita
							Interpretação de conhecimento	Performance DNP	Aceita

ANO	AUTOR	PAÍS	UNID. DE ANÁLISE	RESPONDENTES	ESCALA	AMOSTRA	ANTECEDENTE	CONSEQUENTE	RESULTADO
2008	Akman e Yilman	Ausente	Indústrias de software	Ausente	Própria	156	Capacidade de Inovação	Sucesso de Inovação	Aceita
2009	Menguc e Auh	Canadá	Indústrias de TI, computadores e softwares, elétrica eletrônicos, equipamentos científicos, farmacêuticas e biotecnologia e componentes automotivos	Gerentes envolvidos com DNP	Subramaniam e Youndt (2005)	216	Capacidade de inovação radical	Performance NP	Aceita
							Capacidade de inovação incremental	Performance NP	Rejeitada
2009	Morgan, Vorhies e Mason	Estados Unidos	audio and video appliances; household appliances; canned and frozen foods; soaps and toiletries; insurance; hospitals; process equipment; machine tools and patterns; chemicals, gasses and pigments; packaging; trucking; and, business software services.	Gerentes	Morgan <i>et al.</i> , 2003; Vorhies and Morgan, 2005	230	Capacidades de Marketing	Performance Financeira	Aceita

ANO	AUTOR	PAÍS	UNID. DE ANÁLISE	RESPONDENTES	ESCALA	AMOSTRA	ANTECEDENTE	CONSEQUENTE	RESULTADO
2009	Vorhies, Morgan e Autry	Estados Unidos	Indústrias automotivas	Executivos	Vorhies and Morgan (2003, 2005)	287	Capacidades especializadas de marketing	Efetividade no mercado	Aceita
							Capacidades arquiteturais de marketing	Efetividade no mercado	Aceita
							Integração das capacidades	Efetividade no mercado	Aceita
2010	Dayan e Basarir	Turquia	Indústrias de alimentação, materiais, software, maquinário, química e telecomunicação	Gerentes de produto e projeto	Hoegl e Parboteeah (2006)	395	Reflexo da equipe	Sucesso do Produto	Aceita
								Velocidade para o mercado	Rejeitada
2011	Atuahene-Gima e Wei	China	Empresas de alta tecnologia	Gerentes de projeto	Atuahene-Gima (2003)	396	Velocidade na solução de problemas	Qualidade do produto	Rejeitada
								Vantagem do produto	Aceita
							Criatividade na solução de problemas	Qualidade do produto	Aceita
								Vantagem do produto	Rejeitada
2011	Hortinha, Lages e Lages	Portugal	Empresas de manufatura exportadoras no ramo tecnológico	Gerentes de exportação e gerentes de P&D	Lubatkin et al. (2006)	193	Capacidades de Inovação	Performance de Exportação	Aceita
2011	Jabar, Soosay e Santa	Malásia	Empresas de manufatura	CEO e MD	Lane e Lubatkin (1998), Simonin (1997) e Shenkar e Li (1999)	335	Capacidade absorviva	DNP	Rejeitada
2011	Pavlou e El Sawy	Ausente	Indústrias de alta tecnologia, manufatura, equipamentos médicos, bens de consumo e telecomunicação.	Gerentes	Própria	386/121	Capacidades dinâmicas	Capacidades operacionais	Aceita
							Capacidades operacionais	Performance DNP	Aceita

**APÊNDICE C: ESTUDOS NA ÁREA DE TURBULÊNCIA AMBIENTAL**

ANO	AUTOR	PAÍS	UNID. ANÁLISE	RESPONDENTES	ESCALA	AMOSTRA	CONSTRUTO	POSICIONAMENTO	RESULTADO
2003	Calantone, Garcia e Droge	Estados Unidos	Indústrias automotivas, eletrônicas, manufatura e laboratórios.	Engenheiros de marketing e gerentes de novos produtos	Jaworski e Kohli (1993)	453	Turbulência Ambiental (TM + TT)	Moderador	Aceita
2005	Song et al.	Estados Unidos	Joint Ventures	Presidentes, vice-presidentes e diretores de marketing, vice-presidentes de P&D.	Song and Montoya-Weiss (2001)	466	Turbulência Tecnológica	Moderador	Aceita
2006	Akgün, Lynn e Byrne	Ausente	Telecomunicação, defesa militar, comunicação, computação e eletrônico, manufatura e maquinário, química, aeroindústria, software, alimentação e farmacêutica.	Gerentes de projeto de DNP	Jaworski e Kohli (1993)	322	Turbulência Ambiental (TM + TT)	Antecedente	Aceita
2008	Droge, Calantone e Harmancioglu		Empresas do ramo industrial	Gerentes de produto, gerentes de P&D e gerentes de desenvolvimento de novos produtos	Miller e Droge (1986)	202	Turbulência Ambiental	Moderador	Rejeitada
2008	Li et al.	China	Ausente	Executivos, CEOs, vice presidentes, gerentes/diretores de P&D, gerentes/diretores de marketing	Song et al. (2005) and Grewal and Tansuhaj (2001)	607	Turbulência Tecnológica	Moderador	Aceita
2008	Paladino	Ausente	Empresas de manufatura	Executivos seniors	Jaworski e Kohli (1993)	211	Turbulência Mercadológica	Moderador	Aceita
							Turbulência Tecnológica	Moderador	Aceita

ANO	AUTOR	PAÍS	UNID. ANÁLISE	RESPONDENTES	ESCALA	AMOSTRA	CONSTRUTO	POSICIONAMENTO	RESULTADO
2009	Buganza, Dell'Era e Vergani	Itália	Indústrias de telecomunicação móvel.	Gerentes de projeto	Abordagem Qualitativa (Estudo de Caso)	4	Turbulência Ambiental		
2009	Carbonell, Rodriguez-Escudero e Pujari	Espanha	Prestadoras de Serviços	Ausente	Jaworski e Kohli (1993)	102	Novidade Tecnológica	Antecedente	Aceita
							Turbulência Tecnológica	Antecedente	Aceita
							Novidade Tecnológica	Moderador	Rejeitada
							Turbulência Tecnológica	Moderador	Rejeitada
2009	Kuivalainen et al.	Finlândia	Pequenas e médias empresas do ramo industrial.	Gerente/diretor de exportação, CEO, gerente/diretor de marketing.	Jaworski e Kohli (1993) e Dwyer e Welsh (1985).	513	Turbulência Ambiental	Antecedente	---
2009	Lichtenthaler	Alemanha, Áustria e Suíça.	Empresas de médio e grande porte do ramo industrial	Gestores da unidade de negócio	Jaworski e Kohli (1993)	136	Turbulência Tecnológica	Moderador	Aceita
2010	Atuahene-Gima e Wei	China	Empresas de alta tecnologia	Gerentes de marketing e P&D e funções de engenharia	Ausente	396	Turbulência Ambiental	Moderador	Rejeitada
2010	Calantone, Harmancioglu e Droge				Meta-Análise		Turbulência Mercadológica	Antecedente	Rejeitada
							Turbulência Tecnológica	Antecedente	Aceita
2010	Lee	China	Indústrias de alta tecnologia	---	Jaworski e Kohli (1993)	140	Turbulência Mercadológica	Antecedente INNPROD	Rejeitada
							Turbulência Tecnológica	Antecedente	Aceita
2010	Rijsdijk, Langerak e Hultink	Holanda	Empresas do ramo industrial (maquinário, software e automação, química, áudio, vídeo e telecomunicação).	Gestores da área de P&D, marketing, vendas e gerentes gerais.	Atuahene-Gima e Li (2000) e Calantone et al. (2003)	141	Turbulência Mercadológica	Moderador	Aceita
							Turbulência Tecnológica	Moderador	Aceita

ANO	AUTOR	PAÍS	UNID. ANÁLISE	RESPONDENTES	ESCALA	AMOSTRA	CONSTRUTO	POSICIONAMENTO	RESULTADO
2010	Talke e Hultink	Alemanha	Indústrias dos ramos: automotivo, engenharia mecânica, tecnologia de materiais e laser, comunicação, engenharia elétrica, engenharia de software e engenharia médica.	Gerentes de projeto e de marketing	Jaworski e Kohli (1993)	226	Turbulência Mercadológica	Moderador	Aceita
							Turbulência Tecnológica	Moderador	Aceita
2011	Dayan e Elbanna	Turquia	Empresas do ramo industrial	Gerente de produto ou projeto e membros das equipes.	Jaworski e Kohli (1993)	155	Turbulência Ambiental	Moderador	Aceita
2011	Lichtenthaler	Alemanha	Indústrias químicas e de eletrônicos	Gestores de propriedade intelectual corporativa	Jaworski e Kohli (1993)	138	Turbulência Tecnológica	Moderador	Aceita
							Intensidade Competitiva	Moderador	Aceita
							Intensidade Competitiva	Moderador	Aceita
2012	Akgün, Keskin e Byrne	Turquia	Empresas financeiras, serviços, manufatura, automóveis, farmacêutica, têxtil, comunicação, TI e química.	Gerentes (funcionais/produto/gerais), líderes técnicos, engenheiros seniors.	Jaworski e Kohli (1993)	153	Turbulência Ambiental (TM + TT)	Moderador	Aceita

## APÊNDICE D: ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) O(a) senhor(a) considera essa empresa inovadora? Por quê?
- 2) Sabendo que a Capacidade de Inovação de Produto refere-se a um conjunto de coordenado de habilidades, rotinas, comportamentos e procedimentos que a organização desenvolve com o objetivo de produzir inovações voltadas ao produto, quais são os indicativos que essa organização possui que demonstram a sua capacidade de inovar com seus produtos?
- 3) Poderia explicar os procedimentos que os colaboradores se envolvem no dia-a-dia que tornam a organização capaz de produzir as inovações de produto?
- 4) Se você fosse contratar um profissional para atuar na área de inovação da empresa, quais são as habilidades que essa pessoa deveria possuir?
- 5) Se o(a) senhor(a) fosse convidado para avaliar o nível de inovação de algumas empresas, uma espécie de concurso entre elas, quais critérios o senhor usaria para medir o nível de inovação de cada uma?
- 6) Pense numa empresa que não é inovadora. O que falta nela para se tornar uma empresa inovadora?
- 7) Como poderia ser mensurada a capacidade da empresa de inovar?

### DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS:

- Sexo,
- Idade,
- Cargo,
- Tempo de empresa,
- Ramo de atividade da empresa,
- Tempo da empresa no mercado,
- Porte da empresa.

## APÊNDICE E: QUESTIONÁRIO

**Pense na realidade geral da sua empresa e, considerando os itens a seguir, por favor, indique o quanto você concorda com cada frase abaixo em uma escala de 7 pontos, de 1 (discordo totalmente) até 7 (concordo totalmente).**

- ( ) Nosso compromisso em satisfazer as necessidades do cliente é monitorado de perto.
- ( ) As estratégias do negócio são guiadas pelo incremento de valor para os clientes.
- ( ) As estratégias competitivas são baseadas na compreensão das necessidades do cliente.
- ( ) Nossos objetivos e estratégias são guiados pela criação de satisfação ao cliente.
- ( ) A satisfação do cliente é sistematicamente e frequentemente avaliada.
- ( ) Atenção especial é dada aos serviços de pós-venda.

**Ainda pensando na realidade geral da sua empresa e, considerando os itens a seguir, por favor, indique o quanto você concorda com cada frase abaixo em uma escala de 5 pontos, de 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente).**

- ( ) Nossa empresa possui uma cultura organizacional e uma compreensão de gerenciamento que apoia e encoraja a inovação.
- ( ) Na nossa empresa, o conhecimento de diferentes recursos é utilizado para as atividades de desenvolvimento de produto eficientemente e rapidamente.
- ( ) Nossa empresa possui capacidade para refletir mudanças nas condições de mercado (como mudanças nas preferências dos consumidores, produtos concorrentes, etc.) para os nossos próprios produtos e processos o mais breve possível.
- ( ) Os trabalhadores da nossa empresa são apoiados e encorajados a participar de atividades como desenvolvimento de produto, melhorias no processo de inovação e a produzir novas ideias sobre esses tópicos.
- ( ) Novas ideias que vêm dos consumidores, fornecedores, etc. são avaliadas constantemente e consideradas para serem incluídas nas atividades de desenvolvimento de produto.
- ( ) Nossa empresa conseguiria se adaptar às mudanças ambientais facilmente e em curto espaço de tempo fazendo melhorias compatíveis e inovações nos seus produtos e processos.

**Agora, considerando a realidade do principal mercado de atuação da sua empresa, por favor, indique o quanto você concorda com cada frase abaixo em uma escala de 5 pontos, de 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente).**

- ( ) A tecnologia em nosso setor está mudando rapidamente.
- ( ) As mudanças tecnológicas oferecem grandes oportunidades em nosso setor de atuação.

- É muito difícil de prever onde a tecnologia em nosso setor vai estar nos próximos 2 a 3 anos.
- Um grande número de ideias de novos produtos se fez possível através dos avanços tecnológicos no nosso setor.
- Desenvolvimentos tecnológicos no nosso setor são um tanto secundários.

**Indique agora, em uma escala de 1 a 5, considerando 1 (muito pior) e 5 (muito melhor), a sua percepção quanto ao desempenho de sua empresa nos últimos 3 anos comparado com o de seus principais concorrentes nos seguintes itens.**

- Níveis gerais de lucro alcançados.
- Volume de vendas alcançado.
- Lucratividade (Lucro/Vendas).
- Retorno sobre o ativo.

Qual é o seu cargo?

Qual é o número aproximado de empregados de sua empresa?

## APÊNDICE F: MÉDIAS E DESVIOS PADRÃO DOS INDICADORES DOS CONSTRUTOS

INDICADORES DE CADA CONSTRUTO	Média	DP
<b><u>Orientação ao Consumidor</u></b>		
OC1 Nosso compromisso em satisfazer as necessidades do cliente é monitorado de perto.	5,80	1,254
OC2 As estratégias do negócio são guiadas pelo incremento de valor para os clientes.	5,44	1,346
OC3 As estratégias competitivas são baseadas na compreensão das necessidades do cliente.	5,76	1,256
OC4 Nossos objetivos e estratégias são guiados pela criação de satisfação ao cliente.	5,69	1,229
OC5 A satisfação do cliente é sistematicamente e frequentemente avaliada.	5,51	1,448
OC6 Atenção especial é dada aos serviços de pós-venda.	5,21	1,476
<b><u>Capacidade de Inovação de Produto</u></b>		
CIP1 Nossa empresa possui uma cultura organizacional e uma compreensão de gerenciamento que apoia e encoraja a inovação.	3,89	1,089
CIP2 Na nossa empresa, o conhecimento de diferentes recursos é utilizado para as atividades de desenvolvimento de produto eficientemente e rapidamente.	3,68	1,033
CIP3 Nossa empresa possui capacidade para refletir mudanças nas condições de mercado (como mudanças nas preferências dos consumidores, produtos concorrentes, etc.) para os nossos próprios produtos e processos o mais breve possível.	3,69	1,054
CIP4 Os trabalhadores da nossa empresa são apoiados e encorajados a participar de atividades como desenvolvimento de produto, melhorias no processo de inovação e a produzir novas ideias sobre esses tópicos.	3,75	1,115
CIP5 Novas ideias que vêm dos consumidores, fornecedores, etc. são avaliadas constantemente e consideradas para serem incluídas nas atividades de desenvolvimento de produto.	3,83	1,001
CIP6 Nossa empresa conseguiria se adaptar às mudanças ambientais facilmente e em curto espaço de tempo fazendo melhorias compatíveis e inovações nos seus produtos e processos.	3,54	1,089
<b><u>Turbulência Tecnológica</u></b>		
TT1 A tecnologia em nosso setor está mudando rapidamente.	3,44	1,221
TT2 As mudanças tecnológicas oferecem grandes oportunidades em nosso setor de atuação.	3,73	1,123
TT3 É muito difícil de prever onde a tecnologia em nosso setor vai estar nos próximos 2 a 3 anos.	2,65	1,270
TT4 Um grande número de ideias de novos produtos se fez possível através dos avanços tecnológicos no nosso setor.	3,21	1,261
TT5 <sup>2</sup> Desenvolvimentos tecnológicos no nosso setor são um tanto secundários.	3,39	1,348
<b><u>Performance Financeira</u></b>		
PF1 Níveis gerais de lucro alcançados	3,29	1,052
PF2 Volume de vendas alcançado	3,64	0,928
PF3 Lucratividade (Lucro/Vendas)	3,15	1,001
PF4 Retorno sobre o ativo	3,14	1,022

<sup>2</sup> Indicador com questão reversa.