

## Os Recursos de Marketing como Antecedentes da Performance

**Autoria:** Marcelo Gattermann Perin, Cláudio Hoffmann Sampaio, Graham John Hooley

A abordagem da teoria de *Resource Based View of the firm* (abordagem baseada em recursos da empresa), resgatada da área de Administração Estratégica, para desenvolver e explorar os benefícios que os recursos de marketing podem oferecer às empresas, tem sido um tema impactante na literatura de marketing recente. Tem havido grande interesse no papel que os recursos de marketing podem assumir na criação de vantagem competitiva e, conseqüentemente, na performance empresarial. Visando um aprofundamento deste tema, este artigo teve como objetivo principal a avaliação da relação de recursos baseados no mercado e de suporte ao marketing, tais como orientação para mercado, capacidades gerenciais, capacidade de conexão com clientes e capacidade de inovação, com a performance empresarial, envolvendo as dimensões de performance de inovação, de cliente, de mercado e financeira. Para tanto, um modelo teórico desenvolvido 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 e habilidades de marketing influenciam a performance das organizações em suas várias facetas.

### 1. 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 baseada em recursos da empresa (*Resource Based View of the firm*), encabeçada por Barney (1991). Desenvolvida e sedimentada principalmente nos últimos 20 anos, esta 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 do que os dos competidores (BARNEY, 1991).

No escopo do Marketing, dita abordagem foi absorvida, despertando o interesse no papel dos recursos de marketing na criação de vantagens competitivas (BHARDWAJ; VARADARAJAN; FAHY, 1993; DAY, 1994; HUNT; MORGAN, 1995, 1996). O crescimento de trabalhos teóricos e conceituais sobre recursos de marketing, entretanto, não se reflete, segundo Hooley et. al. (2005), em investigações empíricas. Desta forma, muito da literatura normativa continua sem teste empírico e com observação limitada. 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; 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; WEBSTER, 1989; HUNT; MORGAN, 1995), embora existam indicativos de que os seus efeitos possam ser mediados por outros construtos – ou recursos da empresa (HOOLEY et al., 2001). O impacto empírico de outros recursos de marketing, entretanto, permanece ainda em estágio embrionário (HOOLEY et. al., 2005).

Neste sentido, este artigo apresenta os detalhes de um estudo que objetivou propor e testar um modelo conceitual para categorizar os recursos de marketing, verificando e

explicando o impacto sobre a performance empresarial, envolvendo várias de suas dimensões. O modelo teórico foi baseado em contribuições prévias na área, em especial os trabalhos liderados por Graham Hooley (e.g.: HOOLEY et al., 1999; FAHNY et al., 2000; HOOLEY; COX, 2000; HOOLEY et al., 2001; FAHNY; HOOLEY, 2002; GRAY; 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), 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), 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.

## 2. Referencial Teórico

Apresenta-se inicialmente uma síntese da literatura sobre os conceitos teóricos envolvidos no estudo. Posteriormente, são destacados os principais aspectos referentes ao método de pesquisa. A última metade do artigo explora os principais resultados, conclusões, implicações e limitações do trabalho.

### 2.1. Visão Baseada em Recursos (VBR)

A VBR ressalta a importância dos fatores organizacionais na criação da vantagem competitiva, em contraste à 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; MONTGOMERY, 1995).

Barney (1991) define recursos como um conjunto de ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informação e conhecimento da empresa. Existe, na literatura, ainda uma classificação complementar entre os recursos propriamente ditos e as capacidades (AMIT; 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; 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; COOL, 1989) e aqueles que podem ser apropriados pelas organizações (COLLIS; MONTGOMERY, 1995).

De acordo com Hooley et. al. (2005), na VBR a vantagem competitiva é adquirida através do desenvolvimento de mecanismos de proteção para defender a vantagem contra a imitação. Estes mecanismos incluem a ambigüidade causal (dificuldade de identificar como a vantagem foi criada), a complexidade (surge da atuação conjunta de múltiplos recursos), as questões tácitas (habilidades intangíveis e conhecimento resultante do aprendizado e da experiência), o tempo de maturação (necessidade de passar por um período de estágios dependentes críticos para criar a vantagem), as questões econômicas (custo da imitação) e as barreiras legais (como direitos e patentes) (LIPPMAN; RUMELT, 1982; DIERICKX; COOL,

1989; REED; DEFILLIPPI, 1990). Recursos como reputação da marca, relacionamentos com canais e orientação para o mercado, apresentam as características apontadas anteriormente. Tipicamente esses recursos são idiossincráticos à firma, têm sido construídos ao passar dos anos com muita confiança nas habilidades e 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 aqueles recursos que podem imediatamente ser alocados no mercado para diretamente criar ou manter vantagem competitiva. RSM, por outro lado, servem principalmente para suportar as atividades de marketing e, conseqüentemente, para contribuir indiretamente à vantagem competitiva.

## **2.2 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). Nenhuma lista deveria, entretanto, ser exaustiva; as 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 Day (1994), 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 estas capacidades permeiam a organização e tornam-se difíceis de serem identificadas. Decidir que capacidades desenvolver e enfatizar constitui uma tarefa crítica da administração. Da mesma forma que estas capacidades distintas são difíceis de desenvolver, elas também tornam-se difíceis de serem imitadas pelos competidores.

Estas capacidades, segundo Day (1994), 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 como habilidades em finanças, operações, recursos humanos e tecnologias. As externas, ou *out-side in*, estão vinculadas 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 que as capacidades de conexão com os clientes (ênfase externa) incluem a habilidade de identificar as solicitações e necessidades dos clientes, junto com as capacidades de criar e construir relacionamentos apropriados com os clientes. As capacidades de conexão com os clientes possuem muitas das características da criação de vantagens competitivas vistas anteriormente (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 serem imitadas pelos concorrentes. Potencialmente, então, como Day (1994) postula, essas capacidades estão entre as mais valiosas de qualquer organização.

Um segundo grupo de RBM recai na reputação e credibilidade da organização entre seus clientes, fornecedores e distribuidores. Seriam chamados de ativos de reputação (*reputational assets*). Assim como as capacidades de conexão com clientes, os ativos de reputação possuem as qualidades necessárias para a criação de vantagem competitiva sustentável. Marcas são difíceis de construir, agregam valor para os clientes, ajudam a criar posições competitivas defensíveis, levam tempo para desenvolver, são inerentemente complexas e resultam da atuação conjunta de muitos fatores, e não podem facilmente ser transferidas para outras organizações (DeCHENATONY; MACDONALD, 1992).

Um terceiro e importante RBM é a habilidade de inovar com êxito no mercado (HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998). Novamente, as capacidades de inovação de mercado superiores são fundações potenciais para a vantagem competitiva sustentável. Elas são complexas e requerem conexões intangíveis entre as funções, recaem em habilidades tácitas e aprendizagem organizacional, sendo que suas causas de sucesso são difíceis para 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). Mesmo a mais criativa, inovativa e bem ajustada estratégia irá falhar se as pessoas encarregadas de sua execução não estão aparelhadas e motivadas para fazer seu trabalho, tanto física quanto mentalmente. De igual forma aos três grupos anteriores, os ativos superiores de recursos humanos levam tempo para construir através de treinamento e desenvolvimento, baseiam-se em conhecimento tácito e habilidades e podem ser menos efetivos se transportados a outras organizações.

### **2.3 Recursos de Suporte ao Marketing (RSM)**

De acordo com Hooley et. al. (2005), subjacentes e suportando os RBM, anteriormente apresentados, estão 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 performance geral (NARVER; SLATER, 1990; DESHPANDÉ; WEBSTER, 1989). A orientação para o mercado exibe muitas das características apontadas nos itens descritos anteriormente. A orientação para o mercado leva tempo para se construir, é complexa, é desenvolvida por habilidades tácitas e experiência, e é difícil, se não impossível, de ser transferida 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 afetará 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 valorizam (HAMMER; 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 são inerentemente difíceis para os competidores imitar (MAHONEY, 1995).

#### **2.4 Performance Organizacional**

A performance empresarial se tornou um importante componente da pesquisa empírica da área de Marketing, havendo grande interesse, para acadêmicos e práticos, em medir e entender esse conceito (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993). A importância do conceito de performance é um consenso entre os autores da área (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; RICH et al., 1999; UNCLES, 2000).

Para Baker e Sinkula (2005), no entanto, a maioria das pesquisas empíricas tem relacionado os antecedentes da performance organizacional (como por exemplo a orientação para mercado) com medidas de performance independentes, com pouco foco em esquemas conceituais que incluam as múltiplas medidas de performance. As exceções para esta tendência são estudos que demonstraram o efeito mediador de dimensões intermediárias de performance na relação dos antecedentes com medidas finais (ou terminais) de performance (PELHAM, 1997; HOMBURG; PFLESSER, 2000), bem como alguns estudos que identificaram um papel mediador da inovação na relação dos antecedentes com a performance (ATUAHENE-GIMA, 1995; BAKER; SINKULA, 1999b; HAN, KIM; SRIVASTAVA, 1998). Assim, a principal argumentação de Baker e Sinkula (2005) é a de que as medidas agregadas de performance final afetam o entendimento da natureza específica dos efeitos mediadores de variáveis como a inovação na relação entre a performance e seus antecedentes.

A partir de extensa revisão da literatura nos principais *journals* internacionais de Marketing, Baker e Sinkula (2005) concluíram, por exemplo, que 94% dos estudos empíricos que examinaram o efeito da orientação para o mercado no sucesso de novos produtos relataram uma relação positiva e significativa. Por outro lado, apenas 68% dos estudos que investigaram a relação entre orientação para o mercado e lucratividade relataram resultados positivos e tão somente 33% dos trabalhos que avaliaram a relação entre orientação para mercado e participação de mercado relataram resultados positivos. Esta disparidade registrada por Baker e Sinkula (2005) sugere que uma medida composta de performance pode ocultar a complexidade da relação entre a performance organizacional e seus antecedentes. Assim, Baker e Sinkula (2005), corroborando as posições de autores como Slater e Narver (1995) e Hooley et al. (2005), propõem o teste de modelos teóricos, dentro de uma visão de rede nomológica, contemplando as várias dimensões da performance organizacional, incluindo pioneirismo no mercado, taxa de introdução de novos produtos e grau de sucesso dos novos produtos (performance de inovação), lealdade e satisfação de clientes (performance de cliente), participação de mercado e crescimento nas vendas (performance de mercado), e níveis gerais de lucro, margens de lucro e retorno sobre ativos (performance financeira).

#### **2.5 O Modelo Proposto**

Na concepção teórica de Hooley et al. (2005), consistente com outras formulações recentes (ATUAHENE-GIMA, 1996; HAN et al. 1998; BAKER; SINKULA, 1999a, 1999b, 2005) e sustentada em seus trabalhos anteriores (HOOLEY et al., 1999; FAHNY et al., 2000; HOOLEY; COX, 2000; HOOLEY et al., 2001; FAHNY; HOOLEY, 2002; GRAY; HOOLEY, 2002; HOOLEY et al., 2003), numa organização altamente orientada ao mercado, seria de se esperar que as práticas de administração de recursos humanos sejam dirigidas para contribuir ao valor para o cliente. 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 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, ao invés 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. Assim a primeira hipótese do modelo, portanto, é:

H<sub>1</sub>: O nível de orientação para o mercado da empresa 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; NARVER, 1995; HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998). Neste sentido:

H<sub>2</sub>: O nível de orientação para o mercado impacta positivamente na capacidade de conexão com clientes.

H<sub>3</sub>: O nível de orientação para o mercado impacta positivamente na capacidade de inovação de mercado.

Complementarmente à orientação para o mercado da organização, nas empresas particularmente boas em habilidades de suporte de administração financeira, administração de recursos humanos, processos de manufatura e transformação, desenvolvimento de tecnologia e outros, as capacidades gerenciais superiores irão também levar a melhores capacidades de conexão com os clientes e aumento de capacidade de inovação (através da integração e trabalho e equipe) (HOOLEY et al, 2005). Por conseqüência:

H<sub>4</sub>: O nível de capacidade gerencial da empresa afeta positivamente a capacidade de conexão com clientes.

H<sub>5</sub>: O nível de capacidade gerencial da empresa afeta positivamente a capacidade de inovação de mercado.

Tem sido reconhecido na literatura de marketing, ainda, que a lealdade de clientes é mais valiosa do que clientes esporádicos ou ocasionais em função dos custos de aquisição, talvez unido com as possibilidades de vendas cruzadas (REICHELD, 1996). O caminho mais utilizado para criar a lealdade dos consumidores aponta para a manutenção de clientes satisfeitos mais eficazmente do que a concorrência (ANDERSON; SULLIVAN, 1993). Muitas atividades de marketing, entretanto, 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 subseqüentemente à lealdade (DICK; BASSU, 1994). A capacidade de conexão com clientes influenciaria, assim, a habilidade no desenvolvimento e lançamento de novos produtos e serviços por possibilitar um encontro mais adequado das expectativas com a oferta empresarial (HOOLEY et al., 2005). Desta forma:

H<sub>6</sub>: A capacidade de conexão com clientes tem efeito positivo e direto na capacidade de inovação de mercado.

H<sub>7</sub>: A capacidade de conexão com clientes tem efeito positivo e direto na performance de cliente.

A capacidade de inovação, por sua vez, pode ser considerada como um antecedente do sucesso de novos produtos (HURLEY; HULT, 1998). Indo além, a habilidade no desenvolvimento de novos ou melhores produtos e serviços, através do sucesso de novos

produtos (performance da inovação) (HAN, KIM; SRIVASTAVA, 1998), culmina em níveis mais efetivos de satisfação e lealdade de clientes (MAVONDO; CHIMHANZI; 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; HULT, 1998; BAKER; SINKULA, 2005). Por consequência:

H<sub>8</sub>: A capacidade de inovação de mercado tem efeito positivo e direto sobre a performance de inovação.

H<sub>9</sub>: A performance de inovação afeta positivamente a performance de clientes.

H<sub>10</sub>: A performance de inovação afeta positivamente a performance de mercado.

H<sub>11</sub>: A performance de inovação afeta positivamente a performance financeira.

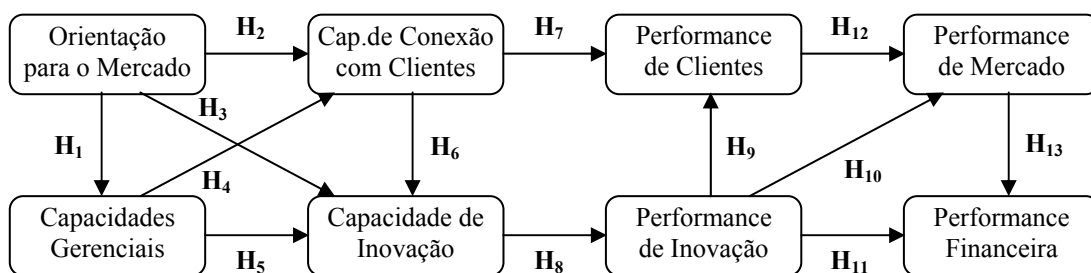
Conforme Anderson, Fornell e Lehmann (1994), a administração da satisfação de clientes leva, primariamente, ao aumento do faturamento e da fatia de mercado. Por outro lado, a habilidade de incrementar a participação de mercado é descrita por Venkatraman e Prescott (1990) como sendo a principal influenciadora da performance financeira de uma organização. Assim:

H<sub>12</sub>: A performance de clientes tem efeito direto e positivo sobre a performance de mercado.

H<sub>13</sub>: A performance de mercado tem efeito direto e positivo sobre a performance financeira.

A aglutinação das hipóteses supracitadas retrata a definição do modelo teórico testado. A Figura 7 expõe graficamente o modelo e as relações hipotetizadas.

**Figura 1 – Modelo Teórico da Relação entre os Construtos**



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

Os procedimentos metodológicos aplicados para a avaliação do modelo no contexto brasileiro são descritos a seguir.

### 3. 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, através 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. Através desta técnica, o pesquisador pode investigar modelos complexos caracterizados por uma série de equações descritivas das inter-relações entre diversas variáveis endógenas e exógenas (STEENKAMP; 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 abrangente que permite o teste de hipóteses sobre as relações entre variáveis observáveis e latentes (HOYLE, 1995).

As hipóteses a testadas na presente pesquisa foram baseadas na proposta de Hooley et al. (2005), complementadas pela visão de Baker e Sinkula (2005), conforme expresso no item anterior. Evidencia-se a necessidade de validação de tal modelo no contexto brasileiro a partir de constatações, em estudos recentes, das diferenças culturais entre o perfil do executivo brasileiro, do europeu e do norte-americano, baseadas na análise da sua postura individual de tomada de decisão (ZANELA, FREITAS; BECKER, 1998) ou na própria formação histórica da cultura organizacional de cada país.

Os detalhes quanto à elaboração dos instrumentos de coleta aplicados, bem como quanto ao processo de coleta de dados e das análises a realizadas, são apresentados a seguir.

### ***3.1. Elaboração do Instrumento de Coleta***

A validação do modelo teórico proposto exigiu a elaboração de instrumento de coleta para a mensuração dos seguintes construtos: orientação para o mercado; capacidades gerenciais; capacidades de conexão com clientes; capacidades de inovação de mercado; performance de inovação; performance de cliente; performance de mercado; e performance financeira.

Para operacionalização destes construtos 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; FIRTLE, 1994) e utilizaram uma notação de 5 pontos, do padrão Likert. Sinteticamente, o construto de orientação para o mercado utilizou as escala de Narver e Slater (1990). As capacidades gerenciais foram mensuradas pelos indicadores de: gerenciamento financeiro eficaz; gerenciamento eficaz de recursos humanos; e habilidade no gerenciamento de operações. A capacidade de conexão com clientes foi avaliada pelos indicadores de: 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 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 de: taxa de introdução de novos produtos; grau de sucesso dos novos produtos; e pioneirismo no mercado com novos produtos e serviços. A performance de cliente foi medida pelos itens de: níveis de satisfação de cliente; e níveis de lealdade de cliente. A performance de mercado, por sua vez, foi mensurada por: volume de vendas; participação de mercado. Finalmente, a performance financeira foi registrada por: níveis gerais de lucro; margens de lucro; e retorno sobre o investimento.

A validação de conteúdo do instrumento de coleta foi efetuada através do 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 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 estudo. 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.

### **3.2. Coleta de Dados**

A forma de coleta adotada, dada 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 3.000 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.

O destino do questionário foi a alta administração das empresas envolvidas, sendo encaminhado para o executivo de contato de cada empresa cujo nome consta do referido cadastro. Este procedimento partiu da premissa que há forte correlação entre as informações prestadas por informantes-chave (respondentes únicos) e por respondentes múltiplos (JAWORSKI; KOHLI, 1993; HOMBURG, WORKMAN; 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 através do teste de comparação entre ondas (1ª onda após o envio do questionário e 2ª onda após a 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.

## **4. Análise dos Resultados**

Neste estudo, a avaliação das relações estruturais seguiu os passos recomendados por Hair et. al. (1998), utilizando-se o software estatístico AMOS<sup>®</sup>. 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. Neste caso, cada construto foi representado pela média dos valores medidos através de seus indicadores, transformando-se assim de uma variável latente em uma variável observada.

O exame das propriedades relativas à validade dos construtos, quais sejam, 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: Qui-quadrado sobre graus de liberdade ( $\chi^2 / GL$ ), Índice de Adequação de Ajustamento (GFI) e 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: Índice de Adequação de Ajustamento Ajustado (AGFI), Índice de Tucker-Lewis (TLI) e Índice de Ajustamento Comparativo (CFI).

Na aplicação da técnica de modelagem de equações estruturais foram analisadas 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<sup>®</sup> 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. Estes resultados foram sintetizados através de uma análise de correlação considerando as escalas agregadas (*summated 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.

**Tabela 1 – Correlação entre os Construtos**

	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Orientação para o Mercado	<b>0,88</b>							
2 Capacidades Gerenciais	0,236**	<b>0,77</b>						
3 Cap. de Conex. com Clientes	0,361**	0,428**	<b>0,83</b>					
4 Cap. de Inovação de Mercado	0,285**	0,468**	0,313**	<b>0,72</b>				
5 Performance de Inovação	0,206**	0,278**	0,170**	0,451**	<b>0,86</b>			
6 Performance de Clientes	0,298**	0,102	0,248**	0,153**	0,390**	<b>0,78</b>		
7 Performance de Mercado	0,131*	0,254**	0,156**	0,282**	0,453**	0,438**	<b>0,86</b>	
8 Performance Financeira	0,170**	0,160**	0,142*	0,190**	0,445**	0,279**	0,612**	<b>0,93</b>

Fonte: Coleta de dados

Nota: Os números em destaque na linha diagonal representam o coeficiente alpha calculado para cada um dos construtos.

\*\*  $p < 0,01$  \*  $p < 0,05$

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 (2,496). O RMSEA esteve dentro dos padrões de ajustamento (0,072). As demais medidas (GFI = 0,970; AGFI = 0,927; TLI = 0,925; e CFI = 0,960) foram todas superiores a 0,9, demonstrando ajustamento. Estes resultados registraram a adequação do modelo teórico para a amostra considerada segundo Hair et al. (1998).

#### 4.1 Verificação das Hipóteses

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-values* superiores a 1,96 definem um nível de significância de no mínimo 0,05 (GARVER; 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; MENTZER, 1999).

**Tabela 2 – Parâmetros Estimados do Modelo Agregado**

	Relação	Cargas Fatoriais
H <sub>1</sub>	Orientação para o Mercado >> Capacidades Gerenciais	0,335 (6,081) **
H <sub>2</sub>	Orientação para o Mercado >> Capacidade de Conexão com Clientes	0,243 (4,489) **
H <sub>3</sub>	Orientação para o Mercado >> Capacidade de Inovação de Mercado	0,149 (2,549) *
H <sub>4</sub>	Capacidades Gerenciais >> Capacidade de Conexão com Clientes	0,352 (6,498) **
H <sub>5</sub>	Capacidades Gerenciais >> Capacidade de Inovação de Mercado	0,237 (3,927) **
H <sub>6</sub>	Cap. de Conexão com Clientes >> Capacidade de Inovação de Mercado	0,157 (2,573) *
H <sub>7</sub>	Capacidade de Conexão com Clientes >> Performance de Clientes	0,188 (3,511) **
H <sub>8</sub>	Capacidade de Inovação de Mercado >> Performance de Inovação	0,451 (8,640) **
H <sub>9</sub>	Performance de Inovação >> Performance de Clientes	0,359 (6,712) **
H <sub>10</sub>	Performance de Inovação >> Performance de Mercado	0,333 (6,206) **
H <sub>11</sub>	Performance de Inovação >> Performance Financeira	0,211 (4,189) **
H <sub>12</sub>	Performance de Clientes >> Performance de Mercado	0,308 (5,741) **
H <sub>13</sub>	Performance de Mercado >> Performance Financeira	0,517 (10,258) **

Fonte: coleta de dados

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

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 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<sub>1</sub>**, bem como com a capacidade de conexão ou relacionamentos com clientes ( $\beta=0,243$ ,  $p<0,01$ ), conforme previsto pela hipótese **H<sub>2</sub>**. Já, na sua 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 ( $\beta=0,149$ ,  $p<0,05$ ), suportando a hipótese **H<sub>3</sub>**, além de um impacto indireto ( $\beta=0,136$ ,  $p<0,01$  – calculado considerando apenas as relações indiretas entre os construtos), mediado pelas capacidades gerenciais e pela capacidade de conexão com clientes.

As hipóteses **H<sub>4</sub>** e **H<sub>5</sub>** que propunham, respectivamente, uma relação positiva entre as capacidades gerenciais e a capacidade de conexão com clientes e uma relação positiva entre as capacidades gerenciais e 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 sobre a capacidade de conexão com clientes ( $\beta=0,352$ ,  $p<0,01$ ) foi relativamente superior ao registrado pelo mesmo construto de capacidades gerenciais sobre a capacidade de inovação de mercado ( $\beta=0,237$ ,  $p<0,01$ ).

A capacidade de conexão com clientes, por sua vez, teve confirmado o seu impacto positivo e significativo sobre a capacidade de inovação de mercado ( $\beta=0,157$ ,  $p<0,05$ ), de acordo com a hipótese **H<sub>6</sub>**, e sobre a performance de clientes ( $\beta=0,188$ ,  $p<0,01$ ), suportando a hipótese **H<sub>7</sub>**.

Já a performance de inovação, manifestou sofrer influência direta, forte e significativa da capacidade de inovação de mercado ( $\beta=0,451$ ,  $p<0,01$ ), em conformidade com a hipótese **H<sub>8</sub>**. Por outro lado, mostrou exercer efeito direto sobre as demais facetas da performance, ou seja, sobre performance de clientes ( $\beta=0,359$ ,  $p<0,01$ ), sobre a performance de mercado ( $\beta=0,333$ ,  $p<0,01$ ) e sobre a performance financeira ( $\beta=0,211$ ,  $p<0,01$ ), respectivamente, suportando as hipóteses **H<sub>9</sub>**, **H<sub>10</sub>** e **H<sub>11</sub>**.

Por fim, as hipóteses **H<sub>12</sub>** e **H<sub>13</sub>**, suportadas, evidenciaram a lógica seqüencial de impacto positivo e significativo da performance de clientes sobre a performance de mercado ( $\beta=0,308$ ,  $p<0,01$ ) e da performance de mercado sobre a performance financeira ( $\beta=0,517$ ,  $p<0,01$ ).

As considerações finais quanto a estes resultados são apresentadas no item a seguir.

## 5. Conclusões e Implicações Acadêmicas e Gerenciais

As diversas correntes teóricas que tratam da orientação para o mercado e sua relação com a performance empresarial são unânimes em afirmar que este tema, apesar de bastante consolidado, ainda apresenta diversas facetas a serem desvendadas. Dentre estas facetas, destaca-se uma questão de pesquisa bastante freqüente nos estudos da área que diz respeito à insuficiência da postura de orientação para o mercado em propiciar às organizações uma vantagem competitiva de longo prazo de forma isolada. Uma série de estudos supracitados discute esta questão específica, manifestando 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; SAMPAIO, 2006).

Neste sentido, 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 suas principais dimensões – de inovação, de clientes, de mercado e financeira.

O modelo teórico, proposto e verificado, apresentou uma influência indireta, forte e positiva da orientação para o mercado sobre três recursos ou habilidade de marketing, e destes sobre as facetas da performance organizacional, passando pela performance de inovação. Estes resultados guardam paralelo com aqueles encontrados no estudo empreendido por Hooley et al. (2005) e Baker e Sinkula (2005).

Neste 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 (1994) como *outside-in*, além do seu efeito positivo sobre a capacidade de inovação de mercado, ditas *spanning* (DAY, 1994), necessárias para integrar as capacidades internas e externas, especialmente a

habilidade no desenvolvimento e lançamento de novos produtos e serviços. Além disto, o trabalho expôs as relações de influência entre os supracitados recursos de marketing, mostrando a interação entre eles.

Por fim, numa visão de rede nomológica, postulada por Baker e Sinkula (2005), a pesquisa apresentou e testou uma estrutura de relações entre as dimensões da performance organizacional, envolvendo performance de inovação, performance de clientes, performance de mercado e performance financeira, além de descrever o impacto que a performance, nesta abordagem, sofre a partir dos recursos e habilidade de marketing da empresa.

## 6. Limitações da Pesquisa e Sugestões para Estudos Futuros

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.

“(…) As associações em um modelo de equações estruturais são evidências necessárias, mas não suficientes de relações causais” (HOYLE, 1995, p. 175). 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 amostral pode distorcer as verdadeiras práticas adotadas na organização. Desta forma, seria importante que estudos futuros considerassem outras possibilidades, tais como respondentes múltiplos, respondentes de outros escalões da organização ou ainda respondentes externos a organização.

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

## 7. Referências Bibliográficas

- AMIT, R. SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic Assets and Organizational Rent. Strategic Management Journal, 14: 33-46, 1993.
- ANDERSON, Eugene W., FORNELL, Claes, LEHMANN, Donald R. Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden. Journal of Marketing, v. 58, July, 1994.
- ANDERSON, Eugene W.; SULLIVAN; Mary W. The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. Marketing Science, v. 12, n. 2, p. 125-143, 1993.
- ATUAHENE-GIMA, Kwaku. 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, Kwaku. Market orientation and innovation. Journal of Business Research, v. 35, n. 2, p. 93-103, Feb. 1996.
- BAGOZZI, Richard P.; EDWARDS, Jeffrey R. A general approach for representing constructs in organizational research. Organizational Research Methods, v. 1, n. 1, p.45-87, Jan. 1998.
- BAKER, William E.; SINKULA, James 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, Dec. 1999b.
- BAKER, William E.; SINKULA, James M. Market Orientation and The New Product Paradox. The Journal of Product Innovation Management, v. 22, p. 483-502, 2005.



- BAKER, William E.; SINKULA, James 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, Fall 1999a.
- BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, v.17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BHARDWAJ; Sundar G.; VARADARAJAN; P. Rajan; FAHY, John. Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. Journal of Marketing, v. 57, October, p. 83-99, 1993.
- CHURCHILL, Gilbert A, Jr. Marketing Research: Methodological Foundations. Orlando: The Dryden Press, 1999.
- COLLIS, David J.; MONTGOMERY, Cynthia A. Competing on resources: strategy in the 1990s. Harvard Business Review, v. 73, n. 4, p. 118-128, 1995.
- D'ARCIMOLES, Charles-Henri. Human resource policies and company performance: a quantitative approach using longitudinal data. Organization Studies, v. 18, p. 857-874. 1995.
- DAY, George S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. Journal of Marketing, v. 58, n. 4, p 37-52, October, 1994.
- DeCHERNATONY, Leslie; MACDONALD, Malcolm. Creating Brands. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1992.
- DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U.; WEBSTER, Frederick E, Jr. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. Journal of Marketing, v. 57, n. 1, p. 23-27, 1993.
- DESHPANDÉ, Rohit; WEBSTER, Frederick E., Jr. Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. Journal of Marketing, v. 53, n. 1, p. 3-15, Jan. 1989.
- DICK, Alan S.; BASU Kunal. Customer loyalty: towards an integrated conceptual framework. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 22, p. 99-113, 1994.
- DIERICKX Ingemar; COOL Karel. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. Management Science, v. 35, p. 1504-1551, 1989.
- DILLON, William R., MADDEN, Thomas J.; FIRTLE, Neil H.. Marketing Research in a Marketing Environment. St. Louis: Times Mirror, 1994.
- FAHNY, John et al. The development and impact of marketing capabilities in Central Europe. Journal of International Business Studies, v. 31, n. 1, p. 63-81, 2000.
- FAHNY, John; HOOLEY, Graham. Sustainable competitive advantage in electronic business: towards a contingency perspective on the resource-based view. Journal of Strategic Marketing, v. 10, n. 4, p241 – 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, Brendan J.; HOOLEY, Graham. Market orientation and service firm performance: a research agenda. European Journal of Marketing, v. 36, n. 9/10, p. 980 – 988, 2002.
- HAIR, Joseph F., Jr.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. Multivariate Data Analysis. 5a Ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- HAMMER, Michael; CHAMPY, James. Re-engineering the Corporation: a manifesto for business revolution. New York: Harper Business, 1993.
- HAN, Jin K.; KIM, Namwoon; SRIVASTAVA, Rajendra K. Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?. Journal of Marketing, v. 62, n. 4, p. 30-45, Oct. 1998.
- HOMBURG, Christian; WORKMAN, John P.; KROHMER, Harley. Marketing's influence within the firm. Journal of Marketing, v. 63, n. 2, p. 1-17, Apr. 1999.

- HOOLEY, Graham et al. Marketing Capabilities and Firm Performance: A Hierarchical Model. Journal of Market - Focused Management, v. 4, n. 3, p. 259 - 274, 1999.
- HOOLEY, Graham J.; GREENLEY, Gordon E., CADOGAN, John W.; FAHY, John. The performance impact of marketing resources. Journal of Business Research, v.58, n. 1; pg. 18-36, 2005.
- HOOLEY, Graham; COX, Tony. 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, Graham; FAHY, John; GREENLEY, Gordon; BERACS, József; FONFARA, Krzysztof; SNOJ, Boris. 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, Graham; GREENLEY, Gordon; FAHY, John; CADOGAN, John. Market-focused Resources, Competitive Positioning and Firm Performance. Journal of Marketing Management, v. 17, n. 5/6, p. 503 – 520, 2001.
- HOYLE, Rick H (editor). Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications. London: SAGE, 1995.
- HUNT, Shelby D.; MORGAN, Robert M. The comparative advantage theory of competition. Journal of Marketing, v. 59, n. 2, p. 1-15, 1995.
- HUNT, Shelby D.; MORGAN, Robert 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, Robert F.; HULT, G. Thomas M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. Journal of Marketing, v. 62, n. 3, p. 42-54, July 1998.
- JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market Orientation: Antecedents and Consequences. Journal of Marketing, v. 57, p. 53-71, July 1993.
- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. Journal of Marketing, v. 54, n. 2, p. 1-18, Apr. 1990.
- KOTTER, John P. What leaders really do. Harvard Business Review, v. 79, n. 11, p. 85-96, 2001.
- LAFFERTY, Barbara A.; HULT Thomas 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 Richard P. Uncertain inimitability: an analysis of inter-firm differences in efficiency under competition. Bell Journal of Economics, v. 13, p. 418-453, 1982.
- LOGUE, Dennis E. (ed.). Handbook of Modern Finance. Boston: Warren, Gorham, Lamont, 1994.
- MAHONEY, Joseph T. The management of resources and the resource of management. Journal of Business Research, v. 33, n. 2, p. 91-101, 1995.
- MAVONDO, Felix T.; CHIMHANZI, Jacqueline; STEWART, Jillian. Learning orientation na marketing orientation: relationship with innovation, human resource practices and performance. European Journal of Marketing, v. 39, n. 11/12, p. 1235-1263, 2005.
- MOORE, Geoffrey A. Chrosisng the Chasm. New York: Harper Collins, 1991.
- NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. The effect of a market orientation on business profitability. Journal of Marketing, v. 54, n. 4, p. 20-35, 1990.
- PATTERSON Malcolm G et al. Impact of People Management Practices on Business Performance. London: Institute for Personnel and Development, Issues in People Management, n. 22, 1997.

- PELHAM, Alfred M. HOMBURG, Christian; PFLESSER, Christian. 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; Marcelo G.; SAMPAIO, Cláudio H. O papel da Inovação na relação entre a Orientação para o Mercado e a Performance Empresarial. In: 2º Encontro de Marketing da ANPAD, 2006, Rio de Janeiro - RJ. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.
- REED, Richard; DeFILLIPPI, Robert J. Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage. Academy of Management Review, v. 15, n. 1, p. 88-102, 1990.
- REICHEL, Fredrick. The Loyalty Effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- RICH, Gregory A.; BOMMER, William H.; MACKENZIE, Scott B.; PODSAKOFF, Philip M.; JOHNSON, Jonathan 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, Fall 1999.
- SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? Journal of Marketing, v. 58, n. 1, p. 46-55, 2004.
- SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Market Orientation and the Learning Organization. Journal of Marketing, v. 59, n. 3, p. 63-74, 1995.
- SRIVASTAVA, Rajendra K.; SHERVANI, Tasadduq A.; FAHEY, Liam. Market-Based Assets and Shareholder Value: a framework for analysis. Journal of Marketing, v. 62, n. 1, p. 2-18, 1998.
- STEENKAMP, Jan-Benedict E. M.; BAUMGARTNER, Hans. On the use of structural equation models for Marketing modeling. International Journal of Research in Marketing, v. 17, n. 2/3, p. 195-202, Sep. 2000.
- UNCLES, Mark. Market Orientation. Australian Journal of Management, v. 25, n. 2, p. i-ix, September 2000.
- VENKATRAMAN, N.; PRESCOTT, J. E. The Market Share-Profitability Relationship: Testing Temporal Stability Across Business Cycles. Journal of Management, v. 16 n. 12, 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, October 1986.
- ZANELA, Amarolinda C.; FREITAS, Henrique e BECKER, João L. A influência da cultura e da experiência decisória sobre a percepção do processo decisório individual: um estudo comparativo inicial entre brasil, França e estados unidos. In: ENANPAD, 22, 1998, Angra dos Reis (RJ). Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 1998.