

Orientação para o Mercado como Antecedente da Inovação de Produto e Processo, e da Performance Organizacional

SUELEN CORRÊA

sucorrea83@hotmail.com

JULIO CESAR FERRO DE GUIMARÃES

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL)

juliofcguimaraes@yahoo.com.br

ELIANA ANDREA SEVERO

FACULDADE MERIDIONAL (IMED)

elianasevero2@hotmail.com

MARCIA ROHR DA CRUZ

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL (UCS)

marciarohrcruz@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Obter uma performance organizacional superior é desejável para assegurar a permanência e o crescimento das empresas no mercado. Contudo, um ambiente de negócios mais acirrado e de rápidas mudanças requer das empresas a utilização de diferentes estratégias. Nesse contexto, a orientação para o mercado, bem como a inovação, são algumas das alternativas que as empresas podem considerar, a fim de obter um melhor resultado organizacional.

Organizações que buscam informações dos clientes no mercado, distribuem essas informações por todos os setores da empresa, bem como lançam produtos e serviços alinhados às necessidades e expectativas dos clientes, apresentam características de organizações orientadas para o mercado (KOHLI; JAVORSKI, 1990). Evidências sugerem que empresas orientadas para o mercado apresentam um desempenho superior (KOHLI; JAWORSKI, 1993; SLATER; NARVER, 1994; NARVER; SLATER; TIETJE, 1998).

As empresas têm utilizado, também, a inovação como um meio para melhorar o seu desempenho, além de assegurar a sua sobrevivência e competitividade (DAMANPOUR, 1991; PORTER, 1992). Kim e Maubourgne (2004) são ainda mais incisivos em suas afirmações; para eles, a inovação é a única alternativa que as organizações dispõem para crescer e prosperar no mercado. Empresas que implementam inovações apresentam melhor performance organizacional.

Esta pesquisa trata das relações entre os temas Orientação para o Mercado (OM), Inovação de Produto (IP) e Processo (IPS), e suas consequências sobre a Performance Organizacional (PO). O estudo testa empiricamente esses relacionamentos, uma vez que a literatura sugere a sua associação, e alguns resultados empíricos, sobretudo aqueles relacionados à Orientação para o Mercado e a Inovação de Produto, e a Inovação de Produto e a Performance Organizacional, já terem confirmado suas relações. Contudo, no que se refere aos efeitos da OM sobre IP e IPS, bem como a OP, poucos estudos que associam esses temas foram encontrados nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, bem como os resultados desses relacionamentos. Portanto, decidiu-se testar empiricamente seus efeitos, tendo como premissa a questão de pesquisa: Quais são os efeitos da Orientação para o Mercado sobre a Inovação de Produto e Processo, e desses sobre a Performance Organizacional?

Logo, com base na literatura especializada, construiu-se o objetivo do estudo, analisar o efeito da Orientação para o Mercado sobre duas formas de inovação, as Inovações de Produto e Processo, e destes sobre a Performance das Organizações, utilizando para isso a técnica de Modelagem de Equações Estruturais.

2 HIPÓTESES DA PESQUISA

2.1 Orientação para o Mercado e Inovação de Produto e Processo

Derivada do conceito de marketing, a orientação para o mercado consiste em uma preocupação das organizações em entender o consumidor, disseminar essas informações por toda a empresa, e responder adequadamente ao mercado, na oferta de produtos e serviços que correspondam às suas necessidades e expectativas (KOHLI; JAVORSKI, 1990). Devendo permear todos os setores da empresa, a orientação para o mercado deve constituir um elemento da cultura corporativa (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004).

O reconhecimento das necessidades atuais e futuras dos consumidores, bem como os fatores ambientais atuais e futuros (concorrentes, regulações do governo, tecnologia, entre outros) que possam influenciar essas preferências consistem na geração da inteligência de mercado (NARVER; SLATER, 1990). A observância dessas informações no lançamento das novas ofertas da empresa é chamada de responsividade, e resulta na criação coordenada de valor

ao consumidor (KOHLI; JAVORSKI, 1990). É a cultura corporativa que vai expressar o nível de valor contínuo que a organização se dispõe a entregar a seus consumidores (NARVER; SLATER, 1994b; HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998).

Empresas orientadas ao mercado conseguem visualizar antecipadamente as necessidades dos clientes em desenvolvimento e responder a elas utilizando produtos e serviços inovativos, o que lhes dá uma vantagem de resposta às oportunidades e ameaças ambientais, além de um certo controle sobre o preço de seus produtos e serviços (NARVER; SLATER, 1995; HURLEY; HULT, 1998; NARVER; SLATER; TIETJE, 1998).

Logo, pode-se reconhecer a orientação para o mercado como um antecedente da inovação e do sucesso dos novos produtos (SLATER; NARVER, 1994b), bem como um antecedente para a capacidade de inovação (HURLEY; HULT, 1998). Para Kohli e Jaworski (1996), a orientação para o mercado é um antecedente para a inovação, e tem estado ausente nos modelos de orientação para o mercado.

Inovação é o resultado da atuação dos empreendedores que, ao oferecer ao mercado novas ofertas, causam uma ruptura no estado atual das coisas, o que Schumpeter (1934) chama de destruição criativa. Assim, novas combinações, como a introdução de um produto, ou mesmo a abertura de um novo mercado, a conquista de uma nova fonte de matéria-prima ou de bens semimanufaturados, e uma nova estruturação organizacional de uma indústria consistem em inovações (SCHUMPETER, 1934).

A introdução de um produto ou serviço, processo, método de marketing ou organizacional novo para a empresa consiste em uma inovação (OCDE, 2005). Assim, são consideradas inovações tanto aquelas novidades desenvolvidas pela própria empresa e, portanto, frutos de seu esforço, bem como àquelas introduzidas pela empresa no mercado, embora já conhecidas pelos consumidores e concorrentes (OCDE, 2005).

Especificamente, um produto novo e superior é aquele que: i) atende as necessidades do consumidor, oferecendo-lhe características únicas e maior qualidade, se comparados aos produtos da concorrência; ii) faz uma tarefa ao consumidor que outros produtos não conseguem executar; iii) consiste em um produto altamente inovativo e, portanto, novo para o mercado; iv) proporciona redução de custo para o consumidor (COOPER, 1980).

As definições de Paladino (2007) reforçam e vem ao encontro dos conceitos apresentados por Cooper (1980) para definir um novo produto. Segundo Paladino (2007) e De Guimarães et al. (2016), um novo produto é aquele que apresenta qualidade, funcionalidades e distintas aplicações se comparado à concorrência. Ademais, um novo produto é aquele construído sobre um amplo e consistente conhecimento tecnológico (PALADINO, 2007).

E, apesar da literatura enfatizar o forte relacionamento entre os construtos orientação para o mercado e inovação de produto (SLATER; NARVER, 1994b; ATUAHENE-GIMA, 1996; ATUAHENE-GIMA; KO, 2001; LIU; SU, 2013), estudos empíricos têm demonstrado diferentes resultados. Ausência de relacionamento significativo entre os construtos orientação para o mercado e inovação de produto (LAWTON; PARASURAMAN, 1980), ou mesmo resultados limitados, que ora encontram relacionamentos significativos positivos (ATUAHENE-GIMA, 1996; GATIGNON; XUERE, 1997; CARUNA; PITT; BERTHON, 1998) ora significativos negativos (ATUAHENE-GIMA, 1996), dependendo das variáveis analisadas, foram obtidos pelos autores em seus estudos empíricos.

Então, tendo como base o relacionamento positivo encontrado na literatura entre os construtos orientação para o mercado e a inovação de produto (GATIGNON; XUERE, 1997; CARUNA; PITT; BERTHON, 1998; HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998; VERHEES; MEULENBERG, 2004; LIU; SU, 2013), a primeira hipótese da pesquisa é determinada: **H1** – A orientação para o mercado está positivamente relacionada com a inovação de produto.

Apesar das inovações de produto acompanharem as inovações de processo, e das inovações de processo geralmente serem necessárias a partir da realização de inovações de

produto, para que o conhecimento nesses dois tipos específicos de inovação aumente e se consolide, faz-se necessário examiná-las separadamente (BLAUG, 1963). Isso porque a habilidade da empresa em implementar inovações de produto e processo determina a sua competitividade (DAMANPOUR, GOPALAKRISHNAN, 2001; DE GUIMARÃES et al., 2016).

Um aperfeiçoamento técnico realizado sobre o processo de produção de um determinado bem, ainda não utilizado pela empresa, e que busca a redução do custo médio unitário do produto, constitui uma inovação de processo (BLAUG, 1963). Pode ser operacionalizada, portanto, por meio da introdução de uma nova máquina ao processo produtivo, ou mesmo através da reorganização do maquinário já utilizado pela fábrica (BLAUG, 1963).

O uso de novas técnicas, softwares ou procedimentos que alterem significativamente a forma pela qual a empresa produz ou distribui os seus produtos consiste em uma inovação de processo (OCDE, 2005). Geralmente, inovações de processo tem como objetivo a redução dos custos de produção ou distribuição, bem como a melhoria da qualidade, ou mesmo a produção de novos produtos (OCDE, 2005).

Logo, partindo dos resultados empíricos positivos que relacionam a orientação para o mercado à inovação (HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998; PALADINO, 2007; LI; LIN; CHU, 2008), e dos estudos que associam a orientação para o mercado à inovação de produto (GATIGNON; XUEREB, 1997; CARUNA; PITT; BERTHON, 1998; HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998; VERHEES; MEULENBERG, 2004; LIU; SU, 2013), além das evidências de Blaug (1963), que sugere que as inovações de processo e produto se apresentam juntas, porém é necessário separá-las para um melhor entendimento, é delimitada a segunda hipótese da pesquisa: **H2** – A orientação para o mercado está positivamente relacionada com a inovação de processo.

2.2 Inovação de Produto, Processo e a Performance Organizacional

A maioria da pesquisa sobre inovação tem avaliado o seu impacto sobre a performance (KOHLI; JAWORSKI, 1993). E, embora alguns estudos não apresentem influência da inovação sobre o desempenho organizacional, outras pesquisas tem obtido resultados positivos entre esse relacionamento (HAN; KIM, SRIVASTAVA, 1998; LI; ATUAHENE-GIMA, 2001; ROSENBUSCH; BRINCKMANN; BAUSCH, 2010).

O desempenho de uma organização consiste no resultado final da sua atuação no mercado, é o resultado de uma complexa equação formada por uma série de variáveis, em interação (MARCH; SUTTON, 1997). Consistindo interesse de pesquisadores e gerentes, um desempenho superior é desejável a organizações que busquem sobrevivência e crescimento.

O resultado organizacional é expresso em grande parte dos estudos por índices financeiros, como retorno sobre o investimento (ROI) (PALADINO, 2007; SOK; O’CASS, 2015), retorno sobre os ativos da empresa (ROA) (DAMANPOUR; GOPALAKRISHNAN, 2001; PALADINO, 2007; ROSENBUSCH; BRINCKMANN; BAUSCH, 2010; SALVADÓ-AMORES; CASTRO; NAVAS-LÓPEZ, 2014) ou lucratividade média (BAKER; SINKULA, 2005; DELANEY; HUSELID, 1996; MELVILLE; KRAEMER; GURBAXANI, 2004; REINARTZ; KRAFFT; HOYER, 2004), embora indicadores não financeiros, como satisfação dos consumidores (DELANEY, HUSELID, 1996; BAKER; SINKULA, 2005) e colaboradores (BAKER; SINKULA, 2005) também sejam medidas utilizadas para refletir o desempenho organizacional. Ainda, medidas intermediárias e finais de performance organizacional podem ser usadas (BAKER; SINKULA, 2005; PALADINO, 2007).

A média da satisfação dos consumidores e dos empregados, a retenção dos consumidores, os serviços prestados ao consumidor, além das percepções sobre a qualidade dos produtos, consistem em medidas intermediárias de performance (BAKER; SINKULA, 2005). Por outro lado, a média da lucratividade, vendas, o crescimento das vendas, o retorno sobre o

investimento (ROI), o sucesso dos novos produtos e a fatia de mercado da empresa representam medidas agregadas finais de performance (BAKER; SINKULA, 2005). Logo, as medidas de performance excedem os indicadores financeiros, e podem ser tão boas ou superiores a eles (BAKER; SINKULA, 2005; PALADINO, 2007).

Logo, baseado no relacionamento positivo existente entre a inovação de produto e a performance organizacional (ARTZ et al., 2010; LIN; TAM; GENG, 2013; SALVADÓ-AMORES; CASTRO; NAVAS-LÓPEZ, 2014; SOK; O’CASS, 2015), apresenta-se a terceira hipótese da pesquisa: **H3** – A inovação de produto está positivamente relacionada com a performance organizacional.

As estratégias de novos produtos escolhidas pela empresa, bem como a implementação de inovações técnicas (de produto e/ou serviço e processo) apresentam um efeito sobre a performance organizacional (COOPER, 1984; HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998).

Schroeder (1990), ao estudar o impacto da introdução de uma nova tecnologia no processo produtivo de cinco fábricas de fundição observou, ao longo de 25 anos, as consequências que essa inovação causou para a própria empresa e para as demais empresas do mesmo grupo estratégico. A implementação da inovação, bem como o uso de tecnologias complementares e o próprio conhecimento que o seu uso contínuo proporcionou, permitiram à empresa uma melhor posição competitiva diante das demais.

E, assim como estudos anteriores tem verificado a existência de relações positivas entre a inovação de produto e a performance organizacional (ARTZ et al., 2010; SALVADÓ-AMORES; CASTRO; LIN; TAM; GENG, 2013; NAVAS-LÓPEZ, 2014; SOK; O’CASS, 2015), e as inovações de produto e processo aparecerem, em grande parte, interligadas, sendo necessário a sua separação para um melhor entendimento (BLAUG, 1963), sugere-se a quarta hipótese da pesquisa: **H4** – A inovação de processo está positivamente relacionada com a performance organizacional.

As hipóteses testadas pelo estudo são apresentadas na Figura 1.

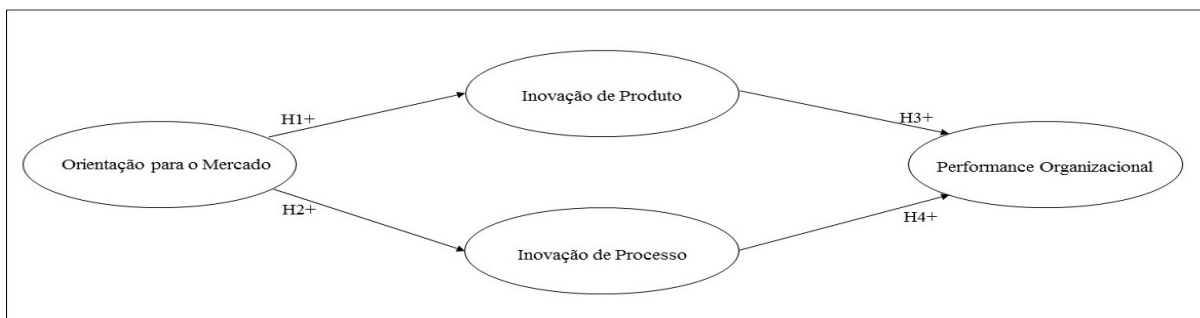


Figura 1 – Modelo e hipóteses da pesquisa

3 MÉTODO

A pesquisa realizada classifica-se como quantitativa e descritiva (HAIR Jr. et al., 2005; MALHOTRA, 2011).

A população investigada para verificar os efeitos da orientação para o mercado sobre a inovação de produto, de processo e destes sobre a performance organizacional, consiste em empresas do estado do Rio Grande do Sul. A amostra da pesquisa, por sua vez, consiste em 341 empresas. Caracteriza, portanto, uma amostra não-probabilística, e utiliza os critérios de acesso e conveniência na seleção das empresas respondentes (MALHOTRA, 2011).

O número de empresas respondentes atende às determinações de Hair Jr. et al. (2010), que sugerem o número de 15 entrevistados para cada variável a ser utilizada, além de um

número entre 100 e 400 respondentes, e as sugestões de Kline (2011), que sugere um número mínimo de 200 respondentes para uma análise SEM.

Os dados necessários a este estudo foram coletados através de uma *survey*, por meio de um questionário, enviado por e-mail ou respondido através de contato pessoal. Cada variável foi classificada pelos respondentes por meio de uma escala Likert de 5 pontos, consistente com Paladino (2007), onde o número 1 indica discordo totalmente, o número 2, discordo parcialmente, o número 3, nem concordo nem discordo, o número 4 expressa a concordância parcial com a afirmação apresentada e, por fim, o número 5, que significa a concordância total com a afirmativa feita.

A utilização de medidas subjetivas para avaliar a performance organizacional é consistente com estudos prévios que utilizaram a performance como variável dependente (DELANEY; HUSELID, 1996; REINARTZ, KRAFFT; HOYER, 2004; PALADINO, 2007). Ainda, pesquisas encontraram relações positivas, moderadas e fortes, entre medidas objetivas e perceptivas de desempenho, indicando a sua pertinência em refletir os índices verdadeiros de performance (POWELL, 1992).

A análise e interpretação dos dados obtidos com a pesquisa foi feita utilizando-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (*SEM – Structural Equation Modeling*). Para a tabulação e organização dos dados, foi utilizado o software Excel para Windows®. Após, para a realização dos testes estatísticos e análise dos dados, foi utilizado o software SPSS® (*Statistical Package for Social Sciences*), versão 21 para Windows® e, ainda, o software AMOS® versão 21. Pode-se verificar as variáveis utilizadas no estudo, bem como suas cargas fatoriais e comunalidades na Tabela 1.

Então, procedeu-se à realização da técnica de Modelagem de Equações Estruturais (SEM), que consiste na Análise Fatorial Exploratória (AFE), Análise Fatorial Confirmatória (AFC), aplicando simultaneamente a técnica de Regressão Linear e a Correlação entre as variáveis e construtos. Foram calculados o teste de esfericidade de Bartlett e a medida de adequação de Kayser, Meyer e Olkin (KMO), para avaliar a viabilidade da AFE, bem como o Alpha de Cronbach, com o objetivo de verificar a confiabilidade das variáveis observáveis. Foi avaliado também o índice de Curtose, através do coeficiente de Mardia, visando verificar a normalidade dos dados (MARDIA, 1970), bem como analisada a assimetria dos dados (KLINE, 1998).

A AFE agrupou as variáveis em 4 fatores que, em sua maioria, mostraram-se superiores a 0,5 (HAIR Jr. et al., 2005). Apenas a variável IPS4 apresentou valor de 0,439, portanto, abaixo do valor indicado de 0,5. Contudo, apesar da variável IPS4 apresentar uma carga fatorial um pouco mais baixa, foi decidido mantê-la no modelo, tendo em vista a sua contribuição na explicação do modelo.

As Comunalidades foram calculadas, que refletem o grau com que a solução de todos os fatores explica a variabilidade de uma determinada variável (HAIR Jr. et al., 2005). Para Hair Jr. et al. (2005), Comunalidades abaixo de 0,5 devem ser eliminadas. Nota-se que apenas a variável IPS4 apresentou Comunalidade inferior a 0,5, sendo decidido mantê-la no modelo, tendo em vista a sua importância dentre as outras variáveis para explicar o fator.

A Variância Média Extraída (VME) também foi calculada, para verificar a variância total de cada variável observável, e para avaliar o construto (FORNELL; LARCKER, 1982), sendo indicado o valor mínimo de 0,7 (HAIR Jr. et al., 2005), além de calculada a Variância Compartilhada (VC). Com o objetivo de verificar a associação existente entre duas variáveis (HAIR Jr. et al., 2005), seu valor deve ficar abaixo daquele obtido com a VME. Foram calculados, ainda, os índices Confiabilidade Composta de cada construto, bem como o indicador Confiabilidade Composta de todos os construtos, devendo resultar em valores superiores a 0,7 (MAROCO, 2010).

Tabela 1 – Variáveis observáveis e latentes

Fator/Variável Latente	Variáveis observáveis	Cargas fatoriais	Comunalidades
Fator 1 Orientação para o mercado	OM1) Na empresa existe uma cultura corporativa, caracterizada por uma disposição para fornecer valor superior aos clientes de forma contínua.	0,824	0,725
	OM2) A empresa considera fundamentais as ações de respostas às informações de demandas do mercado.	0,815	0,728
	OM3) A empresa considera prioritários os projetos e ações de respostas às informações de tendências do mercado.	0,820	0,740
	OM4) A empresa possui departamentos ou pessoas para coletar e tratar informações do mercado, transformando-as em inteligência de mercado.	0,798	0,700
	OM5) A empresa incorpora as informações de inteligência de mercado ao processo de tomada de decisões estratégicas.	0,675	0,611
	OM6) As inovações de Produto e Processo incorporam as informações de inteligência de mercado.	0,687	0,593
Média 4,131 Desvio-padrão 0,832 Alfa de Cronbach 0,898 Confiabilidade Composta 0,941			
Fator 2 Inovação de Produto	IP1) A qualidade de nossos novos produtos é superior à dos nossos concorrentes.	0,734	0,617
	IP2) Nosso produto, em termos de funcionalidades e recursos, é superior em comparação com nossos concorrentes.	0,624	0,553
	IP3) Nossos novos produtos incorporam um grande corpo de novos conhecimentos tecnológicos.	0,701	0,554
	IP4) As aplicações de nossos novos produtos são totalmente diferentes das aplicações dos produtos dos nossos principais concorrentes.	0,853	0,795
Média 3,859 Desvio-padrão 0,898 Alfa de Cronbach 0,789 Confiabilidade Composta 0,870			
Fator 3 Inovação de Processo	IPS1) As inovações de Processo aumentaram a capacidade de produção ou de prestação de serviços.	0,722	0,615
	IPS2) As inovações de Processo aumentaram a flexibilidade da produção ou da prestação de serviços.	0,772	0,675
	IPS3) As inovações de Processo reduziram os custos de produção ou dos serviços prestados.	0,741	0,558
	IPS4) As inovações de processo melhoraram a qualidade do produto.	0,439	0,439
Média 4,124 Desvio-padrão 0,886 Alfa de Cronbach 0,722 Confiabilidade Composta 0,814			
Fator 4 Performance Organizacional	PO1) O retorno sobre o investimento da nossa empresa é superior em relação aos nossos concorrentes.	0,833	0,776
	PO2) O retorno sobre os ativos da nossa empresa é superior em relação aos nossos concorrentes.	0,772	0,799
	PO3) O total dos custos operacionais da nossa empresa é menor aos custos totais de nossos concorrentes.	0,721	0,581
	PO4) O desempenho global da nossa empresa no ano anterior foi superior aos principais concorrentes.	0,711	0,690
Média 3,307 Desvio-padrão 0,989 Alfa de Cronbach 0,848 Confiabilidade Composta 0,913			

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Procedeu-se, então, os testes de hipóteses para a avaliação do modelo integrado teórico. Para a mensuração das relações do modelo, foi verificada a significância estatística dos

coeficientes estimados (*Estimate Coefficient* – EC) e padronizados (*Standardized Coefficient* – SC) (HAIR Jr. et al, 2010), além de calculados os índices de ajuste absolutos e incrementais (HAIR Jr. et al., 2010).

Inicialmente, foram analisados os indicadores de ajuste absolutos, que avaliam a aproximação do modelo proposto pelo pesquisador à teoria (KLINE, 2011). Então, foram observados os resultados do Chi-quadrado e dos Graus de Liberdade. Dividindo-se o Chi-quadrado pelos Graus de Liberdade, considera-se adequado um valor menor ou igual a 5 (TANAKA, 1993).

Foram calculados, ainda, os índices de ajuste absolutos GFI, RMSEA e RMR. O GFI (índice de qualidade do ajuste) (HAIR Jr. et al., 2010) demonstra a proporção que o modelo explica as covariâncias observadas (KLINE, 2011). Variando entre 0 e 1, quanto maior o valor, melhor é o ajuste do modelo (HAIR Jr. et al., 2007; KLINE, 2011). E, embora no passado tenha-se utilizado como uma boa medida de GFI o índice de 0.90 (HAIR Jr. et al, 2007), autores argumentam que deve ser buscado o valor de 0.95 para o GFI (HAIR Jr. et al, 2010).

Os valores indicados para o RMSEA (raiz quadrada média do erro de aproximação) devem variar entre 0,05 e 0,08 (KLINE, 2005; HAIR Jr. et al., 2007) e para o RMR (raiz quadrada média residual), valores mais próximos a zero são melhores (KLINE, 2011).

A seguir, foram calculados os índices de ajuste incrementais ou comparativos, que verificam o ajuste do modelo a um determinado modelo base, geralmente o modelo nulo (HAIR Jr. et al., 2010). O índice de adequação da normalidade (NFI) e o índice de ajuste comparativo (CFI) constituem índices de ajuste incrementais (HAIR Jr. et al., 2010).

Um dos mais conhecidos, o NFI deve estar entre 0 e 1 – quanto mais próximo o valor estiver de 1, mais adequado é o modelo diante do modelo-base (HAIR Jr. et al., 2010). O CFI, outro índice de ajuste incremental, compara o ajuste do modelo do pesquisador a um modelo base, geralmente o modelo independente, para verificar o de melhor ajuste (KLINE, 2011). Apresenta valores entre 0 e 1, embora os valores desejáveis estejam acima de 0.90.

4 RESULTADOS

Para verificar a relação da Orientação para o Mercado (OM) com a Inovação de Produto (IP) e Processo (IPS) e, destes sobre a Performance Organizacional (PO), foram aplicados 353 questionários a gerentes ou proprietários de empresas, pessoalmente ou por e-mail. Os questionários foram aplicados no período entre 05 de fevereiro e 26 de julho de 2016.

Depois de organizar e tabular os dados no *software* Excel, procedeu-se à limpeza dos dados, cujo objetivo foi eliminar aqueles que se caracterizaram como *outliers* ou que apresentaram dados faltantes (*missings*), seguindo a orientação de Hair Jr. et al. (2010). Assim, dos 353 questionários respondidos 12 foram excluídos da amostra, por concentrarem respostas em uma única questão (9 questionários - *outliers*) e apresentarem dados faltantes (3 questionários - *missings*).

Após a limpeza dos dados, restaram 341 questionários, que consistiram na amostra do estudo, número que atende às determinações de Hair Jr. et al. (2010), que sugerem a utilização de um número entre 100 e 400 respondentes para uma análise SEM, e excedem as de Kline (2011), que sugere o uso de 200 respondentes. Ainda, o número de 341 questionários excede às determinações quanto ao número mínimo de respondentes por variável; enquanto os autores sugerem, respectivamente, o uso de 10 e 15 respostas por variável, o estudo utiliza 18,9 (HAIR Jr. et al., 2005; KLINE, 2011).

No que se refere ao setor de atuação das empresas, a maioria delas, 49,4% é do setor da indústria de transformação, enquanto empresas do comércio e do setor de serviços apresentam percentuais bem próximos, na casa dos 25%. Quanto ao porte, na pesquisa predominam as microempresas (43,8%), ao passo que as pequenas e médias empresas representam, ambas, 27,6%; apenas uma pequena minoria da amostra é formada por grandes empresas (7,4%).

Realizada a análise descritiva dos dados, seguiu-se à realização da técnica de Modelagem de Equações Estruturais (SEM), que consiste na realização da Análise Fatorial Exploratória (AFE) e a Análise Fatorial Confirmatória (AFC). A realização dessas técnicas tem como objetivo verificar se os dados obtidos com a amostra confirmam o que está afirmado na teoria, mais precisamente, suas relações e construtos.

Inicialmente, para analisar as variáveis de cada construto, e, portanto, proceder à realização da Análise Fatorial Exploratória (AFE), foi utilizada a rotação Varimax, o que resultou em uma matriz de 4 fatores, com 65,27% de explicação para a variabilidade dos dados, superior ao mínimo indicado de 60% (HAIR Jr. et al., 2005).

Foram calculados, ainda, o Alpha de Cronbach para todos os fatores, que atingiu o valor de 0,905, portanto, superior ao mínimo indicado de 0,7 (HAIR Jr. et al., 2007), a medida de adequação de Kaiser, Meyer e Olkin (KMO), que atingiu o valor de 0,874, de acordo com o sugerido (PESTANA; GAGEIRO, 2005) e o teste de esfericidade de Bartlett, que também mostrou-se significativo.

Ainda, foi avaliado o índice de Curtose, através do coeficiente de Mardia, que apresentou valores menores que 5, o que indica normalidade dos dados (MARDIA, 1970). Também foi analisada a assimetria dos dados das variáveis observadas; apresentando valores próximos a zero, o índice indica uma simetria moderada (KLINE, 1998).

Os índices Confiabilidade Composta de cada construto (Tabela 1), bem como o indicador Confiabilidade Composta de todos os construtos (Tabela 4), ambos se mostraram superiores ao valor mínimo sugerido de 0,7 (MAROCO, 2010). Logo, considera-se que as variáveis observáveis são consistentes em suas mensurações.

No que se refere ao cálculo da Variância Média Extraída (VME) (Tabela 2), enquanto os construtos orientação para o mercado e performance organizacional se apresentaram superiores ao mínimo indicado de 0,7 (FORNELL; LARCKER, 1982), os construtos inovação de produto e processo apresentaram valores inferiores a 0,7. Logo, a Variância Extraída de todos os construtos ficou ligeiramente abaixo do valor de referência de 0,7 (Tabela 4), resultando no valor de 0,665 (HAIR Jr. et al., 2005).

Quanto à Variância Compartilhada (VC), ou seja, a associação que pode ser observada entre duas variáveis (HAIR Jr. et al., 2005), com exceção da correlação entre o construto inovação de processo e performance organizacional, todas as outras apresentaram valores inferiores àqueles obtidos com o cálculo da VME (Tabela 2), e, portanto, mostram-se adequadas.

Tabela 2 – Variância Média Extraída e Variância Compartilhada

	Orientação para o mercado	Inovação de produto	Inovação de processo	Performance organizacional
Orientação para o mercado	0,726 ^a			
Inovação de produto	0,477 ^b	0,634 ^a		
Inovação de processo	0,498 ^b	0,511 ^b	0,531 ^a	
Performance organizacional	0,562 ^b	0,579 ^b	0,593 ^b	0,730 ^a

a Variância Média Extraída

b Variância Compartilhada

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Após a validação das escalas e a avaliação entre os construtos realizou-se a análise do modelo integrado teórico, formado pelos modelos de mensuração e estrutural (Figura 2), a fim de verificar as relações entre os construtos Orientação para o Mercado, Inovação de Produto, Inovação de Processo e Performance Organizacional.

Procedeu-se, então, à avaliação do modelo integrado teórico, mediante o uso do software AMOS versão 21 acoplado ao SPSS® versão 21. Para a avaliação do modelo, foram verificadas a significância estatística dos coeficientes estimados e padronizados (Tabela 3), além de calculados os índices de ajuste absolutos e incrementais (HAIR Jr. et al., 2010) (Tabela 4).

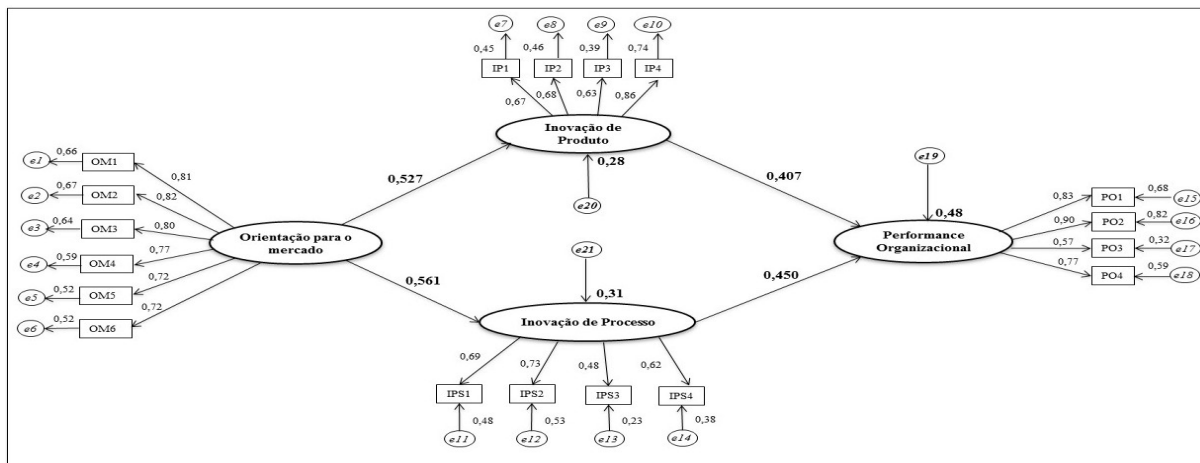


Figura 2 – Modelo integrado teórico

As relações de dependência foram verificadas por meio dos testes de Hipótese de Correlação (*Estimate Coefficient* – EC) e Covariância (*Standardized Coefficient* – SC). Em ambos os testes, as hipóteses do estudo foram confirmadas, uma vez que todas as relações se mostraram positivas e significativas (Tabela 3). Também o índice *Critical Ratio* (CR) mostrou-se adequado, apresentando valores acima de |1,96|, o que indica que a estimativa é estatisticamente diferente de zero (BYRNE, 2010).

Tabela 3 – Teste de Hipótese (Correlação e Covariância) – Modelo integrado teórico

	Hipóteses			<i>Estimate Coefficient</i> (EC)	<i>Standardized Coefficient</i> (SC)	<i>Standard Deviation</i> (SD)	<i>Critical Ratio</i> (CR)	p
H1	Orientação para o Mercado	--->	Inovação de Produto	0,586	0,527	0,078	7,497	***
H2	Orientação para o Mercado	--->	Inovação de Processo	0,523	0,561	0,072	7,253	***
H3	Inovação de Produto	--->	Performance Organizacional	0,474	0,407	0,072	6,602	***
H4	Inovação de Processo	--->	Performance Organizacional	0,624	0,450	0,095	6,551	***

*** Significância $p < 0,001$

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Assim, as seguintes relações positivas entre os construtos foram confirmadas: i) Orientação para o Mercado e Inovação de Produto (Hipótese 1); ii) Orientação para o Mercado e Inovação de Processo (Hipótese 2); iii) Inovação de Produto e Performance Organizacional (Hipótese 3); iv) Inovação de Processo e Performance Organizacional (Hipótese 4).

Posteriormente, foram calculados e analisados os índices de ajuste absolutos e incrementais (Tabela 4). Inicialmente, foram analisados os indicadores de ajuste absolutos, aqueles que avaliam a aproximação do modelo proposto pelo pesquisador à teoria (KLINE, 2011).

Assim, observou-se que o Chi-quadrado atinge o valor de 542,619, enquanto os Graus de Liberdade alcançam 131, a um nível de probabilidade de $p < 0,001$ (Tabela 4). A observação isolada desses índices sugere a existência de uma grande diferença entre as matrizes de covariância estimada e observada, o que poderia indicar a inadequação do modelo (HAIR Jr. et al., 2010). Porém, dividindo-se o Chi-quadrado pelo índice Graus de Liberdade, obtém-se o valor de 4,142, portanto, dentro do limite sugerido por Tanaka (1993), que é menor ou igual a 5.

Tabela 4 – Índices de ajuste do modelo integrado

Índice de ajuste	Modelo integrado teórico
Chi-quadrado (X^2)	542,619
Graus de liberdade	131,000
Chi-quadrado dividido pelos graus de liberdade	4,142
Nível de probabilidade	0,000*
CFI - <i>Comparative Fit Index</i>	0,870
NFI - <i>Normed Fit Index</i>	0,836
GFI - <i>Goodness of Fit Index</i>	0,851
RMSEA - <i>Root Mean Squared Error of Approximation</i>	0,096
RMR - <i>Root Mean Square Residual</i>	0,064
KMO - <i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i>	0,874
Variância Extraída	0,665
Confiabilidade Composta	0,972
Alpha de Cronbach	0,905

* Significância $p < 0,001$

Foram calculados, ainda, o GFI, que se mostrou de acordo com o esperado (0,851) (HAIR Jr. et al., 2010), o RMSEA, que atingiu o valor de 0,096, um pouco acima do intervalo sugerido (HAIR Jr. et al., 2007; KLINE, 2005) e o RMR, (0,064), portanto, adequado para KLINE (2011).

Os índices de ajuste incrementais ou comparativos, aqueles que avaliam o ajuste do modelo a um determinado modelo base, geralmente o modelo nulo (HAIR Jr. et al., 2010), mostraram-se muito próximos, embora abaixo dos valores indicados. Enquanto recomenda-se para ambos valores iguais ou maiores que 0,9 (HAIR Jr. et al., 2010), o modelo atingiu 0,870 para o CFI e 0,836 para o NFI.

Ainda, o KMO (0,874), a Confiabilidade Composta (0,972) e o Alpha de Cronbach (0,905) apresentam valores acima dos recomendados (PESTANA; GAGEIRO, 2005; MAROCO, 2010; HAIR Jr. et al., 2007), ao passo que a Variância Extraída, cujo valor atingiu 0,665 encontra-se ligeiramente abaixo do valor de referência, que é de 0,7 (HAIR Jr. et al., 1998).

Em suma, para determinar se um modelo é ou não adequado para representar a teoria, deve-se utilizar, além do X^2 , um indicador de ajuste absoluto e um índice de ajuste incremental (HAIR Jr. et al., 2010). E, embora o X^2 não demonstre um bom ajuste do modelo, uma vez que os resultados mostram-se distintos dos esperados ($X^2 = 542,619$ $p < 0,001$), os valores obtidos com a divisão do x^2 com os Graus de Liberdade mostram-se satisfatórios (4,142), bem como os valores obtidos com o cálculo do GFI (0,851) e o RMR (0,064).

Ainda, os valores obtidos com o cálculo dos índices de ajuste incrementais mostram-se abaixo, embora muito próximos dos valores sugeridos (CFI = 0,870 e NFI = 0,836). Assim, os resultados obtidos pelos índices de qualidade de ajuste sugerem uma adequação do modelo à

teoria utilizada. E, juntamente com a confirmação das relações de dependência, o estudo confirma a adequação do modelo proposto à realidade dos dados.

5 DISCUSSÃO

Os resultados mostram relações significativas entre todos os construtos estudados (Tabela 3). Assim, o construto Orientação para o Mercado (OM) é um importante antecedente da Inovação de Produto (IP) e Inovação de Processo (IPS), e todos contribuem para a Performance Organizacional (PO).

Para a amostra investigada, a relação entre Orientação para o Mercado e Inovação (SC = 0,527 e SC = 0,561) mostrou-se superior a relação entre Inovação e Performance Organizacional (SC = 0,407 e SC = 0,450), o que sugere que a Orientação para o Mercado contribui mais para a Inovação (Produto e Processo), enquanto a Inovação apresenta uma influência menor sobre a Performance Organizacional.

O relacionamento entre OM ---> IP mostrou-se alto (SC = 0,527), indicando que empresas orientadas para o mercado apresentam inovação de produto, vindo ao encontro de estudos anteriores (GATIGNON; XUEREB, 1997; CARUNA; PITT; BERTON, 1998; HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998; VERHEES; MEULENBERG, 2004; LIU; SU, 2013). A relação entre OM ---> IPS também foi positiva, o que corrobora com os resultados positivos e significativos encontrados entre a orientação para o mercado e a inovação (HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998; PALADINO, 2007; LI; LIN; CHU, 2008).

Contudo, o fato da relação entre OM ---> IPS ter sido positiva, significativa, e a mais alta encontrada no modelo (SC = 0,561), chama a atenção para esse relacionamento, e, logo, para a relevância da OM na implementação das IPS, e constitui um importante achado da pesquisa. Logo, estudos adicionais são necessários, a fim de confirmar esses efeitos. Entretanto, pode-se dizer que empresas orientadas para o mercado apresentam mais inovações de processo do que de produtos, embora ambas apresentem relações fortes.

Em se tratando da relação entre IP ---> PO, o relacionamento mostrou-se positivo (SC = 0,407), já evidenciado por estudos anteriores (ARTZ et al., 2010; LIN; TAM; GENG, 2013; SALVADÓ-AMORES; CASTRO; NAVAS-LÓPEZ, 2014; SOK; O’CASS, 2015). E, quanto à relação entre IPS ---> PO, ela atingiu o valor de 0,450 (SC), convergindo para estudos anteriores que também evidenciaram relacionamentos positivos existentes entre a inovação e a performance organizacional (HAN; KIM, SRIVASTAVA, 1998; LI; ATUAHENE-GIMA, 2001; ROSENBUSCH; BRINCKMANN; BAUSCH, 2010). Um resumo da avaliação das hipóteses testadas na pesquisa é apresentado na Tabela 5

Tabela 5 – Hipóteses da pesquisa

Hipóteses	Descrição	Confirmação
H1	A Orientação para o Mercado está positivamente relacionada com a Inovação de Produto	Confirmada
H2	A Orientação para o Mercado está positivamente relacionada com a Inovação de Processo	Confirmada
H3	A Inovação de Produto está positivamente relacionada com a Performance Organizacional	Confirmada
H4	A Inovação de Processo está positivamente relacionada com a Performance Organizacional	Confirmada

Ainda, de acordo com os dados obtidos com a pesquisa, pode-se afirmar que a IPS contribui mais para a PO que a IP, já que a relação entre IPS ---> PO (SC = 0,450) mostrou-se superior à relação IP ---> PO (SC = 0,407), e consiste no segundo achado da pesquisa, tendo em vista que poucos estudos, nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, analisaram o efeito da IPS sobre a PO. Logo, segundo os dados da pesquisa, as empresas que buscam uma PO

superior devem focar seus esforços na implementação das IPS mais do que nas IP. Portanto, os construtos Orientação para o Mercado, Inovação de Produto e Processo explicam 48% da Performance Organizacional de uma empresa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisar as relações existentes entre os construtos Orientação para o Mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1993; HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004), Inovação de Produto (PALADINO, 2007), Inovação de Processo (OCDE, 2005) e Performance Organizacional (PALADINO, 2007) consistiu o objetivo deste estudo. Para isso, foi conduzida uma *survey* com 341 empresas do estado do Rio Grande do Sul, cujos dados foram analisados mediante a técnica de Modelagem de Equações Estruturais.

Foram encontrados relacionamentos positivos e significativos entre os construtos Orientação para o Mercado e Inovação de Produto ($SC = 0,527$) e Processo ($SC = 0,561$) (Tabela 3), o que demonstra a importância do construto Orientação para o Mercado como antecedente dos construtos Inovação de Produto e Processo. Portanto, empresas que se apresentam próximas do seu mercado inovam em produtos e processos.

Também foram encontrados resultados positivos e significativos, embora menores, entre os construtos Inovação de Produto e Performance Organizacional ($SC = 0,407$) e Inovação de Processo e Performance Organizacional ($SC = 0,450$) (Tabela 3), evidenciando esses construtos como importantes antecedentes da Performance Organizacional. Logo, organizações que focam seus esforços na implementação das inovações de produto e processo atingem uma melhor performance organizacional.

O relacionamento positivo e significativo encontrado entre os construtos Orientação para o Mercado e Inovação de Processo, e Inovação de Processo e Performance Organizacional consistem em relevantes contribuições acadêmicas. Como a literatura que trata desses temas não trata dessas relações especificamente, sugere-se a realização de outros estudos que possam esclarecer ou fortalecer esses relacionamentos.

A validação estatística das escalas utilizadas no estudo, bem como a construção de um *framework* de pesquisa para analisar a influência dos construtos Orientação para o Mercado, Inovação de Produto, Processo e a Performance Organizacional, também constituem contribuições da pesquisa. Assim, acadêmicos que queiram investigar os mesmos construtos podem utilizar as escalas e o modelo aqui construído.

Orientação para o Mercado, Inovação de Produto e Processo contribuem para uma melhor Performance Organizacional. Contudo, de acordo com os dados obtidos com o estudo, é a implementação da estratégia de Orientação para o Mercado combinada à Inovação de Processo, mais que a Inovação de Produto, que produz uma melhor Performance Organizacional. Assim, administradores que buscam um desempenho superior das suas organizações precisam entender as necessidades e expectativas de seus clientes, e focar seus esforços em novos processos de produção e entrega dos produtos, o que proporciona redução de custo e aumento de qualidade e, como consequência, aumento da Performance Organizacional.

A realização do estudo evidencia também algumas limitações. O número utilizado para a amostra, embora suficiente para a técnica de coleta de dados utilizada, não é representativo da população estudada e, por isso, não possibilita a indução dos seus resultados. Além disso, os resultados obtidos são limitados para o tipo de empresa respondente, região e contexto socioeconômico – pesquisa semelhante realizada em outras regiões pode apresentar resultados distintos. Ainda, o fato do modelo utilizado explicar em 48% a Performance Organizacional sugere que há outros fatores, além dos utilizados no estudo, que exercem influência sobre o desempenho das empresas. Logo, inclui-los no modelo deve aumentar o seu poder de

explicação. Neste sentido sugere-se novas questões para pesquisas futuras, entre estas: Quais os fatores determinantes para a performance organizacional? Quais outros fatores antecedem a inovação de produto e processo?

REFERÊNCIAS

ARTZ, K. W.; NORMAN, P. M.; HATFIELD, D. E.; CARDINAL, L. B. A longitudinal study of the impact of R&D, patents, and product innovation on firm performance. **Journal of Product Innovation Management**, v. 27, n. 5, p. 725-740, 2010.

ATUAHENE-GIMA, K. Market orientation and innovation. **Journal of Business Research**, v. 35, n. 2, p. 93-103, 1996.

ATUAHENE-GIMA, K.; KO, A. An empirical investigation of the effect of Market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. **Organization Science**, v. 12, n. 1, p. 54,74, 2001.

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.

BLAUG, M. A survey of the theory of process-innovations. **Economica**, v. 30, n. 117, p. 13-32, New series, 1963.

BYRNE, B. M. Structural Equation Modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming. New York: Taylor & Francis Group, 2010.

CARUNA, A.; PITT, L.; BERTHON, P. Excellence-market orientation link: some consequences for services firms. **Journal of Business Research**, v. 44, p. 5-15, 1998.

CHRISTENSEN, C. M.; BOWER, J. L. Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. **Strategic Management Journal**, v. 17, 197-218, 1996.

COOPER, R. G. Project new product: factors in new product success. **European Journal of Marketing**, v. 14, n. 5/6, p. 277-292, 1980.

COOPER, R. G. How new product strategies impact on performance. **Journal of Product Innovation Management**, v. 1, n. 1, p. 5-18, 1984.

DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.

DAMANPOUR, F.; GOPALAKRISHNAN, S. The dynamics of the adoption of product and process innovation in organizations. **Journal of Management Studies**, v. 38, n. 1, p. 45-65, 2001.

DE GUIMARÃES, J. C. F.; SEVERO, E. A.; DORION, H. E. C., COALLIER, F.; OLEA, P. M. 'The use of organizational resources for product innovation and organizational performance: a survey of the brazilian furniture industry'. *International Journal of Production Economics*, v. 180, p.135-147, 2016.

DELANEY, J. T.; HUSELID, M. A. The impact of human resource management practice on perceptions of organizational performance. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 949-969, 1996.

FORNELL, C.; LARCKER, D. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 17, n. 1, p. 39-50, 1982.

GATIGNON, H.; XUEREBA, J. Strategic orientation of the firm and new product performance. **Journal of Marketing Research**, v. 34, n. 1, p. 77-90, 1997. Special issue.

HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR., J. F.; BLACK, W. C.; BARDIN, B. J.; ANDERSON, R. E. **Multivariate Data Analysis**. 7 ed., New Jersey: Prentice Hall, 2007.

HAIR JR., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6 ed., Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR JR., J. F. ; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. **Multivariate data analysis: a global perspective**. 7 ed. [S. l.]: Pearson Prentice Hall, 2010.

HAN, J. K.; KIM, N.; SRIVASTAVA, R. K. Market orientation and organizational performance: is innovation the missing link? **Journal of Marketing**, v. 62, n. 4, p. 30-45, 1998.

HULT, G. T. M.; HURLEY, R. F.; KNIGHT, G. A. Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. **Industrial Marketing Management**, v. 33, p. 429-438, 2004.

HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, v. 62, p. 42-54, 1998.

KIM, W. C.; MAUBOURGNE, R. Blue ocean strategy. **Harvard Business Review**, p. 1-9, 2004.

KLINE, R. B. Principles and practice of structural equation modeling. 2 ed. New York: The Guilford Press, 2005.

KLINE, R. B. **Principle and practice of structural equation modeling**. 3 ed. New York London: The Guilford Press, 2011.

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.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 3, p. 53-70, 1993.

LAWTON, L.; PARASURAMAN, A. The impact of the marketing concept on new product planning. **Journal of Marketing**, v. 44, n. 1, p. 19-25, 1980.

- LI, C. LIN, C.; CHU, C. The nature of market orientation and the ambidexterity of innovations. **Management Decision**, v. 46, n. 7, p. 1002-1026, 2008.
- LI, H.; ATUAHENE-GIMA, K. Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 6, p. 1123-1134, 2001.
- LIN, R.; TAM, K.; GENG, Y. Market demand, green product innovation, and firm performance: evidence from Vietnam motorcycle industry. **Journal of Cleaner Production**, v. 40, p. 101-107, 2013.
- LIU, J.; SU, J. How does market orientation affect product innovation in China's manufacturing industry: the contingent value of dynamic capabilities. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON EDUCATION TECHNOLOGY AND MANAGEMENT SCIENCE (ICETMS), 2012, Nanjing. **Proceedings...**, Atlantis Press, 2013, p. 165-169.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Bookman Editora, 2012.
- MARCH, J. G.; SUTTON, R. I. Organizational performance as a dependent variable. **Organization Science**, v. 8, n. 6, p. 698-706, 1997.
- MARDIA, K.V. Measures of multivariate skewness and kurtosis with applications. *Biometrika*, v. 36, p. 519-530, 1970.
- MAROCO, J. **Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, softwares & aplicações**. PSE, Lisboa, 2010.
- MELVILLE, N.; KRAEMER, K.; GURBAXANI, V. Review: Information technology and organizational performance: an integrative model of it business value. **MIS Quarterly**, v. 28, n. 2, p. 283-322, 2004.
- 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.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F.; TIETJE, B. Creating a market orientation. **Journal of Market-Focused Management**, v. 2, n. 3, p. 241-255, 1998.
- OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3 ed. [S. l.], 2005.
- PALADINO, A. Investigating the drivers of innovation and new product success: a comparison of strategic orientations. **The Journal of Product Innovation Management**, v. 24, n. 6, p. 534-553, 2007.

- PESTANA, M. H., GAGEIRO, J.N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementariedade do SPSS**, 4ª ed. Sílabo, Lisboa, 2005.
- PORTER, M. Capital disadvantage: America's failing capital investment system. *Harvard Business Review*, n. 70, p. 65-82, 1992.
- POWELL, T. C. Organizational alignment as competitive advantage. ***Strategic Management Journal***, v. 13, p. 119-134, 1992.
- REINARTZ, W.; KRAFFT, M.; HOYER, W. D. The customer relationship management process: its measurement and impact on performance. ***Journal of Marketing Research***, v. 41, n. 3, p. 293-305, 2004.
- ROSENBUSCH, N.; BRINCKMANN, J.; BAUSCH, A. Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. ***Journal of Business Venturing***, v. 26, n. 4, p. 441-457, 2010.
- SALVADÓ-AMORES, J.; CASTRO, G. M.; NAVAS-LÓPEZ, J. E. Green corporate image: moderating the connection between environmental product innovation and firm performance. ***Journal of Cleaner Production***, v. 83, p. 356-365, 2014.
- SCHROEDER, D. M. A dynamic perspective on the impact of process innovation upon competitive strategies. ***Strategic Management Journal***, v. 11, n. 1, p. 25-41, 1990.
- SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.
- 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, 1994.
- SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Market orientation, customer value, and superior performance. ***Business Horizons***, v. 37, n. 2, p. 22-28, 1994.
- SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Market orientation and the learning organization. ***Journal of Marketing***, v. 59, n. 3, p. 63,74, 1995.
- SOK, P.; O'CASS, A. Examining the new product innovation-performance relationship: optimizing the role of individual-level creativity and attention-to-detail. ***Industrial Marketing Management***, v. 47, p. 156-165, 2015.
- TANAKA, J. S. Multifaceted conceptions on fit in structural equations modeling. In: BOLLEN, K. A.; LONG, J. S. (Ed). *Testing structural equation models*. Newbury Park: Sage, p. 10-39, 1993.
- VERHEES, F. J. H. M.; MEULENBERG, M. T. G. Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms. ***Journal of Small Business Management***, v. 42, n. 2, p. 134-154, 2004.