

CAPACIDADES DE *MARKETING* E INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA RELAÇÃO PARA VANTAGEM COMPETITIVA

MARKETING CAPABILITIES AND ORGANIZATIONAL INNOVATION: A RELATIONSHIP FOR COMPETITIVE ADVANTAGE

CAPACIDADES DE *MARKETING* E INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL: UNA RELACIÓN PARA LA VENTAJA COMPETITIVA

CARLOS ALBERTO ALVES

Doutor

Universidade Nove de Julho - Brasil

calves761@gmail.com

Submetido em: 21/01/2016

Aprovado em: 04/04/2016

Doi: [alcance.v23n1.p92-110](https://doi.org/10.24036/alcance.v23n1.p92-110)

RESUMO

O objetivo deste estudo foi verificar a função da intensidade empreendedora e das capacidades de *marketing* na inovação organizacional e na vantagem competitiva em empresas de serviços. Foi realizado um *survey* com 480 empresas e utilizada análise estrutural para avaliar as relações entre caminhos. Os resultados apontam que o empreendedorismo é um denominador importante das capacidades de *marketing*, fornecendo suporte para as teorias das capacidades da vantagem competitiva. Os resultados encontrados ainda sugerem que empresas empreendedoras buscam tanto a inovação tecnológica como a não tecnológica e que ambos os tipos de inovação levam a uma vantagem competitiva. O presente estudo se justifica pela contribuição para a teoria da estratégia de *marketing*, pelo desenvolvimento, refinamento e testes de medidas para a mensuração do empreendedorismo, das capacidades de *marketing*, da inovação organizacional e da vantagem competitiva.

Palavras-chaves: *Marketing*. Estratégia de *Marketing*. Capacidades de *Marketing*.

ABSTRACT

The aim of this study was to verify the role of entrepreneurial intensity and marketing capabilities in organizational innovation and competitive advantage in service companies. A survey was conducted, with 480 companies, using structural analysis to evaluate the relationship between the different paths. The results indicate that entrepreneurship is an important denominator of marketing capabilities, lending support to theories of capabilities of competitive advantage. The results of this study also suggest that entrepreneurial companies seek both technological and non-technological innovation, and that both types of innovation lead to competitive advantage. This study contributes to the theory of marketing strategy for the development, refinement and testing of scales for measuring entrepreneurship, marketing capabilities, organizational innovation, and sustainable competitive advantage.

Keywords: Marketing; Marketing Strategies; Marketing Capabilities.

RESUMEN

El objetivo de este estudio fue verificar la función de la intensidad emprendedora y de las capacidades de *marketing* en la innovación organizacional y en la ventaja competitiva en empresas de servicios. Fue realizado un *survey* con 480 empresas y se utilizó el análisis estructural para evaluar las relaciones entre los caminos. Los resultados señalan que el emprendedorismo es un denominador importante de las capacidades de *marketing*,

proporcionando suporte para las teorías de las capacidades de la ventaja competitiva. Los resultados encontrados también sugieren que las empresas emprendedoras buscan tanto la innovación tecnológica como la no tecnológica, y que ambos tipos de innovación llevan a una ventaja competitiva. El presente estudio se justifica por su contribución para la teoría de la estrategia de *marketing*, por el desarrollo, refinamiento y testes de medidas para la mensuración del emprendedorismo, de las capacidades de *marketing*, de la innovación organizacional y de la ventaja competitiva.

Palabras clave: *Marketing*. Estrategia de *Marketing*. Capacidades de *Marketing*.

1 INTRODUÇÃO

O início do debate sobre o papel do *marketing* nas estratégias competitivas não é recente. Pesquisadores da área consideram que uma forma do *marketing* ter uma contribuição mais significativa para a teoria e a prática da estratégia acontece pela articulação explícita das capacidades de *marketing* (DAY, 1992, 2011). O papel funcional do *marketing* no diálogo estratégico tem sido negligenciado pelo *marketing* e pelas disciplinas relacionadas e essa lacuna representa uma oportunidade para os pesquisadores prosseguirem com questões importantes na gestão estratégica. A nova agenda de pesquisa deve explorar o papel único das capacidades de *marketing* e como ele se relaciona com o comportamento empreendedor e inovador da empresa (WEERAWARDENA, 2003).

A teoria baseada em capacidades sugere que uma empresa que possua capacidades únicas pode ganhar vantagem competitiva (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Pesquisas em inovação são normalmente direcionadas para inovações tecnológicas, porém evidências empíricas sugerem que as empresas possuem tanto inovações tecnológicas como não tecnológicas, e ambos os tipos levam a uma vantagem competitiva.

Apesar da literatura nessa área de pesquisa ter crescido significativamente, outros textos que examinem especificamente a função das capacidades de *marketing* na estratégia competitiva baseada na inovação são quase inexistentes no cenário brasileiro, se comparados ao volume publicado internacionalmente. Nos últimos vinte anos, pesquisadores avançaram consideravelmente no entendimento conceitual do papel do *marketing* na criação e na sustentação da vantagem competitiva das empresas (KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005; KUMAR et al., 2011; MORGAN, 2012). Porém o debate ainda não se esgotou, pois trabalhos empíricos sobre a vantagem competitiva, capacidades de *marketing* e inovação continuam na pauta dos pesquisadores.

Pesquisas examinando a relação entre as capacidades de *marketing* e a inovação foram desenvolvidas por diversos pesquisadores no escopo do B-2-B (GONÇALVES; BRANDÃO; MUNIZ, 2008; MARIADOSS; TANSUHAJ; MOURI, 2011; MERRILEES; RUNDLE-THIELE; LYE, 2011). Também há pesquisas no contexto de empresas de serviços (KINDSTRÖM; KOWALKOWSKI; SANDBERG, 2013; O'CASS; SOK, 2013) e trabalhos que discutiram a questão das capacidades de *marketing* como um *driver* para os ganhos de desempenho relacionados à inovação (NGO; O'CASS, 2012).

Este trabalho com base na teoria das capacidades propõe que empresas empreendedoras em serviços que procuram uma estratégia competitiva baseada na inovação criam e cultivam capacidades únicas de *marketing*. Essa mesma proposta já foi discutida por Weerawardena (2003) em um contexto de empresas de manufatura. No contexto brasileiro, e principalmente na cidade de São Paulo, onde a indústria de serviços possui um peso econômico e social predominante em relação à indústria de manufatura ao mesmo tempo em que reforça seu papel de comando sobre a economia brasileira e de principal centro de articulação do país (CAMPOLINA DINIZ; CAMPOLINA, 2007), a proposição desta pesquisa é inovadora e justificável. Com a proposta de investigar esses temas, este artigo tem como questão de pesquisa: **Qual a função da intensidade empreendedora e das capacidades de *marketing* na inovação organizacional e na vantagem competitiva em empresas de serviços?**

O trabalho está organizado da seguinte forma. Primeiro, há um quadro conceitual descrevendo os construtos empreendedorismo e intensidade empreendedora, capacidades de *marketing*, inovação e vantagem competitiva. Segundo, descreve-se o método a ser empregado para testar as hipóteses discutidas. Na sequência, é apresentado o resultado, baseado na análise dos dados coletados no campo com uma amostra de 480 empresas de serviços. O artigo é concluído com a discussão das implicações para a teoria e para a prática de *marketing* estratégico, identificando limitações do estudo e fornecendo direções para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Essa seção dedica-se à revisão teórica, conduzida por meio de um levantamento bibliográfico, com o objetivo de suportar o teste empírico realizado. Primeiro, discute-se a intensidade empreendedora, depois as capacidades de *marketing* e, na sequência, apresentam-se os construtos inovação organizacional, finalizando-se com o desenvolvimento das hipóteses de pesquisa.

O empreendedorismo pode ser descrito ou definido como o processo de criação de valor pela combinação de oportunidades e posse de recursos. Isso implica que empreendedorismo pode variar em termos de número de vezes que ocorre e que ele ocorre em vários contextos, que é um processo que pode ser gerenciado e que também é criador de valor e dirigido pelas oportunidades do ambiente (ERASMUS; SCHEEPERS, 2008; MORRIS; KURATKO, 2002; NAMAN; SLEVIN, 1993).

Implícitos nas definições apresentadas anteriormente, os vários níveis de empreendedorismo são definidos como intensidade empreendedora. Para vários pesquisadores (COVIN; LUMPKIN, 2011; COVIN; SLEVIN, 1986; ERASMUS; SCHEEPERS, 2008; PERRY; CHANDLER; MARKOVA, 2012), a noção de intensidade empreendedora deriva da suposição que o comportamento empreendedor pode variar em termos de níveis de capacidade inovadora, proatividade e propensão ao risco nas suas decisões estratégicas. Capacidade inovadora se refere ao ambiente corporativo que promove e apoia novas ideias, experimentos e processos criativos, que podem levar a novos produtos, técnicas ou tecnologias. Propensão ao risco reflete a predisposição para empregar recursos em projetos que possuem uma possibilidade substancial de falharem, juntamente com chances de altos retornos. Proatividade implica a tomada da iniciativa, perseguir riscos agressivamente e estar à frente de esforços para moldar o ambiente, de modo que beneficie a empresa (COVIN; SLEVIN, 1989; ERASMUS; SCHEEPERS, 2008).

Capacidade de *marketing* é definida como um processo integrativo projetado para aplicar o conhecimento coletivo, habilidades e recursos da empresa nas necessidades relacionadas ao mercado, permitindo que os negócios adicionem valor aos bens e aos serviços para atender às demandas competitivas (ATUAHENE-GIMA, 1993; DAY, 1994, 2011). A importância do processo de aprendizagem no desenvolvimento das capacidades de *marketing* foi amplamente discutida em pesquisas relativamente recentes (BLESA; RIPOLLÉS; MONFERRER, 2010; DALVI; SEIFI, 2014; VORHIES; HARKER, 2000). Capacidades de *Marketing* são desenvolvidas via processo de aprendizagem, quando os colaboradores da empresa repetidamente aplicam seus conhecimentos para resolver os problemas de *marketing* (DAY, 1994, 2011; GRANT, 1991, 1996; LIU; KO, 2011). Com base na conceitualização de capacidade de *marketing* de Atuahene-Gima (1993), o estudo identifica diversos processos que são empregados pelas empresas em seus esforços para atingirem clientes-alvo com seus bens e serviços.

O primeiro processo é denominado de serviço aos clientes, definido como o conjunto de ações, processos e desempenho (KOTLER; ARMSTRONG, 2000; KOTLER, 2000; LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011), o qual inclui tarefas intangíveis que satisfazem as necessidades dos usuários ou dos compradores. Vários pesquisadores sugerem que serviços de qualidade superior levam à vantagem competitiva (BOXALL, 2003; GEBAUER; GUSTAFSSON; WITELL, 2011; ULAGA; REINARTZ, 2011). O segundo processo está relacionado com a efetividade das atividades promocionais, focadas em ganhar mercado e vendas. Atividades promocionais cobrem propaganda, vendas promocionais, publicidade e pessoal de vendas, os quais são usados como ferramentas para comunicação com os mercados-alvo. O terceiro é a qualidade do pessoal de vendas, que tem reflexos na medida da geração de vendas, habilidades possuídas pelos colaboradores da empresa. A próxima área de esforço para alcançar os clientes é a rede de distribuição. Para ter capacidade na gestão do canal, relacionamentos com os distribuidores devem ser criados e efetivamente gerenciados (BRITO; BERARDI, 2010; VORHIES; HARKER, 2000). O quinto processo está relacionado ao tamanho de recursos comprometidos com propaganda, os quais são operacionalizados como investimentos de propaganda sobre um percentual de vendas. Outro procedimento é a pesquisa de *marketing* da empresa, que é definida como um conjunto de processos vitais para aprender sobre as necessidades latentes dos consumidores e para monitorar produtos concorrentes e ofertas de serviço. O sétimo processo diz respeito à habilidade para diferenciar produtos oferecidos pela empresa. Diferenciação de bens e serviços é a chave para a vantagem competitiva (GEBAUER; GUSTAFSSON; WITELL, 2011; PORTER, 1992). A próxima área importante é a velocidade de introdução de novos produtos. O desenvolvimento rápido de novos bens e serviços é um componente integral da competição baseada na inovação (FROEHLE et al., 2000; GOKTAN; MILES, 2011; MCNALLY; AKDENIZ; CALANTONE, 2011). Esses oito processos são adotados de várias maneiras pelas empresas em seus esforços para atingir seus respectivos mercados e seu resumo pode ser visualizado na Figura 1.

Figura 1 – Capacidades de *marketing* empregadas pelas empresas

Processo de <i>marketing</i>	Descrição do processo
Serviços ao cliente	Tarefas intangíveis que satisfazem as necessidades dos usuários ou compradores.
Atividades promocionais	Propaganda, vendas promocionais, publicidade e pessoal de vendas, os quais são usados como ferramentas para se comunicar com os mercados-alvo.
Pessoal de vendas	Habilidades possuídas pelos colaboradores da empresa que possuem contato com os clientes.
Rede de distribuição	Relacionamentos com os distribuidores devem ser criados e efetivamente gerenciados.
Propaganda	Investimentos de propaganda sobre um percentual de vendas.
Pesquisa de <i>marketing</i>	Conjunto de processos vitais para aprender sobre as necessidades latentes dos consumidores e para monitorar produtos concorrentes e ofertas de serviço.
Diferenciação de produtos	Criar produtos e serviços que sejam diferentes dos concorrentes.
Velocidade de introdução de novos produtos	Desenvolvimento rápido de novos bens e serviços.

Fonte: Com base em Atuahene-Gima (1993).

Inovação da empresa e processo de vantagem competitiva são inter-relacionados. Porter (1992) coloca que as empresas criam vantagem competitiva, concebendo novas maneiras de conduzir atividades na cadeia de valor, as quais são um ato de inovação para entrega de valor superior ao esperado pelos clientes. Isso sugere que inovações levam à vantagem competitiva e inovações podem ocorrer em qualquer atividade criadora de valor da organização. Similarmente, todos os tipos de inovação podem levar à vantagem competitiva. Apesar de a literatura sugerir que inovações podem ocorrer em qualquer atividade criadora de valor, sugerindo que estas deveriam ser conceitualizadas para cobrir um grande número de atividades (PORTER, 1992; SCHUMPETER, 1985), pesquisas anteriores em inovação podem ser tendenciosas, porque citam apenas as inovações tecnológicas. Entretanto, empresas empreendedoras criam inovações tanto tecnológicas como não tecnológicas e esses dois tipos de inovações podem levar à vantagem competitiva (AUDRETSCH; COAD; SEGARRA, 2014; FILIPPETTI, 2011; MOTHE; THI, 2010, 2012). Essa discussão sugere que inovação pode ser a chave da fonte da vantagem competitiva, destacando a necessidade de conceitualizar esse construto de forma mais geral, para examinar sua influência na vantagem competitiva. Neste trabalho, inovação organizacional é definida como a aplicação de ideias que são novas para a empresa, para criarem valor adicional tanto diretamente para a empresa como indiretamente para seus consumidores, se a novidade e o valor agregado forem embutidos nos bens, processos, serviços, no trabalho da organização, gestão ou sistemas de *marketing*.

Capacidades de *marketing* são fatores críticos nos estágios de desenvolvimento do produto, nos quais as necessidades dos consumidores e a concorrência devem ser avaliadas e consideradas, sendo que as informações precisam ser compartilhadas para que esses produtos, dentro do estágio de desenvolvimento, sejam concebidos de forma mais abrangentes e sejam mais avançados (LU; YANG, 2004; MCNALLY; AKDENIZ; CALANTONE, 2011). Pesquisas sugerem que empresas devem possuir recursos de *marketing* adequados e habilidades para desenvolver com sucesso novos produtos (CARBONELL; RODRÍGUEZ-ESCUADERO; PUJARI, 2009; MCNALLY; AKDENIZ; CALANTONE, 2011; SLOTEGRAAF; ATUAHENE-GIMA, 2011). O desenvolvimento de novos produtos envolve tarefas preliminares, como estudo do mercado e testes de conceitos (ATUAHENE-GIMA, 1995; SLOTEGRAAF; ATUAHENE-GIMA, 2011). Similarmente, uma boa interface funcional entre *marketing* e P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) é um pré-requisito para o desenvolvimento de novos produtos (ERNST; HOYER; RÜBSAAMEN, 2010; KAHN et al., 2012).

O termo vantagem competitiva tradicionalmente é descrito em termos de recursos de uma organização, os quais permitem superar os concorrentes no mesmo setor ou mercado (CHAHARBAGHI; LYNCH, 1999; DAY; WENSLEY, 1988). Uma vantagem competitiva sustentável só existe quando os concorrentes são incapazes de duplicar os benefícios de uma vantagem competitiva desenvolvida pela empresa (LIPPMAN; RUMELT, 1982). Dentro dessa ótica, as capacidades de *marketing* desenvolvidas pela empresa são recursos únicos e difíceis de

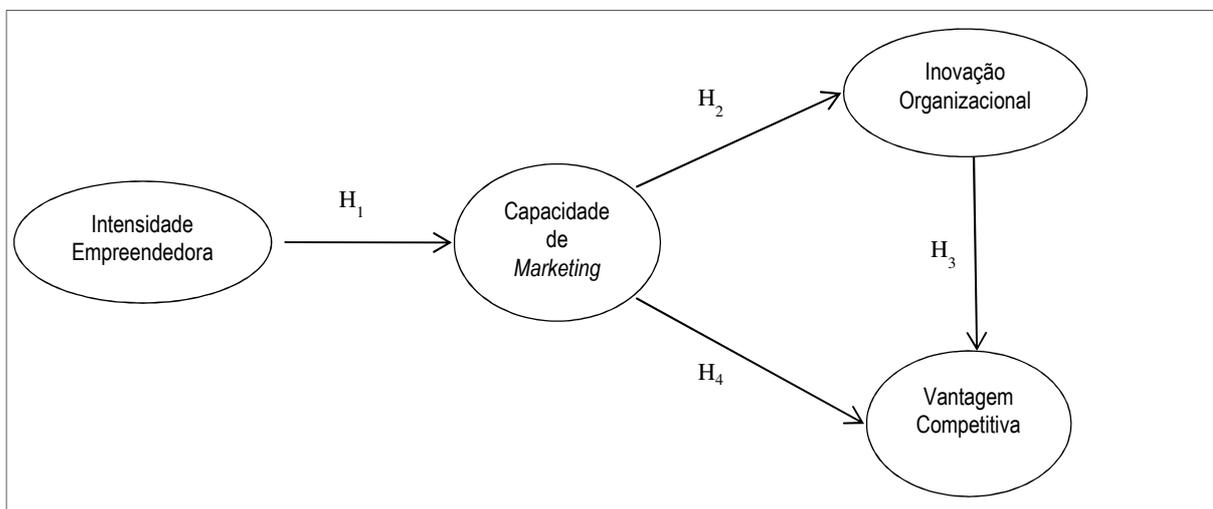
serem imitados, levando a empresa a uma vantagem competitiva. Similarmente, acredita-se que vantagem competitiva é simplesmente uma vantagem que dura um longo período de tempo e que não pode ser imitada pelos concorrentes (JACOBSEN, 1988; PORTER, 1992).

Pesquisadores geralmente distinguem duas fontes amplas para vantagem competitiva – recursos únicos e habilidades únicas (CAMPBELL; COFF; KRYSZYNSKI, 2012; CHAHARBAGHI; LYNCH, 1999; DAY; WENSLEY, 1988; JACOBSEN, 1988). Entretanto se argumenta que é extremamente difícil obter vantagem competitiva empregando apenas os recursos únicos da empresa (D'AVENI; DAGNINO; SMITH, 2010). Day e Wensley (1988) caracterizam habilidades superiores como as capacidades distintas da equipe da empresa, os quais as distinguem das equipes das empresas concorrentes e tradicionalmente a literatura assume um efeito positivo entre as capacidades dinâmicas na vantagem competitiva (SCHILKE, 2014).

2.1 Desenvolvimento das hipóteses

O modelo proposto para medir a influência da capacidade de *marketing* na inovação e na vantagem competitiva pode ser visualizado na Figura 2.

Figura 2 – Modelo estrutural proposto



Fonte: Elaborada pelo autor.

Diversos estudos estabelecem uma ligação entre empreendedorismo, capacidades organizacionais e inovação (NAMBISAN; BARON, 2013; NASUTION et al., 2011; REIS NETO et al., 2013; STOREY; HUGHES, 2013). Sugere-se que uma empresa que persegue uma estratégia baseada em inovação acumula capacidades específicas de *marketing*, as quais a distinguem dos seus concorrentes e a habilita a encarar a variabilidade do ambiente. Diante do exposto, a seguinte hipótese é formulada.

H₁: Intensidade Empreendedora é positivamente relacionada com as Capacidades de *Marketing*.

Com base na discussão sobre inovação organizacional, as capacidades de *marketing* influenciam todos os tipos de inovações procuradas pelas empresas. De acordo com o exposto, o relacionamento entre as capacidades de *marketing* e a intensidade da inovação organizacional é posto com a hipótese seguinte:

H₂: Capacidade de *Marketing* é positivamente relacionada com Inovação Organizacional.

Como observado na seção sobre vantagem competitiva, a literatura sugere que inovação leva à vantagem competitiva (PORTER, 1992). Pesquisadores, analisando inovação e desempenho das empresas, sugerem que inovação leva a um alto desempenho (AUDRETSCH; COAD; SEGARRA, 2014; FILIPPETTI, 2011; MOTHE; THI, 2010, 2012). Baseando-se nas discussões precedentes, a seguinte hipótese é formulada.

H₃: Inovação Organizacional é positivamente relacionada com a Vantagem Competitiva.

Alcançar vantagem competitiva tipicamente requer que os serviços tenham atenção do consumidor e estejam disponíveis de forma apropriada ao mercado (ANGELMAR, 1989). Para isso, é necessário: promoção, força de vendas e recursos de distribuição. Trabalhos que examinaram os antecedentes de sucesso e fracassos de vários serviços sugerem que suportes inadequados de *marketing* foram os fatores definitivos que levaram ao fracasso (AVLONITIS; PAPASTATHOPOULOU; GOUNARIS, 2001; DAVIS, 1988). Desempenho adequado de todas as atividades de *marketing* é um fator determinante para o sucesso do produto (COOPER; KLEINSCHMIDT, 1986, 2007) e, conseqüentemente, argumenta-se que capacidades de *marketing* levam à vantagem competitiva, gerando-se assim a hipótese que segue:

H₄: Capacidade de *Marketing* é positivamente relacionada com a Vantagem Competitiva.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para responder aos objetivos deste trabalho, optou-se por realizar uma pesquisa de cunho quantitativo-descritivo, por meio de levantamento do método tipo *survey*.

3.1 Amostras e coleta de dados

A seleção da amostra foi não probabilística e por conveniência (KRZANOWSKI, 2007; MALHOTRA, 20001), sendo que a escolha por amostra não probabilística se deu devido ao grande número de empresas de serviços na cidade de São Paulo e a dificuldade em se conseguir aleatoriamente um contato para a realização da pesquisa. Outros fatores que impactaram na decisão pela amostra não probabilística foram: limitação orçamentária e limitação de tempo. A coleta de dados ocorreu entre os meses de abril e julho de 2014.

3.2 Escalas utilizadas no instrumento de pesquisa

Os dados foram obtidos por meio de um questionário de quatro páginas. Esforços foram feitos para evitar questões ambíguas, prestando-se muita atenção na sequência de questões e assegurando formato e estilo profissionais. As inconsistências e as ambigüidades do instrumento de pesquisa foram corrigidas e eliminadas antes do trabalho de campo (HERZOG; BACHMAN, 1981; MALHOTRA, 20001).

Todos os construtos teóricos no modelo conceitual são medidos empregando escalas de múltiplos itens do tipo Likert de sete pontos, ancorados em (1) Discordo totalmente a (7) Concordo Totalmente.

A intensidade da escala empreendedora reflete a medida na qual a estratégia das empresas líderes são inovativas, proativas e tomadoras de risco. Valores altos nessa escala indicam que os tomadores de decisão da empresa valorizam inovação e proatividade e possuem alta tolerância para o risco. Os itens usados foram derivados de Naman e Slevin (1993) e esses pesquisadores encontraram um Alpha de Cronbach de 0,80.

Tabela 1 - Escala para mensuração da Intensidade Empreendedora

Variável	Descrição
IE_01	Os gestores seniores da minha empresa favorecem uma forte ênfase em investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento, liderança tecnológica e inovação.
IE_02	Nos últimos cinco anos, minha firma tem lançado muitos novos produtos ou serviços.
IE_03	Nos últimos cinco anos, mudanças nos produtos ou nos serviços têm ocorrido de forma dramática.
IE_04	Ao lidar com a concorrência, minha empresa tipicamente inicia ações às quais os concorrentes respondem.
IE_05	Ao lidar com a concorrência, minha empresa frequentemente é o primeiro negócio a introduzir novos produtos ou técnicas administrativas.
IE_06	Ao lidar com a concorrência, minha empresa possui uma postura muito competitiva, tipo "bata na concorrência primeiro".
IE_07	Os altos gestores da minha empresa têm uma forte tendência para investimentos de alto risco (com chances para altas taxas de retorno).
IE_08	Os altos gestores da minha empresa têm uma política de crescimento primariamente financiada por meio de recursos externos, como empréstimos no setor financeiro.
IE_09	Os altos gestores da minha empresa acreditam que mudanças extensivas são necessárias para atingir os objetivos da empresa.
IE_10	Quando confrontada com incertezas externas, minha empresa adota uma postura agressiva para maximizar as oportunidades potenciais.

Fonte: Adaptada pelo autor de Namen e Slevin (1993).

A escala das capacidades de *marketing* reflete a qualidade dos serviços da empresa, efetividade da propaganda, qualidade da força de vendas, força do canal de distribuição, habilidade de pesquisa de mercado, velocidade na introdução de novos produtos, habilidade em diferenciar produtos. Valores altos na escala das capacidades de *marketing* sugerem que a empresa possui capacidades únicas no uso das ferramentas e das técnicas de *marketing*. As medidas empregadas na escala foram adaptadas das medidas de capacidades de *marketing* originalmente desenvolvidas por Atuahene-Gima (1993), sendo que esse pesquisador encontrou um Alpha de Cronbach de 0,78.

Tabela 2 - Escala para mensuração das Capacidades de *Marketing*

Variável	Descrição
CM_01	A qualidade do nosso serviço ao consumidor é Muito alta.
CM_02	A efetividade das nossas atividades promocionais (ex. propaganda) para ganhar <i>market share</i> ou crescimento de vendas é Muito efetiva.
CM_03	A qualidade do nosso pessoal de vendas é Alta.
CM_04	A força do nosso canal de distribuição é Forte.
CM_05	Os gastos com publicidade em relação às vendas são Altos.
CM_06	Os esforços da minha empresa em pesquisa de <i>marketing</i> são Altos.
CM_07	A habilidade de diferenciar produtos (para impulsionar a imagem dos produtos pelos atributos, além de preço como qualidade superior, imagem ou serviços) comercializados pela minha empresa é Alta.
CM_08	A velocidade da introdução de novos produtos ou serviços é Rápida.
CM_09	Em qual medida sua empresa contrata atividades de <i>marketing</i> com agências externas Muitas vezes.
CM_10	Em qual medida as competências de <i>marketing</i> da sua empresa a capacitam a concorrer com sucesso contra outros concorrentes Muitas vezes.

Fonte: Adaptada pelo autor de Atuahene-Gima (1993).

O construto Inovação Organizacional é operacionalizado em termos do tipo e grau de inovação. Os tipos de inovação incluem produtos, processos e inovação gerencial e de *marketing*. O grau de inovação varia de inovações incrementais até as radicais. Isso reflete uma ampla conceitualização de inovação, que incorpora tanto inovações tecnológicas como as inovações não tecnológicas (GUNDAY et al., 2011). Altos índices na intensidade da inovação organizacional indicam que a empresa introduz inovações radicais em produtos, processo e sistemas gerenciais e de *marketing*. Os itens usados foram derivados de Gunday et al. (2011).

Tabela 3: Escala para mensuração da Inovação Organizacional.

Variável	Descrição
IO_01	Inovações em produtos/serviços introduzidas por nossa empresa nos últimos cinco anos são extensivas.
IO_02	Melhorias em produtos são principalmente radicais (radicalmente novos produtos, mudança na tecnologia).
IO_03	Inovações de processos introduzidos pela nossa empresa nos últimos cinco anos são extensos.
IO_04	Inovações de processos são principalmente radicais (grandes mudanças nos processos de produção, mudanças na tecnologia).
IO_05	Inovações gerenciais, introduzidas por nossa empresa nos últimos cinco anos são extensivas.
IO_06	Inovações gerenciais são principalmente radicais (práticas gerenciais totalmente novas).
IO_07	Inovações de <i>marketing</i> , introduzidas por nossa empresa nos últimos cinco anos são extensivas.
IO_08	Inovações de <i>marketing</i> são principalmente radicais (práticas de <i>marketing</i> totalmente novas).

Fonte: Adaptada pelo autor de Gunday et al. (2011).

A escala da vantagem competitiva reflete a medida na qual as inovações da empresa e capacidades únicas resistem aos esforços dos concorrentes. O desenvolvimento da composição medida foi baseado em uma escala de Day e Wensley (1988), sendo que a medida da vantagem competitiva deveria refletir mais do que o simples desempenho financeiro e o conceito de inimitabilidade das estratégias das empresas e das capacidades únicas, nas quais a vantagem foi encontrada (GRANT, 1991; HALL, 1993). Altos escores na escala da vantagem competitiva sugerem que inovações permitiram à empresa atingir vantagens financeiras e de mercado e que os concorrentes não são capazes de duplicar as capacidades únicas e inovações da empresa na qual a vantagem foi encontrada.

Tabela 4: Escala para mensuração da Vantagem Competitiva

Variável	Descrição
VC_01	As inovações organizacionais auxiliam sua empresa a obter vantagens sobre a concorrência, como entrar em novos mercados.
VC_02	As inovações organizacionais auxiliam sua empresa a obter vantagens sobre a concorrência, como aumentar a fatia de mercado (<i>market share</i>).
VC_03	As inovações organizacionais auxiliam sua empresa a obter vantagens sobre a concorrência, como aumentar a satisfação dos clientes.
VC_04	As inovações organizacionais auxiliam sua empresa a obter vantagens sobre a concorrência, como obter um alto retorno sobre os investimentos feitos (ROI).
VC_05	As inovações organizacionais auxiliam sua empresa a obter vantagens sobre a concorrência, como obter um lucro bruto maior do que a média do setor.
VC_06	É simples para seus concorrentes igualarem as inovações de produto da sua empresa.
VC_07	É simples para seus concorrentes igualarem as inovações de processo da sua empresa.
VC_08	É simples para seus concorrentes igualarem as inovações gerenciais da sua empresa.
VC_09	É simples para seus concorrentes igualarem as inovações de <i>marketing</i> da sua empresa.
VC_10	É simples para seus concorrentes igualarem a capacidade de aprendizado da sua empresa nas mudanças de mercado.
VC_11	É simples para seus concorrentes igualarem a capacidade da sua empresa de adquirir conhecimento e tecnologia por meio de <i>links</i> externos e redes de contatos.
VC_12	É simples para seus concorrentes igualarem a capacidade de <i>marketing</i> da sua empresa.
VC_13	É simples para seus concorrentes igualarem a capacidade de aprendizado da sua empresa por meio das atividades internas experimentais.

Fonte: Adaptada pelo autor de Day e Wensley (1988).

3.3 Plano de análise dos dados

Com o objetivo de testar o modelo teórico, decidiu-se pela utilização da Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Hair et al. (2009) indicam que a MEE é a abordagem que fornece os meios necessários para avaliar teorias que são conceitualmente importantes.

Como recomenda a literatura (KLINE, 2005), antecipadamente foram verificados os pressupostos para a aplicação dessa técnica regressiva. A ausência de multicolinearidade foi verificada por meio do cálculo do Fator de Inflação da Variância (VIF). Mesmo não existindo um valor ideal para o teste, há consenso de que VIFs menores do que 10 indicam ausência de relações lineares entre as variáveis independentes (HAIR et al., 2009; LEVIN; FOX, 2006). A homocedasticidade foi verificada por meio do cálculo de Levene (HAIR et al., 2009) e, finalmente, a normalidade na distribuição das variáveis dependentes do modelo foi verificada por meio do teste de Kolmogorov-Smirnov, que é o teste alternativo ao teste de W de Shapiro para amostras maiores do que 30 observações (LEVIN; FOX, 2006).

Após os testes preliminares, realizou-se a MEE, seguindo a metodologia proposta por Chin e Newsted (1999), com estimação dos mínimos quadrados parciais (PLS-PM - *Partial Least Square - Path modelling*), por meio do *software* SmartPLS 2.0M3 (RINGLE; WENDE; WILL, 2005), e as recomendações de Anderson e Gerbin (1988) com a análise realizada em duas fases. Na primeira fase, analisou-se o modelo de mensuração, por meio da verificação das validades convergente e discriminante e, na segunda, realizou-se a análise do modelo estrutural.

Para a validade convergente, buscou-se identificar cargas superiores (λ) a 0,60 entre os itens e o construto mensurado, e para validade convergente exigiu-se que a raiz quadrada da AVE (*Average Variance Extracted*) do construto fosse maior que a correlação deste com os outros construtos do modelo. Nesta fase, verificaram-se também a consistência interna da escala, por meio do Alpha de Cronbach (superior a 0,60); a confiabilidade composta (superior a 0,60); e a própria AVE (superior à 0,50), como recomendado pela literatura (CHIN; NEWSTED, 1999; HAIR et al., 2009; LEVIN; FOX, 2006).

Diferente da MEE baseada em covariâncias, o PLS não otimiza uma função global (BIDO et al., 2011), por isso não há índices de ajustamento dos modelos (como RMSEA, CFI, NFI, entre outros) identificados por meio de *softwares*, como o LISREL, o AMOS e o EQS. Por outro lado, Tenenhuau et al. (2005) recomendaram a verificação de um índice de adequação geral do modelo denominado GoF (*Goodness of Fit*), obtido pela média geométrica entre o R² médio (adequação do modelo estrutural) e a AVE média (adequação do modelo de mensuração). Um GoF mínimo de 0,36 é considerado como adequado para estudos desenvolvidos nas áreas de ciências sociais e comportamentais (WETZELS; ODEKERKEN-SCHRÖDER; OPPEN, 2009).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objetivo desta seção é demonstrar os resultados observados na etapa empírica do estudo.

4.1 Caracterização da amostra

A amostra final foi composta por 480 empresas de serviços, divididas em setores, conforme classificação; a composição por setores está demonstrada na Tabela .

Tabela 5- Divisão da amostra por setores

Setor	n	%
Serviço de Varejo	139	29,0
Outros tipos de serviços	94	19,6
Serviços Alimentares	87	18,1
Serviço Bancário	57	11,9
Serviços Técnicos	43	9,0
Serviço de Saúde	29	6,0
Serviço de Manutenção/Conservação	16	3,3
Serviços de Entretenimento	15	3,1

Fonte: Com base nos dados da pesquisa.

Dos respondentes, 85,6% (n=411) se declararam gerentes; 11% (n=53), diretores; e 3,3%(n=16), presidentes. Da amostra, 24,2% (n=116) se declararam na categoria de pequenas empresas; 38,5% (n=185), médias empresas; e 37,3% (n=179), como grandes empresas.

4.2 Verificação dos pressupostos para a MEE

O teste de Levene indicou ausência de heterocedasticidade, apresentando indicadores não significantes, ao mesmo tempo em que os VIFs indicaram a ausência da multicolinearidade. Do mesmo modo, o teste Z de Kolmogorov-Smirnov apresentou indicadores significantes, com o que se conclui que a amostra não é aderente a uma distribuição normal. Este fato corrobora a decisão de utilização do método de mínimos quadrados parciais, pois modelos baseados na matriz de covariância, por caracterizarem-se como um teste paramétrico, exigem que a distribuição seja normal.

Finalmente, como recomendado por Hair et al. (2009), a distância de Mahalanobis foi calculada para cada item. Contudo nenhum valor de $D^2/g.l.$ foi significativo ao nível de 1%, demonstrando não existirem *outliers* multivariados na amostra. Diante desses resultados, passou-se à MEE.

4.3 Análise do modelo de mensuração

A validade convergente foi observada pelas cargas apresentadas. No modelo que utilizou os dados de toda a amostra, as cargas λ variaram de 0,654 (λ_{IO_02}) até 0,774 (λ_{IE_05}).

A validade discriminante foi verificada pelo critério proposto por Fornell e Larcker (1981), constatando que as raízes quadradas de cada variável latente eram superiores à correlação entre elas e as demais variáveis latentes dos modelos, como demonstrado na Tabela .

Tabela 6 – Análise da validade discriminante do modelo

	CM	IE	IO	VC
CM – Capacidade de Marketing	0,707			
IE – Intensidade Empreendedora	0,587	0,714		
IO – Inovação Organizacional	0,687	0,586	0,712	
VC – Vantagem Competitiva	0,588	0,509	0,635	0,780

Fonte: Com base nos dados da pesquisa.

Os indicadores de ajuste dos modelos foram satisfatórios. Todas as AVEs foram superiores a 0,50, a confiabilidade composta de todas as variáveis latentes foi superior a 0,7 e os coeficientes Alpha de Cronbach foram superiores ao limite mínimo. Além disso, os indicadores de ajustamento geral (GoF) foram superiores a 0,36, podendo ser considerados adequados. A Tabela apresenta os indicadores identificados.

Tabela 7 – Índices de ajustamento dos modelos

Construtos	GoF = 1,061			
	AVE ^a	CC ^b	R ²	α^c
CM – Capacidade de Marketing	0,501	0,888	0,345	0,855
IE – Intensidade Empreendedora	0,510	0,838		0,761
IO – Inovação Organizacional	0,508	0,891	0,473	0,862
VC – Vantagem Competitiva	0,515	0,839	0,446	0,757
Limites Sugeridos	> 0,5	> 0,6		>0,7

^aAVE= . ^bCC = Confiabilidade composta. ^c α = Alpha de Cronbach.

Fonte: Com base nos dados da pesquisa.

De acordo com diversos pesquisadores, vários índices estão disponíveis para avaliar o ajustamento do modelo (BENTLER; BONETT, 1980; BENTLER, 1990; FORNELL; LARCKER, 1981; JORESKOG; SORBOM, 1996). Não existe consenso sobre um único índice ou padrão, portanto múltiplos critérios devem ser empregados para avaliar de modo geral o ajustamento do modelo teórico (BAGOZZI; YI, 1988; HAIR et al., 2009).

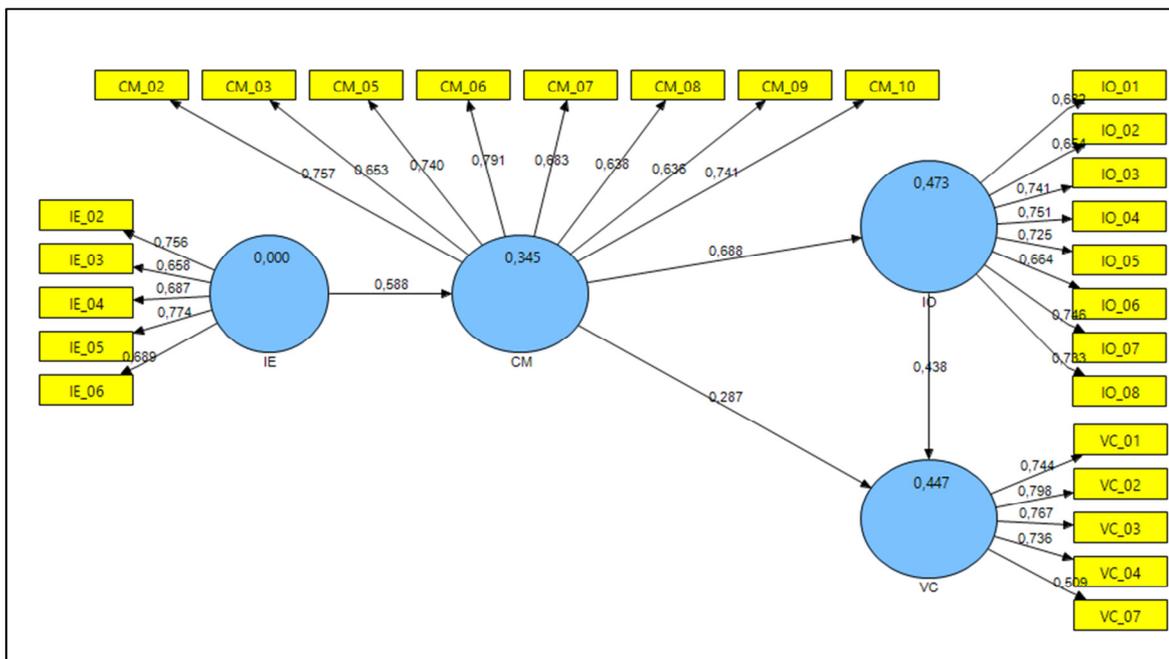
4.4 Análise do modelo estrutural e teste de hipóteses

Na Figura 2, podem ser observados os coeficientes de regressão associados à variável observada Intensidade Empreendedora (IE) e o quanto esta impacta na variável latente Capacidade de Marketing (CM), bem como quanto a última afeta as variáveis latentes Inovação Organizacional (IO) e Vantagem Competitiva (VC).

Os coeficientes de regressão padronizados indicam o quanto cada construto afeta as variáveis latentes quando estas aumentam de uma unidade. A Inovação Organizacional (IO) possui o maior coeficiente de regressão (0,688) com a variável Capacidade de Marketing (CM), ou seja, quando esta aumenta de uma unidade, a maior contribuição para ela vem da Capacidade de Marketing (CM). Por sua vez, a variável Vantagem Competitiva (VC) apresenta um coeficiente de regressão igual a 0,287 com relação à variável Capacidade de Marketing (CM) e um coeficiente de regressão igual a 0,438 com relação à variável Inovação Organizacional (IO), ou seja, quando esta aumenta de uma unidade, a maior contribuição para isso vem da Inovação Organizacional (IO).

Na Figura 2, também podem ser observados os valores dos coeficientes de determinação da variância (R²) das variáveis dependentes: Capacidade de Marketing (CM), Inovação Organizacional (IO) e Vantagem Competitiva (VC). Esses coeficientes indicam o percentual de variância da variável dependente, que é explicado pelas variáveis independentes. Os valores de R² obtidos estão no interior dos círculos que representam essas variáveis. No caso da variável Capacidade de Marketing (CM), o valor do coeficiente de determinação da variância (R²) obtido foi de 34,5%. No caso da variável Inovação Organizacional (IO), o valor do coeficiente de determinação da variância (R²) obtido foi de 47,3%; e para a variável Vantagem Competitiva (VC), o coeficiente de determinação da variância (R²) obtido foi de 44,7%.

Figura 1 – Modelo estrutural ajustado



Fonte: Elaborada pelo autor.

Para a validação do modelo estrutural, foi utilizado o algoritmo de *bootstrapping* (amostragem aleatória) do software SmartPLS 2.0M3 (RINGLE; WENDE; WILL, 2005), com o parâmetro 1000 para o número de casos e

amostras. Esse procedimento teve como objetivo realizar 1000 simulações com o conjunto de dados para a obtenção dos resultados do teste da distribuição t de Student. Os resultados do teste t dependem do número de questionários respondidos. Para uma amostra de 480 empresas respondentes (graus de liberdade), o valor da distribuição t de Student é 1,96, para um intervalo de confiança de 95% e significância de 0,05. O teste t de Student serve para testar a hipótese de que os coeficientes de correlação/regressão sejam iguais a zero. Caso o resultado do teste t seja igual ou superior a 1,96, a hipótese é rejeitada, ou seja, a correlação é significativa.

A Tabela 8 mostra os resultados das análises conduzidas com o SmartPLS 2.0M3 para testar as hipóteses apresentadas.

Tabela 8 – Coeficientes dos caminhos do modelo testado

Hipóteses	Caminhos	β	t	(Sig.)
H ₁ (NR)	IE → CM	0,588	14,869	***
H ₂ (NR)	CM → IIO	0,688	23,046	***
H ₃ (NR)	IIO → VCS	0,438	7,200	***
H ₄ (NR)	CM → VCS	0,287	4,560	***

* p<0,05 **p<0,01 ***p<0,001 n.s.= não significativa (R)= Hipótese rejeitada (NR)= Hipótese não rejeitada

Fonte: Com base nos dados da pesquisa.

Os coeficientes dos caminhos do modelo estrutural indicam que a Intensidade Empreendedora tem relação positiva e significativa com a Capacidade de *Marketing*, o que permite que não se rejeite a H₁ formulada. Empresas que são inovativas, proativas e possuem uma postura de risco são mais prováveis de possuírem capacidades únicas de *marketing* ($\beta= 0,588$, $t= 14,869$).

Do mesmo modo, identificou-se que a Capacidade de *Marketing* se relacionou positivamente com a Intensidade de Inovação Organizacional, validando a H₂. Empresas empreendedoras que possuem excelentes habilidades em *marketing* são mais propensas a desenvolverem mudanças radicais em produtos, processos, métodos de *marketing* e sistemas gerenciais de *marketing* ($\beta= 0,688$, $t= 23,046$). A Capacidade de *Marketing* se relacionou com as Vantagens Competitivas Sustentáveis, validando a H₄. Empresas com Capacidades de *Marketing* únicas são mais propensas a superarem os concorrentes na criação de valor nos respectivos mercados-alvo ($\beta= 0,287$, $t= 4,560$).

O teste da H₃ indicou que a Intensidade de Inovação Organizacional se relacionou positivamente com a Vantagem Competitiva, o que permite não se rejeitar a H₃ formulada. Empresas são mais propensas a sustentarem uma Vantagem Competitiva em relação aos seus concorrentes quando estas conseguem implementar com sucesso mudanças radicais no seu modo de fazer negócios ($\beta= 0,438$, $t= 4,560$).

5 DISCUSSÕES E IMPLICAÇÕES

Recuperando o objetivo inicial deste trabalho empírico, que era verificar a função das capacidades de *marketing* na inovação organizacional e na vantagem competitiva em empresas de serviços, os achados neste trabalho indicam suporte à premissa central apresentada de que a empresa que consegue obter capacidade de *marketing* é uma empresa que inova e alcança vantagem competitiva.

Os resultados da MEE suportam a hipótese de que a intensidade empreendedora é um importante fator para a capacidade de *marketing* das empresas de serviços, corroborando outros trabalhos desenvolvidos em outros segmentos (QURESHI; MIAN, 2010; WEERAWARDENA; O'CASS, 2004; WEERAWARDENA, 2003).

Da mesma forma, os achados indicam que capacidades de *marketing* são um fator determinante para a vantagem competitiva da empresa de serviços. Com base na teoria dos recursos (RBV), uma empresa obtém vantagem competitiva quando desenvolve fatores como inovação, processos de produção ou capacidades de *marketing* (ALVES; TIERGARTEN; DE ARAÚJO JR, 2008).

Como previsto teoricamente, as capacidades de *marketing* influenciam as inovações organizacionais. Pesquisas realizadas até o momento tipicamente focam no impacto tecnológico das inovações, incluindo modificações em produtos. Contrastando com o que foi feito até o momento (ARRUDA; ARRUDA, 1998; GALÃO et al., 2007; KIMURA; BASSO; MARTIN, 2008; PERIN; SAMPAIO; FALEIRO, 2004), este estudo fornece evidências de que as empresas de serviços procuram ambos os tipos de inovação, tecnológica e não tecnológica, fornecendo suporte para a visão de que o *marketing* é um iniciador das atividades inovadoras de uma organização (HUTT; REINGEN; RONCHETTO, 1988). De forma geral, os achados neste trabalho de pesquisa subsidiaram o debate da contribuição do *marketing* para o diálogo estratégico (DAY, 1992; KERIN, 1992; VARADARAJAN, 1992).

Este trabalho contribui de várias formas para as práticas gerenciais. Gestores de empresas precisam desenvolver práticas que levem a um alto nível de intensidade empreendedora, seja construindo ambientes corporativos que promovam e apoiem novas ideias, experimentos e processos criativos que podem levar a novos produtos, técnicas ou tecnologias; seja pelo emprego de recursos em novos projetos. Este estudo ainda aponta para o valor da iniciativa de perseguir riscos agressivamente, para que a empresa possa posicionar-se à frente de esforços e moldar o ambiente de modo que a beneficie.

Várias limitações neste trabalho surgem das decisões feitas no projeto de pesquisa. A amostra pesquisada foi por conveniência, isso por si só já é um fator de limitação do estudo. Novos levantamentos são necessários para corroborar as hipóteses demonstradas neste trabalho e também para o refinamento dos construtos medidos e a validação dos achados. Outro ponto limitante diz respeito à qualidade da amostra, pois se empregou um leque muito grande de empresas de serviços.

Uma sugestão para futuros desdobramentos desse trabalho seria a concentração de estudos e análises em um único segmento de empresas de serviço. Outra sugestão seria o de um estudo longitudinal, uma vez que este trabalho é um recorte transversal e representa apenas fração do contexto experimentado pelas empresas.

Finalmente, este trabalho é uma tentativa de comprovar que as capacidades de *marketing* contribuem para a vantagem competitiva da empresa. Espera-se que o espírito desta pesquisa em defender a importância contextual baseada em estudos das capacidades de *marketing* das empresas de serviços e o seu impacto na vantagem competitiva tenha sido demonstrado.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, C. A.; TIERGARTEN, M.; DE ARAÚJO JR, J. P. Vantagem competitiva a partir de uma abordagem de redes: estudo de caso da rede Graphia. **Revista de Administração da Unimep-Unimep Business Journal**, v. 6, n. 3, p. 142–163, 2008.
- ANDERSON, J. C.; GERBING, D. W. Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. **Psychological Bulletin**, v. 103, n. 3, p. 411–423, 1988.
- ANGELMAR, R. Product innovation: a tool for competitive advantage. **European Journal of Operational Research**, v. 47, p. 182–189, 1989.
- ARRUDA, M. C. C. DE; ARRUDA, M. L. DE. Alianças Estratégicas Internacionais: Desempenho e Estratégias de Marketing. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 1, p. 27–37, 1998.
- ATUAHENE-GIMA, K. An exploratory analysis of the impact of market orientation on new product performance: a contingency approach. **Journal of Product Innovation Management**, v. 12, p. 275–293, 1995.
- ATUAHENE-GIMA, K. Determinants of Inward Technology Licensing Intentions: An Empirical Analysis of Australian Engineering Firms. **Journal of Product Innovation Management**, v. 10, n. 3, p. 230–240, 1993.
- AUDRETSCH, D. B.; COAD, A.; SEGARRA, A. Firm growth and innovation. **Small Business Economics**, p. 1–7, 2014.
- AVLONITIS, G. J.; PAPASTATHOPOULOU, P. G.; GOUNARIS, S. P. An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: success and failure scenarios. **Journal of Product Innovation Management**, v. 18, n. 5, p. 324–342, 2001.
- BAGOZZI, R. P.; YI, Y. On the evaluation of structural equation models. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 16, n. 1, p. 74–94, 1988.

- BENTLER, P. M. Comparative Fit Indexes in Structural Models. **Psychological Bulletin**, v. 107, n. 2, p. 238–246, 1990.
- BENTLER, P. M.; BONETT, D. G. Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. **Psychological Bulletin**, v. 88, n. 3, p. 588–606, 1980.
- BIDO, D. DE S. et al. Examinando a relação entre aprendizagem individual, grupal e organizacional em uma instituição financeira. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n. 1, p. 58–85, 2011.
- BLESA, A.; RIPOLLÉS, M.; MONFERRER, D. Marketing capabilities: do they matter in INVs? World Review of Entrepreneurship, **Management and Sust. Development**, v. 6, n. 1/2, p. 71–99, 2010.
- BOXALL, P. HR strategy and competitive advantage in the service sector. **Human Resource Management Journal**, v. 13, n. 3, p. 5–20, jul. 2003.
- BRITO, R. P. DE; BERARDI, P. C. Vantagem Competitiva na Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimentos: Um Metaestudo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p. 155–169, 2010.
- CALANTONE, R. J.; DI BENEDETTO, A. C. Integrative Model of the New Product Development Process An Empirical Validation. **Journal of Product Innovation Management**, v. 5, n. 3, p. 201–215, 1988.
- CAMPBELL, B. A.; COFF, R.; KRYSCYNSKI, D. Rethinking sustained competitive advantage from human capital. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 3, p. 376–395, 2012.
- CAMPOLINA DINIZ, C.; CAMPOLINA, B. A região metropolitana de São Paulo: reestruturação, re-espacialização e novas funções. **EURE (Santiago)**, v. 33, n. 98, p. 27–43, 2007.
- 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, set. 2009.
- CHAHARBAGHI, K.; LYNCH, R. Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy. **Management Decision**, v. 37, n. 1, p. 45–50, 1999.
- CHIN, W. W. The partial least squares approach to structural equation modeling. In: MARCOULIDES, G. A. (Org.). **Modern methods for business research**. Mahwah, New Jersey: Erlbaum, 1998. v. 295. p. 295–336.
- CHIN, W. W.; NEWSTED, P. R. Structural equation modelling analysis with small samples using partial least squares. In: HOYLE, R. H. (Org.). **Statistical strategies for small sample research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1999. .
- COOPER, R. G.; KLEINSCHMIDT, E. J. An Investigation into the New Product Process: Steps, Deficiencies, and Impact. **Journal of Product Innovation Management**, v. 3, n. 2, p. 71–85, jun. 1986.
- COOPER, R. G.; KLEINSCHMIDT, E. J. Winning businesses in product development: The critical success factors. **Research-Technology Management**, v. 50, n. 3, p. 52–66, 2007.
- COVIN, J. G.; LUMPKIN, G. T. Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 5, p. 855–872, 2011.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 75–87, 1989.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. The development and testing of an organizational level entrepreneurship scale. **Frontiers of Entrepreneurship**, v. 1, n. 1986, p. 626–639, 1986.
- DALVI, M. R.; SEIFI, R. A Study Effects Architectural Marketing Capabilities on Performance Marketing unit Based on: Morgan et al case: Past Industry in Tehran. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v. 4, n. 1, p. 441–451, 2014.
- D'AVENI, R. A.; DAGNINO, G. B.; SMITH, K. G. The age of temporary advantage. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 13, p. 1371–1385, 2010.
- DAVIS, J. S. New product success & failure: Three case studies. **Industrial Marketing Management**, v. 17, n. 2, p. 103–109, maio 1988.
- DAY, G. S. Closing the Marketing Capabilities Gap. **Journal of Marketing**, v. 75, n. July, p. 183–195, 2011.

- DAY, G. S. Marketing's contribution to the strategy dialogue. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 20, n. 4, p. 323–329, 1992.
- DAY, G. S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. October, p. 37–52, 1994.
- DAY, G. S.; WENSLEY, R. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 2, p. 1–20, abr. 1988.
- ERASMUS, P.; SCHEEPERS, R. The relationship between entrepreneurial intensity and shareholder value creation. **Managing Global Transitions**, v. 6, n. 3, p. 229–256, 2008.
- ERNST, H.; HOYER, W. D.; RÜBSAAMEN, C. Sales, marketing, and research-and-development cooperation across new product development stages: implications for success. **Journal of Marketing**, v. 74, n. 5, p. 80–92, 2010.
- FILIPPETTI, A. Innovation modes and design as a source of innovation: a firm-level analysis. **European Journal of Innovation Management**, v. 14, n. 1, p. 5–26, 2011.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measure. **Journal of Marketing Research**, v. 28, n. 4, p. 39–50, 1981.
- FROEHLE, C. M. et al. Antecedents of New Service Development Effectiveness: An Exploratory Examination of Strategic Operations Choices. **Journal of Service Research**, v. 3, n. 1, p. 3–17, 1 ago. 2000.
- GALÃO, F. P. et al. A relação da orientação para o mercado e o comportamento inovador das indústrias do vestuário. **Revista Gerenciais**, v. 6, n. 2, p. 147–154, 2007.
- GEBAUER, H.; GUSTAFSSON, A.; WITELL, L. Competitive advantage through service differentiation by manufacturing companies. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 12, p. 1270–1280, dez. 2011.
- GOKTAN, A. B.; MILES, G. Innovation speed and radicalness: are they inversely related? **Management Decision**, v. 49, n. 4, p. 533–547, 2011.
- GONÇALVES, C. A.; BRANDÃO, E. A.; MUNIZ, R. M. A inovação e o design estético na geração de capacidades dinâmicas: um estudo de caso BTOB. **Revista Pretexto**, v. 9, n. 2, 2008.
- GRANT, R. M. **Contemporary strategy analysis and cases: text and cases**. 7. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010.
- GRANT, R. M. Prospering as in Integration Environments: Organizational Capability Knowledge. **Organization Science**, v. 7, n. 4, p. 375–387, 1996.
- GUNDAY, G. et al. Effects of innovation types on firm performance. **International Journal of Production Economics**, v. 133, n. 2, p. 662–676, 2011.
- HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HALL, R. A framework for linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 8, p. 607–618, 1993.
- HERZOG, . REGULA; BACHMAN, J. G. Effects of Questionnaire Length on Response Quality. **Public Opinion Quarterly**, v. 45, p. 549–599, 1981.
- HUTT, M. D.; REINGEN, P. H.; RONCHETTO, J. R. Tracing Emergent Processes in Marketing Strategy Formation. **Journal of Marketing**, v. 52, n. January, p. 4–19, 1988.
- JACOBSEN, R. The persistence of abnormal returns. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. January, p. 415–430, 1988.
- JORESLOG, K. G.; SORBOM, D. **LISREL 8: User's Reference Guide**. Chicago: Scientific Software International, 1996.
- KAHN, K. B. et al. An examination of new product development best practice. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 2, p. 180–192, 2012.
- KERIN, R. A. Marketing's contribution to the strategy dialogue revisited. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 20, n. 4, p. 331–334, 1992.

- KIMURA, H.; BASSO, L. F. C.; MARTIN, D. M. L. Redes sociais e o marketing de inovações. **RAM _ Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 1, p. 157–181, 2008.
- KINDSTRÖM, D.; KOWALKOWSKI, C.; SANDBERG, E. Enabling service innovation: a dynamic capabilities approach. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 8, p. 1063–1073, 2013.
- KIRCA, A. H.; JAYACHANDRAN, S.; BEARDEN, W. O. Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. **Journal of marketing**, v. 69, n. 2, p. 24–41, 2005.
- KLINE, R. B. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. 2. ed. New York: The Guilford Press, 2005.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Introdução ao Marketing**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- KRZANOWSKI, W. J. **Statistical principles and techniques in scientific and social investigations**. London: Oxford University Press, 2007.
- KUMAR, V. et al. Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? **Journal of Marketing**, v. 75, n. 1, p. 16–30, 2011.
- LEVIN, J.; FOX, A. **Estatística para as Ciências Humanas**. São Paulo: Pearson, 2006.
- LIPPMAN, S. A.; RUMELT, R. P. Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. **The Bell Journal of Economics**, v. 13, n. 2, p. 418–438, 1982.
- LIU, G.; KO, W.-W. Organizational Learning and Marketing Capability Development: A Study of the Charity Retailing Operations of British Social Enterprise. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 41, n. 4, p. 580–608, 21 jun. 2011.
- LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. **Marketing de Serviços: Pessoas, Tecnologia e Estratégia**. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2011.
- LU, L. Y. Y.; YANG, C. The R&D and marketing cooperation across new product development stages: An empirical study of Taiwan's IT industry. **Industrial Marketing Management**, v. 33, n. 7, p. 593–605, out. 2004.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**. Uma Orientação Aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 20001.
- MARIADOSS, B. J.; TANSUHAJ, P. S.; MOURI, N. Marketing capabilities and innovation-based strategies for environmental sustainability: An exploratory investigation of B2B firms. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 8, p. 1305–1318, 2011.
- MCNALLY, R. C.; AKDENIZ, M. B.; CALANTONE, R. J. New product development processes and new product profitability: Exploring the mediating role of speed to market and product quality. **Journal of Product Innovation Management**, v. 28, n. s1, p. 63–77, 2011.
- MERRILEES, B.; RUNDLE-THIELE, S.; LYE, A. Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 3, p. 368–375, 2011.
- MORGAN, N. A. Marketing and business performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 1, p. 102–119, 2012.
- MORRIS, M. H.; KURATKO, D. F. **Corporate entrepreneurship**. Orlando, FL: Harcourt College, 2002.
- MOTHE, C.; THI, T. U. N. Non-technological and technological innovations: Do services differ from manufacturing? An empirical analysis of Luxembourg firms. **International Journal of Technology Management**, v. 57, n. 4, p. 227–244, 2012.
- MOTHE, C.; THI, T. U. N. The link between non-technological innovations and technological innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 13, n. 3, p. 313–332, 2010.
- NAMAN, J. L.; SLEVIN, D. P. Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 2, p. 137–153, 1993.
- NAMBISAN, S.; BARON, R. A. Entrepreneurship in Innovation Ecosystems: Entrepreneurs' Self-Regulatory Processes and Their Implications for New Venture Success. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 37, n. 5, p. 1071–1097, 2013.

- NASUTION, H. N. et al. Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 3, p. 336–345, 2011.
- 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.
- O'CASS, A.; SOK, P. Exploring innovation driven value creation in B2B service firms: The roles of the manager, employees, and customers in value creation. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 8, p. 1074–1084, 2013.
- PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; FALEIRO, S. N. O Impacto da Orientação para o Mercado e da Orientação para Aprendizagem sobre a Inovação de Produto: uma Comparação entre a Indústria Eletroeletrônica e o Setor de Ensino Universitário de Administração. **RAC -Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 1, p. 79–103, 2004.
- PERRY, J. T.; CHANDLER, G. N.; MARKOVA, G. Entrepreneurial effectuation: a review and suggestions for future research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 4, p. 837–861, 2012.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- QURESHI, S.; MIAN, S. A. Antecedents and outcomes of entrepreneurial firms marketing capabilities: An empirical investigation of small technology based firms. **Journal of Strategic Innovation and Sustainability**, v. 6, n. 4, p. 26–41, 2010.
- REIS NETO, J. F. DOS et al. Connections between entrepreneurial orientation, marketing capability and business performance perception: empirical evidence from micro and small business retailers. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 3, p. 236–271, 2013.
- RINGLE, C. M.; WENDE, S.; WILL, A. **SmartPLS 2.0 M3 (beta)**. Hamburg: University of Hamburg. Disponível em: <<<http://www.smartpls.de>>>, 2005.
- SCHILKE, O. On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. **Strategic Management Journal**, v. 35, n. 2, p. 179–203, 2014.
- SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma Investigação Sobre Lucros**. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- SHOSTACK, G. L. Breaking Free from Product Marketing. **Journal of Marketing**, v. 41, n. 2, p. 73–80, abr. 1977.
- SLOTEGRAAF, R. J.; ATUAHENE-GIMA, K. Product development team stability and new product advantage: The role of decision-making processes. **Journal of Marketing**, v. 75, n. 1, p. 96–108, 2011.
- SONG, X. M.; PARRY, M. E. R & D-Marketing Integration in Japanese High-Technology Firms: Hypotheses and Empirical Evidence. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 21, n. 2, p. 125–133, 1993.
- STOREY, C.; HUGHES, M. The relative impact of culture, strategic orientation and capability on new service development performance. **European Journal of Marketing**, v. 47, n. 5/6, p. 833–856, 2013.
- TENENHAUS, M. et al. PLS path modeling. **Computational Statistics & Data Analysis**, v. 48, n. 1, p. 159–205, jan. 2005.
- ULAGA, W.; REINARTZ, W. J. Hybrid Offerings: How Manufacturing Firms Combine. **Journal of Marketing**, v. 75, n. November, p. 5–23, 2011.
- VARADARAJAN, R. R. Marketing's contribution to strategy: The view from a different looking glass. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 20, n. 4, p. 335–343, set. 1992.
- VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, Á. B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 20–37, 2000.
- VORHIES, D. W.; HARKER, M. The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation. **Australian Journal of Management**, v. 25, n. 2, p. 145–13, 2000.
- WEERAWARDENA, J. The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. **Journal of**

Strategic Marketing, v. 11, n. 1, p. 15–35, 2003.

WEERAWARDENA, J.; O'CASS, A. Exploring the characteristics of the market-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage. **Industrial Marketing Management**, v. 33, n. 5, p. 419–428, 2004.

WETZELS, M.; ODEKERKEN-SCHRÖDER, G.; OPPEN, C. VAN. Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models guidelines and empirical illustration. **MIS Quartely**, p. 177–195, 2009.