

IMPACTO DOS RECURSOS DA EMPRESA NA PERFORMANCE DE INOVAÇÃO

RESUMO

A abordagem VBR, visão baseada em recursos da empresa (*resource-based view of the firm*), para desenvolver e explorar os benefícios que os recursos internos podem oferecer às empresas, tem sido um tema de impacto na literatura da área de Administração Estratégica. Tem havido grande interesse no papel que os recursos internos da empresa podem assumir na criação de vantagem competitiva, em especial no seu impacto na *performance* de inovação. Visando um aprofundamento desse tema, este artigo teve como objetivo principal a avaliação da relação de recursos da empresa com a *performance* de inovação, com ênfase em recursos como a orientação para o mercado, as capacidades gerenciais, a capacidade de conexão com os clientes, os ativos de recursos humanos e a capacidade de inovação. Para tanto, um modelo teórico foi desenvolvido e testado pela aplicação da técnica de modelagem de equações estruturais, em um estudo que envolveu empresas de diversos setores econômicos do Brasil. Os resultados do estudo expõem alguns caminhos pelos quais os recursos, ativos e habilidades empresariais influenciam a *performance* da inovação nas organizações.

Marcelo Gattermann Perin
PUC-RS

Claudio Hoffmann Sampaio
PUC-RS

Graham Hooley
Aston University

ABSTRACT *The resource-based view of the firm highlights the importance of internal resources in competitive advantage creation. Recently, there has been much interest in the role of internal resources in contributing to the creation of competitive advantage, especially its impact on innovation performance. In this sense, this article presents details of a study that had the objective to verify the effect of firm resources – market orientation, managerial capabilities, customer linking capabilities, human resource assets, market innovation capabilities – on innovation performance, considering companies of Brazil. The results, found with the application of structural equations modeling technique, pointed out the influence of resources, assets and firm capabilities on innovation performance.*

PALAVRAS-CHAVE Recursos internos da empresa, *performance*, inovação, vantagem competitiva, orientação para o mercado.
KEYWORDS *Internal resources of the firm, performance, innovation, competitive advantage, market orientation.*

INTRODUÇÃO

A vantagem competitiva é um dos temas mais duradouros no âmbito da literatura da área de Administração Estratégica (Hooley *et al.*, 2005). Dentre as diversas perspectivas conflitantes sobre os determinantes da vantagem competitiva, uma das que mais se destaca é a abordagem VBR, visão baseada em recursos da empresa (*resource-based view of the firm*, RBV em inglês), encabeçada por Barney (1991). Desenvolvida e sedimentada principalmente nos últimos 20 anos, essa abordagem postula que os recursos internos à organização comandam o desempenho da empresa, e que a vantagem competitiva provém da posse e desenvolvimento de recursos que são de alguma forma superiores aos dos competidores (Barney, 1991).

Entre os requisitos que aparecem como fundamentais para que as empresas obtenham sucesso competitivo em seus mercados aparece a necessidade de reagir com sucesso às demandas, além de influenciar o ambiente no qual elas estão inseridas (Slater e Narver, 1995). A crença nessa afirmação tem, há muito tempo, emprestado relevância ao construto de inovação (Hurley e Hult, 1998). Drucker (1954) já destacava essa importância, ressaltando ser a inovação uma das funções essenciais para a empresa atingir seu objetivo superior: a satisfação dos clientes.

O crescimento de trabalhos teóricos e conceituais sobre recursos da empresa, entretanto, não se reflete na mesma proporção em investigações empíricas, particularmente no escopo das atividades de *marketing* (Hooley *et al.*, 2005). Dessa forma, grande parte da literatura normativa continua sem a contrapartida de testes e observações empíricos. Como exceção, destaca-se um recurso de *marketing* que tem recebido extensa atenção de estudos empíricos: a orientação para o mercado.

A partir dos trabalhos originais de Narver e Slater (1990, 1994) e de Kohli e Jaworski (1990, 1993), a pesquisa sobre orientação para o mercado, bem como de sua relação com a *performance* empresarial, tem sido um campo de estudo bastante fértil no escopo da literatura de *marketing* (Lafferty e Hult, 2001) – inclusive no Brasil, com uma série de trabalhos já desenvolvida, em especial por Perin e Sampaio (2006). Em geral, nos diversos estudos, a orientação para o mercado tem sido apontada como positivamente relacionada com a *performance* (Deshpandé e Webster, 1989; Hunt e Morgan, 1995), embora existam indicativos de que os seus efeitos possam ser mediados por outros construtos – ou recursos da empresa (Hooley *et al.*, 2001).

Este artigo apresenta os resultados de um estudo que objetivou propor e testar um modelo conceitual para categorizar um conjunto de recursos da empresa, com maior

ênfase no escopo de *marketing*, verificando e explicando o seu impacto sobre a *performance* de inovação. O modelo teórico foi baseado em contribuições prévias na área, em especial os trabalhos liderados por Hooley (e.g.: HOOLEY *et al.*, 1999; Fahy *et al.*, 2000; Hooley e Cox, 2000; Hooley *et al.*, 2001; Fahy e Hooley, 2002; Gray e Hooley, 2002; Hooley *et al.*, 2003; Hooley *et al.*, 2005); as publicações sobre as capacidades de *marketing* de Day (1994); os ativos baseados no mercado de Srivastava, Shervani e Fahey (1998); e a orientação para o mercado e o impacto sobre a *performance* empresarial e suas dimensões, desenvolvidos a partir dos estudos de Naver e Slater (1990) e de Kohli e Jaworski (1990), posteriormente expandidos por Baker e Sinkula (2005). Os resultados encontrados trazem relevantes implicações acadêmicas e gerenciais, contribuindo para a ampliação dos trabalhos que abordam esses temas como modelos integrados.

O artigo está estruturado da seguinte forma. Após esta introdução apresenta-se a fundamentação teórica do estudo; em seguida, são expostos os delineamentos metodológicos que orientaram a pesquisa empírica, notadamente as hipóteses de base. O artigo é então completado com a seção de análise e discussão dos resultados e, finalmente, concluído com a apresentação de implicações futuras da pesquisa.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Visão baseada em recursos (VBR)

A VBR ressalta a importância dos fatores organizacionais na criação da vantagem competitiva, em contraste com a visão determinista baseada na indústria. Segundo a VBR, os recursos acumulados ao longo dos anos determinam a competência para o desenvolvimento das atividades em determinado ponto no tempo, definindo uma posição vantajosa pelo resultado do estoque de recursos que a organização tiver diante dos concorrentes. Ao contrário da perspectiva da visão industrial e da perspectiva de mercado, a VBR lança seu foco principalmente nas condições internas da firma, analisando como seus recursos são aplicados e combinados (Collins e Montgomery, 1995).

Barney (1991) define recursos como um conjunto de ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informação e conhecimento da empresa. Adicionalmente, existe também na literatura uma classificação complementar entre os recursos propriamente ditos e as capacidades (Amit e Schoemaker, 1993). Os recursos são insumos ao processo produtivo, como, por exemplo, recursos financeiros e as habilidades individuais dos funcionários. As

capacidades resultam da habilidade em combinar recursos, como, por exemplo, lançar novos produtos e manter relações duradouras com os clientes. Assim, os recursos constituem a fonte das capacidades, enquanto essas estabelecem a principal base para a vantagem competitiva (Barney, 1991; Collis e Montgomery, 1995).

Nem todos os recursos, no entanto, possuem igual importância no desenvolvimento de vantagem competitiva. Os recursos capazes de gerar vantagem competitiva são aqueles que habilitam a provisão de valor superior para os clientes (Barney, 1991), resistem à duplicação pelos competidores (Dierickx e Cool, 1989) e podem ser apropriados pelas organizações (Collis e Montgomery, 1995).

De acordo com Hooley *et al.* (2005), na VBR a vantagem competitiva é adquirida por meio do desenvolvimento de mecanismos de proteção para defender a vantagem contra a imitação. Esses mecanismos incluem a ambigüidade causal, que consiste na dificuldade de identificar como a vantagem foi criada; a complexidade, que surge da atuação conjunta de múltiplos recursos; as questões tácitas, referentes a habilidades intangíveis e conhecimento resultante do aprendizado e da experiência; o tempo de maturação, ou a necessidade de passar por um período de estágios dependentes críticos para criar a vantagem; e as questões econômicas – como custo da imitação – e barreiras legais – como direitos e patentes (Lippman e Rumelt, 1982; Dierickx e Cool, 1989; Reed e Defillippi, 1990).

Recursos como a reputação da marca e os relacionamentos com os canais de distribuição e a orientação para o mercado são dotados das características apontadas. Tipicamente, esses recursos são idiossincráticos à firma, sendo construídos, progressivamente, com muita confiança nas habilidades e no conhecimento tácito, e envolvem inter-relações complexas com outros recursos (Hooley *et al.*, 2005).

Baseado na literatura da Administração Estratégica e da disciplina de Marketing, o termo “recursos de *marketing*” é usado para definir aqueles recursos, tangíveis ou não, que criam valor no mercado (Barney, 1991). Será utilizada aqui uma distinção entre ‘recursos baseados no mercado’ (RBM) e ‘recursos de suporte ao *marketing*’ (RSM). RBM são recursos que podem imediatamente ser alocados no mercado para diretamente criar ou manter vantagem competitiva. RSM, por outro lado, servem principalmente para apoiar as atividades de *marketing* e, conseqüentemente, para contribuir indiretamente à vantagem competitiva.

Recursos baseados no mercado (RBM)

Um grande número de fatores pode ser considerado como RBM. A seguir são discutidos quatro grupos dos

mais consistentes e importantes que emergem teórica e empiricamente da literatura de *marketing* (Hooley *et al.*, 2005). Naturalmente, qualquer tentativa de listar esses recursos será parcial: empresas criativas e inovadoras sempre buscarão identificar novas formas para servir aos clientes e novas maneiras de diferenciar suas ofertas das dos concorrentes.

A primeira e principal capacidade entre os RBM de qualquer organização será a postura de fora para dentro, ou seja, as capacidades de conexão com os clientes (*customer linking capabilities*), identificadas por Day (1994) como de ênfase externa. De acordo com este último autor, as empresas possuem capacidades distintas que suportam sua posição e atuação no mercado. As capacidades são conjuntos complexos de experiências, conhecimentos e habilidades acumulados, existentes na empresa ao longo de seus processos, possibilitando-lhe coordenar atividades e fazer uso de seus recursos. Muitas vezes essas capacidades permeiam a organização e tornam-se difíceis de identificar. Decidir quais capacidades desenvolver e enfatizar constitui uma tarefa crítica da administração. Da mesma forma que essas capacidades distintas são difíceis de desenvolver, elas também se tornam difíceis de imitar por parte dos competidores.

De acordo com Day (1994), tais capacidades podem ser divididas em três categorias, dependendo da orientação ou foco do processo a que se referem. Assim, as capacidades da organização orientada ao mercado são chamadas de internas, externas ou de ligação entre internas e externas. As capacidades internas, chamadas de *inside-out*, referem-se aos processos do ambiente interno da empresa, tais como habilidades em finanças, operações, recursos humanos e tecnologias. As externas, ou *outside-in*, vinculam-se às habilidades referentes ao ambiente de mercado, tais como relacionamento com consumidores, desenvolvimento de canais, monitoramento da competição, etc. Por fim, as capacidades que unem as internas e externas, ditas *spanning*, são necessárias para integrar as capacidades internas e externas, envolvendo processos como serviços ao consumidor, preço, compra, desenvolvimento de novos produtos e estratégias, etc.

Day (1994) ressalta ainda que as capacidades de conexão com os clientes (ênfase externa) incluem a habilidade de identificar as solicitações e necessidades dos clientes, juntamente com as capacidades de criar e construir relacionamentos apropriados com eles. As capacidades de conexão com os clientes possuem muitas das características da criação de vantagens competitivas vistas anteriormente, quando tratamos dos mecanismos de proteção. Elas levam tempo para serem desenvolvidas, surgem da

atuação complexa e conjunta de recursos, são baseadas principalmente em conhecimento tácito e habilidades interpessoais, e são inerentemente difíceis de imitar por parte dos concorrentes. Potencialmente, então, postula Day, essas capacidades estão entre as mais valiosas de qualquer organização.

Um segundo grupo de RBM diz respeito à reputação e credibilidade da organização comparativamente a seus clientes, fornecedores e distribuidores. Esse grupo é chamado de ativos de reputação (*reputational assets*). Assim como as capacidades de conexão com clientes, esses ativos possuem as qualidades necessárias para a criação de vantagem competitiva sustentável. Por exemplo, as marcas são recursos difíceis de se construir, agregam valor para os clientes, ajudam a criar posições competitivas defensáveis, levam tempo para se desenvolver, são inerentemente complexas e resultam da atuação conjunta de muitos fatores, não podendo ser facilmente transferidas para outras organizações (DeChenatony e MacDonald, 1992).

Um terceiro e importante RBM é a habilidade de inovar com êxito no mercado (Han, Kim e Srivastava, 1998). Novamente, as capacidades superiores de inovação de mercado são fundamentos potenciais para a vantagem competitiva sustentável. Elas são complexas e requerem conexões intangíveis entre as funções, traduzem-se em habilidades tácitas e aprendizagem organizacional, de tal modo que suas causas de sucesso são difíceis de desenredar, além de se basearem no fato de que uma inovação em uma empresa não é facilmente duplicável em outra.

O grupo final de RBM apresentado são os recursos humanos de uma organização. Os empregados de uma empresa conduzem e implementam as estratégias de *marketing* (D'Armicoles, 1997). Como os três grupos anteriores, os ativos superiores de recursos humanos levam tempo para se formar, implicam investimentos em treinamento e desenvolvimento, baseiam-se em conhecimento tácito e habilidades, e podem ser menos efetivos se transportados a outras organizações.

Recursos de suporte ao *marketing* (RSM)

Segundo Hooley *et al.* (2005), subjacentes aos RBM, anteriormente apresentados, podemos encontrar dois principais grupos de recursos de suporte. Primeiramente, a cultura de *marketing* da organização. Em segundo lugar, a capacidade dos administradores para lidar, administrar, motivar e coordenar atividades (Kotter, 2001).

A cultura de *marketing* da organização, manifesta pelo seu nível de orientação para o mercado, tem sido proposta como um recurso-chave de diferenciação que está fortemente relacionado com a *performance* geral (Narver e

Slater, 1990; Deshpandé e Webster, 1989). A orientação para o mercado exibe muitas características apontadas nos itens apresentados anteriormente. Por exemplo, a orientação para o mercado leva tempo para se construir, é complexa, desenvolvida por habilidades tácitas e experiência, sendo de difícil, se não mesmo de impossível, transferência de uma empresa a outra. A orientação para o mercado constitui-se em um recurso organizacional fundamental que perpassa toda a organização além do domínio exclusivo do *marketing*. Essa orientação afetarà as práticas de administração de recursos humanos, operações, inovação e mesmo as práticas financeiras da empresa (Hooley *et al.*, 2005).

Um segundo grupo de RSM são as capacidades gerenciais, definidas por Day (1994) como capacidades de dentro para fora, podendo ser categorizadas juntamente com as linhas funcionais tradicionais. A administração de recursos humanos está preocupada em desenvolver o potencial humano dos indivíduos na organização para a obtenção dos objetivos empresariais (Patterson *et al.*, 1997). A administração de operações inclui a produção e entrega de bens e serviços, e está preocupada com a transformação de *inputs* em *outputs* que os clientes valorizem (Hammer e Champy, 1993). A administração financeira preocupa-se com a administração dos recursos financeiros da firma (Logue, 1994). Da mesma forma que a orientação para o mercado, os recursos gerenciais estão incrustados profundamente na organização, são baseados na experiência e no conhecimento tácito e inerentemente difícil de imitar por parte dos concorrentes (Mahoney, 1995).

Inovação

Apesar de os estudos sobre inovação não serem recentes, existe ainda hoje uma dificuldade para definir o que é inovação, uma vez que ela pode ocorrer em relação ao produto, ao processo tecnológico, à estrutura administrativa ou ao programa relacionado com os membros da organização (Kimberly, 1981). Tushman e Nadler (1997) definem dois tipos básicos de inovação: de produto e de processo.

Especificamente, neste estudo a ênfase foi dada à inovação de produtos, a qual é definida como o processo de trazer, para uso do mercado, novos produtos e ou novas tecnologias (Lukas e Ferrell, 2000). Nessa mesma linha, Galbraith (1997) associa inovação à geração de um produto resultante do desenvolvimento de uma nova idéia. Já Tushman e Nadler (1997) definem inovação como a criação de um produto que seja novo para a unidade de negócios da empresa, enfatizando que a maioria das inovações são resultado de mudanças incrementais de produtos.

Os estudos de Baker e Sinkula (1999b) e de Han, Kim e Srivastava (1998) apontam para a inovação de produtos como um elemento-chave do sucesso sustentável e da *performance* empresarial, decorrendo em um aumento de interesse de estudos relacionados a explorar os antecedentes da inovação (Hurley e Hult, 1998), assim como barreiras e facilitadores ao processo de inovação (Henard e Szymanski, 2001).

Montoya-Weiss e Calantone (1994) realizaram uma extensa revisão de literatura, identificando 18 fatores como precedentes da inovação. Numa mesma linha de pesquisa, Henard e Szymanski (2001) realizaram uma meta-análise sobre os principais estudos que abordavam a inovação e identificaram 24 antecedentes, apontando vantagem de produto, potencial de mercado, conhecimento das necessidades do cliente, competência nas tarefas de pré-desenvolvimento e recursos dedicados à inovação como os mais significativos antecedentes sobre a *performance* de novos produtos. Damanpour (1991) e Tushman e Nadler (1997) procuraram identificar variáveis organizacionais que teriam impacto positivo e negativo sobre a inovação.

De uma maneira geral, os diferentes estudos apresentaram resultados similares. Como principais barreiras à inovação aparecem a aversão ao risco, as recompensas baseadas em padrões tradicionais, a burocracia, a cultura e estrutura conservadoras da empresa, as rivalidades internas, as hierarquias empresariais complexas, rígidas e centralizadas. De forma inversa, a coordenação e relação interfuncional, a capacidade de incentivar e recompensar novas idéias, a atitude gerencial positiva em relação à mudança e a cultura mais voltada para o mercado aparecem como principais facilitadores da inovação.

O modelo proposto

Na concepção teórica de Hooley *et al.* (2005), consistente com outras formulações recentes (Atuahene-Gima, 1996; Han *et al.*, 1998; Baker e Sinkula, 1999a, 1999b, 2005) e sustentada em seus trabalhos anteriores (Hooley *et al.*, 1999; Fahy *et al.*, 2000; Hooley e Cox, 2000; Hooley *et al.*, 2001; Fahy e Hooley, 2002; Gray e Hooley, 2002; Hooley *et al.*, 2003), numa organização altamente orientada ao mercado, é de se esperar que as práticas de administração de recursos humanos sejam dirigidas a contribuir para o valor do cliente.

Para citar alguns exemplos, treinamento e desenvolvimento poderiam ser direcionados para a consciência da importância do cliente; estruturas de remuneração poderiam ser desenvolvidas para premiar a satisfação do cliente e a obtenção de informações do mercado. Da mesma forma, as funções de operação e finanças teriam em mente a

necessidade de servir os clientes mais eficientemente, em vez de apenas atingir seus objetivos funcionais. A marca da verdadeira empresa orientada ao mercado é aquela que estende as atividades de *marketing* por todas as áreas funcionais. Decorre disso a primeira hipótese do modelo, apresentada a seguir.

H₁: O nível de orientação para o mercado afeta positivamente as capacidades gerenciais dos outros departamentos da empresa (recursos humanos, operações, finanças).

Para Hooley *et al.* (2005), o aumento da orientação para o mercado leva, também, ao desenvolvimento das capacidades de conexão ou relacionamentos com clientes (Day, 1994) e ao aumento da habilidade no desenvolvimento e lançamento de novos produtos e serviços, entendido como uma capacidade de inovação de mercado (Slater e Narver, 1995; Han e Kim; Srivastava, 1998). Disso decorrem duas outras hipóteses, enunciadas na seqüência.

H₂: O nível de orientação para o mercado impacta positivamente a capacidade de conexão com clientes.

H₃: O nível de orientação para o mercado impacta positivamente a capacidade de inovação de mercado.

Por outro lado, a orientação para o mercado tem sido registrada como diretamente influente nos níveis de comprometimento e satisfação entre os empregados (Siguaw, Brown e Widing, 1994), aqui referidos como ativos de recursos humanos. Disso segue a quarta hipótese do modelo:

H₄: O nível de orientação para o mercado impacta positivamente os ativos de recursos humanos.

Além da orientação para o mercado, outro recurso de suporte ao *marketing* manifesta influência nos ativos de recursos humanos. Quando uma empresa é particularmente eficiente em gerenciar recursos humanos, operações, finanças (capacidades gerenciais), os empregados se sentem mais satisfeitos no emprego (Youndt *et al.*, 1996; Patterson *et al.*, 1997). A capacidade gerencial superior também leva à melhor capacidade de conexão com os clientes e ao aumento de capacidade de inovação, especialmente por meio da integração entre funções e do trabalho em equipe (Hooley *et al.*, 2005). Como conseqüência, seguem-se três outras hipóteses:

H₅: O nível de capacidade gerencial da empresa impacta positivamente os ativos de recursos humanos.

H₆: O nível de capacidade gerencial da empresa afeta positivamente a capacidade de conexão com os clientes.

H₇: O nível de capacidade gerencial da empresa afeta positivamente a capacidade de inovação de mercado.

Tem-se reconhecido, na literatura de *marketing*, que a lealdade dos clientes é mais valiosa do que clientes esporádicos ou ocasionais – em função dos custos de aquisição e da possibilidade de que clientes leais podem ser alvo para vendas cruzadas (Reicheld, 1996). O caminho mais utilizado para criar a lealdade dos consumidores aponta para uma gestão da satisfação de clientes mais eficaz do que a feita pela concorrência (Anderson e Sullivan, 1993). Por isso, muitas atividades de *marketing* são direcionadas para a criação de clientes satisfeitos e leais. Por exemplo, um adequado desenvolvimento de capacidades de conexão com clientes provavelmente promoverá melhores níveis de satisfação de clientes e, subsequente, sua lealdade (Dick e Bassu, 1994). A capacidade de conexão com os clientes influencia, assim, a habilidade de desenvolvimento e lançamento de novos produtos e serviços por possibilitar um encontro mais adequado das expectativas com a oferta empresarial (Hooley *et al.*, 2005). Daqui se segue a oitava hipótese do modelo:

H₈: A capacidade de conexão com os clientes tem efeito positivo e direto na capacidade de inovação de mercado.

A capacidade de inovação, por sua vez, pode ser considerada como um antecedente do sucesso de novos produtos (Hurley e Hult, 1998). Indo além, a habilidade no desenvolvimento de novos ou melhores produtos e serviços, por meio do sucesso de novos produtos (*performance* da inovação) (Han, Kim e Srivastava, 1998), culmina em níveis mais efetivos de satisfação e lealdade de clientes (Mavondo, Chimhanzi e Stewart, 2005), em melhores resultados de volume de vendas e participação de mercado (Moore, 1991; Hooley *et al.*, 2005), bem como em um impacto positivo na *performance* financeira (Hurley e Hult, 1998; Baker e Sinkula, 2005). Por consequência:

H₉: A capacidade de inovação de mercado tem efeito positivo e direto sobre a *performance* de inovação.

Contudo, mesmo a mais criativa, inovadora e bem ajustada estratégia falhará se as pessoas encarregadas de sua execução não estiverem aparelhadas e motivadas para fazer seu trabalho, tanto física quanto mentalmente. Conforme anteriormente referido, são os funcionários da organi-

zação que põem em prática as estratégias de *marketing* (D'Armicoles, 1997). De forma geral, empregados satisfeitos e motivados são mais propensos a contribuir para a satisfação dos clientes do que aqueles descontentes. A literatura de gestão de recursos humanos tem mostrado, consistentemente, que funcionários felizes, satisfeitos e bem motivados podem trazer contribuição significativa para a *performance* organizacional (Huselid, 1995). Particularmente em mercados onde os empregados interagem diretamente com os clientes, como por exemplo no setor de serviços, os empregados mais satisfeitos tendem a servir e criar valor mais eficientemente aos clientes (Bowen e Lawler, 1992). Dessa forma, o modelo estipula duas últimas hipóteses:

H₁₀: Os ativos de recursos humanos têm efeito positivo e direto na capacidade de inovação de mercado.

H₁₁: Os ativos de recursos humanos têm efeito positivo e direto sobre a *performance* de inovação.

A aglutinação das hipóteses supracitadas retrata a definição do modelo teórico a ser verificado na pesquisa relatada neste artigo. A Figura 1 expõe graficamente o modelo e as relações hipotetizadas. A seguir são detalhados os métodos e técnicas empregadas na realização do referido teste.

MÉTODO

O método aplicado na realização desta pesquisa, dada a sua natureza descritiva, foi o levantamento do tipo *survey cross-sectional*, seguindo recomendações de Churchill (1999). A técnica utilizada para a avaliação do modelo proposto foi a análise fatorial confirmatória, por meio do uso de modelagem de equações estruturais (Hoyle, 1995; Hair *et al.*, 1998). A modelagem de equações estruturais é usualmente empregada em estudos de investigação de relações entre construtos, tendo como base dados oriundos de levantamentos do tipo corte transversal. Mediante essa técnica, o pesquisador pode investigar modelos complexos caracterizados por uma série de equações descritivas das inter-relações entre diversas variáveis endógenas e exógenas (Steenkamp e Baumgartner, 2000).

Para Hair *et al.* (1998), a técnica de modelagem de equações estruturais é particularmente útil para verificar modelos teóricos mais complexos, nos quais variáveis dependentes se tornam independentes em relações de dependência subsequentes. Essencialmente, a modelagem de equações estruturais é uma abordagem estatística abran-

gente que permite o teste de hipóteses sobre as relações entre variáveis observáveis e latentes (Hoyle, 1995).

Elaboração do instrumento de coleta

Para a operacionalização dos construtos envolvidos no modelo, foram utilizadas escalas já desenvolvidas, particularmente aquelas aplicadas no estudo de Hooley *et al.* (2005). Originalmente em inglês, todas as escalas foram convertidas para a língua portuguesa por meio da técnica de tradução reversa (Dillon, Madden e Firtle, 1994), e utilizam uma notação de 5 pontos – padrão Likert.

Sinteticamente, o construto de orientação para o mercado utilizou as escala de Narver e Slater (1990). As capacidades gerenciais foram mensuradas pelos seguintes indicadores: gerenciamento financeiro eficaz; gerenciamento eficaz de recursos humanos; e habilidade no gerenciamento de operações. A capacidade de conexão com clientes foi avaliada pelos indicadores: relacionamentos com os principais clientes-alvo; habilidade em compreender o que o cliente necessita e solicita; habilidade em criar relacionamentos com clientes-chave ou grupos de clientes; e habilidade em manter e intensificar as relações com os clientes-chave.

Já os ativos de recursos humanos foram medidos pelos itens: níveis de satisfação dos empregados com seu trabalho e níveis de retenção dos empregados. A capacidade de inovação de mercado foi analisada pelos itens: habilidade em lançar novos produtos de sucesso e processos eficientes para o desenvolvimento de novos produtos / serviços. A *performance* de inovação seguiu a operacionalização de Baker e Sinkula (2005), utilizando os indicadores: taxa

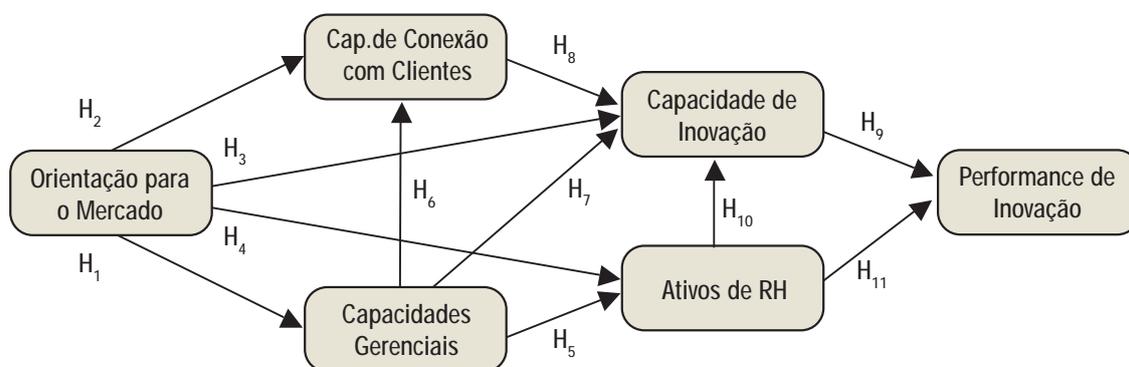
de introdução de novos produtos; grau de sucesso dos novos produtos; e pioneirismo no mercado com novos produtos e serviços.

A validação de conteúdo do instrumento de coleta foi efetuada pelo método de juízes, acadêmicos e práticos (Churchill, 1999). Os juízes foram dois acadêmicos com experiência na aplicação dos conceitos da área de *marketing*. Após essa etapa, para a avaliação dos termos empregados, nos setores econômicos em estudo, o questionário foi apresentado a quatro executivos, escolhidos por julgamento do pesquisador, objetivando aproximar os termos empregados no instrumento de coleta a uma linguagem mais prática e mais específica dos setores em questão. Complementarmente, o instrumento de coleta de dados foi pré-testado em um conjunto de empresas da população-alvo, representando diferentes portes e localizações geográficas, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais de entendimento e preenchimento.

Coleta de dados

A forma de coleta de dados adotada, tendo em vista a extensão territorial envolvida na pesquisa, foi a de questionário via correio. A população-alvo do estudo foi o conjunto de empresas brasileiras de setores econômicos industriais e de serviços com mais de 30 funcionários, respeitando o padrão aplicado por Hooley *et al.* (2005). Foram enviados cerca de 3 mil questionários para empresas selecionadas da população, com base em cadastro adquirido junto à Dun & Bradstreet do Brasil. Obteve-se um retorno de questionários válidos em torno de 10%, perfazendo uma amostra final de 293 casos.

Figura 1 – Modelo teórico da relação entre os construtos.



Fonte: Adaptado de Hooley *et al.* (2005) e Baker e Sinkula (2005).

O questionário foi dirigido à alta administração das empresas envolvidas, sendo encaminhado para o executivo de contato de cada empresa, cujo nome consta do referido cadastro. Esse procedimento baseou-se na premissa de que há forte correlação entre as informações prestadas por informantes-chave (respondentes únicos) e por respondentes múltiplos (Jaworski e Kohli, 1993; Homburg, Workman e Krohmer, 1999).

A coleta envolveu o envio de uma carta de apresentação explicitando os objetivos do trabalho, do instrumento de coleta de dados e de um envelope de retorno. Os questionários recebidos foram digitados e processados no *software* estatístico SPSS. Dado o método de coleta utilizado, foi realizada uma análise do viés dos não-respondentes pelo teste de comparação entre ondas (1ª onda após o envio do questionário e 2ª onda depois da pós-notificação) e da comparação entre as características das empresas respondentes e não-respondentes (dados relativos ao número de funcionários, localização geográfica e classificação pelo código de atividade), sem a constatação de discrepância entre as ondas.

Análise dos dados

Neste estudo, a avaliação das relações estruturais seguiu os passos recomendados por Hair *et al.* (1998), utilizando-se o *software* estatístico AMOS®. O modelo analisado considerou todos os construtos como sendo de primeira ordem (Bagozzi e Edwards, 1998). Tal simplificação do modelo foi realizada para a obtenção de parcimônia na estimação dos parâmetros, dado o tamanho da amostra e a complexidade do modelo integrado. Foram seguidas, para tanto, as recomendações de Bagozzi e Edwards (1998) para o processo de agregação total. Nesse caso, cada construto foi representado pela média dos valores medidos por meio de seus indicadores, transformando-se, assim, de uma variável latente em uma variável observada.

O exame das propriedades relativas à validade dos construtos, nomeadamente, a unidimensionalidade, a confiabilidade, a validade convergente e a validade discriminante, seguiu recomendações de Garver e Mentzer (1999). Todos os construtos envolvidos no estudo demonstraram validade de construto.

Os indicadores de estimação utilizados para a validação do modelo foram selecionados do conjunto proposto por Hair *et al.* (1998). Os indicadores considerados têm sido freqüentemente empregados em artigos que utilizam modelagem de equações estruturais. Destaca-se que existem várias medidas de ajustamento desenvolvidas, absolutas e comparativas, não existindo, portanto, um único coeficiente que resuma o ajustamento do modelo. Além disso,

não existem parâmetros rígidos para essas medidas para aceitação ou rejeição de um modelo, dependendo de fatores como a complexidade do modelo proposto.

As medidas absolutas de ajustamento aplicadas, que determinam o grau em que o modelo geral prediz a matriz de covariância ou de correlação observada (Hair *et al.*, 1998), foram o qui-quadrado sobre graus de liberdade (χ^2 / GL), o Índice de Adequação de Ajustamento (GFI) e o Erro de Aproximação do Quadrado Médio da Raiz (RMSEA). Já as medidas comparativas de ajustamento, que comparam o modelo proposto ao modelo nulo (*null model*), foram o Índice de Adequação de Ajustamento Ajustado (AGFI), Índice de Tucker-Lewis (TLI) e o Índice de Ajustamento Comparativo (CFI).

Na aplicação da técnica de modelagem de equações estruturais, analisaram-se as medidas de ajustamento do modelo teórico, o nível de significância e a magnitude dos coeficientes de regressão estimados para as relações propostas pelas hipóteses do modelo. Para tanto, seguiu-se a recomendação explícita oferecida pela empresa SmallWaters Corp., produtora do *software* estatístico AMOS® utilizado na pesquisa. Dado o diagnóstico de não-normalidade não-substancial dos dados da amostra (*skewness* menor ou igual a dois e *kurtosis* menor ou igual a sete) (Hoyle, 1995) e do uso de variáveis categóricas do tipo Likert com cinco ou mais pontos, a empresa sugere que seja aplicada a abordagem *maximum likelihood* (ML), considerando a variável categórica como intervalar e aplicando o processo de estimação de *bootstrapping* para a correção dos erros padronizados.

Conforme postulado por Hoyle (1995) e Hair *et al.* (1998), a aplicação da análise fatorial confirmatória foi precedida de uma avaliação da correlação entre os construtos do modelo para identificação de possíveis relações não incluídas no modelo, ou ainda, a fragilidade das relações teoricamente propostas. Esses resultados foram sintetizados por meio de uma análise de correlação considerando as escalas agregadas (*summed scales*) (Hair *et al.*, 1998), escalas estas representativas dos construtos em análise. A análise da correlação apontou que existe correlação robusta e significativa ($p < 0,01$) entre todos os construtos, cujas relações foram inseridas no modelo. A Tabela 1 apresenta os coeficientes de correlação registrados, além dos coeficientes de *alpha* de Cronbach para cada um dos construtos analisados.

O cálculo dos índices de ajustamento demonstrou um bom ajustamento do modelo teórico, de acordo com o exame das medidas de ajustamento. O teste de qui-quadrado, na sua relação com os graus de liberdade, manifestou valor aceitável (1,786). O RMSEA esteve

dentro dos padrões de ajustamento (0,052). As demais medidas (GFI = 0,992; AGFI = 0,958; TLI = 0,962; e CFI = 0,990) foram todas superiores a 0,9, demonstrando ajustamento. Esses resultados registraram a adequação do modelo teórico para a amostra considerada segundo Hair *et al.* (1998).

RESULTADOS

O exame da significância e magnitude dos parâmetros estimados (cargas fatoriais padronizadas) permitiu a verificação das relações estabelecidas no modelo teórico, uma vez confirmado o seu ajustamento. A Tabela 2 relaciona os parâmetros em questão.

Em termos gerais, a identificação da significância de um coeficiente de regressão (parâmetro estimado) é realizada pela análise do seu respectivo *t-value* (valores de *t*). *T-values* superiores a 1,96 definem um nível de significância de no mínimo 0,05 (Garver e Mentzer, 1999). A constatação de um coeficiente de regressão significativo implica a consideração de que a relação entre as duas variáveis se comprova empiricamente (Hair *et al.*, 1998) e, no caso da avaliação positiva ou satisfatória das medidas de ajustamento, destaca a validade preditiva do modelo (Garver e Mentzer, 1999).

Note-se que todas as hipóteses registradas no modelo teórico foram suportadas. Em outras palavras, a concepção teórica manifesta no modelo testado não foi rejeitada, demonstrando adequação à realidade do fenômeno em

Tabela 1 – Correlação entre os construtos.

		1	2	3	4	5	6
1	Orientação para o Mercado	0,88					
2	Capacidades Gerenciais	0,335**	0,77				
3	Capacidade de Conexão com Clientes	0,361**	0,433**	0,83			
4	Capacidade de Inovação de Mercado	0,285**	0,468**	0,313**	0,72		
5	Ativos de Recursos Humanos	0,250**	0,298**	0,253**	0,297**	0,80	
6	Performance de Inovação	0,206**	0,278**	0,170**	0,451**	0,438**	0,86

Nota: Os números em destaque na linha diagonal representam o coeficiente *alpha* calculado para cada um dos construtos. ** $p < 0,01$
* $p < 0,05$.

Tabela 2 – Parâmetros estimados do modelo agregado.

	RELAÇÃO	CARGAS FATORIAIS
H ₁	Orientação para o Mercado >> Capacidades Gerenciais	0,335 (6,081) **
H ₂	Orientação para o Mercado >> Capacidade de Conexão com Clientes	0,243 (4,489) **
H ₃	Orientação para o Mercado >> Capacidade de Inovação de Mercado	0,125 (2,138) *
H ₄	Orientação para o Mercado >> Ativos de Recursos Humanos	0,170 (2,901) **
H ₅	Capacidades Gerenciais >> Ativos de Recursos Humanos	0,241 (4,117) **
H ₆	Capacidades Gerenciais >> Capacidade de Conexão com Clientes	0,352 (6,498) **
H ₇	Capacidades Gerenciais >> Capacidade de Inovação de Mercado	0,203 (3,329) **
H ₈	Cap. de Conexão com Clientes >> Capacidade de Inovação de Mercado	0,137 (2,285) *
H ₉	Capacidade de Inovação de Mercado >> Performance de Inovação	0,352 (6,903) **
H ₁₀	Ativos de Recursos Humanos >> Capacidade de Inovação de Mercado	0,172 (3,083) **
H ₁₁	Ativos de Recursos Humanos >> Performance de Inovação	0,333 (6,536) **

Nota: Os valores apresentados representam a carga fatorial padronizada registrada para cada relação e o respectivo *t-value* (entre parênteses). ** $p < 0,01$ * $p < 0,05$.

avaliação, evidentemente que respeitadas as limitações do processo de amostragem adotado na pesquisa.

Mais especificamente, a intensidade da orientação para o mercado manifestou impacto positivo e significativo sobre os recursos de suporte ao *marketing* e sobre os recursos baseados no mercado previstos no modelo teórico. Assim, a orientação para o mercado se mostrou fortemente relacionada com a eficácia da gestão dos recursos humanos, financeira e de operações, ou seja, com as capacidades gerenciais ($\beta = 0,335$, $p < 0,01$), dando suporte à hipótese H_1 , bem como com a capacidade de conexão ou relacionamentos com clientes ($\beta = 0,243$, $p < 0,01$), conforme previsto pela hipótese H_2 .

No que diz respeito à relação com a habilidade no desenvolvimento e lançamento de novos produtos e serviços (ou a capacidade de inovação de mercado), a orientação para mercado demonstrou partilhar a sua influência entre um impacto direto ($\beta = 0,125$, $p < 0,05$), suportando a hipótese H_3 , além de um impacto indireto ($\beta = 0,161$, $p < 0,01$ – calculado considerando apenas as relações indiretas entre os construtos), mediado pelas capacidades gerenciais e pela capacidade de conexão com clientes. A mesma situação foi encontrada na sua relação com os ativos de recursos humanos, na qual a orientação para o mercado apresentou influência positiva e direta ($\beta = 0,170$, $p < 0,01$), além do impacto indireto ($\beta = 0,081$, $p < 0,01$) mediado pelas capacidades gerenciais, suportando a hipótese H_4 .

As hipóteses H_5 , H_6 e H_7 , que propunham relações positivas das capacidades gerenciais, respectivamente, com os ativos de recursos humanos, com a capacidade de conexão com clientes e com a capacidade de inovação de mercado, foram suportadas pelo exame das cargas fatoriais da relação entre os referidos construtos. O efeito positivo e significativo registrado pelas capacidades gerenciais se mostrou mais forte sobre a capacidade de conexão com clientes ($\beta = 0,352$, $p < 0,01$), seguido do efeito sobre os ativos de recursos humanos ($\beta = 0,241$, $p < 0,01$) e sobre a capacidade de inovação de mercado ($\beta = 0,203$, $p < 0,01$).

A capacidade de conexão com clientes, por sua vez, teve confirmado o seu impacto positivo e significativo sobre a capacidade de inovação de mercado ($\beta = 0,137$, $p < 0,05$), de acordo com a hipótese H_8 . A capacidade de inovação de mercado também demonstrou sofrer efeito direto e positivo dos ativos de recursos humanos ($\beta = 0,172$, $p < 0,01$), confirmando a hipótese H_{10} .

Já a *performance* de inovação manifestou sofrer influência direta, forte e significativa da capacidade de inovação de mercado ($\beta = 0,353$, $p < 0,01$), em conformidade com a hipótese H_9 , além de sofrer o efeito direto dos ativos

de recursos humanos ($\beta = 0,333$, $p < 0,01$), suportando a hipótese H_{11} .

CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

Este trabalho relacionou as proposições e conclusões de uma linha teórica, lideradas por Hooley *et al.* (2005), complementadas por Baker e Sinkula (2005), relativas ao papel que os recursos de *marketing* podem assumir na criação de vantagem competitiva e, conseqüentemente, na *performance* empresarial, esta última analisada em uma de suas principais dimensões – a *performance* de inovação. Uma série de estudos supracitados discute essa questão específica, em que se manifesta a necessidade de uma ênfase da organização na gestão de seus recursos internos, bem como no processo de inovação, paralelamente a sua postura de orientação para o mercado, para a sustentação de uma posição distintiva e duradoura no ambiente competitivo (Perin e Sampaio, 2006).

O modelo teórico proposto e verificado influenciou de maneira indireta, mas forte e positivamente a orientação para o mercado sobre três recursos ou habilidades de *marketing*, e destes sobre a *performance* de inovação. Esses resultados guardam um paralelo com aqueles encontrados no estudo empreendido por Hooley *et al.* (2005) e Baker e Sinkula (2005).

Nesse sentido, o presente estudo contribui com o esforço acadêmico na área de *marketing* para a definição dos caminhos pelos quais os recursos e habilidades de *marketing* influenciam a *performance* das organizações. Em particular, o estudo demonstrou o impacto positivo que a postura de orientação para mercado exerce sobre as capacidades internas da empresa, denominadas por Day (1994) de *inside-out*, tais como as habilidades em finanças, operações e recursos humanos. Apontou, ainda, a influência da orientação para o mercado sobre a capacidade de conexão com os clientes, identificadas por Day como *outside-in*, além do seu efeito positivo sobre a capacidade de inovação de mercado, ditas *spanning* e necessárias para integrar as capacidades internas e externas, especialmente a habilidade no desenvolvimento e lançamento de novos produtos e serviços. Além disso, o trabalho expôs as relações de influência entre os referidos recursos de *marketing*, mostrando a interação entre eles.

À luz de uma visão de rede nomológica, postulada por Baker e Sinkula (2005), a pesquisa apresentou e testou uma estrutura de relações entre os recursos internos da empresa, além de descrever o impacto que a *performance*

de inovação nessa abordagem sofre a partir dos recursos e habilidades de *marketing* da empresa.

Por fim, apesar do rigor do método aplicado nessa pesquisa, algumas situações vivenciadas durante o desenvolvimento do trabalho sugerem certas limitações, e a superação de cada uma dessas limitações resultará em recomendações para pesquisas futuras. Como diz Hoyle (1995, p. 175), “as associações em um modelo de equações estruturais são evidências necessárias, mas não suficientes de relações causais”. Assim sendo, os resultados confirmatórios aqui apresentados e discutidos, concernentes às relações entre os construtos do modelo proposto, devem ser considerados tão-somente como evidências de relação causal entre os referidos construtos.

A percepção de um único respondente por unidade de amostra pode distorcer as verdadeiras práticas adotadas na organização. Dessa forma, seria importante que estudos futuros considerassem outras possibilidades, tais como respondentes múltiplos, respondentes de outros escalões da organização ou ainda respondentes externos à organização.

Para encerrar, apesar da preocupação com a análise do viés dos não respondentes, salienta-se que esta pesquisa utilizou amostras não probabilísticas de retorno de correio. Seria interessante que em trabalhos futuros fosse utilizado mais de um método de coleta de dados, observando a aleatoriedade na seleção das unidades amostrais.

REFERÊNCIAS

- AMIT, R. SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.
- ANDERSON, E. W.; FORNELL, C.; LEHMANN, D. R. Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden. *Journal of Marketing*, v. 58, 1994.
- ANDERSON, E. W.; SULLIVAN, M. W. The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, v. 12, n. 2, p. 125-143, 1993.
- 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, n. 4, p. 275-294, 1995.
- ATUAHENE-GIMA, K. Market orientation and innovation. *Journal of Business Research*, v. 35, n. 2, p. 93-103, 1996.
- BAGOZZI, R. P.; EDWARDS, J. R. A general approach for representing constructs in organizational research. *Organizational Research Methods*, v. 1, n. 1, p. 45-87, 1998.
- BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. Market orientation and the new product paradox. *The Journal of Product Innovation Management*, v. 22, n. 6, p. 483-502, 2005.
- BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. The synergetic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 27, n. 4, p. 411-27, 1999a.
- BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. Learning orientation, market orientation, and innovation: integrating and extending models of organizational performance. *Journal of Market-Focused Management*, v. 4, n. 4, p. 295-308, 1999b.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BHARDWAJ, S. G.; VARADARAJAN, P. R.; FAHY, J. Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. *Journal of Marketing*, v. 57, p. 83-99, 1993.
- BOWEN, D. E.; LAWLER, E. E. The empowerment of service workers: what, why, how and when. *Sloan Management Review*, v. 33, n. 3, p. 31-39, 1992.
- CHURCHILL, G. A, J. *Marketing Research: Methodological Foundations*. Orlando: The Dryden Press, 1999.
- COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources: strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, v. 73, n. 4, p. 118-128, 1995.
- D'ARCIMOLES, C. H.. Human resource policies and company performance: a quantitative approach using longitudinal data. *Organization Studies*, v. 18, p. 857-874, 1995.
- DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 4, p. 37-52, 1994.
- DECHERNATONY, L.; MACDONALD, M. *Creating Brands*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1992.
- DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER, F. E. JR. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrat analysis. *Journal of Marketing*, v. 57, n. 1, p. 23-27, 1993.
- DESHPANDÉ, R.; WEBSTER, F. E., JR. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, v. 53, n. 1, p. 3-15, 1989.
- DICK, A. S.; BASU, K. Customer loyalty: towards an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 22, n. 2, p. 99-113, 1994.
- DIERICKX I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, v. 35, p. 1504-1551, 1989.
- DILLON, W. R., MADDEN, T. J.; FIRTLE, N. H. *Marketing Research in a Marketing Environment*. St. Louis: Times Mirror, 1994.

- FAHY, J.; HOOLEY, G.; COX, T.; BERACS, J.; FONFARA, K.; SNOJ, B. The development and impact of marketing capabilities in central Europe. *Journal of International Business Studies*, v. 31, n. 1, p. 63-81, 2000.
- FAHY, J.; HOOLEY, G. Sustainable competitive advantage in electronic business: towards a contingency perspective on the resource-based view. *Journal of Strategic Marketing*, v. 10, n. 4, p. 241-253, 2002.
- GARVER, M. S.; MENTZER, J. T. Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity. *Journal of Business Logistics*, v. 20, n. 1, p. 33-57, 1999.
- GRAY, B. J.; HOOLEY, G. Market orientation and service firm performance: a research agenda. *European Journal of Marketing*, v. 36, n. 9/10, p. 980-988, 2002.
- HAIR, J. F., JR.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. *Multivariate Data Analysis*. 5. Ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- HAMMER, M.; CHAMPY, J. *Re-engineering the corporation: a manifesto for business revolution*. New York: Harper Business, 1993.
- HAN, J. K.; KIM, N.; SRIVASTAVA, R. K. Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, v. 62, n. 4, p. 30-45, 1998.
- HOMBURG, C.; WORKMAN, J. P.; KROHMER, H. Marketing's influence within the firm. *Journal of Marketing*, v. 63, n. 2, p. 1-17, 1999.
- HOOLEY, G. *et al.* Marketing capabilities and firm performance: a hierarchical model. *Journal of Market - Focused Management*, v. 4, n. 3, p. 259-274, 1999.
- HOOLEY, G. J.; GREENLEY, G. E.; CADOGAN, J. W.; FAHY, J. The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, v. 58, n. 1, p. 18-36, 2005.
- HOOLEY, G.; COX, T. Market orientation in the transition economies of central Europe: tests of the narver and slater. *Journal of Business Research*, v. 50, n. 3, p. 273-287, 2000.
- HOOLEY, G.; FAHY, J.; GREENLEY, G.; BERACS, J.; FONFARA, K.; SNOJ, B. Market orientation in the service sector of the transition economies of central Europe. *European Journal of Marketing*, v. 37, n. 1/2, p. 86-116, 2003.
- HOOLEY, G.; GREENLEY, G.; FAHY, J.; CADOGAN, J. Market-focused resources, competitive positioning and firm performance. *Journal of Marketing Management*, v. 17, n. 5/6, p. 503-520, 2001.
- HOYLE, R. H (Ed.). *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications*. London: Sage, 1995.
- HUNT, S. D.; MORGAN, R. M. The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, v. 59, n. 2, p. 1-15, 1995.
- HUNT, S. D.; MORGAN, R. M. The resource-advantage theory of competition: dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. *Journal of Marketing*, v. 60, n. 2, p. 107-114, 1996.
- HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, v. 62, n. 3, p. 42-54, 1998.
- HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, v. 38, p. 635-672, 1995.
- JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, v. 57, p. 53-71, 1993.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 2, p. 1-18, 1990.
- KOTTER, J. P. What leaders really do. *Harvard Business Review*, v. 79, n. 11, p. 85-96, 2001.
- LAFFERTY, B. A.; HULT T. M. A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European Journal of Marketing*, v. 35, n. 1/2, p. 92-109, 2001.
- LIPPMAN S. A.; RUMELT R. P. Uncertain inimitability: an analysis of inter-firm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*, v. 13, p. 418-453, 1982.
- LOGUE, D. E. (Ed.). *Handbook of Modern Finance*. Boston: Warren, Gorham, Lamont, 1994.
- MAHONEY, J. T. The management of resources and the resource of management. *Journal of Business Research*, v. 33, n. 2, p. 91-101, 1995.
- MAVONDO, F. T.; CHIMHANZI, J.; STEWART, J. Learning orientation and marketing orientation: relationship with innovation, human resource practices and performance. *European Journal of Marketing*, v. 39, n. 11/12, p. 1235-1263, 2005.
- MOORE, G. A. *Chrosing the Chasm*. New York: Harper Collins, 1991.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 4, p. 20-35, 1990.
- PATTERSON M. G.; WEST, M. A.; LAWTHORN, R.; NICKELLS, S. Impact of people management practices on business performance. London: institute for personnel and development, *Issues in People Management*, n. 22, 1997.
- PELHAM, A. M. HOMBURG, C.; PFLESSER, C. A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, v. 37, n. 4, p. 448-463, 2000.
- PERIN; M. G.; SAMPAIO, C. H. O papel da inovação na relação entre a orientação para o mercado e a performance empresarial. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 2006, Rio de Janeiro. *Anais*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

REED, R.; DEFILLIPPI, R. J. Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, v. 15, n. 1, p. 88-102, 1990.

REICHELDT, F. *The Loyalty Effect: the Hidden Force behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

RICH, G. A.; BOMMER, W. H.; MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF P. M.; JOHNSON, J. L. Apples and apples or apples and oranges? A meta-analysis of objective and subjective measures of salesperson performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, v. 19, n. 4, p. 41-52, 1999.

SIGUAW, J. A.; BROWN, G.; WIDING, R. E. The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes. *Journal of Marketing Research*, v. 31, p. 106-116, 1994.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 1, p. 46-55, 2004.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, v. 59, n. 3, p. 63-74, 1995.

SRIVASTAVA, R. K.; SHERVANI, T. A.; FAHEY, L. Market-based assets and shareholder value: a framework for analysis. *Journal of Marketing*, v. 62, n. 1, p. 2-18, 1998.

STEENKAMP, J.-B. E. M.; BAUMGARTNER, H. On the use of structural equation models for Marketing modeling. *International Journal of Research in Marketing*, v. 17, n. 2/3, p. 195-202, 2000.

UNCLES, M. Market orientation. *Australian Journal of Management*, v. 25, n. 2, p. 01-09, 2000.

VENKATRAMAN, N.; PRESCOTT, J. E. The market share-profitability relationship: testing temporal stability across business cycles. *Journal of Management*, v. 16 n. 12, p. 783-806, 1990.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, v. 11, n. 4, p. 801-814, 1986.

YOUNDT, M. A.; SNELL, S. A.; DEAN, J. W.; LEPAK, D. P. Human Resource Management, manufacturing strategy and firm performance. *Academy of Management Journal*, v. 39, p. 836-866, 1996.

AGRADECIMENTO

Os autores gostariam de agradecer ao CNPQ pelo apoio financeiro à realização desta pesquisa.

Artigo recebido em 04.05.2007. Aprovado em 20.08.2007.

Marcelo Gattermann Perin

Doutor em Administração de Empresas pela UFRGS.

Interesses de pesquisa nas áreas de marketing estratégico, comportamento do consumidor, performance, inovação e aprendizagem organizacional.

E-mail: mperin@puccrs.br

Endereço: Av. Ipiranga, 6681, Prédio, 11º andar, sala 1105, Porto Alegre – RS, 90619-900.

Cláudio Hoffmann Sampaio

Doutor em Administração de Empresas pela UFRGS.

Interesses de pesquisa em marketing estratégico, comportamento do consumidor, performance, inovação e aprendizagem organizacional.

E-mail: csampaio@puccrs.br

Endereço: Av. Ipiranga, 6681, Prédio, 11º andar, sala 1105, Porto Alegre – RS, 90619-900.

Graham Hooley

Doutor em Market Segmentation and Product Positioning pela University of Warwick.

Professor de Marketing da Aston University.

Interesse de pesquisa na área de marketing estratégico.

E-mail: g.j.hooley@aston.ac.uk

Endereço: Aston University, Aston Triangle, Birmingham, B4 7ET