

## A INFLUÊNCIA DA INOVATIVIDADE NO PROCESSO DE ESTRATÉGIA DE MARKETING E O IMPACTO SOBRE O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: EVIDÊNCIAS DO SETOR TIC

**Objetivo:** Este estudo teve como objetivo investigar as relações entre a inovatividade, o processo de estratégia de marketing e o desempenho organizacional de pequenas e médias empresas.

**Método:** A pesquisa foi desenvolvida com 105 PMEs do setor de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) e as hipóteses foram testadas por meio de modelagem de equações estruturais com o uso do software SMART PLS 2.0

**Resultados:** Os resultados demonstram que a inovatividade exerce influência direta e positiva sobre os sete componentes do processo de estratégia de marketing investigados. No entanto, descobriu-se que somente a ênfase em capacidades de marketing impacta de forma direta e positiva o desempenho organizacional.

**Contribuições teóricas:** Esse estudo contribui para o entendimento teórico das relações entre inovação e marketing em PMEs. Demonstrou-se a importância da inovatividade para o processo de estratégia de marketing em empresas que enfrentam ambiente dinâmico e concorrência especializada. Evidenciou-se, também, que a natureza tácita e idiossincrática das capacidades de marketing contribui para o processo estratégico, pois torna a imitação do mesmo pelos concorrentes mais difícil, levando à vantagem competitiva e, conseqüentemente, ao desempenho superior.

**Originalidade/relevância:** Os resultados do presente estudo comprovam que no contexto de PMEs ideias inovadoras não são suficientes para garantir o desempenho organizacional. Ou seja, para atingir o sucesso das inovações em produto/serviço a empresa precisa desenvolver capacidades de marketing como, por exemplo, atendimento aos clientes, esforços de comunicação e imagem de marca.

**Palavras-chave:** Processo de Estratégia de Marketing. Inovatividade. Desempenho Organizacional. Desempenho de Inovação. Setor TIC.

## THE INFLUENCE OF INNOVATIVENESS ON THE MARKETING STRATEGY PROCESS AND ITS IMPACT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: EVIDENCE FROM THE ICT SECTOR

**Purpose:** This study aimed to investigate the relationship between innovativeness, marketing strategy process and organizational performance of small and medium enterprises.

**Method:** The research was developed with 105 SMEs from the Information and Communication Technologies (ICT) sector and the hypotheses were tested using structural equation modeling using SMART PLS 2.0 software

**Results:** The results demonstrate that the innovation has a direct and positive influence on the seven components of the marketing strategy process investigated. However, it has been found that only the emphasis on marketing capabilities directly and positively impacts organizational performance.

**Theoretical contributions:** This study contributes to the theoretical understanding of the relations between innovation and marketing in SMEs. The importance of innovativeness for the marketing strategy process in companies facing a dynamic environment and specialized competition was demonstrated. It has also been shown that the tacit and idiosyncratic nature of marketing capabilities contributes to the strategic process, since it makes its imitation by the competitors more difficult, leading to competitive advantage and consequently to superior performance.

**Originality / relevance:** The results of the present study prove that in the context of SMEs innovative ideas are not enough to guarantee organizational performance. In other words, to achieve the success of product / service innovations these companies need to develop marketing capabilities such as customer service, communication efforts and brand image.

**Keywords:** Marketing Strategy Process. Innovativeness. Organizational Performance. Innovation Performance. ICT Sector.

Lucas Lira Finoti<sup>1</sup>  
Simone Regina Didonet<sup>2</sup>  
Ana Maria Machado Toaldo<sup>3</sup>  
Juliana Conceição Noschang da Costa<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Doutorando em Administração pela Universidade Federal do Paraná - UFPR. Paraná, Brasil. E-mail: [prof.lucasfinoti@outlook.com](mailto:prof.lucasfinoti@outlook.com)

<sup>2</sup> Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. Professora da Universidade Federal do Paraná - UFPR. Paraná, Brasil. E-mail: [simonedidonet@ufpr.br](mailto:simonedidonet@ufpr.br)

<sup>3</sup> Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. Professora da Universidade Federal do Paraná - UFPR. Paraná, Brasil. E-mail: [anatoaldo@ufpr.br](mailto:anatoaldo@ufpr.br)

<sup>4</sup> Doutora em Administração pela Universidade Federal do Paraná - UFPR. Professora da Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR. Paraná, Brasil. E-mail: [julianacncosta@gmail.com](mailto:julianacncosta@gmail.com)

## 1 INTRODUÇÃO

A combinação das atividades de marketing com a capacidade de inovação fornece armas competitivas para as empresas que as dominam, tornando-se impulsionadores do desempenho superior a longo prazo (Menon, Bharadwaj, Adidam, & Edison, 1999; Menguc & Auh, 2006; Hauser, Tellis & Griffin, 2006; Ngo & O'cass, 2012). Nesse sentido, o presente trabalho propõe o estudo conjunto das atividades de marketing e inovação em pequenas e médias empresas (PMEs) do setor de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC).

O foco de análise são os elementos do processo de estratégia de marketing e a inovatividade organizacional. Verifica-se também o impacto das atividades de marketing sobre o desempenho das empresas. O setor TIC, caracterizado por empresas de transformação, comércio e serviços de desenvolvimento de *hardware* e *software* (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE] 2007), apresenta um contexto valioso para explorar questões relacionadas à gestão de inovações. Esse contexto é caracterizado por constantes mudanças tecnológicas, turbulência em relação à geração de receitas e pela alta velocidade de inovações (Lee, Venkatraman, Tanriverdi, & Iyer, 2010).

O setor TIC é caracterizado por alta taxa de inovações em produtos e processos, alta concentração de conhecimento e pelos ciclos de vida de produtos cada vez mais curtos (Akman & Yilmaz, 2008), o que implica a constante reformulação de estratégias a fim de manter vantagens competitivas frente à concorrência. Segundo Céspedes e González (2002) empresas do setor TIC necessitam de menores investimentos para entrarem no mercado, formando, assim, um setor importante em países em desenvolvimento que têm recursos econômicos limitados, como é o caso do Brasil.

Nesse sentido, o mercado brasileiro de Tecnologia da Informação (*hardware*, *software*, serviços e exportações de TI) movimentou 39,6 bilhões de dólares em 2016. O setor TIC teve crescimento de 1,2% no último ano, mantendo-se acima dos patamares da maioria dos setores da economia e do próprio PIB brasileiro (Associação Brasileira das Empresas de Software [ABES], 2017). Vale destacar que aproximadamente 95% dessas empresas contam com até 99 funcionários, ou seja, fazem parte do conjunto de pequenas empresas que representam 27% do PIB do país (SEBRAE, 2014).

Atividades de marketing e inovação têm impacto importante para o desempenho de pequenas e médias empresas em mercados emergentes como Brasil, Índia, Rússia e China (Meulenberg & Verhees, 2004; Zhou *et al.*, *in press*). Destaca-se que essas pequenas empresas se diferem das grandes em

termos de disponibilidade de recursos e gestão do conhecimento, levando a abordagens diferentes de desenvolvimento de estratégias de marketing (Bocconcelli *et al.*, 2016). Assim, o entendimento de como as PMEs em mercados emergentes desenvolvem suas estratégias de marketing voltadas à inovação é crucial para empreendedores, gestores e pesquisadores na área de marketing (Sok, O'cass & Miles, 2016).

Pequenas empresas do setor TIC enfrentam mudanças constantes, fazendo com que tenham experiência significativa em adotar práticas inovadoras para o desenvolvimento de estratégias de produtos e serviços (Nambisan, 2002; Martens, Freitas, Boissin & Behr, 2011). Assim, a compreensão do processo de estratégia visa contribuir para a identificação de fatores que podem influenciar o sucesso de atividades de marketing em empresas deste setor (Gomes, 2012).

Ramaseshan, Ishak e Kingshott (2013) defendem que as atividades do processo de estratégia de marketing requerem uma cultura inovadora na empresa para que possam ser plenamente desenvolvidas. Segundo Gomes (2012), a inovatividade auxilia a empresa a dar mais atenção ao ambiente externo quando formula e implementa estratégias de marketing, favorecendo um ambiente que promova a abertura a novas ideias e a capacidade de resposta às mudanças de mercado (Hurley, Hult & Knight, 2005).

Os estudos do processo de estratégia de marketing podem contribuir com o entendimento de fatores associados ao processo de estratégia a fim de produzir melhores resultados à organização (Ramaseshan, Ishak & Kingshott, 2013). Especificamente, a contribuição está na compreensão de como as atividades do processo, de forma independente, podem favorecer a eficácia da estratégia de marketing (Ashill, Frederikson & Davies, 2003).

A partir das discussões prévias, o objetivo deste trabalho é verificar a influência da inovatividade, isoladamente, sobre os componentes do processo de estratégia de marketing (Menon *et al.*, 1999), e o impacto sobre o desempenho da empresa, utilizando indicadores financeiros, de mercado e de inovação. Vale ressaltar que as atividades do processo de estratégia analisadas no presente trabalho são oriundas do modelo de Menon *et al.* (1999). O referido estudo foi escolhido, pois trata-se de um esforço de integração das atividades de formulação e implementação das estratégias, mostrando-se um marco na área de marketing estratégico (Lee, Yoon, Kim & Kang, 2006; Toaldo & Luce, 2006; Morgan, 2012; Moorman & Day,

2016; Toaldo, Didonet & Luce, 2013; Finoti *et al.* 2017).

Os dados do estudo foram coletados por meio de levantamento realizado com PMEs do setor TIC. Para testar as relações propostas, utilizou-se modelagem de equações estruturais pela abordagem dos Mínimos Quadrados Parciais (PLS).

A presente pesquisa contribui para o desenvolvimento da teoria de estratégia de marketing sob duas perspectivas. Primeiro, reforça o entendimento das relações entre as atividades de marketing e inovação, e como estas se complementam para gerar melhor desempenho organizacional (Menguc & Auh, 2006; Hauser, Tellis & Griffin, 2006; Askoy, 2017). Ao testar a inovatividade como variável antecessora do processo de estratégia de marketing, reforça-se a importância desse aspecto da cultura organizacional como fomentador das atividades de marketing em PMEs que enfrentam ambiente dinâmico e concorrência especializada na luta pela preferência dos clientes (Lee *et al.*, 2010; Martens *et al.*, 2011), aspectos estes desenvolvidos de forma fragmentada em estudos anteriores.

Segundo, os resultados da pesquisa apontam uma relação direta e positiva entre desenvolvimento de capacidades de marketing e o desempenho organizacional no contexto de pequenas e médias empresas. Apesar da importância dessa relação, poucas pesquisas na área de marketing tiveram como foco as capacidades de marketing como um facilitador da estratégia (Newbert, 2007). Dessa forma, o presente estudo fornece evidências empíricas de que a natureza tácita e idiossincrática das capacidades de marketing (Bharadwaj, Varadarajan, & Fahy, 1993; Day, 1994; Vorhies, Morgan, & Autry, 2009) contribui para o processo estratégico, pois torna a imitação do mesmo pelos concorrentes mais difícil, levando à vantagem competitiva e, conseqüentemente, ao desempenho superior.

Como contribuição gerencial, os resultados indicam que a ênfase em ativos e capacidades de marketing é o fator mais importante ao desenvolver uma estratégia de marketing nas PMEs pesquisadas. Pequenas e médias empresas de tecnologia geralmente contam com uma cultura voltada à inovação, porém seus gestores carecem de habilidades operacionais relacionadas à gestão para o desenvolvimento de competências (Netto, 2007). Os resultados do presente estudo também indicam que mesmo tendo ideias inovadoras, o desenvolvimento de estratégias pode não gerar os efeitos desejados se a empresa não investir em atividades de marketing como, por exemplo, atendimento aos clientes, esforços de comunicação e imagem de marca.

No que diz respeito à estrutura do artigo, na primeira parte são apresentados os principais conceitos trabalhados com o respectivo referencial teórico, bem como as hipóteses de pesquisa derivadas das relações a serem investigadas. Após, apresenta-se a metodologia utilizada e segue-se com a apresentação e discussão dos resultados. O texto finaliza com as conclusões e considerações finais, além das sugestões para futuros estudos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Inovatividade

O termo inovatividade refere-se à abertura a novas ideias como um elemento da cultura organizacional, sendo um antecedente do processo de inovação (Hurley & Hult, 1998). De maneira semelhante, Grisseemann, Plank e Brunner-Sperdin (2013) a definem como um tipo de cultura organizacional que apoia a introdução de novos serviços, produtos ou ideias no mercado. Para Weerawardena (2003), ela se traduz em um ambiente organizacional que apoia as novas ideias e processos criativos, podendo levar a resultados inovadores, como novos produtos, processos e tecnologias.

Quando a empresa possui essa cultura voltada à inovação, ela desenvolve capital social que facilita o comportamento inovativo. Tal comportamento é central para entender como criar empresas inovadoras e adaptativas (Hult, Hurley & Knight, 2004). A inovatividade, quando combinada com recursos organizacionais, gera capacidade de inovar. Empresas que têm maior capacidade de inovar conseguem desenvolver vantagens competitivas e atingem maiores níveis de desempenho (Hurley & Hult, 1998).

A partir do trabalho de Hurley e Hult (1998), a relação da inovatividade com orientações estratégicas começou a ser mais discutida no campo de estudos de marketing. Além dessa relação inicial, os pesquisadores começaram a investigar como outros construtos afetam a inovatividade, por exemplo: as dimensões da orientação para o mercado (Grisseemann, Plank & Brunner-Sperdin, 2013; Theoharakis & Hooley, 2008; Augusto & Coelho, 2009; Woodside, 2005); orientação para a aprendizagem (Calantone, Cavusgil & Zhao, 2002; Keskin, 2006); e orientação empreendedora (Hult, Hurley & Knight, 2004). Outros pesquisadores ainda relacionam a inovatividade com os resultados das estratégias de marketing: desempenho financeiro, participação de mercado, retorno sobre investimento, número de novos produtos, etc. (Hurley & Hult, 1998; Tsai & Yang, 2013; Hadjimanolis, 2000).

Considerando a amostra de empresas participantes dessa pesquisa, vale ressaltar que a inovatividade é considerada um fator crítico para empresas do setor TIC (Roselino, 2007; Martens *et al.*, 2011) devido às características do ambiente em que estão inseridas (Akman & Yilmaz, 2008; Lee *et al.*, 2010).

A seção a seguir discute os fundamentos para o estudo do processo de estratégia de marketing.

## 2.2 Processo de Estratégia de Marketing

Sabe-se que a estratégia de marketing pode contribuir para a geração de vantagens competitivas sustentáveis (Tadepalli & Avila, 1999; Varadarajan & Jayachandran, 1999; Wind & Robertson, 1983; El-Ansary, 2006). Por outro lado, pesquisadores têm defendido que a vantagem competitiva organizacional e o consequente impacto no desempenho não são resultantes do conteúdo da estratégia, mas sim do processo de desenvolvimento e implementação desta (Piercy, 1998; Menon *et al.*, 1999; Smith, 2003; Olson, Slater & Hult, 2005). Para Olson, Slater e Hult (2005), o conteúdo da estratégia não é tão importante quanto o processo desenvolvido para sua implementação. O conteúdo pode ser facilmente copiado, já a maneira como a empresa implementa a estratégia de marketing pode ser diferenciada, tornando-se assim uma vantagem frente aos concorrentes. Assim, o processo a ser desenvolvido para colocar o conteúdo da estratégia em prática mostra-se um desafio para os gestores de marketing (Dobni & Luffman, 2000).

Apesar da importância evidenciada, estudos sobre o processo de formulação e implementação das estratégias de marketing ainda são escassos na literatura se comparado às pesquisas sobre o conteúdo da estratégia (Varadarajan, 2010). Na literatura internacional, destacam-se os esforços voltados ao processo de implementação das estratégias de marketing, levando-se em consideração o consenso e nível de comprometimento dos gestores (Noble & Mokwa, 1999); os estudos que buscam analisar o processo de estratégia de marketing na perspectiva das PMEs (Sashittal & Jassawalla, 2001; Jocusen, 2004); a análise das variáveis influentes no processo de planejamento estratégico de marketing (Ashill, Frederikson & Davies, 2003); e a busca por um modelo abrangente e integrativo entre as atividades de formulação e implementação das estratégias de marketing (Menon *et al.*, 1999).

Dentre os modelos apresentados optou-se pelo de Menon *et al.* (1999) para o desenvolvimento deste estudo. Este modelo é considerando um marco na literatura de marketing por abranger tanto aspectos antecedentes do processo de estratégia de

marketing, bem como seus resultados diretos e indiretos (Lee *et al.*, 2006; Toaldo & Luce, 2006; Morgan, 2012; Moorman & Day 2016; Toaldo, Didonet & Luce, 2013; Finoti *et al.*, 2017). O processo de estratégia é constituído por um conjunto de atividades e rotinas para a elaboração e implementação dos planos de marketing, são elas: (1) análise situacional, (2) abrangência, (3) ênfase nos ativos e capacidades de marketing, (4) integração funcional, (5) qualidade da comunicação, (6) comprometimento com o consenso da estratégia e (7) comprometimento de recursos para a estratégia (Menon *et al.*, 1999).

## 2.3 Relações entre Inovatividade, Processo de Estratégia de Marketing e Desempenho

A inovatividade pode ser definida como a abertura da empresa a novas ideias e a novas maneiras de atender as necessidades dos consumidores (Kim, Basu, Naidu & Cavusgil, 2011). Assim, diversos estudos na área de marketing defendem a importância da inovatividade para o desenvolvimento de estratégias de mercado. Nesse sentido, Finoti *et al.* (2017) argumentam que a inovatividade influencia positivamente o processo de criação de estratégias, pois fornece subsídios para atividades como análise situacional e avaliação de alternativas estratégicas. Aksoy (2017) também aponta a importância da cultura voltada à inovação como antecessora às atividades de marketing de empresas que buscam inovar na oferta de valor aos consumidores.

De acordo com Toaldo, Didonet e Luce (2013), a cultura inovadora gera um ambiente mais favorável ao desenvolvimento e à operacionalização das estratégias de marketing, uma vez que cria um contexto favorável para tal. De maneira semelhante, Toaldo e Luce (2006) indicam que a cultura inovadora antecede a formação da estratégia de marketing nas organizações brasileiras, influenciando, dentre outros fatores, o desempenho organizacional.

### *Inovatividade, Análise Situacional e Desempenho Organizacional*

O processo de estratégia de marketing engloba diversas atividades e rotinas (Menon *et al.*, 1999). Intuitivamente, uma análise situacional tende a ser realizada no início do processo, uma vez que as demais construções costumam apoiar-se nos resultados obtidos nesta atividade. De acordo com Menon *et al.* (1999), esse procedimento é fundamental para alinhar a estratégia empresarial ao ambiente.

Pesquisando empresas de tecnologia, Eisenhardt (1989) concluiu que quando o mercado se

apresenta turbulento e os gestores precisam acelerar a tomada de decisão, utiliza-se mais informações do ambiente. Assim, empresas que atuam no setor de tecnologia e enfrentam um mercado turbulento, realizam análise situacional mais minuciosa para potencializar a tomada de decisão. Nesse sentido, Denison e Mishra (1995) defendem que a cultura inovadora das empresas gera maior foco em informações. Logo, a tomada de decisão em empresas inovadoras é baseada em extensivas análises SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças).

A inovatividade relaciona-se diretamente com a análise situacional uma vez que em empresas com tal cultura de inovação, os colaboradores engajam-se nos processos de inovação. Para que tal processo ocorra, torna-se necessário que seja despendido tempo para analisar o que efetivamente está ocorrendo no ambiente externo, a fim de traduzir as necessidades dos clientes, os mercados não atendidos pela concorrência, o cenário econômico, entre outros aspectos extrínsecos à empresa (Liu & Su, 2014; Loof & Heshmati, 2002; Didonet, Simmons, Díaz-Villavicencio & Palmer, 2016).

De acordo com Grant (1995) a análise situacional facilita o entendimento e a identificação de elementos facilitadores e obstáculos à estratégia de marketing e ainda coloca a empresa em posição de identificar o ajuste apropriado entre estratégia e ambiente. Menon *et al.* (1999) argumentam que esse processo formal de análise ambiental proporciona melhor desempenho da empresa no mercado, mediado pela influência da criatividade. Ayub, Adeel, Muhammad e Hanan (2013) também apontam a análise situacional como uma importante atividade do processo de criação de estratégias de marketing. Ao alinhar informações do ambiente com a situação interna, espera-se que as empresas consigam melhorar seus níveis de desempenho.

Tendo como base o que foi discutido sobre análise situacional e considerando a proposta do presente trabalho, de que a inovatividade é o elemento que inicia o processo de estratégia de marketing, supõe-se que:

*H1(a) = A Inovatividade impacta direta e positivamente a Análise Situacional;*

*H1(b) = A Análise Situacional impacta direta e positivamente o Desempenho Organizacional*

### ***Inovatividade, Abrangência e Desempenho Organizacional***

A abrangência é definida por Atuahene-Gima e Murray (2004) como um conjunto de atividades que envolvem extensiva busca de informações de mercado, a geração de diversos cursos de ação, o

exame de múltiplas explicações, e o uso de critérios específicos para o desenvolvimento e a implementação de estratégias de marketing.

Mohd, Idris e Momani (2013) argumentam que empresas atuantes em mercados dinâmicos, como as PMEs do setor TIC (Lee *et al.*, 2010), enfrentam mudanças constantes na competição, e isso faz com que a análise de alternativas estratégicas seja necessária a fim de manter a empresa a par das mudanças ambientais e à frente dos concorrentes no oferecimento de novidades aos consumidores.

De acordo com Menon *et al.* (1999) a cultura inovadora impulsiona a abrangência, pois ela cria um contexto que encoraja a busca de diversas opções e novas soluções para o processo de estratégia de marketing. Ao possibilitar um contexto que fomenta a busca constante de novas ideias (Hurley & Hult, 1998; Hurley, Hult & Knight, 2005; Grisseemann, Plank & Brunner-Sperdin, 2013) espera-se que a inovatividade dê suporte ao desenvolvimento de múltiplas estratégias a serem analisadas pelos gestores, ou seja, que melhore a atividade de abrangência. Nesse sentido, Finoti *et al.* (2017) comprovaram haver influência positiva da inovatividade no desenvolvimento de estratégias de marketing, que é composto, dentre outros elementos, pela abrangência.

Toaldo e Luce (2006) ao estudar indústrias brasileiras, confirmaram a relação positiva entre a cultura organizacional voltada para inovação e o desenvolvimento e análise de alternativas estratégicas (abrangência). De forma semelhante, Ulguim (2014) indicou que as pequenas empresas de tecnologia carregam o traço da inovatividade na cultura e desenvolvem claramente a abrangência durante o processo de estratégia de marketing.

McKee, Varadarajan e Vassar (1990), estudando os estilos de planejamento de marketing de empresas que operam em ambientes mais competitivos, descobriram que existe relação entre o estilo de planejamento e o desempenho. Os resultados do estudo demonstraram que empresas engajadas em atividades de abrangência, durante o planejamento de marketing, apresentaram desempenho superior a outras empresas que não consideravam alternativas estratégicas. Atuahene-Gima e Murray (2004) apontaram que a abrangência tem impacto positivo sobre o desempenho de mercado no lançamento de novos produtos. A abrangência melhora os resultados da estratégia de marketing, tendo influência direta no nível de vendas, na participação de mercado e no lucro líquido das empresas (Mohd, Idris & Momani, 2013).

Considerando-se as exposições anteriores sobre a avaliação de alternativas estratégicas, a inovatividade e o desempenho, supõe-se que:

*H2(a) = A Inovatividade impacta direta e positivamente a Abrangência*

*H2(b) = A Abrangência impacta direta e positivamente o Desempenho Organizacional.*

### ***Inovatividade, Ênfase em Capacidades de Marketing e Desempenho Organizacional***

Segundo Aaker (2001), a formulação de estratégias deve considerar os custos e a viabilidade de gerar e manter ativos e capacidades que servirão de base para uma vantagem competitiva sustentável. Menon *et al.* (1999) destacam a importância de se avaliar ativos e capacidades, e afirmam que “[...] estratégias não deveriam ser desenvolvidas sem uma identificação explícita e avaliação objetiva das habilidades da empresa em executá-las [...]” (Menon *et al.*, 1999, p. 21).

Theodosiou, Kehagias e Katsikeas (2012) demonstraram que entre diversas orientações que uma empresa pode seguir, a orientação para a inovação está diretamente relacionada com as capacidades especializadas de marketing. Os autores utilizaram como base para sua escala de orientação para inovação o estudo de Hurley e Hult (1998), um dos primeiros trabalhos a tratar a inovatividade como um aspecto cultural da organização que é aberta a novas ideias.

Segundo Weeraardena (2003), empresas que apostam em uma base de estratégia competitiva baseada em inovação possuem capacidades de marketing distintas que suportam essa estratégia. Weerawardena e O’Cass (2004) provaram que a intensidade empreendedora, que tem como uma de suas dimensões a inovatividade em nível organizacional, está positivamente relacionada com a melhoria das capacidades especializadas de marketing nas empresas.

Nath, Nachiappan e Ramanathan (2010) provaram que as capacidades de marketing estão positivamente relacionadas com o desempenho. Segundo os resultados do estudo, empresas que desenvolvem capacidades de marketing, seguindo uma estratégia de diferenciação, são proativas e buscam entender as mudanças nas demandas dos consumidores. Essas empresas, com seu conhecimento inerente sobre o mercado, oferecem melhor criação de valor para o cliente, impactando positivamente os resultados organizacionais a longo prazo.

As empresas desenvolvem suas capacidades frente aos processos de mudança na busca pela vantagem competitiva sustentável, de modo que as mudanças organizacionais envolvem a transformação de processos, recursos e operações a fim de criar valor direcionado à inovação (Easterby-Smith, Lyles & Peteraf, 2009; Teece, 2014). Nesse sentido, Ngo e O’Cass (2012) descobriram que as

capacidades de marketing da empresa, quando em interação com a capacidade de inovação, resultam em melhores níveis de desempenho de inovação, isto é, maior número de novos produtos lançados, maior qualidade dos produtos, conquista de novos clientes e exclusividade de produtos no mercado.

Pequenas e médias empresas que desenvolvem capacidades de marketing apresentam melhores níveis de lucratividade e maior retorno sobre investimentos (Sok, O’Cass & Sok, 2013). Essa relação positiva também foi encontrada por Brouthers, Nakos e Dimitratos (2015). Segundo os autores, algumas capacidades de marketing ajudam pequenas empresas a alcançarem maior desempenho quando atuam em mercados internacionais. Dessa forma, espera-se que PMEs do setor TIC melhorem seus resultados financeiros, de mercado e de inovação ao enfatizarem as capacidades de marketing durante o processo de estratégia.

Com base no que foi exposto nos parágrafos anteriores, apresenta-se mais duas hipóteses do presente estudo:

*H3(a) = A Inovatividade impacta direta e positivamente a Ênfase em Ativos e Capacidades de Marketing;*

*H3(b) = A Ênfase em Ativos e Capacidades de Marketing impacta direta e positivamente o Desempenho Organizacional.*

### ***Inovatividade, Integração Funcional e Desempenho Organizacional***

A integração funcional refere-se ao grau de interação, comunicação e coordenação entre diversas funções de uma empresa (Troy, Hirunyawipada & Paswan, 2008). A literatura organizacional aponta diversas vantagens associadas à integração funcional, como a formação de equipes com múltiplas habilidades, maior criatividade nas estratégias, maior competência técnica e sucesso no lançamento de novos produtos (Menon *et al.*, 1999; Sherman, Souder & Jensen, 2000; Sherman, Berkowitz & Souder, 2005).

Menon *et al.* (1999) argumentam que a cultura inovadora facilita a implementação das estratégias de marketing, pois desencoraja a “construção de impérios” e as disputas de recursos, diminuindo, assim, a rigidez funcional e os desentendimentos entre os departamentos. A inovatividade promove maior aceitação a falhas e maior troca de informações sobre as mesmas (Hurley & Hult, 1998). Segundo Ruekert e Walker (1987), em um ambiente criado pela cultura inovadora, a integração funcional é fomentada, pois possibilita o envolvimento de diferentes grupos e pessoas no processo de tomada de decisão. Dessa forma, empresas envolvidas em cultura de inovação fomentam

a maior troca de experiências entre seus membros, que em conjunto, buscam atingir os objetivos organizacionais (Slater, Mohr & Sengupta, 2014).

Olson, Walker e Ruekert (1995) descobriram que a novidade do conceito e a dificuldade da tarefa sendo desenvolvida fazem com que os especialistas das diversas áreas da empresa percebam a necessidade de maior dependência entre eles para o alcance dos objetivos. Os resultados do estudo mostram que o fluxo de informação, de recursos e habilidades entre esses especialistas aumenta durante o processo de desenvolvimento de novo produto, ou seja, existe maior integração funcional. Ayers, Dahlstrom e Skinner (1997) apontam que, quanto maior o nível de interação entre as áreas funcionais durante o processo de elaboração e lançamento, maior é a probabilidade de sucesso do novo produto.

Toaldo e Luce (2006) encontram relação positiva entre integração funcional e indicadores de desempenho: participação de mercado, retorno sobre investimento, satisfação do consumidor e fluxo de caixa. No referido estudo, os autores também indicaram suporte à proposição de que a cultura inovadora influencia positivamente a integração funcional, confirmando os resultados encontrados anteriormente por Menon *et al.* (1999).

Com o aporte dos estudos anteriormente referenciados, supõe-se que:

*H4(a) = A Inovatividade impacta direta e positivamente a Integração Funcional*

*H4(b) = A integração Funcional impacta direta e positivamente o Desempenho Organizacional.*

#### ***Inovatividade, Qualidade de Comunicação e Desempenho Organizacional***

De acordo com Menon *et al.* (1999) o processo de estratégia de marketing não é um exercício individual, ele requer múltiplos grupos, sendo necessário interação e coordenação de atividades e funções. Dessa maneira, a boa comunicação entre os indivíduos é essencial para que a empresa alcance a integração funcional e implemente suas estratégias com sucesso. Andrews e Smith (1996) mostram que quanto mais um gerente de produtos interage com outras áreas funcionais, maior a criatividade do programa de marketing. Criatividade essa que, segundo Menon *et al.* (1999), está positivamente relacionada com o desempenho.

Para Ashill, Frederikson e Davies (2003), muitos problemas nos modelos de planejamento estratégico de marketing estão associados com a resistência interna à mudança, que é consequência da baixa qualidade de comunicação entre os responsáveis pela estratégia e os demais departamentos. Logo, melhorando-se a

comunicação, a resistência à mudança poderia ser superada, facilitando o processo de estratégia de marketing.

A abertura a novas ideias faz com que os diversos grupos funcionais tenham facilidade em dividir, trocar ideias, desafiarem-se e comuniquem-se abertamente, garantindo boa interação e comunicação entre os membros da equipe responsável pela estratégia de marketing (Menon *et al.*, 1999). Nesse mesmo sentido, Dobni (2008) argumenta que a cultura de inovação pode influenciar diversos processos organizacionais, sendo que um de seus impactos é sobre a comunicação interna. Linke e Zerfass (2011) comprovam que a qualidade de comunicação pode ser evidenciada em empresas com maior grau de inovatividade.

Toaldo e Luce (2006) também encontraram relação positiva entre cultura organizacional e a qualidade da comunicação, e conseguiram provar que a comunicação ainda exerce influência sobre o desempenho de mercado, como haviam sugerido Kohli e Jaworski (1990); Narver e Slater (1990).

Levando-se em consideração os argumentos apresentados, propõe-se que:

*H5(a) = A Inovatividade impacta direta e positivamente a Qualidade da Comunicação;*

*H5(b) = A Qualidade de Comunicação impacta direta e positivamente o Desempenho Organizacional.*

#### ***Inovatividade, Consenso e Desempenho Organizacional***

O Consenso é definido como o entendimento compartilhado das prioridades estratégicas, entre a alta administração, e os níveis funcional e operacional, tanto em relação ao método de se desenvolver a estratégia como em relação ao seu conteúdo e objetivos (Homburg, Krohmer & Workman, 1999; Kellermanns, Walter, Lechner, Floyd, 2005). O consenso é importante durante o processo de estratégia de marketing, pois quando os membros da equipe têm consentimento sobre a estratégia sendo desenvolvida, menos tempo é gasto em politicagem e resolução de conflitos, e o tempo “livre” pode ser melhor aproveitado na sua operacionalização (Menon *et al.*, 1999).

De acordo com Menon *et al.* (1999) a cultura inovadora promove maiores níveis de consenso em relação à estratégia, pois os planos são desenvolvidos abertamente, e todos os membros da equipe têm a oportunidade de participar do processo. Os resultados do trabalho de Toaldo e Luce (2006) comprovam essa relação positiva entre a cultura inovadora e indicadores de consenso, representados



pelo construto “comprometimento” em seu modelo de processo de estratégia de marketing.

Homburg, Krohmer e Workman (1999) descobriram que o consenso estratégico, quando a empresa adota uma estratégia de diferenciação, exerce influência sobre três indicadores de desempenho: eficiência, eficácia e capacidade de adaptação. Gonzalez-Benito, Aguinis, Boyd, & Suarez-Gonzalez (2010) também encontraram relação positiva entre o consenso estratégico e o desempenho. Como mostram os resultados da sua pesquisa, quando as decisões atingem alto nível de consenso na empresa, os membros das equipes reportam maiores níveis de comprometimento com as decisões em questão e agem para implementá-las de maneira mais rápida. Isso gera um efeito positivo sobre as vendas, a satisfação dos clientes, a participação de mercado, e o sucesso de novos produtos, melhorando as taxas de retorno sobre investimento, de porcentagem de lucro por venda e de produtividade (Gonzalez-Benito *et al.*, 2010).

Seguindo o raciocínio desenvolvido a partir das discussões sobre cultura inovadora, consenso e resultados, supõe-se que:

*H6(a) = A Inovatividade impacta direta e positivamente o Comprometimento com o Consenso da Estratégia;*

*H6(b) = O Comprometimento com o Consenso da Estratégia impacta direta e positivamente o Desempenho Organizacional.*

#### ***Inovatividade, Comprometimento de Recursos e Desempenho Organizacional***

De acordo com Aaker (2001) uma das decisões mais importantes no momento de se escolher uma estratégia de marketing é a alocação de

recursos. Tanto os recursos financeiros, internos ou externos, como recursos não financeiros, como equipamentos, pessoas e tempo, precisam ser alocados.

Menon *et al.* (1999) encontraram relação positiva entre a cultura inovadora e o comprometimento de recursos para a estratégia. Segundo eles, a cultura inovadora reduz a fragmentação e a disputa por recursos, fazendo com que todos os esforços estejam concentrados na implantação da estratégia escolhida. Toaldo e Luce (2006) também confirmaram a associação positiva entre as duas variáveis.

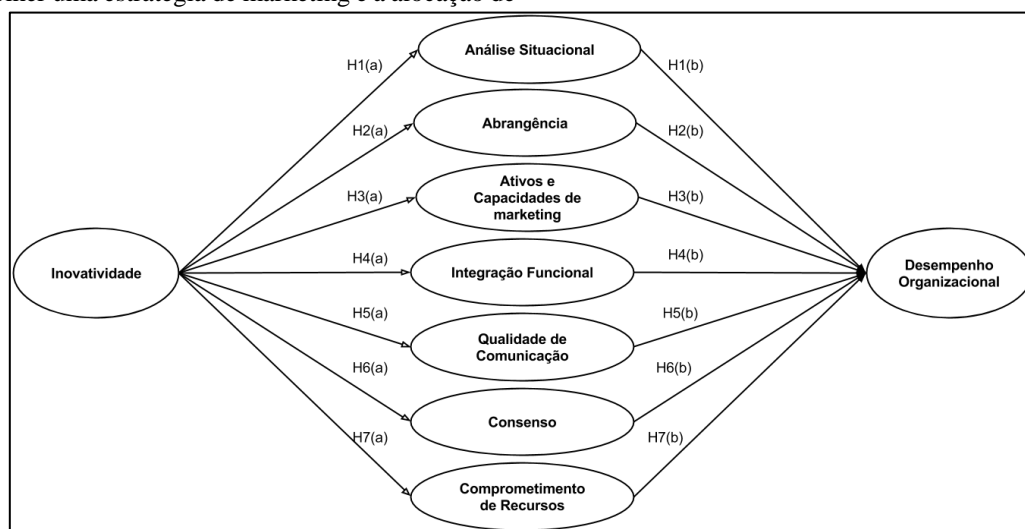
Menon *et al.* (1999) ainda confirmaram a hipótese de que o comprometimento de recursos para determinada estratégia está relacionado com melhor desempenho de mercado. Toaldo e Luce (2006) provaram que a relação acima é válida para o contexto brasileiro. De acordo com os resultados dos autores, o comprometimento de recursos está associado com maior participação de mercado, maior taxa de retorno sobre investimento e maior satisfação do consumidor (Toaldo & Luce, 2006).

Tendo como base o que foi apresentado, propõe-se que:

*H7(a) = A Inovatividade impacta direta e positivamente o Comprometimento de Recursos para a Estratégia;*

*H7(b) = O Comprometimento de Recursos para a Estratégia impacta direta e positivamente o Desempenho Organizacional.*

A Figura 1 apresenta o modelo testado no estudo. Nele estão expostas as relações entre os construtos e as hipóteses de pesquisa que foram fundamentadas nesta seção.



**Figura 1 - Modelo proposto e hipóteses**  
Fonte: Elaborada pelos autores, 2017.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A estratégia de pesquisa adotada no presente estudo foi o método *survey*, operacionalizado com questionários auto preenchidos via plataforma QUALTRICS®, no período de agosto a outubro de 2014. O instrumento de coleta passou por validação de acadêmicos da área e especialistas do setor TIC e foi submetido à pré-teste, ambos resultando na versão final do questionário.

A população estudada foi de pequenas e médias empresas do setor de tecnologia da informação e comunicação (TIC), que apresentam como elemento comum o dinamismo imposto pelas inovações tecnológicas, estando imersas na cultura de inovação, elemento importante para o desenvolvimento do modelo proposto no estudo (Roselino, 2007; Lee *et al.*, 2010; Martens *et al.*, 2011). A amostra compreendeu empresas de diversos estados brasileiros: Paraná (41%), São Paulo (21%), Rio de Janeiro (14%), Rio Grande do Sul (10%), Minas Gerais (6%), entre outros (8%). Ressalta-se que a maior concentração de empresas paranaenses na amostra do estudo ocorreu devido ao contato realizado pessoalmente com associações de empresas TIC do estado, o que não foi possível em outras regiões brasileiras, onde o contato foi exclusivamente por meio eletrônico.

Realizou-se uma amostragem não-probabilística por adesão (Creswell, 2010). A coleta de dados com gestores foi desenvolvida por meio de três estratégias: (1) contato com associações de empresas do setor TIC (ASSESPRO, APS Curitiba e *Software by Maringá*); (2) busca por empresas do setor TIC em plataforma profissional *online* (LinkedIn®); (3) coleta com gestores em cursos de pós-graduação na área de tecnologia (Maringá e Curitiba – PR).

O questionário foi disponibilizado para 1103 respondentes. A taxa de resposta foi de 14,5%,

perfazendo 160 questionários devolvidos. Após a eliminação dos questionários mal preenchidos, dos casos de *outliers* e dos respondentes que não faziam parte da amostra determinada, chegou-se a uma amostra final de 105 empresas. Vale ressaltar que a modelagem via PLS apresenta bom desempenho quando aplicado a pequenas amostras (Chin, Marcolin & Newsted, 2003; Hsu, Chen & Hsieh, 2006). Nesse sentido, Kramer e Rosenthal (1999) apontam que amostras maiores que 100 casos são adequadas para testar relações entre variáveis em modelos estruturais. Segundo Chin, Marcolin e Newsted (2003), para a realização da análise de caminhos no PLS é necessário que o número de casos seja igual ou superior a 10 vezes a maior quantidade de caminhos que chegam à uma variável dependente. No presente estudo, a variável dependente que recebe o maior número de caminhos é o desempenho organizacional, que é influenciado pelas sete variáveis do processo de estratégia, ou seja, 70 casos seriam suficientes para testar o modelo. A partir do exposto, pode-se considerar que a amostra do presente estudo atende os requisitos para o teste de hipóteses.

#### 3.1 Mensuração das Variáveis

A Tabela 1 apresenta as definições dos construtos do presente estudo, o detalhamento das variáveis de mensuração, seus carregamentos, o resultado da confiabilidade das escalas, e suas fontes. Todas as escalas foram convertidas para 10 pontos, pois segundo Malhotra (2001) quanto maior o número de categorias da escala, mais refinada é a discriminação possível entre os objetos de estímulo. Os construtos foram mensurados utilizando-se escalas tipo *Likert*, sendo que os respondentes podiam escolher de 1 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente) a julgar as afirmações feitas.

**Tabela 1** - Definições e medidas dos construtos

Construto	Variáveis	Carga fatorial	Fontes
Inovatividade ( $\alpha = .76$ )	1. Na minha empresa a inovação baseada em resultados de pesquisa é rapidamente aceita	.77	Hurley e Hult (1998)
	2. Na minha empresa os gestores buscam ativamente ideias inovadoras.	.86	
	3. Na minha empresa as pessoas são criticadas por novas ideias que não dão certo	.70	
	5. Na minha empresa existe receio à mudança	.67	
Análise Situacional ( $\alpha = .84$ )	1. Os decisores levam em consideração as fraquezas da empresa	.86	Menon <i>et al.</i> (1999)
	2. Os decisores levam em consideração as forças da empresa	.80	
	3. Os decisores levam em consideração as oportunidades da empresa	.83	

	4. Os decisores levam em consideração as ameaças da empresa	.80	
Abrangência ( $\alpha = .93$ )	1. Diversas alternativas estratégicas foram consideradas de forma explícita antes de escolher essa estratégia	.95	Menon <i>et al.</i> (1999)
	2. As estratégias alternativas foram adequadamente analisadas antes de terem sido descartadas	.94	
	3. A estratégia escolhida era flexível e considerava diversas situações	.92	
Integração Funcional ( $\alpha = .93$ )	1. A área de marketing responsável por essa estratégia estava integrada à atividade principal da empresa	.83	Menon <i>et al.</i> (1999)
	2. Os membros da equipe responsáveis por essa estratégia possuíam a motivação e a preparação necessárias para a execução do trabalho	.92	
	3. A equipe de implementação da estratégia estava devidamente organizada nas tarefas	.92	
	4. Os membros do grupo estavam integrados durante a formulação e a implementação dessa estratégia	.93	
Qualidade da Comunicação ( $\alpha = .93$ )	1. Os membros da equipe envolvida com a estratégia mantiveram interação contínua	.90	Menon <i>et al.</i> (1999)
	2. Os objetivos e metas da estratégia foram claramente comunicados a todas as áreas interessadas na empresa	.91	
	3. Os membros da equipe comunicaram-se abertamente durante a implementação dessa estratégia	.93	
	4. Houve ampla comunicação formal e informal para toda a empresa durante a implementação da estratégia	.89	
Consenso ( $\alpha = .92$ )	1. Todas as partes envolvidas se dedicaram para garantir que a estratégia fosse implementada de forma bem-sucedida	.92	Menon <i>et al.</i> (1999)
	2. O consenso era evidente durante a implementação dessa estratégia	.94	
	3. Toda a empresa “comprou a ideia” da estratégia implementada	.93	
Comprometimento de Recursos ( $\alpha = .86$ )	1. O número de pessoas trabalhando no projeto foi considerado suficiente	.83	Menon <i>et al.</i> (1999)
	2. Todas as pessoas estavam comprometidas para que fosse possível alcançar os resultados esperados	*	
	3. Recursos adequados foram alocados para o processo de implementação da estratégia	.90	
	4. O tempo que os gerentes trabalharam no projeto foi considerado suficiente	.88	
Ênfase em Ativos e Capacidades de Marketing ( $\alpha = .91$ )	2. Considerou que os produtos desenvolvidos fossem realmente novos	.79	Menon <i>et al.</i> (1999)
	3. Considerou a variedade de produtos da nossa empresa	.80	
	4. Considerou nossa capacidade de atendimento aos clientes	.84	
	5. Considerou a imagem da marca da nossa empresa	.76	
	6. Considerou o aprimoramento dos produtos existentes na nossa empresa	.87	
	7. Considerou o desenvolvimento de produtos de qualidade superior	.85	
	8. Considerou a influência da nossa empresa sobre os distribuidores	.64	
	10. Considerou que nossos gastos com propaganda fossem maiores que os da concorrência	*	
	11. Considerou a inserção dos produtos da empresa em mercados de preços elevados	.69	

	13. Considerou inovações em nossas técnicas de marketing	.71	
	2. As metas de lucro definidas para a minha empresa foram atingidas	.76	
	4. As metas de participação de mercado definidas para a minha empresa foram atingidas	.80	
Desempenho Organizacional ( $\alpha = .91$ )	5. A empresa obteve retorno sobre os investimentos realizados	.81	Grisseman, Plank e Brunner-Sperdin (2013); Ngo e O’Cass (2012); Langerak, Hultink e Robben (2004)
	6. Minha empresa obteve crescimento maior que a concorrência	.82	
	7. A empresa desenvolveu novos produtos/serviços em quantidade superior à concorrência	.74	
	9. Aumentamos a qualidade dos produtos/serviços desenvolvidos em relação à concorrência	.80	
	10. Obtivemos sucesso com o lançamento de novos produtos	.83	
	11. Mantivemos a exclusividade dos nossos produtos/serviços no mercado	.70	

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2017)

### 3.2 Técnicas de Análise dos Dados

Os testes *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk* foram rodados para checar a normalidade dos dados. Os resultados revelaram que os dados apresentam distribuição não-normal. Levando-se em consideração esse resultado e o tamanho amostral, a modelagem com Mínimos Quadrados Parciais (PLS) foi escolhida para a análise estatística do modelo. A modelagem de equações estruturais via PLS é apropriada para modelos exploratórios com amostras relativamente pequenas (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2014).

Alguns outros fatores contribuíram para a escolha do PLS como técnica de análise dos dados. Primeiro, o PLS apresenta robustez para desvios da distribuição normal multivariada (Chin, Marcolin & Newsted, 2003). Segundo, o PLS utiliza um processo de estimativa iterativa, que considera as direções das relações causais entre variáveis dependentes e independentes e sugere onde as relações podem ou não existir (Chin *et al.*, 2003). Terceiro, estudos

recentes no setor de *software* têm utilizado o PLS para análise de dados (*e.g.* Hakala, 2013; Lew & Sinkovics, 2013), demonstrando suporte para a escolha do PLS neste estudo.

No presente trabalho, as variáveis foram mensuradas utilizando-se questionários auto preenchidos para as variáveis endógenas e exógenas levando-se em consideração as opiniões de um mesmo respondente. Dessa forma, um teste para verificar ‘*commom method bias*’ foi realizado (Lowry & Gaskin, 2014). Utilizando-se o teste *Harman*, foi possível notar que o fator extraído explicava 39% da variância. Esse resultado sugere que o estudo não sofreu interferências relacionadas a ‘*commom method bias*’.

Antes de testar as hipóteses, foi necessário avaliar o modelo de mensuração, ou seja, verificar se o modelo analisado preenchia os requisitos de confiabilidade ( $CR > .70$ ), e de validades convergente ( $AVE > .50$ ) e discriminante (Hair *et al.*, 2014; Fornell & Larcker, 1981; Lowry & Gaskin, 2014). Os resultados são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 - Validades Convergente e Discriminante

	AVE	CR	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>1. Abrangência</b>	.88	.95	<b>.94</b>								
<b>2. Análise Situacional</b>	.68	.89	.69	<b>.82</b>							
<b>3. Ênfase em capacidades de marketing</b>	.57	.92	.64	.61	<b>.75</b>						
<b>4. Comprometimento de Recursos</b>	.70	.90	.50	.44	.67	<b>.84</b>					
<b>5. Qualidade da Comunicação</b>	.83	.95	.74	.63	.68	.72	<b>.91</b>				
<b>6. Comprometimento com o Consenso</b>	.87	.95	.64	.55	.66	.75	.84	<b>.93</b>			
<b>7. Desempenho Organizacional</b>	.62	.92	.49	.48	.63	.48	.53	.50	<b>.78</b>		
<b>8. Inovatividade</b>	.57	.84	.49	.48	.43	.28	.42	.46	.21	<b>.76</b>	
<b>9. Integração Funcional</b>	.79	.95	.62	.54	.63	.68	.79	.73	.54	.45	<b>.89</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

#### 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Tabela 3 apresenta os resultados do teste de hipóteses. Conforme observado, os caminhos com Valor-t maior que 1,96 são considerados significantes (Hair *et al.*, 2014). Logo as hipóteses inclusas nesses caminhos foram suportadas.

Considerando a influência da inovatividade no processo, o teste do modelo demonstrou suporte às hipóteses H1(a), H2(a), H3(a), H4(a), H5(a), H6(a) e H7(a). Esses resultados sugerem que a inovatividade, como elemento da cultura organizacional, influencia positivamente todas as atividades do processo de estratégia de marketing, para as empresas do setor TIC participantes da pesquisa.

**Tabela 3** - Resultados do teste de hipóteses

Hipóteses	Caminho	Valor t	Resultados
H1(a) Inovatividade -> Análise Situacional	.484	6.391	Aceita
H1(b) Análise Situacional -> Desempenho Organizacional	.091	.698	Rejeitada
H2(a) Inovatividade -> Abrangência	.495	6.180	Aceita
H2(b) Abrangência -> Desempenho Organizacional	.035	.241	Rejeitada
H3(a) Inovatividade -> Capacidades de Marketing	.433	5.536	Aceita
H3(b) Capacidades de Marketing -> Desempenho Organizacional	.427	2.824	Aceita
H4(a) Inovatividade -> Integração Funcional	.457	6.109	Aceita
H4(b) Integração Funcional -> Desempenho Organizacional	.199	1.327	Rejeitada
H5(a) Inovatividade -> Qualidade de Comunicação	.426	4.897	Aceita
H5(b) Qualidade de Comunicação -> Desempenho Organizacional	.001	.005	Rejeitada
H6(a) Inovatividade -> Consenso	.469	5.844	Aceita
H6(b) Consenso -> Desempenho Organizacional	.001	.008	Rejeitada
H7(a) Inovatividade -> Comprometimento de Recursos	.281	2.787	Aceita
H7(b) Comprometimento de Recursos -> Desempenho Organizacional	-.005	.033	Rejeitada

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Dessa forma, infere-se que o desenvolvimento da inovatividade nas empresas pesquisadas pode contribuir para o desenvolvimento das atividades do processo de estratégia. Influenciados pela inovatividade, os gestores tendem a analisar os ambientes externo e interno com maior frequência, visto que a busca por informações ganha importância no dia-a-dia da empresa (Eisenhardt; 1989; Menon *et al.*, 1999). De posse de informações mais apuradas sobre o mercado, a empresa pode explorar diversas alternativas estratégicas adequadas ao contexto ao qual está inserida (Toaldo & Luce, 2006; Ulguim, 2014). Da mesma forma, a abertura a novas ideias favorece o diálogo entre as equipes e os departamentos, possibilitando maior integração ao processo de geração de estratégias (Ruekert & Walker, 1987). Igualmente, o fluxo de ideias aumenta, melhorando a comunicação entre os membros da organização (Ashill, Frederikson & Davies, 2003), que em conjunto determinam qual pode ser a estratégia mais adequada para ser implementada (Menon *et al.*, 1999). Finalmente, esse consenso em relação à estratégia faz com que a disputa pela alocação de recursos para projetos

distintos diminua, afinal, existe o consentimento de que a estratégia sendo posta em prática é a melhor opção. Dessa forma, os estrategistas podem analisar essa situação e determinar quais são as capacidades de marketing que a empresa possui, e de que maneira elas serão alocadas para que a estratégia seja operacionalizada.

Ao agregar a inovatividade ao processo de estratégia de marketing, buscou-se mensurar indicadores de desempenho de inovação juntamente aos indicadores de mercado e financeiro. Como pode ser notado com a confirmação da hipótese H3(b), a ênfase em ativos e capacidades de marketing, um componente do processo de estratégia, resultou em desempenho organizacional, formado a partir de variáveis financeiras, de mercado e de inovação. Isso pode ser um indício de que a união da inovatividade com as atividades de marketing proporciona para as empresas, além de melhores resultados financeiros e de mercado, já consagrados na literatura (Menon *et al.*, 1999; Toaldo & Luce, 2006; Lee *et al.*, 2006; Jarrat & Fayed, 2001), também melhores resultados de inovação, como qualidade superior, maior quantidade de novos produtos, e aumento na taxa de

sucesso dos novos produtos (Ngo & O'cass, 2012; Langerak *et al.*, 2004).

A avaliação do modelo via PLS resultou na rejeição das hipóteses H1(b), H2(b), H4(b), H5(b), H6(b) e H7(b), que propunham a influência das atividades do processo de estratégia de marketing sobre o desempenho organizacional. Apesar de apresentar oposição às proposições de diversos estudos, é importante ressaltar que a rejeição das hipóteses não deve implicar no abandono das atividades de estratégia por parte das empresas. A prática e a literatura de marketing apresentam evidências robustas de que as empresas precisam realizar análises SWOT ao desenvolver estratégias (Ayub *et al.*, 2013), de que devem fomentar a comunicação entre os funcionários a fim de melhorar a integração entre funções e departamentos (Troy, Hirunyawipada & Paswan, 2008; Dobni, 2008), e de que não podem confiar em um único plano de ação ao implementar estratégias de marketing, sendo necessário a análise de diversas alternativas (Mohd, Idris & Momani, 2013).

Algumas das atividades investigadas no presente estudo podem apresentar relações entre si, como é o caso da *qualidade da comunicação*, da *integração funcional* e do *consenso em relação às estratégias* (Finkelstein, Hambrick, & Cannella, 2009). Um entendimento mais aprofundado dessas relações poderia ajudar a elucidar os motivos para a rejeição de algumas hipóteses do presente estudo (Ashill, Frederikson e Davies, 2003). Por exemplo, Finoti *et al.* (2017) mostraram que, isoladamente, as atividades de formulação de estratégias não impactam o desempenho organizacional, sendo necessário o desenvolvimento de atividades de implementação para que a relação se evidencie.

Os testes estatísticos também confirmaram a hipótese H3(b), sendo assim, pode-se dizer que durante o processo de estratégia de marketing, a ênfase em ativos e capacidades exerce influência direta e positiva sobre o desempenho organizacional das empresas investigadas. Esse resultado ajuda a dar suporte para uma das contribuições do presente estudo à teoria de marketing estratégico. De acordo com Menguc e Auh (2006), as atividades de marketing e inovação, quando trabalhadas conjuntamente, podem resultar em efeitos sinérgicos, ainda pouco explorados pela teoria.

A confirmação da hipótese H3(b) está em consonância com as descobertas recentes de Sok, O'Cass e Miles (2016). Estudando pequenas e médias empresas em mercados emergentes, os autores mostraram que a integração de recursos e capacidades de marketing ajuda essas empresas a atingir melhores resultados no lançamento de novos produtos e melhor desempenho relacionado a clientes (Sok, O'Cass, & Miles, 2016).

Pode-se dizer que a habilidade de gerar maior valor para o cliente depende, em grande parte, da disponibilidade e da aplicação de recursos de recursos específicos de marketing (Day, 1994; Guenzi & Troilo, 2006). Sendo assim, as capacidades de marketing podem levar as pequenas e médias empresas do setor TIC a atingir vantagens competitivas baseadas no valor do cliente, o que, por fim, contribui para a melhoria nos índices de desempenho (Santos-Vijande, Lopéz-Sanches & Trespalacios, 2012).

A confirmação da hipótese H3(b) perante a rejeição das demais hipóteses ainda traz uma importante contribuição para os estudos de pequenas e médias empresas de tecnologia. Levando-se em consideração a estrutura orgânica dessas empresas, o compartilhamento da cultura de inovação favorece a troca de informações, a integração entre diversas funções e a criatividade (McCartan-Quinn & Carson, 2003; Netto, 2007; Grisseemann, Plank, & Brunner-Sperdin, 2013) que aumentam a geração de novos produtos. Porém, como mostram os resultados do presente estudo, quando a empresa não avalia e não aplica capacidades de marketing no processo de estratégia, o esforço de inovação não atinge seus objetivos.

O desenvolvimento precário das atividades de marketing tem sido apontado como uma das principais causas para o fracasso no lançamento de novos produtos (Hopkins, 1981). Nesse sentido, Kyriakopoulos, Hughes e Hughes (2016) argumentam que a aplicação de recursos de marketing ajuda as empresas de tecnologia a terem melhores resultados da introdução de inovações no mercado. Ou seja, o sucesso de pequenas empresas do setor TIC parece ser dependente da geração de inovação e do desenvolvimento eficaz de atividades de marketing para levar os produtos inovadores ao mercado (McCartan-Quinn & Carson, 2003; Aksoy, 2017).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como base o objetivo do presente trabalho e os resultados apresentados, conclui-se que, para a amostra pesquisada, a inovatividade influencia todas as atividades do processo de estratégia de marketing, enquanto, salvo a ênfase em ativos e capacidades, os demais componentes do processo não impactam diretamente os indicadores de desempenho.

Tais resultados foram confirmados por meio da comprovação das hipóteses H1(a), H2(a), H3(a), H4(a), H5(a), H6(a), e H7(a), sendo que a maior influência ocorre sobre o construto abrangência (.495), que corresponde à hipótese H2(a), e a relação mais fraca desenvolve-se sobre o comprometimento

de recursos para a estratégia (.281), por sua vez, correspondente à hipótese H7(a).

Isso indica que, para as pequenas e médias empresas do setor TIC investigadas, a inovatividade é um antecedente importante do desenvolvimento de estratégias de marketing, principalmente por fomentar a análise de diversas estratégias antes da tomada de decisão. A fraca influência da inovatividade sobre o comprometimento de recursos para a estratégia é uma indicação de que outros fatores podem ser mais importantes durante o processo de estratégia de marketing em empresas do setor investigado. Por exemplo, o consenso, que segundo Hambrick, Finkelstein e Cannella Jr. (2009), é um fator crítico para que a empresa disponibilize recursos para a execução da estratégia.

As demais hipóteses do estudo indicavam que as dimensões do processo de estratégia de marketing, que foram influenciados pela inovatividade, afetariam positivamente o desempenho organizacional. O teste do modelo mostrou que somente a hipótese H3(b) foi aceita, o que implica dizer que a ênfase em ativos e capacidades de marketing durante o processo de estratégia resulta em melhor desempenho organizacional para as empresas pesquisadas. Já as hipóteses H1(b), H2(b), H4(b), H5(b), H6(b) e H7(b) foram rejeitadas, divergindo dos estudos utilizados para a construção das mesmas (Grant, 1995; Mckee, Varadarajan & Vassar, 1990; Menon *et al.*, 1999; Olson, Walker & Ruekert, 1995; Homburg, Krohmer & Workman, 1999; Ayers, Dahlstrom & Skinner, 1997; Atuahene-Gima & Murray, 2004; Ashill, Frederikson & Davies, 2003; Toaldo & Luce, 2006; Gonzalez-Benito *et al.*, 2010).

O presente estudo contribui para o avanço das discussões no campo do marketing estratégico e para a gestão de pequenas e médias empresas sob várias perspectivas. Primeiro, confirmou-se que a inovatividade (antecedente do processo de inovação) exerce influência relevante sobre todos os elementos do processo de estratégia de marketing. Com o presente estudo foi possível mensurar esse efeito sem a interferência de outras variáveis, uma limitação em trabalhos anteriores (Menon *et al.*, 1999; Toaldo & Luce, 2006). De forma geral, os pesquisadores de marketing têm negligenciado o impacto da inovatividade sobre elementos específicos da estratégia de marketing, dando prioridade à sua relação com conceitos mais abrangentes, como as orientações estratégicas da empresa, ou com o desempenho organizacional (Hurley & Hult, 1998; Keskin, 2006; Theoharakis & Hooley, 2008; Augusto & Coelho, 2009; Grisseman *et al.*, 2013; Tsai & Yang, 2013). Nesse sentido, o presente estudo estende a aplicabilidade do conceito de inovatividade, ao provar sua relação

direta com atividades, processos e rotinas de marketing.

A segunda contribuição surge da confirmação de que, quando trabalhadas conjuntamente, as atividades de marketing e inovação geram sinergia, ou seja, proporcionam resultados que não seriam alcançados de forma isolada (Menguc & Auh, 2006). O estudo também contribui para comprovar que o desenvolvimento do processo de estratégia de marketing pode ajudar pequenas e médias empresas a alcançarem melhores resultados de inovação (Toaldo, Biegas, Semprebon, Vivan & Marchetti, 2013; Aksoy, 2017; Finoti *et al.*, 2017).

Destaca-se, ainda, o fato de o estudo desmistificar o processo de estratégia de marketing perante as empresas estudadas, mostrando de forma simples as sete atividades necessárias para que as estratégias de marketing sejam desenvolvidas e operacionalizadas. Ainda, explorando o impacto da inovatividade nos elementos do processo de estratégia de marketing de forma desagregada, há como gerir os recursos da empresa de forma mais direcionada, uma vez que esses elementos são conhecidos individualmente.

Esse resultado torna-se relevante para o grupo de empresas estudado, visto que segundo Netto (2007) as PMEs de tecnologia geralmente contam com uma cultura voltada à inovação, porém seus gestores carecem de habilidades operacionais relacionadas à gestão para o desenvolvimento de competências. Como os resultados da pesquisa apontam, sem a ênfase em ativos e capacidades de marketing, é difícil que essas empresas consigam atingir seus objetivos de inovação. Isso torna-se um problema, pois empresas do setor de tecnologia “devem estar sempre se renovando e inovando, caso contrário, podem perder mercado para outras empresas com mais prestígio ou menor custo” (Netto, 2007, p. 15).

O estudo também contribui para indicar processos importantes a serem geridos internamente nas organizações. Cabe aos gestores de PMEs do setor TIC trabalharem a inovatividade nas empresas, com o cuidado de analisar seu impacto no processo de estratégia de marketing. Os achados também indicam aos gestores que é importante gerir os ativos e capacidades de marketing, pois esse foi o único elemento do processo de estratégia de marketing que se mostrou relevante para mudanças no desempenho das empresas.

Por fim, ainda na esfera gerencial, os resultados deste estudo indicam que mesmo que os gestores tenham ideias inovadoras, o desenvolvimento de estratégias pode não resultar nos fins almejados caso a empresa não operacionalize seus ativos por meio de capacidades, tais como: atendimento aos clientes, esforços de comunicação e imagem de marca.

Da mesma forma que gerou contribuições, o estudo também apresentou algumas limitações e, a partir destas, apresentam-se sugestões para futuros trabalhos. Como limitações destaca-se o fato de, em função das especificidades da amostra e da impossibilidade de listar todas as PMEs brasileiras do setor TIC, os resultados serem limitados ao conjunto de empresas estudadas. Ainda em relação à amostra, destaca-se o número pequeno de respondentes, impossibilitando o teste do modelo proposto por meio de outras técnicas estatísticas baseadas em covariância (AMOS e LISREL).

Outra limitação encontrada na pesquisa foi o acesso aos participantes. Os respondentes precisavam participar diretamente dos processos de estratégia de marketing das empresas, o que implicava a busca por funcionários com altas responsabilidades, sendo comum a rejeição em participar da pesquisa por falta de tempo para responder o questionário.

Durante o desenvolvimento da pesquisa algumas questões não puderam ser respondidas, tornando-se oportunidades de pesquisas futuras. Nesse sentido, três sugestões de pesquisa derivam deste trabalho:

(a) incluir outras atividades no processo de estratégia de marketing, por exemplo, segmentação de mercado e controle da execução da estratégia (Lee *et al.*, 2006; Bocconcelli *et al.*, 2016), com a finalidade de verificar a influência da inovatividade sobre esses elementos, e testar o impacto destes no desempenho organizacional.

(b) replicar a mensuração de desempenho organizacional, incluindo indicadores de inovação em outros contextos e com outras variáveis influenciando o processo de estratégia de marketing, com o intuito de entender sob que condições o mesmo pode gerar resultados de inovação; e

(c) desenvolver estudos que analisem o processo completo de estratégia de marketing, porém, garantindo que as atividades referentes à formulação e à implementação estejam bem delimitadas, possibilitado o teste de influência entre as etapas, e também a contribuição de cada uma para o desempenho organizacional.

## REFERÊNCIAS

Aaker, D. A. (2001). *Administração Estratégica de Mercado*. Porto Alegre: Bookman.

Associação Brasileira das Empresas de Software - ABES (2017). Mercado Brasileiro de Software: panorama e tendências, 2017 = Brazilian Software Market: scenario and trends, 2017 [versão para o inglês: Anselmo Gentile]. São Paulo

Akman, G., & Yilmaz, C. (2008). Innovative Capability, Innovation Strategy and Market Orientation: an Empirical Analysis in Turkish Software Industry. *International Journal of Innovation Management*, 12(1), 69–111.

Aksoy, H. (2017). How do innovation culture, marketing innovation and product innovation affect the market performance of small and medium-sized enterprises (SMEs)? *Technology in Society*, article in-press.

Andrews, J., & Smith, D. C. (1996). In Search of the Marketing Imagination : Factors Affecting the Creativity of Marketing Programs for Mature Products. *Journal of Marketing Research*, 33, 174–187.

Ashill, N. J., Frederikson, M., & Davies, J. (2003). Strategic marketing planning: a grounded investigation. *European Journal of Marketing*, 37(3/4), 430–460.

Atuahene-Gima, K., & Murray, J. Y. (2004). Antecedents and Outcomes of Marketing Strategy Comprehensiveness. *Journal of Marketing*, 68, 33–46.

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

Ayers, D., Dahlstrom, R., & Skinner, S. J. (1997). Exploratory Investigation of Antecedents to Organizational New Product Success. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 107–116.

Ayub, A., Adeel, R., Muhammad, S. A., & Hanan, I. (2013). A conceptual framework on evaluating SWOT analysis as the mediator in strategic marketing planning through marketing intelligence. *European Journal of Business and Social Sciences*, 2(1), 91-98.

Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., & Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. *The Journal of Marketing*, 57 (October), 83-99.

Bocconcelli, R., Cioppi, M., Fortezza, F., Francioni, B., Pagano, A., Savelli, E., & Splendiani, S. (2016). SMEs and marketing: a systematic literature review. *International Journal of Management Reviews*



- Brouthers, K. D., Nakos, G., & Dimitratos, P. (2015). SME entrepreneurial orientation, international performance, and the moderating role of strategic alliances. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(5), 1161-1187.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Céspedes, O. & Gonzáles, C. (2002). *Recursos humanos para las empresas multinacionales de alta tecnología en Costa Rica. Análisis de las brechas entre oferta y demanda*. San José: Jiménez & Tanzi.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Information systems research*, 14(2), 189-217.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 37-52.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Didonet, S. R., Simmons, G., Díaz-Villavicencio, G., & Palmer, M. (2016). Market Orientation's Boundary-Spanning Role to Support Innovation in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 54(S1), 216-233.
- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539-559.
- Dobni, C. B., & Luffman, G. (2000). Implementing Marketing Strategy Through a Market Orientation. *Journal of Marketing Management*, 16, 895-916.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Peteraf, M. A. (2009). Dynamic capabilities: Current debates and future directions. *British Journal of Management*, 20(s1), S1-S8.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543-576.
- El-Ansary, A. I. (2006). Marketing strategy: taxonomy and frameworks. *European Business Review*, 18(4), 226-293.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. Strategic Management (Oxford University).
- Finoti, L. Disonet, S. R., Toaldo, A.M.M., & Martins, T.S. (2017) The role of the marketing strategy process in the innovativeness-performance relationship of SMEs, *Marketing Intelligence & Planning*, 35 (3), 298-315.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gomes, V. M. L. R. (2012). O processo estratégico de marketing em empresas de desenvolvimento de software. *Gestão Contemporânea*, 11.
- Gonzalez-Benito, J., Aguinis, H., Boyd, B. K., & Suarez-Gonzalez, I. (2010). Coming to Consensus on Strategic Consensus: A Mediated Moderation Model of Consensus and Performance. *Journal of Management*, 38(6), 1685-1714.
- Grant, R. (1995). *Contemporary Strategy Analysis*. Cambridge: Blackwell Publishers.
- Grissemann, U., Plank, A., & Brunner-Sperdin, A. (2013). Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 347-356.
- Guenzi, P., & Troilo, G. (2006). Developing marketing capabilities for customer value creation through Marketing-Sales integration. *Industrial marketing management*, 35(8), 974-988.
- Hadjimanolis, A. (2000). An investigation of innovation antecedents in small firms in the context of a small developing country. *R&D Management*, 30(3), 235-245.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Washington D.C.: Sage.

- Hakala, H. (2013). Entrepreneurial and learning orientation: effects on growth and profitability in the software sector. *Baltic Journal of Management*, 8(1), 102-118.
- Hambrick, D. C., Finkelstein, S., & Canella Jr., A. A. (2009). *Strategic leadership: theory and research on executives, top management teams, and boards*. Oxford University Press.
- Hauser, J., Tellis, G. J., & Griffin, A. (2006). Research on Innovation: A Review and Agenda for Marketing Science. *Marketing Science*, 25(6), 687-717.
- Homburg, G., Krohmer, H., & Workman, J. P. (1999). Strategic Consensus and Performance: The role of Strategy Type and Market-Related Dynamism. *Strategic Management Journal*, 20, 339-357.
- Hopkins, D. S. (1981). New-product winners and losers. *Research management*, 24(3), 12-17.
- Hsu, S. H., Chen, W. H., & Hsieh, M. J. (2006). Robustness testing of PLS, LISREL, EQS and ANN-based SEM for measuring customer satisfaction. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(3), 355-372.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-438.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. & Knight, G. A. (2005). Innovativeness and capacity to innovate in a complexity of firm-level relationships: A response to Woodside (2004). *Industrial Marketing Management*, 34(3), 281-283.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62(7), 42-54.
- Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística - IBGE -. (2007). *CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas – Versão 2.0*. Rio de Janeiro.
- Jarratt, D., & Fayed, R. (2001). The impact of market and organisational challenges on marketing strategy decision-making: a qualitative investigation of the business-to-business sector. *Journal of Business Research*, 51(1), 61-72.
- Jocumsen, G. (2004). How do small business managers make strategic marketing decisions?: A model of process. *European Journal of Marketing*, 38(5/6), 659-674.
- Kellermanns, F. W., Walter, J., Lechner, C., & Floyd, S. W. (2005). The Lack of Consensus About Strategic Consensus: Advancing Theory and Research. *Journal of Management*, 31(5), 719-737.
- Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 396-417.
- Kim, D., Basu, C., Naidu, G. M., & Cavusgil, E. (2011). The innovativeness of born-globals and customer orientation: Learning from Indian born-globals. *Journal of Business Research*, 64(8), 879-886.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation : The Construct , Research Propositions , And Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kramer, S., & Rosenthal, R. (1999). Effect sizes and significance levels in small-sample research. In R. Hoyle(Ed.),*Statistical strategies for small sample research* (pp.59-79).Thousand Oaks,CA:Sage Publications.
- Kyriakopoulos, K.; Hughes, M. & Hughes, P. (2016). The Role of Marketing Resources in Radical Innovation Activity: Antecedents and Payoffs. *Journal of Product Innovation Management*, 33(4), 398-417.
- Langerak, F., Hultink, E. J., & Robben, S. J. (2004). The Impact of Market Orientation, Product Advantage, and Launch Proficiency on New Product Performance and Organizational Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 21, 79-94.
- Lee, C., Venkatraman, N., Tanriverdi, H., & Iyer, B. (2010). Complementarity-based hypercompetition in the software industry: theory and empirical test, 1990-2002. *Strategic Management Journal*, 31, 1431-1456.
- Lee, S., Yoon, S. J., Kim, S., & Kang, J. W. (2006). The integrated effects of market-oriented culture and marketing strategy on firm performance. *Journal of Strategic Marketing*, 14(3), 245-261.
- Lew, Y. K., & Sinkovics, R. R. (2013). Crossing borders and industry sectors: behavioral governance

- in strategic alliances and product innovation for competitive advantage. *Long Range Planning*, 46(1-2), 13-38.
- Linke, A., & Zerfass, A. (2011). Internal communication and innovation culture: developing a change framework. *Journal of Communication Management*, 15(4), 332-348.
- Liu, J., & J. Su (2014). Market Orientation, Technology Orientation and Product Innovation Success: Insights from CoPS, *International Journal of Innovation Management*, 18(4), 1-25.
- Loof, H., & Heshmati, A. (2002). Knowledge Capital and Performance Heterogeneity: a Firm-Level Innovation Study. *International Journal of Production Economics*, 76(1), 61-85.
- Lowry, P. B., & Gaskin, J. (2014). Partial Least Squares (PLS) Structural Equation Modeling (SEM) for Building and Testing Behavioral Causal Theory: When to Choose It and How to Use It. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 57(2), 123-146.
- Malhotra, N. (2001). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.
- Martens, C. D. P., Freitas, H. M. R., Boissin, J. P., & Behr, A. (2011). Elementos da inovatividade no setor de *software*: estudo exploratório em organizações empreendedoras do Rio Grande de Sul. *Revista de Administração e Inovação*, 8(1), 248-279.
- McCartan-Quin, D.; Carson, D. (2003). Issues Which impact upon Marketing in the Small Firm. *Small Business Economics*, 21, p. 201-213.
- Mckee, D. O., Varadarajan, P. R., & Vassar, J. (1990). A taxonomy of marketing planning styles. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18(2), 131-141.
- Menguc, B., & Auh, S. (2006). Creating a Firm-Level Dynamic Capability through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness. *Journal of Academy of Marketing Science*, 34(1), 63-73.
- Menon, A., Bharadwaj, S. G., Adidam, P.T., & Edison, S.W. (1999). Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test. *Journal of Marketing*, 3(2), 18-40.
- Mohd, W., Idris, S., & Momani, R. A. (2013). Impact of environmental dynamism on marketing strategy comprehensiveness and organizational performance. *International Journal of Business and Management*, 8(9), 40-49.
- Moorman, C., & Day, G. S. (2016). Organizing for marketing excellence. *Journal of Marketing*, 80(6), 6-35.
- Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102-119.
- Nambisan, S. (2002). *Software firm evolution and innovation-orientation*. *Journal of Engineering and Technology Management*, 19(2), 141-165.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Nath, P., Nachiappan, S., & Ramanathan, R. (2010). The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 317-329.
- Netto, A. V. (2007). *Estratégias competitivas para pequenas e médias empresas de base tecnológica*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Newbert SL. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal* 28(2), 121-146.
- Ngo, L. V., & O’Cass, A. (2012). In Search of Innovation and Customer-related Performance Superiority: The Role of Market Orientation, Marketing Capability, and Innovation Capability Interactions. *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 861-877.
- Noble, C. H., & Mokwa, M. R. (1999). Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Managerial Theory. *Journal of Marketing*, 63, 57-73.
- Olson, E. M., Walker, O. C., & Ruekert, R. W. (1995). Organizing for Effective New Product Development: The Moderating Role of Product innovativeness. *Journal of Marketing*, 59, 48-62.
- Olson, E. M., Slater, S. F., & Hult, G. T. M. (2005). The importance of structure and process to strategy implementation. *Business Horizons*, 48, 47-54.
- Piercy, N. F. (1998). Marketing Implementation: The Implications of Marketing Paradigm Weakness

- for the Strategy Execution Process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(3), 222–236.
- Ramaseshan, B., Ishak, A., & J Kingshott, R. P. (2013). Interactive effects of marketing strategy formulation and implementation upon firm performance. *Journal of Marketing Management*, 29, 11–12.
- Roselino, J. E. (2007). *Software—relatório preliminar setorial. Finep—Rede DPP*.
- Ruekert, R. W., & Walker, O. C. (1987). Marketing's Interaction with Other Functional Units : A Conceptual Framework and Empirical Evidence. *Journal of Marketing*, 51, 1–19.
- Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., & Trespalacios, J. A. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of Business Research*, 65(8), 1079-1089.
- Sashittal, H., & Jassawala, A. (2001). Marketing Implementation in Smaller Organizations: Definition, Framework, and Propositional Inventory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 50-69.
- SEBRAE (2014). *Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil*. Recuperado em outubro 2017, disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>
- Sherman, J. D., Berkowitz, D., & Souder, W. E. (2005). New product development performance and the interaction of cross-functional integration and knowledge management. *Journal of Product Innovation Management*, 22(5), 399-411.
- Sherman, J. D., Souder, W. E., & Jenssen, S. A. (2000). Differential effects of the primary forms of cross functional integration on product development cycle time. *Journal of product innovation management*, 17(4), 257-267.
- Slater, S. F., Mohr, J. J., & Sengupta, S. (2014). Radical product innovation capability: Literature review, synthesis, and illustrative research propositions. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 552-566.
- Smith, B. (2003). The effectiveness of marketing strategy making processes : A critical literature review and a research agenda. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 11(3), 273–290.
- Sok, P., O’Cass, A., & Sok, K. M. (2013). Achieving superior SME performance: Overarching role of marketing, innovation, and learning capabilities. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 21(3), 161-167.
- Sok, P., O’Cass, A., & Miles, M. P. (2016). The performance advantages for SMEs of product innovation and marketing resource–capability complementarity in emerging economies. *Journal of Small Business Management*, 54(3), 805-826.
- Tadepalli, R., & Avila, R. A. (1999). Market Orientation and The Marketing Strategy Process. *Journal of Marketing*, p. 69–82.
- Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8-37.
- Theodosiou, M., Kehagias, J., & Katsikeas, E. (2012). Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1058-1070.
- Theoharakis, V., & Hooley, G. (2008). Customer orientation and innovativeness: Differing roles in New and Old Europe. *International Journal of Research in Marketing*, 25(1), 69–79.
- Toaldo, A. M. M., & Luce, F. B. (2006). Estratégia de Marketing: Contribuições para a Teoria em Marketing. *RAE*, 46(4), 25–35.
- Toaldo, A. M. M., Biegas, S., Semprebon, E., Vivan, L. A., & Marchetti, R. Z. (2013). Formulação e implementação da estratégia de marketing: produção científica brasileira—2001 a 2010. *Revista Brasileira de Estratégia*, 6(3), 305-317.
- Toaldo, A. M. M., Didonet, S. R., & Luce, F. B. (2013). The Influence of Innovative Organizational Culture on Marketing Strategy Formulation and Results. *Latin American Business Review*, 14(3-4), 251–269.
- Troy, L. C., Hirunyawipada, T., & Paswan, A. K. (2008). Cross-functional integration and new

product success: an empirical investigation of the findings. *Journal of Marketing*, 72(6), 132-146.

Tsai, K.-H., & Yang, S.-Y. (2013). Firm innovativeness and business performance: The joint moderating effects of market turbulence and competition. *Industrial Marketing Management*, 48(8), 1279–1294.

Ulguim, L. A. (2014). *Formulação e Implementação da Estratégia de Marketing sob a Perspectiva da capacidade Inovadora e do Valor para o Cliente: Um Estudo Exploratório em KIBs*. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil.

Varadarajan, P. R., & Jayachandran, S. (1999). Marketing Strategy: An Assessment of the State of the Field and Outlook. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 120–143.

Varadarajan, R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 119–140.

Verhees, F. J., & Meulenbergh, M. T. (2004). Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 134-154.

Vorhies, D. W., Morgan, R. E., & Autry, C. W. (2009). Product- market strategy and the marketing capabilities of the firm: impact on market effectiveness and cash flow performance. *Strategic Management Journal*, 30(12), 1310-1334.

Weerawardena, J. (2003). The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 11(1), 15–35.

Weerawardena, J., & O'Cass, A. (2004). Exploring the characteristics of the market-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage. *Industrial marketing management*, 33(5), 419-428.

Wind, Y., & Robertson, T. S. (1983). Marketing Strategy: New Directions for Theory and Research. *Journal of Marketing*, 12–25.

Woodside, A. G. (2005). Firm orientations, innovativeness, and business performance: Advancing a system dynamics view following a comment on Hult, Hurley, and Knight's 2004 study. *Industrial Marketing Management*, 34(3), 275–279.

Zhou, S., Zhou, A., Feng, J., & Jiang, S. (in press). Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation. *Journal of Management & Organization*, 1-17. doi:10.1017/jmo.2017.20