

Análise da mediação da capacidade de inovação em mercado

Mediation of market innovation capacity analysis

Mirela Jeffman dos Santos^[a], Marcelo Gattermann Perin^[b], Cláudio Hoffmann Sampaio^[c]

^[a] Mestre em Administração, Doutoranda em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Porto Alegre - RS, Brasil, e-mail: mirelajs@gmail.com

^[b] Doutor em Administração, Professor Pesquisador da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Porto Alegre - RS, Brasil, e-mail: mperin@pucrs.br

^[c] Doutor em Administração, Professor Pesquisador da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Porto Alegre - RS, Brasil, e-mail: csampaio@pucrs.br

Resumo

O presente estudo tem por objetivo analisar a mediação da Capacidade de Inovação em Mercado (CIM) na relação entre a Orientação ao Consumidor (OC) e o Sucesso de Novos Produtos (SNP), bem como o efeito moderador positivo da Turbulência Tecnológica (TT) na relação entre a CIM e o SNP. O estudo utilizou-se de um levantamento realizado com empresas industriais brasileiras. Para testar as hipóteses, empregaram-se as técnicas de modelagem de equações estruturais multigrupo e Sobel z -teste. Os resultados indicaram a mediação total da CIM na relação entre OC e SNP e confirmaram o efeito moderador positivo da TT.

Palavras-chave: Orientação ao Consumidor. Capacidade de Inovação em Mercado. Sucesso de Novos Produtos.

Abstract

This paper objective is to analyze the mediation effect of the Market Innovation Capacity (MIC) between the Consumer Orientation (CO) and the New Product Success (NPS), as well as the moderator effect of Technological Turbulence (TT) between the MIC and the NPS. This study is based on a survey made with Brazilian industrial companies. To test the hypothesis, the multi group structural equations model and Sobel z -test techniques were used. The results pointed out the existence of total mediation from MIC in the relationship between CO and NPS, and has confirmed the positive moderator effect of the TT.

Keywords: Consumer Orientation. Market Innovation Capacity. New Product Success.

Introdução

Em um mercado no qual preponderam incertezas e rápidas mudanças tecnológicas, procurar identificar os recursos empresariais que levam a um desempenho diferenciado e, conseqüentemente, à vantagem competitiva tem sido um dos grandes interesses de acadêmicos e de empresários (WEI; MORGAN, 2004).

Diversos estudos (ver, por exemplo: REID; DE BRENTANI, 2010) têm questionado por que determinadas empresas conseguem alcançar altos níveis de sucesso enquanto outras não, e o que propicia que algumas empresas tomem decisões estratégicas corretas e outras, não (TALKE; HULTINK, 2010). Um fator que tem sido apontado como primordial para a sobrevivência e a competitividade no mercado é a postura inovativa (WEI; MORGAN, 2004).

Nesse contexto, o sucesso do lançamento de novos produtos no mercado vem recebendo significativa atenção em estudos internacionais (por exemplo, KLEINSCHMIDT; DE BRENTANI; SALOMO, 2007; LEENDERS; ENGELEN; KRATZER, 2007; NAKATA; IM, 2010; REID; BRENTANI, 2010; TALKE; HULTINK, 2010), que têm revelado um conjunto de condicionantes significativos para o seu alcance.

Dentre esses condicionantes, merecem destaque os fatores internos à organização, que envolvem aspectos relacionados à cultura organizacional e são fortes impulsionadores da postura de inovação (VAN DE VEN, 1986), como a Orientação ao Consumidor (OC) (AUGUSTO; COELHO, 2009; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004), que originou-se a partir dos estudos de Orientação para Mercado (OM) (NARVER; SLATER, 1990) e tem recebido expressiva atenção nos últimos anos (AUGUSTO; COELHO, 2009; ATUAHENE-GIMA, 2005; TAJEDDINI, 2010).

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

Esse construto, no entanto, tem sido apontado como antecedente direto do Sucesso de Novos Produtos (SNP) (por exemplo, nos estudos de CHENG; KEUMWIEDE, 2012; TALKE, SALOMO; KOCK, 2011), ou seja, a literatura tem apresentado que a postura orientada para o consumidor é suficiente para conduzir ao SNP e tem negligenciado uma etapa anterior ao SNP, que se refere à capacidade da organização de aproveitar esse conhecimento oriundo do consumidor e desenvolver inovações no mercado.

Dessa forma, o conceito de Capacidade de Inovação em Mercado (CIM) revela-se pouco claro na literatura, constatando-se, assim, carência de indicadores para o teste do construto. Uma das exceções é o estudo de Hooley et al. (2005) que nomeia o construto de *capacidade de inovação em marketing* e apresenta como indicadores a habilidade de lançamento do novo produto e a eficiência no seu processo de desenvolvimento.

Capacidade de Inovação em Mercado refere-se à habilidade da organização de gerar, criar ou desenvolver inovações, tanto radicais quanto incrementais (MENGUC; AUH, 2009; SUBRAMANIAM; YOUNDT, 2005).

Diante do exposto, constata-se a escassez de estudos que tenham testado o impacto dos condicionantes internos na CIM, bem como da CIM no Sucesso de Novos Produtos. Além disso, muitos estudos têm constatado a influência do ambiente externo na forma em que as organizações atuam, bem como na sua tomada de decisões (KUIVALAINEN et al., 2004). Assim, diversos autores têm investigado a maneira que o ambiente afeta o desempenho organizacional (CALANTONE; GARCIA; DRÖGE, 2003; BUGANZA; DELL'ERA; VERGANTI, 2009), em especial, a turbulência tecnológica (CARBONELL; RODRÍGUEZ-ESCUADERO; PUJARI, 2009).

Diante dessa lacuna identificada na literatura, o presente estudo tem por objetivo analisar a mediação da Capacidade de Inovação em Mercado na relação entre Orientação ao Consumidor e Sucesso de Novos Produtos, moderada pela turbulência tecnológica.

Referencial teórico

A visão baseada em recursos (RBV) sugere ser a vantagem competitiva alcançada por meio da combinação de recursos empresariais que constituem características internas da organização e a diferencia de outros concorrentes no mercado. Os recursos empresariais envolvem capacidades controladas pela organização e possibilitam a implementação de estratégias que aumentam sua eficiência e sua eficácia (BARNEY, 1991).

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 implementação dessas estratégias por meio de processos-chave. A implementação conduz à posição competitiva, que proporciona maior *performance*.

Dentre esses recursos, merece destaque a Orientação para Mercado (OM), que é amplamente investigada na literatura (por exemplo, ATUAHENE-GIMA; SLATER; OLSON, 2005; BAKER; SINKULA, 2005; LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004) e está relacionada ao interesse da organização no mercado, envolvendo um conjunto de atividades e comportamentos voltados para 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).

Narver e Slater (1990) identificaram componentes da OM, que balizaram os estudos de diversos autores (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004; LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004; LEDWITH; O'DWYER, 2009). Estudos que seguiram essa linha revelaram a importância do consumidor na composição do construto, sugerindo que, das dimensões que compõem a OM, a OC é a que apresenta associação mais forte com a postura inovadora e com a *performance* (WOODSIDE, 2005) e que o consumidor é o fator do ambiente externo mais crítico no desenvolvimento da OM (TAJEDDINI, 2010). Essa centralidade do consumidor originou uma linha de estudos focada na Orientação ao Consumidor e suas variáveis dependentes (ATUAHENE-GIMA, 2005; THEOHARAKIS; HOOLEY, 2008; YILMAZ; ALPKAN; ERGUN, 2005).

A OC consiste na produção de informações sobre consumidores atuais e futuros e na disseminação e uso dessas informações pela organização (ATUAHENE-GIMA, 2005; DE LUCA; 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 seus comportamentos (AUH; MENGUC, 2005) e desenvolver produtos e serviços coerentes com suas necessidades e seus desejos (GRINSTEIN, 2008).

A OC tem sido intensamente apontada como um antecedente direto da *performance* empresarial (CHENG; KEUMWIEDE, 2012), pois proporciona maior qualidade no relacionamento entre consumidor e empresa (MACINTOSH, 2007), contribui para a satisfação do consumidor (TAJEDDINI, 2010), a lealdade, o volume de vendas e a participação de mercado (THEOHARAKIS; HOOLEY, 2008).

Entretanto, Booner (2010) aponta 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.

Em concordância, Rijsdijk, 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 de 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 *performance* superior. Essa transformação é possível por meio do desenvolvimento de capacidades (RIJSDIJK; LANGERAK; HULTINK, 2010).

Capacidade compreende um conjunto de rotinas e comportamentos relacionados entre si que são aplicados para desempenhar atividades específicas. As capacidades não se centram em nível individual, e sim emergem da integração de múltiplos processos e são construídas a partir de decisões gerenciais relacionadas à identificação e ao desenvolvimento desses processos (NGO; O'CASS, 2012).

A Capacidade de Inovação em Mercado (CIM) envolve a busca por novas soluções, a criação de novos conhecimentos e a reconfiguração das capacidades existentes para desenvolver novos produtos (PAVLOU; EL SAWY, 2011).

A CIM refere-se à habilidade da organização de gerar, criar ou desenvolver inovações (MENGUC; AUH, 2009; SUBRAMANIAM; YOUNDT, 2005). Essas habilidades podem ser divididas em dois tipos: radicais e incrementais. A habilidade incremental de DNP consiste na capacidade de refinar e reforçar produtos e serviços existentes (SUBRAMANIAM; YOUNDT, 2005) e, ainda, explorar, reconfigurar e integrar tecnologias existentes aos produtos e serviços. Essas habilidades são focadas no aproveitamento de capacidades e conhecimentos já existentes na organização (MENGUC; AUH, 2009). Atuahene-Gima (2005) nomeia esse construto de *competence exploitation* e o define como a tendência da organização de investir em recursos com o intuito de aprimorar seu conhecimento, suas habilidades e seus processos em relação aos produtos já existentes. Refere-se a uma postura focada no aproveitamento das competências atuais e no seu refinamento.

Por outro lado, a habilidade radical de DNP refere-se à capacidade de transformar substancialmente os produtos e os serviços existentes (SUBRAMANIAM; YOUNDT, 2005), desenvolvendo produtos que são novos para o mundo e que modificam profundamente as experiências de uso dos consumidores, deles exigindo um novo aprendizado para a operacionalização (MENGUC; AUH, 2009). Atuahene-Gima (2005) nomeia esse construto de *competence exploration* e o define como a tendência da organização de investir em recursos que visam à construção de conhecimento, habilidades e processos completamente novos. Trata-se de uma postura mais flexível, focada na novidade e no aumento da variação e da experimentação.

A CIM é pouco explorada na literatura (algumas exceções: MENGUC; AUH, 2009; SUBRAMANIAM; YOUNDT, 2005). Alguns autores utilizaram outros termos 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), porém não empregaram o termo *capacidade*.

Apesar dessa divergência na nomenclatura, os autores apresentam relativo consenso no que se refere aos consequentes dessas capacidades. Nota-se que os modelos teóricos apontam variáveis de resultado como consequentes da CIM, ou seja, os estudos indicam que o desenvolvimento dessas capacidades pode conduzir ao desempenho satisfatório da organização (PAVLOU; EL SAWY, 2011; DAYAN; BASARIR, 2010). Assim, apesar de importante, a OC não é suficiente por si só para que a empresa apresente SNP, necessitando a presença da CIM. Diante do exposto, apresenta-se a seguinte hipótese:

H1: A Capacidade de Inovação em Mercado media a relação entre a Orientação ao Consumidor e o Sucesso de Novos Produtos.

A estrutura de um setor econômico, sua complexidade, sua heterogeneidade e sua turbulência afetam de maneira expressiva a forma em que as organizações operam e influenciam diretamente 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.

A Turbulência Tecnológica (TT) refere-se ao aumento das taxas de crescimento das inovações tecnológicas no setor econômico em que a empresa atua, provocando impacto no DNP (BUGANZA; DELL'ERA; VERGANTI, 2009). As inovações tecnológicas podem tornar o ambiente turbulento por meio da aceleração das mudanças nas formas de comunicação no mercado (CALANTONE; GARCIA; DRÖGE, 2003). Os ambientes instáveis tecnologicamente apresentam risco e incerteza nos processos de DNP, pois as previsões tornam-se mais difíceis e os produtos existentes tornam-se obsoletos em um menor período de tempo (RIJSDIJK; LANGERAK; HULTINK, 2010).

Quando as condições do ambiente tornam-se turbulentas e menos previsíveis, as organizações tendem a se ajustar para conseguir superar os desafios impostos e buscam alinhar seus recursos internos à 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 processo de DNP (DAYAN; ELBANNA, 2011). Assim, os profissionais precisam ajustar suas ações, práticas e crenças e adaptar-se mais rapidamente às mudanças (AKGÜN; KESKIN; BYRNE, 2012).

Diante disso, os profissionais dessas organizações precisam revisar 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).

Portanto, os ambientes turbulentos podem fazer com que as organizações aprendam a competir com recursos limitados (KUIVALAINEN et al., 2004) e a utilizar seus conhecimentos interno e externo para explorar as novas tecnologias que surgem no mercado (LICHTENTHALER; FRISHAMMAR, 2010). Diante disso, os avanços e as transformações na tecnologia aumentam as possibilidades

de lucro das organizações, pois incentivam o DNP (LICHTENTHALER; FRISHAMMAR, 2010).

Diante do exposto, nota-se que a CIM torna-se ainda mais importante para a conquista do sucesso diante de situações turbulentas tecnologicamente, pois o desenvolvimento de capacidade para desenvolver produtos que atendam às expectativas dos consumidores e que acompanhem suas mudanças de comportamento decorrentes das novas tecnologias torna-se fundamental para o alcance da *performance* superior (CARBONELL; RODRÍGUEZ-ESCUADERO; PUJARI, 2009). Assim, apresenta-se a seguinte hipótese:

H2: A relação positiva entre a Capacidade de Inovação em Mercado e o Sucesso de Novos Produtos é fortalecida quando a turbulência tecnológica é maior.

Na sequência, é apresentado o modelo teórico a ser testado neste estudo.

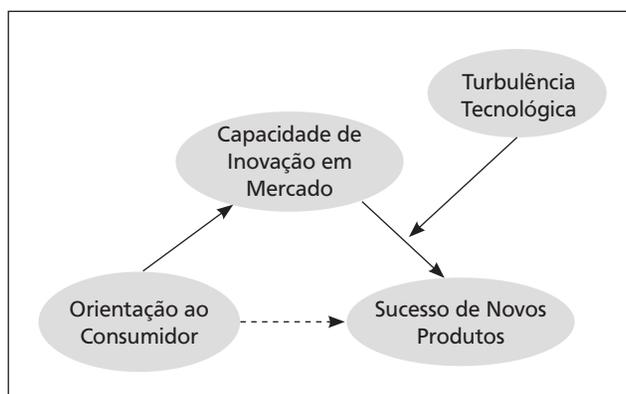


Figura 1 - Modelo teórico proposto

Fonte: Dados da pesquisa.

Metodologia

O método aplicado na realização desta pesquisa, dada a sua natureza descritiva, foi o levantamento do tipo *survey cross-sectional*, seguindo recomendações de Churchill Jr. (1999) e Malhotra (2001). Para tanto, tomou-se como base os dados coletados em um levantamento do tipo *survey* no ambiente empresarial do Brasil.

No intuito de testar a hipótese H1, seguiu-se o procedimento recomendado por Iacobucci, Saldanha e Deng (2007) para avaliar os efeitos propostos de mediação, com a aplicação de modelagem de equações

estruturais e Sobel z -teste. Iacobucci, Saldanha e Deng (2007) postulam que um modelo com caminhos diretos e indiretos deve ser avaliado simultaneamente por meio de modelagem de equações estruturais, para estimar ambos os efeitos, direto e indireto, e efetivar estatisticamente o controle de um para o outro, mesmo para pequenas amostras e modelos com múltiplos mediadores. Além disso, o Sobel z -teste deve ser calculado para comparar as magnitudes da relação indireta (mediada) e da direta. De acordo com Iacobucci, Saldanha e Deng (2007), os efeitos de mediação de uma variável M sobre a relação entre uma variável independente X e uma variável dependente Y são verificados quando: a) tanto $X \rightarrow M$ quanto $M \rightarrow Y$ são significativos; e b) o Sobel z -teste para M é significativo. Então, se a relação direta $X \rightarrow Y$ é significativa, a mediação é considerada “parcial” e, se não, é considerada como “total”. Se uma (ou ambas) das relações $X \rightarrow M$ e $M \rightarrow Y$ não for significativa, constata-se a ausência de mediação.

O efeito moderador da turbulência tecnológica foi verificado pela aplicação de análise de equações estruturais multigrupo, 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.

Os detalhes da elaboração dos instrumentos de coleta aplicados e do processo de coleta de dados realizado são apresentados a seguir.

No presente estudo, um grupo de empresas brasileiras com mais de 30 colaboradores foi definido como a população-alvo. Essas empresas estão localizadas em diferentes regiões do país. E, de maneira semelhante a outros estudos sobre a mesma temática (BAKER; SINKULA, 2007; JAWORSKI; KOHLI, 1993; SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997), a pesquisa englobou empresas industriais.

O questionário foi originalmente escrito em inglês e posteriormente traduzido para o português, seguindo-se o procedimento da tradução reversa (DILLON; MADDEN; FIRTLE, 1994). O questionário estruturado foi enviado por *e-mail* aos CEOs de 3.000 companhias do ramo industrial no Brasil. Os CEOs foram definidos como a população mais adequada para participar da pesquisa, por terem responsabilidade direta no processo de tomada de decisão das empresas.

Por meio desse procedimento, foram obtidos 273 questionários válidos, o que corresponde a 9,1% de taxa de resposta. Esse resultado constitui uma taxa

aceitável (MENON; BHARADWAJ; HOWELL, 1996) e é considerado alto, se comparado a outros estudos realizados em países em desenvolvimento (ZOU; ANDRUS; NORVELL, 1997).

Para controlar vieses de não respondentes, os questionários foram divididos em dois grupos (os primeiros e os últimos respondidos) e testados por meio do teste t, com o intuito de comparar diferenças entre ondas dos respondentes (ARMSTRONG; OVERTON, 1977). No entanto, o teste não indicou diferenças significativas entre os grupos para todas as variáveis.

Os construtos usados nesta pesquisa foram desenvolvidos com base na literatura, especificamente em Hooley et al. (2005). O construto Orientação ao Consumidor foi baseado em Narver e Slater (1990), aplicado com uma escala Likert de 7 pontos. A Capacidade de Inovação em Mercado foi desenvolvida a partir das proposições de Hooley, Broderick e Möller (1998) e Day (1994), utilizando-se uma escala do tipo Likert de 5 pontos. A Turbulência Tecnológica foi mensurada com indicador baseado em Hooley et al. (2005). Finalmente, o Sucesso de Novos Produtos foi mensurado com base nos indicadores de Baker e Sinkula (1999). A Tabela 1 descreve a confiabilidade e a validade das medidas.

Também foram incluídas condições de mercado (velocidade de mudança de desejos e necessidades do mercado), além do tamanho da empresa (em número de funcionários), como variáveis de controle. Pesquisas anteriores mostram que essas variáveis têm um impacto positivo no Sucesso de Novos Produtos (ATUAHENE-GIMA, 2005).

Para validar as medidas, primeiramente foram analisados possíveis vieses (PODSAKOFF et al., 2003). O teste de fator único de Harman foi executado com o intuito de checar variância de método comum (PODSAKOFF et al., 2003). De acordo com esse teste, a variância de método comum seria um problema se um fator único, em uma análise fatorial sem rotação, contasse para a maioria da covariância entre as variáveis.

A análise fatorial exploratória de todos os construtos multi-item neste estudo revelou três fatores com *Eigen Values* maiores do que 1. O primeiro fator estimou 27,72% da variância nos dados. Todos os fatores explicaram 67,84% da variância nas variáveis originais. Além disso, os efeitos do fator do método latente único não mensurado foram controlados no modelo estrutural (PODSAKOFF et al., 2003). Os resultados demonstraram que a variância de método comum não enviesou as medidas.

Tabela 1 – Confiabilidade e validade das medidas

Item	AVE	CR	α	Correlações entre os construtos			
				1	2	3	4
1. Orientação ao Consumidor	0.51	0.84	0.83	0,71			
2. Capacidade de Inovação em Mercado	0.51	0.76	0.75	0,377**	0,71		
3. Sucesso de Novos Produtos	0.71	0.88	0.87	0,242**	0,474**	0,84	
4. Turbulência Tecnológica	-	-	-	0,036	-0,017	0,063	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Os elementos na diagonal (em negrito) são a raiz quadrada da Variância Extraída Média (AVE).

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Para testar a validade convergente, foi conduzida a análise fatorial confirmatória do modelo testado. O modelo apresentou índices considerados altamente aceitáveis ($\chi^2 = 59,964$, $df = 41$, $\chi^2/df = 1,463$, $RMSEA = 0,041$, $SRMR = 0,043$, $TLI = 0,980$ e $CFI = 0,985$).

A Tabela 2 apresenta a média, o desvio-padrão, as cargas fatoriais e os *t-values* obtidos para todos os

construtos investigados neste estudo. As cargas de todos os itens em cada construto revelaram-se altamente significativas ($p < 0,001$) e superaram o valor mínimo de 0,6 sugerido por Hulland (1999). Os valores altos dos coeficientes alfa, a variância extraída média e os índices de confiabilidade de cada construto foram reveladores de unidimensionalidade.

As cargas fatoriais, os *t-values* e a confiabilidade composta expressaram altos níveis de validade convergente. Para avaliar a validade discriminante, foram contrastadas a correlação de cada par de fatores e a raiz quadrada da variância extraída de cada fator (FORNELL; LARCKER, 1981). Em cada caso, a

variância média extraída superou a correlação quadrada, sustentando a validade discriminante. Em resumo, foram constatadas evidência de unidimensionalidade, validade convergente, validade discriminante e invariância medida para o modelo testado. Todos os construtos foram validados para testes subsequentes.

Tabela 2 - Média, desvio-padrão, carga fatorial e valores *t*

Item	Média	D.P.	Carga Fatorial	Valores <i>t</i>
Orientação ao Consumidor				
Nossos objetivos e estratégias são guiados pela criação de satisfação ao cliente.	5,80	1,12	0,67	
As estratégias competitivas são baseadas na compreensão das necessidades dos clientes.	5,52	1,24	0,86	11,358
As funções do negócio estão integradas para servir às necessidades do mercado.	5,45	1,17	0,75	10,419
As estratégias do negócio são guiadas pelo incremento de valor para os clientes.	5,37	1,26	0,67	9,556
Nossos administradores compreendem como os empregados podem contribuir para oferecer valor para os clientes.	5,27	1,36	0,60	8,634
Capacidade de Inovação em Mercado				
Nós temos forte vantagem competitiva sobre os concorrentes nos processos eficientes para o desenvolvimento de novos produtos/serviços.	3,45	0,85	0,73	
Nós temos forte vantagem competitiva sobre os concorrentes na habilidade em lançar novos produtos de sucesso.	3,48	0,99	0,77	9,860
Nós desenvolvemos ativamente novos produtos e serviços para liderar o mercado.	3,76	1,02	0,65	9,019
Sucesso de Novos Produtos				
Pioneirismo no mercado com novos produtos e serviços.	3,52	0,85	0,74	
Grau de Sucesso de Novos Produtos.	3,46	0,91	0,91	14,269
Taxa de introdução de novos produtos.	3,40	0,90	0,87	14,023
Turbulência Tecnológica				
As mudanças tecnológicas neste setor são rápidas.	3,48	1,15	-	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: Todas as cargas fatoriais são significantes ($p < 0,001$).

Resultados

Seguindo Iacobucci, Saldanha e Deng (2007), a verificação da mediação da CIM (Hipótese H1) foi verificada, inicialmente, pela aplicação de equações estruturais para o modelo proposto (Figura 1). Considerando a amostra completa, o modelo apresentou ajuste adequado ($\chi^2 = 81,276$, $df = 62$,

$\chi^2/df = 1,311$, $RMSEA = 0,034$, $SRMR = 0,053$, $TLI = 0,981$ e $CFI = 0,985$). Nesse modelo, a relação entre a Orientação ao Consumidor e a Capacidade de Inovação em Mercado foi positiva e significativa ($\beta = 0,448$, $t\text{-value} = 5,528$, $p < 0,01$), assim como a relação entre a Capacidade de Inovação em Mercado e o Sucesso de Novos Produtos ($\beta = 0,526$, $t\text{-value} = 5,902$, $p < 0,01$). Já a relação direta entre a Orientação

ao Consumidor e o Sucesso de Novos Produtos não foi significativa ($\beta = 0,053$, $t\text{-value} = 0,727$, $p > 0,05$). Por outro lado, o Sobel z -teste para a verificação da mediação da Capacidade de Inovação em Mercado foi significativa ($z = 4,018$, $p < 0,001$). Esses resultados satisfazem as condições para uma mediação total da Capacidade de Inovação em Mercado sobre a relação entre a Orientação ao Consumidor e o Sucesso de Novos Produtos. Portanto, **H1 foi suportada**.

Para a verificação de H2, relativa ao efeito de moderação da turbulência tecnológica, foram seguidas as recomendações de Byrne (2001). Nesse sentido, a amostra foi dividida em duas subamostras, com base na mediana da turbulência tecnológica, gerando um grupo de empresas que relataram menor turbulência tecnológica ($n = 131$) e outro com maior turbulência tecnológica ($n = 141$). O modelo apresentou ajuste adequado para ambos os grupos – com menor turbulência ($\chi^2 = 91,594$, $gl = 62$, $\chi^2/gl = 1,477$, RMSEA

$= 0,061$, SRMR = 0,066, TLI = 0,945 e CFI = 0,957) e com maior turbulência ($\chi^2 = 74,627$, $gl = 62$, $\chi^2/gl = 1,204$, RMSEA = 0,038, SRMR = 0,070, TLI = 0,973 e CFI = 0,978). O impacto direto da Capacidade de Inovação em Mercado no Sucesso de Novos Produtos foi positiva e significativa em ambas as subamostras, sendo mais forte para o grupo de turbulência mais alta ($\beta = 0,614$, $t\text{-value} = 4,574$ e $p < 0,01$) se comparado ao grupo de turbulência mais baixa ($\beta = 0,481$; $t\text{-value} = 3,843$ e $p < 0,01$). Em seguida, um modelo cujos coeficientes de relação foram fixados para serem iguais entre os grupos foi comparado com um modelo equivalente, exceto na relação entre Capacidade de Inovação em Mercado no Sucesso de Novos Produtos, que foi deixada livre. Os modelos foram significativamente diferentes ($\Delta\chi^2_{(1)} = 4,198$, $p < 0,05$). Esses resultados oferecem **suporte a H2**.

A Tabela 3 resume os resultados encontrados relativamente às hipóteses testadas.

Tabela 3 - Teste de hipóteses

Relação	Geral	Menor Turbulência	Maior Turbulência
Efeitos Principais			
Orientação ao Consumidor → Capacidade de inovação e Mercado	0,448 (5,528)**	0,500 (4,422)*	0,386 (3,265)*
Capacidade de inovação e Mercado → Sucesso de Novos Produtos	0,526 (5,902)**	0,481 (3,843)**	0,614 (4,574)*
Orientação ao Consumidor → Sucesso de Novos Produtos	0,053 (0,727)	-0,001 (-0,012)	0,129 (1,340)
Efeito Mediador (H1)			
Sobel z -teste	4,018**		
Efeito Moderador (H2)			
$\Delta\chi^2_{(1)}$		4,198*	

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Conclusões

O teste empírico do modelo teórico proposto revelou sustentação para as duas hipóteses apresentadas, demonstrando que a CIM media totalmente a relação entre OC e SNP e que a TT modera positivamente a relação entre CIM e SNP.

A OC, apesar de ser apontada na literatura como uma postura importante para o desempenho empresarial, não apresentou relação direta com o SNP, indicando a necessidade de mediadores nessa relação. Esse resultado opõe-se aos achados de estudos conduzidos em outros países, como China (YANG et al., 2012), Taiwan (CHENG; KEUMWIEDE, 2012) e

Suíça (TAJEDDINI, 2010), que encontraram sustentação empírica para a relação direta entre OC e *performance*. Entretanto, o resultado vai ao encontro dos apontamentos de Booner (2010) e Rijsdijk, Langerak e Hultink (2010), que alertam para a necessidade de transformar o conhecimento oriundo dos consumidores em produtos ou serviços que atendam às suas necessidades e desejos, para que, a partir disso, a organização possa alcançar o sucesso. Em concordância, a literatura na área de OC apresenta uma gama de estudos revelando outros consequentes da OC que antecedem a conquista do sucesso (NARAYANAN et al., 2011; ZABLAH et al., 2012) e já indicavam a presença de possíveis mediadores.

O presente estudo revelou a importância da Capacidade de Inovação em Mercado (CIM) na conquista do sucesso, posto que se revelou mediador total da relação entre OC e SNP. Esse resultado indica que a habilidade da organização para promover inovações no mercado em que atua constitui um fator fundamental na conquista do sucesso. Tal resultado aproxima-se dos achados de Menguc e Auh (2009) e Marsh e Stock (2006), que inseriram em seus modelos etapas intermediárias entre a OC e a *performance*.

A CIM revelou-se ainda mais importante quando da presença da Turbulência Tecnológica (TT). A TT de um setor implica no surgimento constante de novas tecnologias que agilizam os processos internos das organizações e dinamizam suas atividades. Assim, em alta TT, as empresas precisam manter-se atualizadas para sobreviver no mercado e conquistar vantagem competitiva. Nesses ambientes, quanto maior a habilidade para lidar com essas novas tecnologias, maior será o seu sucesso com novos produtos lançados. Por outro lado, ambientes com baixa TT não exigem tanta habilidade por parte das empresas para conquistar sua fatia de mercado, pois o ritmo das mudanças é mais lento, o que oferece mais tempo de adaptação às novas tecnologias e faz com que a CIM não seja tão decisiva para o SNP.

O presente estudo contribui para a academia na consideração do construto Capacidade de Inovação em Mercado (CIM), que é pouco explorado na literatura. Assim, o estudo apresentou indicadores para mensurar a CIM, bem como a posicionou no modelo teórico proposto, investigando seu papel como mediador da relação entre OC e SNP. A constatação da mediação total da CIM na relação entre OC e SNP

alerta para a importância de se investigar mais profundamente esses construtos, bem como identificar outros mediadores dessa relação.

Além disso, o estudo apresentou o construto de TT como moderador da relação entre CIM e SNP, demonstrando que os fatores externos às organizações também exercem influência na conquista do sucesso e precisam receber atenção quando se investiga os recursos internos.

Com vistas às contribuições acadêmicas, sugere-se que estudos futuros procurem analisar a relação entre OC e SNP em outros contextos, bem como identificar outros mediadores dessa relação. A CIM carece de estudos na literatura e precisa ser mais bem entendida, tanto em relação ao seu conceito e à sua forma de operacionalização quanto à sua influência em outros construtos. Assim, estudos futuros podem focar-se nessa lacuna. Sugere-se, ainda, que outras variáveis externas sejam acrescentadas ao modelo como moderadores, como a turbulência de mercado.

O presente estudo tem como limitações o fato de ter considerado apenas empresas brasileiras do ramo industrial, bem como a amostra de respondentes composta por apenas um profissional de cada empresa pesquisada. Nesse sentido, sugere-se que estudos futuros busquem ampliar o escopo desta pesquisa, considerando outros setores do mercado, bem como outros profissionais envolvidos com o processo de desenvolvimento de novos produtos (não limitado aos CEOs).

Referências

- AKGÜN, A. E.; KESKIN, H.; BYRNE, J. C. Procedural justice climate in new product development teams: antecedents and consequences. **The Journal of Product Innovation Management**, v. 27, n. 7, p. 1096-1111, 2012. doi:10.1111/j.1540-5885.2010.00773.x
- AKGÜN, A. E.; LYNN, G. S. New product development team improvisation and speed-to-market: an extended model. **European Journal of Innovation Management**, v. 5, n. 3, p. 117-129, 2002. doi:10.1108/14601060210436709
- AKGÜN, A. G.; LYNN, G. S.; BYRNE, J. C. Antecedents and consequences of unlearning in new product development teams. **Journal of Product Innovation Management**, v. 23, n. 1, p. 73-88, 2006. doi:10.1111/j.1540-5885.2005.00182.x

- ARMSTRONG, J. S.; OVERTON, T. S. Estimating nonresponse bias in mail surveys. **Journal of Marketing Research**, v. 14, n. 3, p. 396-402, 1977.
- ATUAHENE-GIMA, K. Resolving the capability-rigidity paradox in new product innovation. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 4, p. 61-83, 2005. doi:10.1509/jmkg.2005.69.4.61
- 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**, v. 22, n. 6, p. 464-482, 2005. doi:10.1111/j.1540-5885.2005.00144.x
- ATUAHENE-GIMA, K.; WEI, Y. S. The vital role of problem-solving competence in new product success. **The Journal of Product Innovation Management**, v. 28, n. 1, p. 81-98, 2011. doi:10.1111/j.1540-5885.2010.00782.x
- 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**, v. 38, n. 1, p. 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**, v. 22, n. 3, p. 333-350, 2005.
- BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 24, p. 411-427, 1999.
- BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. Market orientation and the new product paradox. **Journal of Product Innovation Management**, v. 22, n. 6, p. 483-502, 2005. doi:10.1111/j.1540-5885.2005.00145.x
- BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. Does market orientation facilitate balanced innovation programs? an organizational learning perspective. **Journal of Product Innovation Management**, v. 24, n. 4, p. 316-334, 2007. doi:10.1111/j.1540-5885.2007.00254.x
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming**. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 2001.
- BOONER, J. M. Customer interactivity and new product performance: moderating effects of product newness and product embeddedness. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 3, p. 485-492, 2010. doi:10.1016/j.indmarman.2008.11.006
- BUGANZA, T.; DELL'ERA, C.; VERGANTI, R. Exploring the relationships between product development and environmental turbulence: the case of mobile TLC services. **The Journal of Product Innovation Management**, v. 26, n. 3, p. 308-321, 2009. doi:10.1111/j.1540-5885.2009.00660.x
- CALANTONE, R.; GARCIA, R.; DRÖGE, C. The effects of environmental turbulence on new product development strategy planning. **Journal of Product Innovation Management**, v. 20, n. 2, p. 90-103, 2003. doi:10.1111/1540-5885.2002003
- 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**, v. 26, n. 5, p. 536-550, 2009. doi:10.1111/j.1540-5885.2009.00679.x
- CHENG, C. C.; KEUMWIEDE, D. The role of service innovation in the market orientation - new service performance linkage. **Technovation**, v. 32, n. 7/8, p. 487-497, 2012. doi:10.1016/j.technovation.2012.03.006
- CHURCHILL JR., G. A. **Marketing research: methodological foundations**. Fort Worth: Dryden Press, c1999.
- DAY, G. S. Continuous learning about markets. **California Management Review**, v. 36, n. 4, p. 9-31, 1994.
- DAYAN, M.; BASARIR, A. Antecedents and consequences of team reflexivity in new product development projects. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 25, n. 1, p. 18-29, 2010. doi:10.1108/08858621011009128
- DAYAN, M.; ELBANNA, S. Antecedents of team intuition and its impact on the success of new product development projects. **Journal of Product Innovation Management**, v. 28, n. 1, p. 159-174, 2011. doi:10.1111/j.1540-5885.2011.00868.x
- DE LUCA, L. M.; VERONA, G.; VICARI, S. Market orientation and R&D effectiveness in high-technology firms: an empirical investigation in the biotechnology industry. **The Journal of Product Innovation Management**, v. 27, n. 3, p. 299-320, 2010. doi:10.1111/j.1540-5885.2010.00718.x
- DILLON, W. R.; MADDEN, T. J.; FIRTLE, N. H. **Marketing research in a marketing environment**. Burr Ridge, Ill.: Irwin, c1994.

- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-51, 1981.
- GRINSTEIN, A. The effect of market orientation and its components on innovation consequences: a meta-analysis. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 2, p. 166-173, 2008. doi:10.1007/s11747-007-0053-1
- HOOLEY, G. J. et al. Market-focused resources, competitive positioning and firm performance. **Journal of Marketing Management**, v. 17, n. 5, p. 503-520, 2001. doi:10.1362/026725701323366908
- HOOLEY, G. J. et al. The performance impact of marketing resources. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 1, p. 18-27, 2005. doi:10.1016/S0148-2963(03)00109-7
- HOOLEY, G.; BRODERICK, A.; MÖLLER, K. Competitive positioning and the resource-based view of the firm. **Journal of Strategic Marketing**, v. 6, n. 2, p. 97-116, 1998. doi:10.1080/09652549800000003
- HULLAND, J. Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 2, p. 195-204, 1999. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199902)20:2<195::AID-SMJ13>3.0.CO;2-7
- HULT, G. T. M.; HURLEY, R. F.; KNIGHT, G. A. Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. **Industrial Marketing Management**, v. 33, n. 5, p. 429-438, 2004. doi:10.1016/j.indmarman.2003.08.015
- IACOBUCCI, D.; SALDANHA, N.; DENG, X. A Meditation on mediation: evidence that structural equations models perform better than regressions. **Journal of Consumer Psychology**, v. 17, n. 2, p. 139-153, 2007. doi:10.1016/S1057-7408(07)70020-7
- JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 3, p. 53-70, 1993.
- KLEINSCHMIDT, E. J.; DE BRENTANI, U.; SALOMO, S. Performance of global new product development programs: a resource-based view. **Journal of Product Innovation Management**, v. 24, n. 5, p. 419-441, 2007. doi:10.1111/j.1540-5885.2007.00261.x
- KUIVALAINEN, O. et al. The effect of environmental turbulence and leader characteristics on international performance: are knowledge-based firms different? **Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration**, v. 21, n. 1, p. 35-50, 2004. doi:10.1111/j.1936-4490.2004.tb00321.x
- LANGERAK, F.; HULTINK, 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**, v. 21, n. 2, p. 79-94, 2004. doi:10.1111/j.0737-6782.2004.00059.x
- LEDWITH, A.; O'DWYER, M. Market orientation, NPD performance, and organizational performance in small firms. **Journal of Product Innovation Management**, v. 26, n. 6, p. 652-661, 2009. doi:10.1111/j.1540-5885.2009.00690.x
- 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**, v. 18, n. 4, p. 58-73, 2010. doi:10.1509/jimk.18.4.58
- LEENDERS, T. R. J.; ENGELEN, Jo M. L. van; KRATZER, J. Systematic design methods and the creative performance of new product teams: do they contradict or complement each other? **Journal of Product Innovation Management**, v. 24, n. 2, p. 166-179, 2007. doi:10.1111/j.1540-5885.2007.00241.x
- LI, Y. et al. Incentive mechanisms, entrepreneurial orientation, and technology commercialization: evidence from China's transitional economy. **Journal of International Marketing**, v. 25, n. 1, p. 63-78, 2008. doi:10.1111/j.1540-5885.2007.00283.x
- LICHTENTHALER, U.; FRISHAMMAR, J. The impact of aligning product development and technology licensing: a contingency perspective. **Journal of Product Innovation Management**, v. 28, p. 89-103, 2010. Supl. 1.
- MACINTOSH, G. Customer orientation, relationship quality, and relational benefits to the firm. **Journal of Services Marketing**, v. 21, n. 3, p. 150-159, 2007. doi:10.1108/08876040710746516
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

- MARSH, S. J.; STOCK, G. N. Creating dynamic capability: the role of intertemporal integration, knowledge retention, and interpretation. **Journal of Product Innovation Management**, v. 23, n. 5, p. 422-436, 2006. doi:10.1111/j.1540-5885.2006.00214.x
- MENGUC, B.; AUH, S. Development and return on execution of product innovation capabilities: the role of organizational structure. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 5, p. 820-831, 2009. doi:10.1016/j.indmarman.2009.08.004
- MENON, A.; BHARADWAJ, S. G.; HOWELL, R. The quality and effectiveness of marketing strategy: effects of functional and dysfunctional conflict in intraorganizational relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 24, n. 4, p. 299-313, 1996. doi:10.1177/0092070396244002
- NAKATA, C.; IM, S. Spurring cross-functional integration for higher new product performance: a group effectiveness perspective. **Journal of Product Innovation Management**, v. 27, n. 4, p. 554-571, 2010. doi: 10.1111/j.1540-5885.2010.00735.x
- NARAYANAN, S. et al. The antecedents of process integration in business process outsourcing and its effect on firm performance. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 1/2, p. 3-16, 2011. doi:10.1016/j.jom.2010.05.001
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 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**, v. 21, n. 5, p. 334-347, 2004. doi:10.1111/j.0737-6782.2004.00086.x
- NGO, L. V.; O'CASS, A. In search of innovation and customer-related performance superiority: the role of market orientation, marketing capability, and innovation capability interactions. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 5, p. 861-877, 2012. doi:10.1111/j.1540-5885.2012.00939.x
- PAVLOU, P. A.; EL SAWY, O. A. Understanding the elusive blackbox of dynamic capabilities. **Decision Sciences**, v. 42, n. 1, p. 239-273, 2011. doi:10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x
- PODSAKOFF, P. et al. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 5, p. 879-903, 2003.
- REID, S. E.; DE BRENTANI, U. Market vision and market visioning competence: impact on early performance for radically new, high-tech products. **Journal of Product Innovation Management**, v. 27, n. 4, p. 500-518, 2010. doi:10.1111/j.1540-5885.2010.00732.x
- 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**, v. 28, n. 1, p. 33-47, 2010. doi:10.1111/j.1540-5885.2010.00779.x
- SINKULA, J. M.; BAKER, W. E.; NOORDEWIER, T. A Framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge and behavior. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 4, p. 305-318, 1997. doi: 10.1177/0092070397254003
- SONG, M. et al. Marketing and technology resource complementarity: an analysis of their interaction effect in two environmental contexts. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 3, p. 259-276, 2005. doi:10.1002/smj.450
- SUBRAMANIAM, M.; YOUNDT, M. A. The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 3, p. 450-463, 2005.
- TAJEDINNI, K. Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: evidence from the hotel industry in Switzerland. **Tourism Management**, v. 31, n. 2, p. 221-231, 2010.
- 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**, v. 27, n. 2, p. 220-237, 2010. doi:10.1111/j.1540-5885.2010.00711.x
- TALKE, K.; SALOMO, S.; KOCK, A. Top management team diversity and strategic innovation orientation: the relationship and consequences for innovativeness and performance. **Journal of Product Innovation Management**, v. 28, n. 6, p. 819-832, 2011. doi:10.1111/j.1540-5885.2011.00851.x
- THEOHARAKIS, V.; HOOLEY, G. Customer orientation and innovativeness: differing roles in new and old Europe. **International Journal of Research in Marketing**, v. 25, n. 1, p. 69-79, 2008. doi:10.1016/j.ijresmar.2007.09.007
- VAN DE VEN, A. H. Central problems in the management of innovation. **Management Science**, v. 32, n. 5, p. 590-607, 1986.

- WEI, Y. (Susan); MORGAN, N. A. Supportiveness of organizational climate, market orientation, and new product performance in Chinese firms. **Journal of Product Innovation Management**, v. 21, n. 6, p. 375-388, 2004. doi:10.1111/j.0737-6782.2004.00092.x
- 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**, v. 34, n. 3, p. 275-279, 2005. doi:10.1016/j.indmarman.2004.10.001
- YANG, Y. et al. What are the effective strategic orientations for new product success under different environments? an empirical study of Chinese businesses. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 2, p. 166-179, 2012. doi:10.1111/j.1540-5885.2011.00900.x
- 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**, v. 58, n. 10, p. 1340-1352, 2005. doi:10.1016/j.jbusres.2004.06.002#sthash.9PzNGLS0.dpuf
- ZABLAH, A. R. et al. How and when does customer orientation influence frontline employee job outcomes? a meta-analytic evaluation. **Journal of Marketing**, v. 76, n. 3, p. 21-40, 2012. doi:10.1509/jm.10.0231
- ZHOU, K. Z.; YIM, C. K.; TSE, D. K. The effects of strategic orientations on technology-and market-based breakthrough innovations. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 2, p. 42-60, 2005. doi:10.1509/jmkg.69.2.42.60756
- ZOU, S.; ANDRUS, D. M.; NORVELL, D. W. Standardization of international marketing strategy by firms from a developing country. **International Marketing Review**, v. 14, n. 2, p. 107-123, 1997. doi:10.1108/02651339710170203

Recebido: 14/07/2012

Received: 07/14/2012

Aprovado: 29/08/2013

Approved: 08/29/2013