

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS COM FOCO NO MERCADO & INOVAÇÃO:
PROPOSIÇÃO DE UM MODELO EXPLICATIVO DA PERFORMANCE
EMPRESARIAL**

*COMPETITIVE STRATEGIES FOCUSED ON THE MARKET & INNOVATION: PROPOSING AN
EXPLANATORY MODEL OF BUSINESS PERFORMANCE*

Plínio Rafael Reis MONTEIRO
Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG
preisufmg@gmail.com

Érico Aurélio Abreu CARDOZO
Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG
erico.cardozo@gmail.com

Cainan Alves DA COSTA
Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG
cainanalves7@gmail.com

Aprovado em 12/2022

Resumo

Esse estudo tem o objetivo de analisar como a dinâmica competitiva e as capacidades organizacionais determinam a adoção de estratégias de inovação com foco no mercado e suas implicações para performance empresarial superior. Pesquisa foi realizada em duas etapas: uma pesquisa qualitativa (exploratória) e uma quantitativa, quando aplicou-se um survey com escalas adaptadas da literatura e construídas a partir do estudo exploratório anterior. Os resultados fizeram uma contraposição entre a Visão Baseada em Recursos e a abordagem de Organização Industrial, apontando evidências de maior suporte empírico para a primeira, e identificando pontos de convergência entre teorias de inovação, estratégia e marketing. Entender como se dá esse processo de análise externa e interna tradução da Estratégia com foco no mercado visando criar inovações trata-se então de um tópico de pesquisa de relevância destacada na área de estratégia. A pesquisa demonstra que a busca por estratégias competitivas voltadas a inovação visando atender demandas do mercado produzem resultados acima da média indicadores mercadológicos.

Palavras-Chave: Inovação; Orientação para o mercado; Estratégia; Performance empresarial.

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

Abstract

This study aims to analyze how competitive dynamics and organizational capabilities determine the adoption of market-focused innovation strategies and their implications for superior business performance. The research was carried out in two stages: a qualitative (exploratory) and a quantitative one, when a Survey was applied with scales adapted from the literature and constructed from the previous exploratory study. The results made a contrast between the Resource-Based Vision and the Industrial Organization approach, pointing to evidence of greater empirical support for the former, and identifying points of convergence between theories of innovation, strategy and marketing. Understanding how this process of external analysis and internal translation of the Strategy with a focus on the market to create innovations is then a relevant research topic highlighted in the area of strategy. The research shows that the search for competitive strategies aimed at innovation to meet market demands produces results above average market indicators.

Keywords: Innovation; Market orientation; Strategy; Business performance.

1 INTRODUÇÃO

A velocidade das mudanças da atualidade demanda a crescente busca por estratégias que permitam adaptação visando à sobrevivência das organizações e o alcance de desempenho superior em diferentes setores (KOEN; BERTELS; KLEINSCHMIDT, 2014). Muitos estudos têm sido dedicados identificar como fatores externos e internos a organização interagem na definição de uma postura estratégica que permite às empresas manterem-se competitivas ao longo do tempo (RAMOS, 2016; SANTOS et al., 2018; VIEIRA, 2010). Na literatura de negócios diferentes abordagens são propostas para explicar esse fenômeno não sendo raras as premissas conceitualmente antagônicas, mas duas se destacam como as principais correntes do pensamento estratégico na atualidade.

A primeira abordagem relaciona a análise da estrutura setorial e das tendências macroambientais como ponto de partida para identificar as estratégias capazes de levar a uma firma a um desempenho superior (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008). Essa abordagem se classifica dentro da linha de estudos sobre a organização industrial (*Industrial Organization – IO*), destacando modelos econômicos que fazem uma junção entre Estrutura, Conduta e Desempenho em um determinado setor (BARNEY; HESTERLEY, 2015).

Já em uma perspectiva interna da firma autores como Barney (BARNEY, 1990) sugerem que o foco de análise deve ser a identificação dos recursos necessários para realizar as atividades e os processos que permitem que a firma se destaque dos competidores em um determinado setor. Essa abordagem é chamada de Visão Baseada em Recursos (VBR) e tem ganhado crescente destaque como forma de análise estratégica empresarial.

Em ambos os casos a busca do entendimento das demandas mercadológicas é central enquanto como ativo estratégico (HOOLEY et al., 2001). Assim, ambas propostas tem na orientação para o mercado o objetivo das estratégias organizacionais, o que requer a capacidade da organização alinhar recursos, criar processos e atividades focadas em gerar valor superior para os clientes, condição necessária para o alcance de uma performance superior (KOHLI; JAWORSKI, 1990). A essa busca por atender as demandas do mercado criando estratégias que sejam capazes gerar valor superior as ofertas dos competidores denomina-se usualmente de orientação para o mercado (NARVER; SLATER, 1990).

Considerando as mudanças bruscas que ocorrem na atualidade os processos estratégicos empresariais com foco no mercado implicam em mudanças nas propostas de valor cada vez mais dinâmicas (CARAYANNIS et al., 2014). Por isso as estratégias que precisam atender demandas do mercado cada vez levam a uma gestão pautada na inovação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Entender como se dá esse processo de análise externa e interna tradução da Estratégia com foco no mercado visando criar inovações trata-se então de um tópico de pesquisa de relevância destacada na área de estratégia. Assim, propõe-se como questão central desse estudo responder a seguinte pergunta:

Como a dinâmica competitiva e capacidades organizacionais determinam a adoção de estratégias de inovação com foco no mercado e suas implicações para performance empresarial?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico apresentam-se as teorias e modelos base que sustentaram a concepção da pesquisa, bem como a definição a interpretação dos parâmetros e resultados encontrados.

2.1 Dinâmica Competitiva & orientação para o mercado

O conceito de competição é central para uma análise estratégica e está em constante metamorfose, uma vez os limites competitivos entre setores tem se tornando cada vez mais tênues (BARNEY; HESTERLEY, 2015). Esse processo tem se ampliado consideravelmente com a globalização e, conseqüentemente, com o amplo aumento do fluxo de informações, pessoa e recursos sem limites ou barreiras definidos (RAMSEY; BARAKAT; MONTEIRO, 2013). De maneira ampliada, Silva; Laplane (1994) tratam a competitividade como uma relação entre organizações caracterizada pela disputa por recursos escassos, mas essenciais, para sua sobrevivência. Ou seja, o sucesso ou o fracasso de uma organização é baseado no seu desempenho e habilidade ao atingir uma vantagem na competição por estes recursos, estimulando uma busca por novos métodos de fabricação, gestão e entrega de valor no mercado.

Já Iverson; Andrews (1987) prefere organizar o conceito de competitividade em dois grupos de fatores distintos: desempenho e eficiência. No primeiro, a autora trata a competição como uma disputa por participação no mercado em um determinado

tempo, sendo seu principal indicador de desempenho a sua participação de exportações. Já quando se refere à eficiência, os autores tratam a competitividade como a capacidade da organização em converter insumos em produtos/serviços finais, ou seja, uma vantagem competitiva seria alcançada quando uma organização detém tecnologias e processos que entregam no mercado uma oferta superior a dos concorrentes. Essa visão é apoiada por Silva; Laplane (1994) ao destacarem que empresas com destaque competitivo apresentam características comuns: boa disponibilidade de recursos naturais, capacidade produtiva baseada em tecnologia atualizada, economias de escala e processos gerências adequados. Por outro lado, os setores com baixo desempenho competitivo, em situação oposta, apresentam deficiências heterogêneas, cada qual relacionada às idiossincrasias do setor de atuação.

A noção de dinâmica competitiva é amplamente relacionada à perspectiva de orientação para o mercado, que pode ser entendida como um foco recorrente da organização em gerar inteligência competitiva sobre as necessidades atuais e futuras de seus clientes, junto da disseminação desta inteligência pelos níveis organizacionais e pela capacidade de reação dinâmica as mudanças ambientais (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Ainda nessa perspectiva Narver; Slater (1990) apontam que a orientação para o mercado está pautada em três principais componentes: a orientação para o cliente, orientação para os concorrentes e coordenação interfuncional. E essa gestão se pauta em dois critérios de decisão: o foco de longo prazo e a rentabilidade (FILHO et al., 2012). Assim, as dimensões da orientação para o mercado compreendem as aquisições e disseminações de informação do mercado de forma a criar um valor para o cliente de forma superior aos concorrentes. No entanto, deve-se sempre existir um equilíbrio entre estes valores, garantindo uma vantagem competitiva (NARVER; SLATER, 1990).

Considerando os fatores que encorajam a competição com foco no atendimento de demandas de mercado, Raaij, Van; Stoelhorst (2008) apontam a redução do ciclo de vida dos produtos e alterações cada vez rápidas nas condições macroeconômicas que interferem diretamente na estratégia organizacional, tais como as privatizações, cortes de verbas, e a desregulamentação. Dessa forma, fomentar uma ampla orientação para o mercado é uma etapa fundamental para o alcance de uma performance superior na perspectiva empresarial (VAN RAAIJ; STOELHORST, 2008)

Quando trazida para o contexto interno, Urdan; Rocha (2006) ressalta que esse processo de construção da vantagem competitiva requer uma abordagem multidisciplinar e focada na conquista de novas capacidades e competências. Isso por que os autores defendem que todas as áreas da organização, seja o profissional de marketing ou o de recursos humanos, têm o mesmo objetivo final, gerar valor superior para a organização entregando valor superior para o mercado, resultados só pode ser alcançada com a integração entre perspectivas distintas e complementares da estrutura corporativa, hipótese amplamente sustentada em estudos empíricos (VIEIRA, 2010).

Estudos relacionando a orientação para o mercado com a estratégia e a performance organizacional são recorrentes na literatura. Uma das bases mais fundamentais para

essa proposta é a abordagem MARKOR propoer por Jaworski; Kohli (1993). As evidências favoráveis para o impacto da orientação para o mercado sobre diferentes medidas de performance organizacionais são significativas tanto no contexto nacional quanto no internacional, demonstrando que a interconexão departamental, o aprendizado organizacional e a inteligência competitiva são ampliadas quando as organizações se orientam para o mercado, implicando em uma performance mercadológica e financeira superior em relação aos competidores (VIEIRA, 2010).

A despeito desse cenário positivo, em que a orientação para o mercado é apontada como uma solução inequívoca para o alcance de vantagens competitivas sustentáveis, alguns dos seus entraves devem ser ressaltados. Por exemplo, Pelham (2000) ao analisar a relação existente entre a orientação para o mercado e a performance da empresa, mostra a dualidade entre causas e consequências, pois pode-se questionar se a orientação para o mercado em si, não se trata, em última instância, de uma dimensão da performance organizacional. Não obstante, o autor afirma que a associação entre performance e orientação para o mercado é válida, ressaltando que esse foco no mercado é uma estratégia interessante a ser adotada por pequenas empresas na busca por vantagens competitivas.

2.2 Perspectivas para a estratégia da firma e performance

A análise da performance organizacional na perspectiva estratégica é uma área de grande interesse dentre estudiosos da gestão, podendo ressaltar em suas origens os trabalhos de Rumelt (1991). Pode-se destacar duas grandes vertentes distintas na atualidade para analisar como ocorre o processo de busca por diferenciais competitivos:

A primeira corrente tem ênfase na postura da organização de acordo com determinada estrutura setorial (*Industry Structure View*), oriunda da perspectiva econômica das organizações industriais (IO) e popularizadas na administração pela abordagem de Porter (1980). A essência dessa abordagem que é assumir que as empresas devem analisar a estrutura (E) de um setor (competição, tendências, *stakeholders*, etc...), para definir a melhor conduta (C) a ser adotada por meio de estratégias que visem o alcance de um desempenho (D) superior perante o mercado (BARNEY; HESTERLEY, 2015). Nessa linha também conhecida como modelos de Estrutura, Conduta e Desempenho (ECD) a ênfase é considerar como direcionar estratégias que garantam uma performance superior dada a inserção da firma em seu macroambiente, ou seja, seu setor, sendo assim a unidade relevante de análise a perspectiva setorial. Segundo essa visão, os “retornos acima da média” teriam como raiz uma posição favorável de determinada firma no amálgama de seu setor, envolvendo fatores como barreiras de entrada, poder de barganha, fornecedores, dentre outros fatores (DYER; SINGH, 1998).

A segunda abordagem, popularizadas nas últimas décadas adota uma perspectiva diametralmente oposta, ao enfatizar os recursos da organização que dão origem as capacidades e competências únicas em um dado setor. A principal abordagem dessa perspectiva é a Visão Baseada em Recursos (VBR), que considera que as vantagens competitivas como originadas da heterogeneidade da firma, mais do que da estrutura

da indústria na qual a mesma se insere (BARNEY, 1991; RUMELT, 1984, 1991; WERNERFELT, 1984). Essa abordagem aponta que as firmas que tiverem maior capacidade de acumular capacidades raras, geradoras de valor e insubstituíveis alcançaram vantagens competitivas sustentáveis (BARNEY, 1991; DIERICKX; COOL, 1989; RUMELT, 1984). Sendo assim, considerando essa abordagem a firma, individualmente, se torna uma unidade de análise relevante (DYER; SINGH, 1998). Em sua forma mais aplicada, a VBR pode ser apontada como um importante framework teórico para o entendimento do alcance de vantagens competitivas sustentáveis pelas organizações (BARNEY, 1991; NELSON, 1991; PENROSE, 1996; PETERAF, 1993; PRAHALAD; HAMEL, 1990; SCHUMPETER, 1934; TEECE et al., 1997; WERNERFELT, 1984)

Nessa segunda abordagem, os recursos sobressaem como um fator chave para análise da estratégia empresarial (IVERSON; ANDREWS, 1987). Por outro lado, na maioria das metodologias de análise estratégica predomina uma análise na ótica do produto/mercado, negligenciando uma visão mais abrangente do conjunto de recursos de uma firma (WERNERFELT, 1984). Em parte, essa “negligência” pode ser produto de dificuldades metodológicas, dado que para analisar o efeito dos recursos únicos é necessário de um instrumental matemático que analise como casos especiais (desvios em relação à “média”) que se distanciam em determinados recursos obtém um retorno decrescente de escala em termos de performance. Trata-se, portanto, de uma análise matemática de maior dificuldade de aplicação devido a maior disponibilidade de dados sobre agregados setoriais do que sobre o desempenho e recursos individuais (WERNERFELT, 1984).

Segundo Dyer; Singh (1998), o que constantemente é deixado de fora dessas análises se trata da percepção de que as vantagens ou desvantagens de uma firma, individualmente, estão intimamente relacionadas às vantagens ou desvantagens da indústria na qual a mesma se insere. Os autores então sugerem a adoção de um equilíbrio que concilie as duas visões.

2.3 Recursos, Competências e Capacidades Dinâmicas

Recursos são fatores físicos, humanos e organizacionais utilizados para conceber estratégias criadoras de valor com foco no mercado (BARNEY, 1986; WERNERFELT, 1984, 1995). Os recursos são fontes para que a empresa alcance capacidades (processos de negócios e atividades) necessários ao cumprimento do propósito da organização, denominados de competências. Por outro lado, algumas competências que fazem parte do negócio essencial (core business) sustentando as vantagens competitivas da firma, são denominadas de competências essenciais (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

O conceito de vantagens competitivas está no coração da análise dos determinantes da performance da firma (PORTER; ADVANTAGE, 1985). Elas consistem nas combinações de recursos especiais que uma firma consegue deter, em detrimento das outras firmas de seu mesmo setor. Para criar essas vantagens competitivas é essencial que a firma se utilize das capacidades dinâmicas (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

As capacidades dinâmicas podem ser definidas como as rotinas prévias nas quais os tomadores de decisão alteram os recursos dados de sua firma e os recombina para criar novas estratégias criadoras de valor (GRANT, 1996; TEECE; PISANO, 1994). De forma geral, esse conceito faz alusão à habilidade organizacional em integrar recursos, gerar valor e reconfigurar suas competências para se adaptar em contextos de rápida mudança (TEECE et al., 1997).

Como ilustra Zarifian (2001) parte essencial dessa capacidade adaptativa se concentra no fomento a um ambiente de trabalho onde os conhecimentos da força de trabalho seja capaz de mobilizar competências individuais de modo a gerar soluções coletivas.

Zarifian (2001) ainda elucida outros pontos chaves para que da lógica da competência, como uma explicitação entre as relações das competências praticadas e as implicações estratégicas, a importância do papel da chefia na gestão e acompanhamento da aplicação da lógica em toda a organização, além de exigir uma motivação e engajamento dos trabalhadores para que o método se prospere. Esse seria o caso para se alcançar vantagens competitivas da empresa no mercado em mercados em transformação.

2.4 Inovação e Estratégia Competitiva

Como visto, a capacidade de se adaptar com foco no mercado, transformando recursos em capacidades focadas no alcance de vantagens competitivas, cada vez mais pautadas na adaptabilidade estratégica, é essencial para que a performance empresarial seja alcançada no contexto atual de rápidas mudanças sociais, culturais e tecnológicas. Assim, a inovação se mostra como um requisito para promover uma evolução das organizações na atualidade.

O desenvolvimento de projetos de inovação tem como característica marcante sua diversidade, de modo que possam ser desde uma simples leitura de um livro voltado ao tema, passando por programas de incremento à departamentos, até uma consultoria especializada (ANPEI; MCTIC, 2017). O que varia muito é como a inovação é vista no ambiente empresarial e aplicada na estratégia competitiva. Distintas abordagens e metodologias, em conjunto com a diversidade das redes de atores ligados ao tema e sua multiplicidade de competências e papéis, formam o que Lastres (1995), considera um sistema de inovação. Assim, um sistema de inovação pode ser definido “como um conjunto de instituições distintas que conjuntamente e individualmente contribuem para o desenvolvimento e difusão de tecnologias” (RIBEIRO; ANDRADE; ZAMBALDE, 2005, p. 5).

A inovação tem sido cada vez mais apontada como a base do sucesso de empreendimentos recentes. Esta tendência é gradativamente difundida no mercado levando as organizações a trazerem novidades em suas ofertas (produtos e/ou serviços) e buscar formas únicas de lançar sua oferta ao público.

Apesar de se mostrar uma via de mão única onde percebe-se uma ampla gama de benefícios na implantação de sistemas inovadores, ainda há pontos negativos que devem ser levados em conta. É o caso abordado por Ferry (2015), que destaca o crescimento do desemprego sobre aqueles que vivem às custas do “mundo antigo”,

uma vez que novas tecnologias podem realizar o serviço de vários trabalhadores. O autor exemplifica o caso da tipografia gerando redução das oportunidades de trabalhos de escribas. Trata-se, portanto, de um processo dual em que os prós, como o aumento da oferta de bens e serviços de capazes de atender as demandas sociais de maneira mais ampla e barata, se alia a contras, como o “aumento da desigualdade” e a redução de oportunidades para indivíduos sem as competências profissionais requeridas em um contexto. Claro, isso posto que a sociedade precisa investir para que cada vez mais indivíduos estejam habilitados a se adaptar e criar valor superior para a sociedade por meio da inovação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com base no referencial conceitual esse estudo apresenta duas proposições centrais:

- Proposição 1: *A busca por um posicionamento favorável dentro de uma estrutura setorial implica na utilização de recursos e capacidades para adotar estratégias competitivas inovadoras com foco no mercado.*
- Proposição 2: *A adoção de estratégias competitivas de inovação com foco no mercado exerce impacto positivo sobre a performance organizacional.*

Essas proposições deram origem ao modelo conceitual e empírico que foram testados empiricamente, a partir dos instrumentos e da metodologia escolhidas para a pesquisa. Esta pesquisa foi realizada em duas etapas. Na primeira utilizou-se a abordagem de natureza qualitativa (exploratória). Na segunda utilizou-se a abordagem quantitativa, quando aplicou-se um *survey* auto-preenchido com escalas adaptadas da literatura e construídas a partir do estudo exploratório anterior.

Na etapa qualitativa, realizada entre julho e setembro de 2017, empregou-se como moldura conceitual construída a partir de entrevistas com gestores e profissionais em cargo de direção de 20 entrevistas que focaram os problemas e desafios gerenciais enfrentados na gestão, suas principais ações e os resultados alcançados. Essas entrevistas compuseram uma dissertação de mestrado em estudo paralelo a este e conduzido em uma dissertação de mestrado orientada pelo autor principal desse trabalho.

A análise de conteúdo foi empregada para os itens que compõem os construtos independentes relacionados fatores internos (Recursos & Competências) e externos (de mercado e da concorrência), os mediadores (estratégias competitivas) e a performance (operacional e de mercado). Cabe destacar que na fase exploratória, a despeito de se terem identificado temas mais amplos relacionados aos construtos, não foi feita nenhuma subdivisão a priori, deixando esse papel para aplicação da Análise Fatorial Exploratória na etapa quantitativa. As perguntas componentes do instrumento original podem ser vistas no Quadro 1.

Quadro 1 - Indicadores e construtos

COD	PERGUNTA	CONSTRUTOS	FONTES
DES1	Adaptação às novas tecnologias	Fatores externos e internos (Macroambiente, Ambiente Setorial Recursos & Capacidades)	Adaptado da literatura (BARNEY, 2001; CHRISTENSEN et al., 2007; HITT et al., 2011; PORTER, 1980b; WUNKER; WATTMAN; FARBER, 2016) e concebido com base na etapa qualitativa
DES2	O aumento do número de concorrentes no setor		
DES3	Novos concorrentes com modelos de negócio significativamente inovadores		
DES4	Mudanças nas preferências dos clientes		
DES5	Aumento da exigência do cliente em relação à empresa/organização		
DES6	Dificuldade em alinhar a estratégia da organização para o foco no atendimento do cliente		
DES7	Novos regulamentos e leis que tem impactado a atuação da empresa		
DES8	Ausência de dados e informações para apoiar decisões gerenciais		
DES9	Se adaptar com rapidez às ações da concorrência		
DES10	Falta de recursos para colocar em prática ações com foco no cliente		
DES11	Falta de integração entre setores para criar soluções de problemas		
DES12	Falta de preocupação da alta gerência com o relacionamento com os clientes		
PERF1	... perdido um número significativo de clientes	Performance	Adaptado da literatura (JAWORSKI; KOHLI, 1993; NARVER; SLATER, 1990; PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007) e concebido com base na etapa qualitativa
PERF2	... sofrido com aumento de custos		
PERF3	... tido dificuldades em conquistar novos clientes e/ou fechar novas contas		
PERF4	... percebido o faturamento cair de forma expressiva		
PERF5	... observado dificuldades operacionais, de produção e logística		
PERF6	... observado dificuldades em converter contatos potenciais em novos clientes		
AC1	... feito estudos para propor melhorias no relacionamento com os clientes, fornecedores ou distribuidores	Estratégias & Práticas	Adaptado da literatura (OSTERWALDE R; PIGNEUR, 2013; SCHNEIDER; SPIETH, 2014) e concebido com base na etapa qualitativa
AC2	... buscado atualizar as equipes em relação às melhores práticas na gestão do relacionamento com os clientes		
AC3	... investido nas equipes para o desenvolvimento de competências na gestão do relacionamento com o cliente		
AC4	... investido em projetos de inovação relacionados ao relacionamento com o cliente		
AC5	... conseguido criar formas inovadoras para atender os clientes		
AC6	... tem tido contato com casos e experiências de outros setores para buscar soluções e inovações no atendimento do cliente		
AC7	... tem conseguido interagir e se integrar a novas redes de parceiros, fornecedores, distribuidores e clientes		

Fonte: dados da pesquisa

As escalas utilizadas no questionário foram do tipo *Likert* variando entre 1 e 5, sendo calibradas de forma equilibrada (existência do ponto neutro) e forçada (não havia a

opção de deixar a pergunta em branco) (COSTA, 2011). Na aplicação do instrumento notas mais elevadas indicavam maiores dificuldades e menor performance, enquanto na escala de estratégias e ações notas maiores indicavam maior adoção de determinada estratégia. A escolha de um formato invertido dos itens foi feita para se ajustar a perspectiva de identificar as dores e problemas enfrentados pelas organizações (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2013; SPIETH; SCHNEIDER, 2016).

No entanto, para fins de facilidade de interpretação, os itens relativos aos desafios e performance foram invertidos para o teste estatístico do modelo. Assim, notas maiores significam um contexto favorável na perspectiva dos clientes, competidores, do macroambiente e da disponibilidade de recursos. A inversão das escalas de performance também implica dizer que notas mais altas estão associadas a um desempenho superior. Como as escalas das estratégias competitivas não estavam invertidas, notas maiores já implicavam na maior adoção de determinadas práticas. Assim, após a inversão, todas as escalas passaram a ter o mesmo significado em termos empíricos.

Na segunda etapa, o instrumento de pesquisa foi aplicado entre os meses de setembro e dezembro de 2017, possuía questões de filtro, como o status do respondente (se ele está trabalhando como empregado, empreendedor/empresário ou autônomo) a sua influência nas decisões estratégicas da organização atual (ou da última experiência profissional). Ao final do instrumento questões de classificação (da empresa/organização e cargo) foram realizadas para fins de definição do perfil e veracidade das informações (incluindo nome e e-mail de contato).

A amostra do estudo foi de conveniência, construída a partir de um arcabouço de contatos profissionais contendo 8.175 contatos profissionais de diferentes de áreas atuação e empresas, advindos da experiência prévia profissional dos pesquisadores. A coleta foi por meio eletrônico, em formulário criado no Google Forms, usando programa de disparos de e-mails (robôs) elaborados exclusivamente para essa finalidade. Os e-mails foram encaminhados em três ondas, gerando uma taxa de abertura de 7,60% (623) e uma taxa de 13% (1030) de e-mails não entregues (bloqueados, inexistentes, recusados, spam etc...). Outros 221 cliques/contatos vieram de divulgações em mídias sociais profissionais (*LinkedIn*). Dos que acessaram o questionário (844), obteve-se 435 respostas preenchidas (52%), mas somente 207 se enquadram no perfil de: 1) atuar na região metropolitana da capital estudada; 2) exercer papel estratégico em suas empresas/organizações.

Finalmente a análise dos dados foi realizada por meio de técnicas multivariadas, com destaque a análise fatorial exploratória e a modelagem de equações estruturais com estimação por estruturas de covariâncias (ARBUCKLE, 2012).

4 RESULTADOS E ANALISES

Neste tópico apresentam-se os resultados oriundos do levantamento dos dados quantitativos em foco.

4.1 Descrição da amostra

A maior parte dos respondentes atua em empresas no mercado B2B (45%) ou B2B+B2C (25%) em setores variados, destaque para Serviços (14%), Serviços (9%), Educação (9%), Comunicações (7%) e Tecnologia (7%). Em relação ao porte as empresas eram de pequeno porte (até 50 funcionários) em 45% dos casos, médio porte (entre 51 e 1000 funcionários) em 34% e grande porte (mais de 1000 funcionários) em 20%. Em relação ao tempo de existência, 30% tinham até 10 anos de existência, 42% entre 11 e 50 anos e 28% mais de 50 anos. Isso demonstra um perfil bastante variado de empresas em relação aos setores, mercados, porte e ciclo de vida.

4.2 Análises preliminares de preparação de dados

Como a coleta foi feita online não ocorreram dados perdidos (missing values). Avaliando a distribuição da normalidade dos dados verificaram-se desvios significativos nos parâmetros Z em termos da assimetria e curtose em cinco e uma variáveis respectivamente. Aplicando-se o teste de Jarque Bera observaram-se desvios significativos da normalidade verificaram-se desvios significativos ($p < 0,001$) em somente duas variáveis. Somente seis parâmetros de curtose apresentaram valores menores que -1 (MUTHEN; KAPLAN, 1992), indicando desvios pequenos e/ou aceitáveis da normalidade. Foram identificadas 58 respostas univariadas (1,1% da base) como outliers identificados por valores Z fora dos limites de 1% de significância (2,58), e 1 caso foi detectado como outlier multivariado (segundo a razão da distância de Mahalanobis pelo número de variáveis, ou seja, 25). Os outliers foram mantidos e o modelo testado com e sem estes casos para verificar a aderência (HAIR JR et al., 2010). Não ocorreram correlações acima dos limites de $\pm 0,90$ e o maior valor VIF foi de 4,032, inferior ao ponto de corte de 10 (KLINE, 2016). Diagramas de dispersão selecionados de forma aleatória não revelaram desvios da linearidade aparentes.

4.3 Análise da qualidade geral da mensuração

No passo subsequente foi feita a avaliação da qualidade de mensuração do instrumento, com os seguintes passos: unidimensionalidade, validade convergente, discriminante, confiabilidade/consistência, e validade nomológica.

Para balizar a dimensionalidade aplicou-se a Análise Fatorial Exploratória (extração por componentes principais e rotação *direct oblimin*), usando os blocos de construtos de maneira isolada, dado que se buscou identificar a dimensionalidade das escalas operacionalizadas no estudo (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003).

Tabela 1 – Análise Fatorial Exploratória do construto “Fatores externos e internos”

	Componente		
	1	2	3
DES10 Falta de recursos para colocar em prática ações com foco no cliente	0,78	-0,08	-0,32
DES8 Ausência de dados e informações para apoiar decisões gerenciais	0,76	0,11	0,10
DES11 Falta de integração entre setores para criar soluções de problemas	0,61	-0,07	0,15
DES12 Falta de preocupação da alta gerência com o relacionamento com os clientes	0,59	0,08	0,36
DES1 Adaptação às novas tecnologias	0,39	-0,24	0,10
DES3 Novos concorrentes com modelos de negócio significativamente inovadores	0,01	-0,83	-0,01
DES2 O aumento do número de concorrentes no setor	-0,11	-0,81	0,01
DES9 Se adaptar com rapidez às ações da concorrência	0,28	-0,68	0,03
DES7 Novos regulamentos e leis que tem impactado a atuação da empresa	0,01	0,19	0,73
DES5 Aumento da exigência do cliente em relação à empresa/organização	-0,05	-0,27	0,67
DES6 Dificuldade em alinhar a estratégia da organização para o foco no atendimento do cliente	0,20	-0,13	0,60
DES4 Mudanças nas preferências dos clientes	0,06	-0,35	0,50

Fonte: dados da pesquisa. Obs: KMO = 0,830. Variância explicada = 56%.

A estrutura dos fatores extraídos remete a um primeiro fator relacionado a fatores internos (Recursos & Capacidades), enquanto o segundo e terceiro fatores representam fatores externos (respectivamente “Concorrência” e “Mercado & Ambiente”). Os indicadores de ajuste dos indicadores apresentam níveis aceitáveis de qualidade, conforme medida KMO, variância explicada e comunalidades. Para o construto performance pode-se ver os resultados na Tabela 2.

Tabela 2 – Análise Fatorial Exploratória do construto “Performance”

	Componente	
	1	2
PERF3 ... tido dificuldades em conquistar novos clientes e/ou fechar novas contas	0,88	0,34
PERF4 ... percebido o faturamento cair de forma expressiva	0,80	0,44
PERF6 observado dificuldades em converter contatos potenciais em novos clientes	0,80	0,37
PERF1 ... perdido um número significativo de clientes	0,68	0,27
PERF5 ... observado dificuldades operacionais, de produção e logística	0,33	0,83
PERF2 ... sofrido com aumento de custos	0,38	0,79

Fonte: dados da pesquisa. Obs: KMO = 0,782. Variância explicada = 64%.

Nota-se duas dimensões distintas da performance, a primeira associada a performance mercadológica e a segunda itens de performance operacional. Mais uma vez obtiveram-se índices aceitáveis e bons indicadores na aplicação da AFE.

Para os construtos Estratégias e Ações encontrou-se uma solução unidimensional, com KMO = 0,835 e 73% da variância explicada, demonstrando aderência a uma solução de somente um fator.

Em sequência foi feita a avaliação da validade de construto, iniciando pela validade convergente e discriminante (FORNELL; LARCKER, 1981). Quanto a validade convergente aplicou-se a verificação da significância das cargas fatoriais, analisando se os valores T superaram o valor de 2,58 (BAGOZZI; YI; PHILLIPS, 1991), critério atendido para todos os indicadores. Para a validade discriminante aplicou-se a abordagem de comparação do quadrado das correlações entre os construtos com as medidas de Variância Média Extraída (VME), onde a ocorrência de uma variância partilhada entre o construto e seus indicadores (VME) superior ao quadrado da correlação entre os construtos refere-se a uma evidência favorável a validade discriminante (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003). Este critério foi atendido para todos os pares de construtos analisados. Ainda quanto aos parâmetros de confiabilidade foram analisados o Alpha de Cronbach (AC), a Confiabilidade Composta (CC) (ponto de corte 0,70) e o próprio VME (ponto de corte 0,50), dados que revelaram aderência ao modelo em todos os casos (HAIR JR et al., 2010). O resumo desta avaliação encontra-se na Tabela 3.

Tabela 3 - Correlações, medidas de confiabilidade e validade

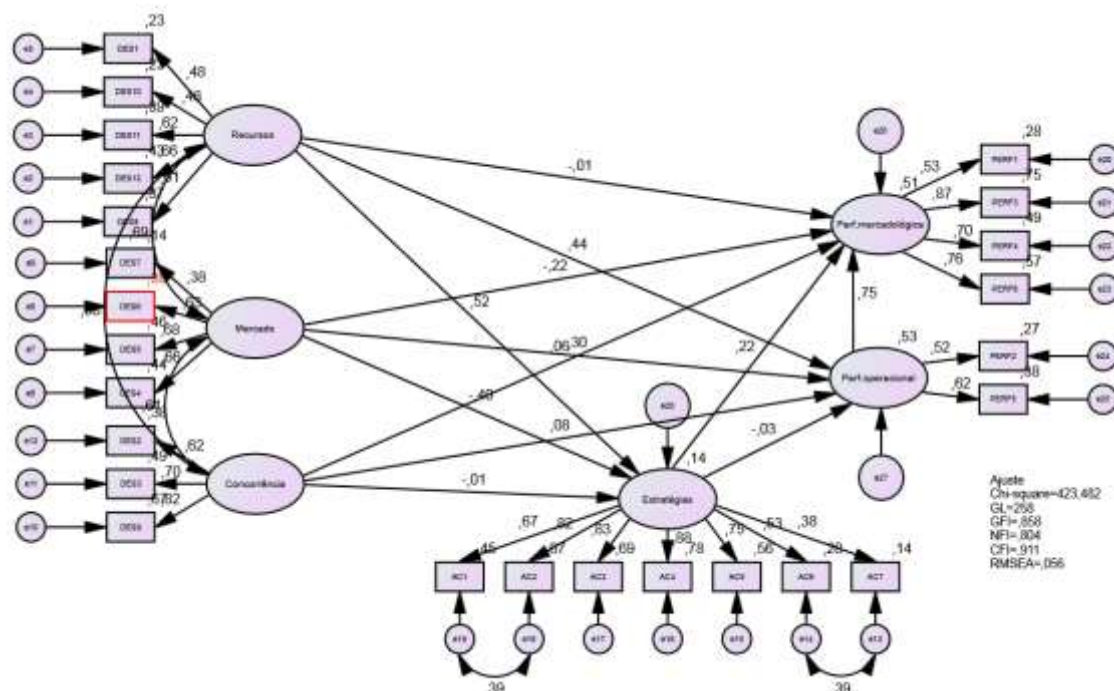
CONSTRUTOS	1	2	3	4	5	6
1. Competição	0,67	0,11	0,44	0,28	0,32	0,42
2. Estratégias & Práticas	0,01	0,57	0,02	0,28	0,09	0,24
3. Mercado & Ambiente	0,19	0,00	0,50	0,27	0,40	0,49
4. Perf. mercadológica	0,08	0,08	0,07	0,63	0,44	0,40
5. Perf. operacional	0,10	0,01	0,16	0,20	0,65	0,42
6. Recursos & Capacidades	0,18	0,06	0,24	0,16	0,18	0,46
Average Variance Extracted	0,67	0,57	0,50	0,63	0,65	0,46
Composite Reliability	0,86	0,90	0,80	0,87	0,79	0,81

Fonte: dados da pesquisa. Os dados abaixo da tabela mostram a correlação ao quadrado e a diagonal principal é a AVE. Toda vez que um valor abaixo da diagonal é superior ao AVE da coluna ou da linha, teríamos a situação em que a variância compartilhada pelos construtos supera a variância explicada dos itens, violando a validade discriminante.

Finalmente procedeu-se a avaliação da validade nomológica, testando-se as relações estruturais propostas no modelo empregando o AMOS 21. Avaliou-se a significância e relevância das relações no modelo estrutural. A análise das relações de hipóteses e construtos foi realizada com base no exame de caminhos padronizados. O significado do caminho e o nível de significância foram estimados usando a reamostragem bootstrap (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009), com 5000 iterações de reamostragem (CHIN, 1998).

Podem-se visualizar os resultados dos coeficientes de caminho entre os construtos e seus respectivos níveis de significância do modelo conforme se ilustra na Figura 1.

Figura 1 – Modelo estrutural de pesquisa



Fonte: dados da pesquisa. Obs: são apresentados valores padronizados.

A aplicação do modelo estrutural permitiu alcançar um índice de ajuste aceitável: considerando os índices de modificação sugeriu-se por aceitar a correlação entre os erros dos indicadores do construto de “estratégias competitivas”, dado que se tratar de um construto unidimensional e pela semântica dos itens com sinergias que justificam a correlação entre variâncias (JÖRESKOG; SÖRBOM, 1989). Observando o índice de ajuste como um todo verifica-se níveis aceitáveis com valor de GFI próximo à 0,900, CFI superior a 0,900, RMSEA inferior a 0,06 e qui-quadrado por graus de liberdade menor que 2. Todos esses indícios refletem um bom ajuste do modelo estrutural para sua conceitual. A Tabela 4 resume estas constatações, incluindo uma avaliação das hipóteses testadas.

Tabela 4 – Pesos Estruturais do modelo de pesquisa

Construto independente		Construto dependente	Peso padrão	Regressão	Erro	Valor T	P
Mercado & Ambiente	→	Estratégias competitivas	-0,40	-0,21	0,10	-2,14	0,03
Recursos & Capacidades	→	Estratégias competitivas	0,52	0,29	0,11	2,68	0,01
Concorrência	→	Estratégias competitivas	-0,01	0,00	0,05	-0,05	0,96
Recursos & Capacidades	→	Perf.operacional	0,44	0,39	0,20	1,99	0,05
Estratégias	→	Perf.operacional	-0,03	-0,04	0,17	-0,24	0,81
Mercado & Ambiente	→	Perf.operacional	0,30	0,25	0,18	1,38	0,17
Concorrência	→	Perf.operacional	0,08	0,05	0,10	0,53	0,60
Recursos & Capacidades	→	Perf.mercadológica	-0,01	-0,01	0,22	-0,03	0,97
Concorrência	→	Perf.mercadológica	0,06	0,04	0,09	0,45	0,66
Estratégias	→	Perf.mercadológica	0,22	0,38	0,19	2,07	0,04
Mercado & Ambiente	→	Perf.mercadológica	-0,22	-0,20	0,19	-1,02	0,31
Perf.operacional	→	Perf.mercadológica	0,75	0,80	0,33	2,41	0,02

Fonte: dados da pesquisa.

5 CONCLUSÕES

O teste das hipóteses do modelo alguns caminhos significativos que merecem atenção empírica. Destaca-se que condições favoráveis do ponto de vista do mercado, isto é, de clientes, segmentos, ambiente e do relacionamento com o público, (Mercado & Ambiente) têm um impacto negativo e significativo sobre adoção de estratégias competitivas inovadoras ($\beta = -0,40$). O resultado reflete uma tendência a não se buscar capacidades dinâmicas para se ajustar às demandas dos clientes e ambiente em contextos em que as demandas externas não forcem a firma à mudança. Isso implica que, por outro lado, se ocorrem mudanças no perfil e hábitos dos clientes e no ambiente externo as empresas são compelidas a buscar novas estratégias competitivas. Essa consideração reforça que a orientação para o mercado é um determinante da reconfiguração das estruturas internas na busca por estratégias de inovação, como sustentam Jaworski; Kohli (JAWORSKI; KOHLI, 1993).

O peso do construto “Recursos e capacidades”, elementos estratégicos internos em consonância com a Visão Baseada em Recursos (VBR), sobre a adoção de “Estratégias competitivas” foi significativo ($\beta = 0,52$), além desse impacto ser superior ao impacto do “mercado e ambiente”. Isso destaca como as firmas buscam organizar condições favoráveis em termos de seus recursos e capacidades na concepção de capacidades dinâmicas traduzidas em estratégias competitivas que possam destacar a firma em um setor. Esse fator ressalta que o processo estratégico se alinha mais a uma coordenação de recursos internos, em consonância com a proposição da VBR. Assim, esse achado reforça a importância dessa abordagem estratégica como estrutura determinante na prática para adoção de estratégias competitivas das firmas no contexto analisado.

Já o peso não significativo da concorrência sobre a adoção de estratégias competitivas depõe contra os modelos de posicionamento competitivo (PORTER, 1980b). Esse resultado empírico demonstra que as empresas analisadas a se pautam mais em movimentos de seus clientes, consumidores e ambiente, bem como na disponibilidade de recursos que permitam a inovação, do que necessariamente movimentos de adaptação à concorrência.

Outro ponto interessante dessa análise é o baixo R2 do construto “estratégias competitivas” (14%), o que mais uma vez mostra que a adoção de determinadas práticas tem origem muito mais em fatores idiossincráticos das firmas do que de padrões sistemáticos internos e externos. Ou seja, a estratégia não ocorre devido a um padrão geral, mas sim devido a decisões e processos únicos de cada firma, o que mostra mais respaldo para a Visão Baseada em Recursos (BARNEY; ARIKAN, 2006).

Os impactos diretos dos recursos, pressões do mercado e da concorrência sobre a performance operacional ou mercadológica não foram significativos. Isso reforça que esses fatores só podem exercer impacto sobre a performance a partir da mediação das macrotendências, fatores de mercado e dos recursos pela adoção de estratégias de inovação.

Quando se observa o impacto das “estratégias competitivas” sobre a performance chega-se a conclusões que merecem atenção. As “estratégias competitivas” não exercem efeito significativo sobre a performance operacional, mas os recursos e

capacidades afetam esse diretamente ($\beta = 0,44$). Já as estratégias de inovação têm impacto positivo sobre a performance mercadológica ($\beta = 0,22$) apesar do incremento da performance operacional exercer um impacto muito maior sobre a performance em termos de mercado ($\beta = ,75$). De forma geral, o percentual de variância esticada dos construtos de performance foi elevado sendo 53% para performance operacional e 51% para performance mercadológica.

Academicamente falando esse artigo traz uma luz ampliada sobre as divergências entre as teorias estratégicas de posicionamento competitivo e a visão baseada de recursos. Apesar dos resultados empíricos mostrarem alguma conciliação entre as abordagens, nota-se maior suporte empírico a análise centrada nos recursos internos da firma. Além disso, o artigo demonstra como a estratégia orientada para o mercado produz desempenho superior se as organizações alinharem sua estratégia com foco na inovação. Desse modo, tem-se um campo de integração fértil entre teorias de estratégia, marketing e inovação, com suporte empírico e base conceitual. Na perspectiva gerencial, a pesquisa demonstra que a busca por estratégias competitivas voltadas a inovação visando atender demandas do mercado produzem resultados acima da média indicadores mercadológicos. Também reforça a premissa de que a performance operacional, resultante da utilização de recursos com fins estratégicos, é essencial para a empresa consiga atender seu público.

Dentre as principais limitações do estudo, podemos destacar a natureza exploratória em que foram concebidas as escalas, bem como a limitação da aplicação da pesquisa em uma única região metropolitana. Adicionalmente fontes diversas de variação da empresa e do setor deixam de ser consideradas ao não se fazer o foco restrito em um setor. Se por um lado isso implica maior generalidade dos resultados, por outro implica em uma atenuação dos efeitos das características únicas da firma sobre a performance. Nesse sentido é provável que a perspectiva fundada em recursos seja ainda mais determinante do desempenho estratégico caso um recorte setorial fosse possível. Desse modo, a análise de setores distintos pode, em estudos futuros, ampliar ainda mais as evidências favoráveis a orientação para o mercado e visão baseada em recursos.

REFERÊNCIAS

ANPEI; MCTIC. Guia da Lei do Bem. 1. ed. Brasília/DF: MCTI, 2017.

ARBUCKLE, J. L. IBM SPSS Amos 21 User ' s Guide. Crawfordville, FL: Amos Development ..., p. 680, 2012.

BAGOZZI, R. P.; YI, Y.; PHILLIPS, L. W. Assessing Construct Validity in Organizational Research. *Administrative Science Quarterly*, v. 36, n. 3, p. 421, set. 1991.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, p. 99–120, 1991.

- BARNEY, J. B. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, v. 32, n. 10, p. 1231–1241, out. 1986.
- BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1990.
- BARNEY, J. B. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, v. 27, p. 643–650, 2001.
- BARNEY, J. B.; ARIKAN, A. M. The Resource-based View: Origins and Implications. In: MICHAEL A. HITT, R. E. F. AND J. S. H. (Ed.). . *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. [s.l.] Blackwell Publishing, 2006. p. 124–188.
- BARNEY, J.; HESTERLEY, W. *Strategic Management and Competitive Advantage*. 4a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2015.
- CARAYANNIS, E. G. et al. Business Model Innovation as Antecedent of Sustainable Enterprise Excellence and Resilience. *Journal of the Knowledge Economy*, v. 5, n. 3, p. 440–463, 2014.
- CHIN, W. W. Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. The partial least squares approach to structural equation modeling, v. 22, n. March, p. vii–xvi, 1998.
- CHRISTENSEN, C. M. et al. Finding the Right Job For Your Product. *MIT Sloan Management Review*, v. 48, n. 3, p. 38–47, 2007.
- COSTA, F. J. DA. *Mensuração e Desenvolvimento de Escalas: Aplicações em Administração*. First ed. [s.l.] Editora Ciência Moderna, 2011.
- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset Stock Accumulation and the Sustainability of Competitive Advantage: Reply. *Management Science*, v. 35, n. 12, p. 1514–1514, 1 dez. 1989.
- DYER, J. H.; SINGH, H. THE RELATIONAL VIEW: COOPERATIVE STRATEGY AND SOURCES OF INTERORGANIZATIONAL COMPETITIVE ADVANTAGE. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 4, p. 660–679, 1 out. 1998.
- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 10–11, p. 1105–1121, out. 2000.
- FERRY, L. *A inovação destruidora*. Tradução de Véra Lucia dos Reis. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2015.
- FILHO, C. G. et al. Strategy, market orientation and entrepreneurship: proposition and test of rival business performance prediction models. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, v. 15, n. 4, p. 275–290, 2012.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, v. 18, n. 1, p. 39, fev. 1981.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 17, n. S2, p. 109–122, dez. 1996.

HAIR JR, J. F. et al. *Multivariate Data Analysis*. 7 edition ed. Englewood Cliffs, NJ, NJ: Prentice Hall, 2010. v. 7

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. In: *New challenges to international marketing*. First ed. Reino Unido: Emerald Group Publishing Limited, 2009. v. 20p. 277–319.

HITT, M. A. et al. Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. *Academy of Management Perspectives*, n. May, p. 57–76, 2011.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. 2.a ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2008.

HOOLEY, G. et al. Market-focused Resources, Competitive Positioning and Firm Performance. *Journal of Marketing Management*, v. 17, n. 5–6, p. 503–520, jun. 2001.

IVERSON, T.; ANDREWS, K. R. The Concept of Corporate Strategy. *Public Productivity Review*, v. 11, n. 2, p. 93, 1987.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, v. 57, n. 3, p. 53–70, 6 jul. 1993.

JÖRESKOG, K. G.; SÖRBOM, D. *LISREL-7 user's reference guide*. 2. ed. [s.l.] Mooresville, IN: Scientific Software, 1989.

KLINE, R. B. R. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. 4. ed. New York, USA: The Guilford Press, 2016. v. 77

KOEN, P.; BERTELS, H. M. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. Managing the Front End of Innovation — Part I. *Research Technology Management*, v. 57, n. 3, p. 25–35, 2014.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 2, p. 1, abr. 1990.

LASTRES, H. M. M. Redes de inovação e as tendências internacionais da nova estratégia competitiva industrial. *Ciência da informação*, v. 24, n. 1, 1995.

MUTHEN, B.; KAPLAN, D. A comparison of some methodologies for the factor analysis of non-normal Likert variables: A note on the size of the model. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, v. 45, n. 1, p. 19–30, maio 1992.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 4, p. 20, out. 1990.

NELSON, R. R. Why do firms differ, and how does it matter? *Strategic Management Journal*, v. 12, n. S2, p. 61–74, 1991.

NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. *Scaling procedures: Issues and applications*. 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States of America: SAGE Publications India Pvt. Ltd., 2003.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. 1. ed. New York: John Wiley & Sons, 2013.

PALMATIER, R. W.; DANT, R. P.; GREWAL, D. A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Interorganizational Relationship Performance. *Journal of Marketing*, v. 71, n. 4, p. 172–194, 10 out. 2007.

PELHAM, A. M. Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. *Journal of small business management*, v. 38, n. 1, p. 48, 2000.

PENROSE, E. The theory of the growth of the firm. *Long Range Planning*, v. 29, n. 4, p. 596, ago. 1996.

PETERAF, M. A. M. A. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 3, p. 179–191, mar. 1993.

PORTER, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analying Industries and Competitors*. [s.l: s.n.]. v. 1

PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing companies and competitors*. 1a ed. New York: THE FREE PRESS, 1980b.

PORTER, M. E.; ADVANTAGE, C. *Creating and sustaining superior performance*. [s.l.] THE FREE PRESS, 1985.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, p. 79–91, 1990.

RAMOS, A. *Impacto das capacidades dinâmicas sobre a capacidade inovativa moderado pela turbulência tecnológica e pela orientação proativa para o mercado*. [s.l.] UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO, 2016.

RAMSEY, J. R.; BARAKAT, L. L.; MONTEIRO, P. R. R. Cultural Distance and Future Entry Mode Choice of Brazilian MNÉs. *Latin American Business Review*, v. 14, n. 1, p. 55–78, jan. 2013.

RIBEIRO, S. A.; ANDRADE, R. M. G. DE; ZAMBALDE, A. L. Incubadoras de empresas, inovação tecnológica e ação governamental: o caso de Santa Rita do Sapucaí (MG). *Cadernos EBAPE.BR*, v. 3, n. spe, p. 01–14, 2005.

RUMELT, R. P. Towards a Strategic Theory of the Firm. *Alternative theories of the firm*. [s.l.: s.n.].

RUMELT, R. P. How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 167–185, 1991.

SANTOS, M. B. et al. Reference models and competitiveness: an empirical test of the management excellence model (MEG) in Brazilian companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, v. 29, n. 3–4, p. 346–364, 23 fev. 2018.

SCHNEIDER, S.; SPIETH, P. BUSINESS MODEL INNOVATION AND STRATEGIC FLEXIBILITY: INSIGHTS FROM AN EXPERIMENTAL RESEARCH DESIGN. *International Journal of Innovation Management*, v. 18, n. 06, p. 1440009, dez. 2014.

SCHUMPETER, J. A. The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. [s.l.: s.n.]. v. 46

SILVA, A. L. G.; LAPLANE, M. F. Dinâmica recente da indústria brasileira e desenvolvimento competitivo. *Economia e Sociedade*, v. 3, n. 1, p. 82–98, 1994.

SPIETH, P.; SCHNEIDER, S. Business model innovativeness: designing a formative measure for business model innovation. *Journal of Business Economics*, v. 86, n. 6, p. 671–696, 27 ago. 2016.

TEECE, D. J. et al. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509–533, ago. 1997.

TEECE, D.; PISANO, G. The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction. *Industrial and Corporate Change*, v. 3, n. 3, p. 537–556, 1994.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Gestão da inovação*. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2008.

URDAN, A. T.; ROCHA, A. DA. Orientação para o mercado: origens, avanços e perspectivas. *Revista de Administração de Empresas*, v. 46, n. 2, p. 55–60, 2006.

VAN RAAIJ, E. M.; STOELHORST, J. W. The implementation of a market orientation. *European Journal of Marketing*, v. 42, n. 11/12, p. 1265–1293, 14 nov. 2008.

VIEIRA, V. A. Antecedents and Consequences of market orientation: a brazilian meta-analysis and an international mega-analysis. *BAR - Brazilian Administration Review*, v. 7, n. 1, p. 40–58, mar. 2010.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2, p. 171–180, abr. 1984.

WERNERFELT, B. The resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic Management Journal*, v. 16, n. 3, p. 171–174, 1995.

WUNKER, S.; WATTMAN, J.; FARBER, D. *Jobs to Be Done: A Roadmap for Customer-Centered Innovation*. 1. ed. New York: AMACON, 2016.

ZARIFIAN, P. *Objetivo Competência*. Atlas, São Paulo, 2001.