



## AS CAPACIDADES ESPECIALIZADAS DE MARKETING E A INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E DE INOVAÇÃO DAS EMPRESAS DO SETOR TIC.

*Adriane Moskalewicz<sup>1</sup>, Lucas Lira Finot<sup>2</sup>, Simone Regina Didonet<sup>3</sup>, Ana Maria Machado Toaldo<sup>4</sup>*

**RESUMO:** A presente pesquisa teve como principal foco de estudo analisar a relação entre capacidades especializadas de marketing e os desempenhos organizacional e de inovação. São consideradas capacidades especializadas de marketing as variáveis: preço, produto, distribuição, promoção, pesquisa de mercado e vendas. O desempenho organizacional foi medido utilizando-se indicadores financeiros e de mercado. As variáveis de inovação trabalhadas foram desenvolvimento de novos produtos, conquista de novos mercados, aumento de qualidade nos produtos, sucesso no lançamento e exclusividade. A pesquisa foi aplicada em empresas do setor de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC). 101 questionários válidos foram utilizados na análise de dados. Dos casos coletados, 46,1% representam empresas paranaenses. Os dados foram analisados utilizando-se estatística descritiva, análise fatorial exploratória e análise fatorial confirmatória por meio da utilização da técnica PLS-SEM para o teste de hipótese. Os resultados demonstram que as capacidades especializadas de marketing se relacionam positivamente com o desempenho organizacional e com o desempenho de inovação. Evidencia-se então, a importância de se trabalhar com as capacidades de marketing nas organizações do setor TIC para o alcance de resultados financeiros, de mercado e de inovação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Capacidades especializadas de marketing; desempenho organizacional; desempenho de inovação; inovação; marketing estratégico.

### 1 INTRODUÇÃO

São capacidades de marketing as habilidades existentes na organização que tem como objetivo suprir o mercado com produtos e serviços melhores que a concorrência e levarem a organização à obtenção de vantagem competitiva (WEERAWARDENA, 2003). Dentre as diversas capacidades de marketing, existem as especializadas: preço, distribuição, produto, promoção, pesquisa de mercado e vendas. Estas capacidades têm seu foco central nas atribuições de marketing e se inter-relacionam com outras áreas da organização, bem como com a implementação das estratégias de marketing, vantagem competitiva e com o desempenho organizacional (MORGAN, 2012).

Como um dos grandes objetivos das organizações é a busca por destaque competitivo e o aumento de desempenho para garantirem sua sobrevivência, diversos estudos têm tratado a relação entre capacidades especializadas de marketing e desempenho organizacional, encontrando resultados positivos (MORGAN; VORHIES; MASON, 2009; VORHIES; HARKER, 2000; VORHIES; MORGAN, 2005).

O desempenho organizacional é essencialmente conduzido pelo nível competitivo presente no mercado no qual a organização atua (MORGAN, 2012), geralmente avaliado por aspectos de mercado (participação de mercado, satisfação do consumidor, aumento nas vendas) e financeiros (lucro, retorno sobre investimentos).

Porém, é crescente o interesse dos pesquisadores e gestores em um novo aspecto do desempenho organizacional, o desempenho de inovação. Trías de Bes e Kotler (2011, p. 257) definem desempenho de inovação como “[...] um conjunto de variáveis utilizadas para medir os resultados de inovação, que permitem gerenciar a inovação ao longo do tempo e verificar se as políticas estão dando frutos[...]”. De acordo com os autores, os indicadores de inovação são relativamente novos, pois outras medidas, como o crescimento geral em vendas ou lucros, foram, de início, consideradas suficientes para determinar o desempenho de uma empresa. Com o passar do tempo, e o melhor entendimento de como o processo de inovação funciona, as empresas constataram que precisavam de ferramentas específicas para diagnosticar se estão preparadas para inovar, e medir a eficácia de suas estratégias de inovação.

Acredita-se que entre as empresas que necessitam de novos indicadores para mensurarem suas estratégias de inovação estão as empresas do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). O setor TIC é caracterizado pela alta competitividade associada à diminuição do ciclo de vida dos produtos e pela maior

<sup>1</sup> Universidade Federal do Paraná – PPGADM - Curitiba-PR. Bolsista CNPQ. [adrianemoska@yahoo.com.br](mailto:adrianemoska@yahoo.com.br).

<sup>2</sup> Universidade Federal do Paraná – PPGADM - Curitiba-PR. Bolsista CAPES. [lucasfinoti@hotmail.com](mailto:lucasfinoti@hotmail.com).

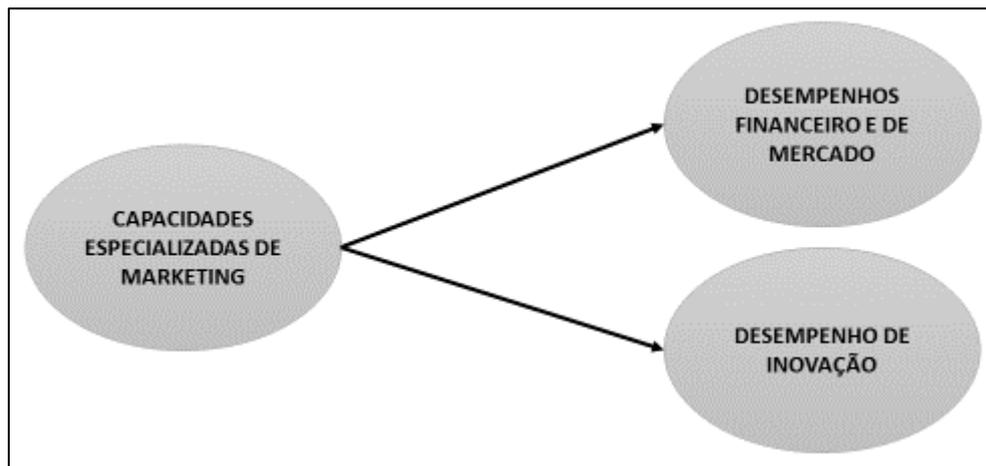
<sup>3</sup> Universidade Federal do Paraná – PPGADM - Curitiba-PR. Docente. [simonedidonet@ufpr.br](mailto:simonedidonet@ufpr.br)

<sup>4</sup> Universidade Federal do Paraná – PPGADM - Curitiba-PR. Docente. [anatoaldo@ufpr.br](mailto:anatoaldo@ufpr.br)



facilidade de entrada de competidores, devido ao baixo custo inicial comparado a outros ramos de atividade. Apesar de uma situação econômica desfavorável, investimentos em TI no Brasil cresceram 15,4% no período de 2012-2013, de acordo com a pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Empresas de Software – ABES (2014). Atualmente, o Brasil ocupa a oitava posição mundial neste setor que é representado pelas empresas de hardware, software e serviços, destacando que a participação brasileira na América Latina, é de 47,4% do mercado total, tendo a maior participação entre os países latino-americanos (ABES, 2014).

Levando-se em consideração a importância das capacidades de marketing para o desempenho organizacional e a necessidade de se medir esse desempenho a partir de novos indicadores, o presente estudo teve como objetivo mensurar a influência das capacidades de marketing nos diversos níveis de desempenho organizacional das empresas brasileiras do setor TIC. A figura 1 representa o modelo teórico testado no presente estudo.



**Figura 1** – Modelo Teórico

Fonte: elaborado pelos autores, 2015.

Vorhies e Morgan (2005) avaliaram oito capacidades de marketing, presentes nos grupos das capacidades especializadas e encontraram relação positiva com o desempenho da organização, representado por eficácia de mercado, lucratividade e satisfação do cliente. Morgan, Vorhies e Mason (2009) também encontraram resultados positivos ao relacionarem as capacidades especializadas de marketing e com desempenho financeiro e de mercado, mensurados de forma subjetiva.

Ngo e O’Cass (2012) em um estudo sobre interação entre marketing e inovação e o impacto sobre o desempenho, descobriram que as capacidades de marketing influenciam positivamente a satisfação dos clientes e os resultados de inovação, como exclusividade de novos produtos e maior número de produtos lançados em comparação à concorrência.

Tendo o respaldo dos estudos aqui discutidos, o presente estudo foi desenvolvido para se testar as seguintes hipóteses:

**H1:** As capacidades especializadas de marketing influenciam positivamente o desempenho organizacional (mercado e financeiro)

**H2:** As capacidades especializadas de marketing influenciam positivamente o desempenho de inovação.

## 2 MATERIAL E MÉTODO

O presente estudo é de cunho descritivo e foi desenvolvido através de uma abordagem quantitativa com o método *survey*, tendo seu levantamento realizado por questionários eletrônicos na plataforma *Qualtrics*. Cada respondente recebeu o *link* da pesquisa para acesso ao questionário.

A população desta pesquisa corresponde às empresas de software e serviços presentes no setor da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Ao todo no Brasil existem aproximadamente 11.000 empresas presentes neste setor (ABES, 2014).

O processo para a definição da amostra ocorreu por meio do contato direto com empresas do setor, no contato de empresas presentes na rede social profissional *LinkedIn*®, associações e arranjos produtivos locais (APL) com seus representantes e participantes e com gestores em cursos de pós-graduação da área de TI. Com



isso totalizou-se o contato com 1103 empresas, sendo que 160 participaram da pesquisa em âmbito nacional, o que representa 14,5% de taxa de retorno.

A tabela 01 indica quais escalas foram utilizadas e adaptadas para a construção do questionário do estudo:

**Tabela 01:** Escalas

Construtos	Escalas
Capacidades Especializadas de Marketing	Vorhies e Harker (2000) Vorhies e Morgan (2005)
Desempenho Organizacional	Grisseman, Plank e Brunner-Sperdin (2013) Keskin (2006) Vorhies e Morgan (2005)
Desempenho de Inovação	Ngo e O’Cass (2012) Langerak, Hultink e Robben (2004)

**Fonte:** elaborado pelos autores, 2015

A mensuração dos três constructos foi adaptada para uma escala Likert de 10 pontos, na qual foi avaliado o grau de concordância dos gestores com as afirmações, onde 1 = discordo totalmente e 10 = concordo totalmente.

A etapa seguinte consistiu da validação do questionário e contou com a avaliação de acadêmicos e especialistas da área de administração e tecnologia da informação. O questionário foi validado após a terceira versão e com esta foi realizado o pré-teste. Após o pré-teste, alguns ajustes foram realizados seguindo a padronização do relatório ABES (2014) e a versão final foi aplicada.

A preparação dos dados consistiu na realização da inversão de indicadores da escala de capacidades especializadas de marketing, na busca por valores faltantes e na limitação da amostra para pequenas e médias empresas. O teste de *Kolmogorov-Smirnov* mostrou que os dados são não-normais, e a busca por valores atípicos (*outliers*) indicou que oito casos deveriam ser retirados da amostra, deixando a base de dados com 101 casos para o início dos testes estatísticos.

O primeiro teste realizado foi a avaliação do *Alfa de Cronbach*, utilizado para determinar a confiabilidade das escalas (HAIR et. al 2005). Os valores devem variar entre 0 e 1 e os limites inferiores aceitos são entre 0,60 e 0,70 (HAIR et. al 2005). As escalas utilizadas, apresentaram resultados acima desses valores, como apresenta a tabela 02:

**Tabela 02:** Teste de confiabilidade das escalas

Variáveis	Alfa de Cronbach
Capacidades especializadas de MKT	0,916
Desempenho Organizacional	0,941
Desempenho de Inovação	0,892

**Fonte:** dados da pesquisa (2015)

A etapa seguinte consistiu da AFE – Análise Fatorial Exploratória, dos construtos sob investigação. O primeiro constructo analisado foi o de capacidades especializadas de marketing. A escala utilizada é formada por seis dimensões: preço, produto, distribuição, promoção, vendas e pesquisa de mercado. Vorhies e Harker (2000) e Vorhies e Morgan (2005) que são os autores da escala aplicada nesta pesquisa, avaliaram estas dimensões separadamente ou como variáveis de segunda ordem nas Análises Fatoriais Confirmatórias. Porém, apesar do constructo ter se dividido em sete fatores, mesmo assim foi mantido como único para análise no *SmartPLS*, seguindo o exemplo do autor Weerawardena (2003), que também utilizou como um constructo unidimensional.

O constructo Desempenho Organizacional foi mensurado utilizando-se 11 indicadores. A análise fatorial rodada para esse grupo de indicadores apresentou a formação de dois fatores bem definidos, no primeiro fator foram agrupados os indicadores correspondentes aos desempenhos de mercado e financeiro, e no segundo fator apareciam os indicadores de desempenho de inovação. A variância total do construto foi de 75,52%. Separadamente, o primeiro fator explica 62,13% da variância e o segundo 13,39%. Vale destacar que apesar de apresentar variância bem menor que o primeiro fator, as cargas fatoriais do segundo na matriz rotacionada, mostraram-se altas, indicando que o segundo fator foi bem delimitado.



A análise fatorial confirmatória foi realizada utilizando o software *SmartPLS*. O cálculo é realizado pelo *PLS Algorithm* e a primeira análise realizada foi a verificação das cargas externas (*outer loadings*) dos indicadores, que representam a confiabilidade de cada indicador. Ao total foram realizadas três rodadas de análise dos carregamentos e em cada uma delas foram eliminados indicadores que não correspondiam com os valores estabelecidos e que também prejudicavam a AVE (Variância Média Extraída) e o CR (Confiabilidade Composta), ou seja, a validade convergente dos constructos. Ao total, foram retirados da análise 10 indicadores do constructo capacidades especializadas de marketing e que eram semelhantes aos indicados pela AFE. Porém cabe destacar que a dimensão produto foi que a menos convergiu na análise, e com isso somente uma variável representa esta dimensão nas análises feitas no PLS.

A etapa seguinte foi avaliar a validade convergente dos constructos. Como critérios para a análise, devem ser verificados os valores da AVE (acima de 0,50), e os valores da Confiabilidade Composta (CR) e do *Alfa de Cronbach* que devem estar acima de 0,70 (HAIR JR et al., 2014).

A tabela 03 apresenta os valores encontrados:

**Tabela 3:** Validade Convergente

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha	Communality	Redundancy
CAP MKT	0,499	0,9461	0	0,9388	0,4985	0
DESEMPENHO INOVAÇÃO	0,708	0,9236	0,4696	0,8962	0,7081	0,3303
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	0,741	0,9446	0,4428	0,9285	0,7412	0,3238

**Fonte:** dados da pesquisa, 2015

Com os valores apresentados pela tabela 03, é possível dizer então que todos os constructos possuem validade convergente. Com isso se seguiu para a análise da validade discriminante com o cálculo da Matriz de Correlação das Variáveis Latentes (*Latent Variable Correlations*), seguindo o critério de Fornell-Larcker (HAIR JR et al., 2014). A tabela 04 apresenta os valores obtidos e que representam que os constructos possuem validade discriminante:

**Tabela 4:** Validade Discriminante

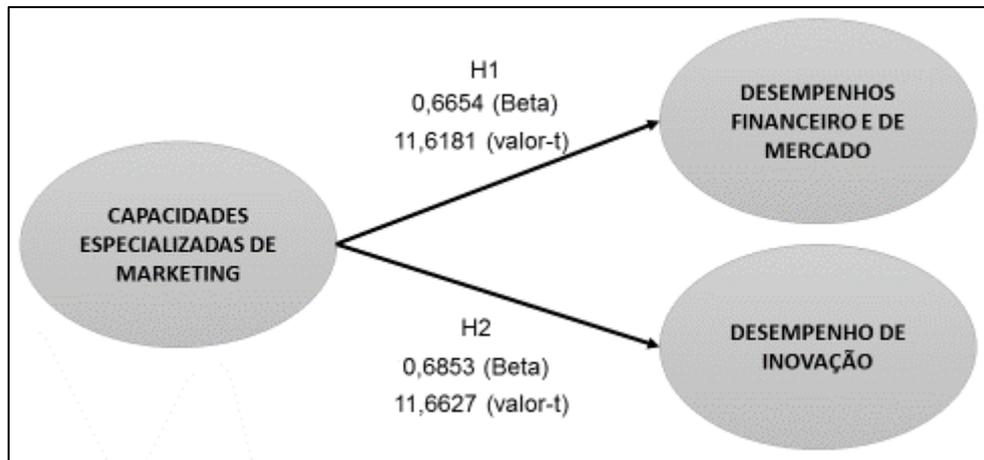
	CAP MKT	DESEMP. INOVAÇÃO	DESEMP. ORGANIZ
CAP MKT	<b>0,7060</b>	0	0
DESEMP. INOVAÇÃO	0,6853	<b>0,8415</b>	0
DESEMP. ORGANIZ	0,6654	0,7599	<b>0,8609</b>

**Fonte:** dados da pesquisa, 2015

Garantidos os critérios de validade e confiabilidade dos constructos, inicia-se a apresentação e análise dos resultados das hipóteses referentes aos objetivos específicos do estudo.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A figura 2 apresenta o teste do modelo. É possível observar o coeficiente *Beta* dos caminhos e ainda o *valor-t* de cada relação, indicando a significância das mesmas.



**Figura 2** – Teste do modelo proposto

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2015.

Como o objetivo da pesquisa foi de mensurar a influência das capacidades especializadas de marketing nos diversos níveis de desempenho organizacional dentro do setor TIC, a hipótese H1 propôs a relação entre capacidades especializadas de marketing e desempenho organizacional levando em consideração os indicadores financeiros e de mercado. O coeficiente desta relação representa 0,6654 e a significância é de 11,6181 ( $>1,96$ ). Esses valores comprovam a hipótese H1, e assim é possível afirmar que as capacidades especializadas de marketing influenciam positivamente o desempenho organizacional (financeiro e de mercado).

Este mesmo resultado também foi encontrado em outros estudos que relacionaram capacidades especializadas de marketing e desempenho organizacional com indicadores financeiros e de mercado, como Vorhies e Harker (2000), Vorhies e Morgan (2005) e Morgan, Vorhies e Mason (2009), tendo utilizado indicadores similares aos utilizados nesta pesquisa. Com os itens financeiros e de mercado é possível dizer que mesmo com as atividades menos complexas de marketing é possível obter resultados, apesar de demandarem investimentos para seu desenvolvimento, como no caso de pesquisas de mercado, desenvolvimento de produtos, promoção e divulgação de produtos ou da empresa.

Cabe ressaltar que as empresas TIC pesquisadas são de pequeno e médio porte e somente 50,5% delas, possuem departamento de marketing. Estes resultados visam reforçar que marketing não é somente uma área que gera despesas, mas quando bem trabalhada é uma fonte importante para os resultados organizacionais.

A hipótese H2 defende a influência das capacidades especializadas de marketing no desempenho de inovação. Os resultados apresentam que o coeficiente *Beta* desta relação é de 0,6853 e a significância é de 11,6627 ( $>1,96$ ). Esses valores comprovam a hipótese H2 e assim pode-se dizer que as capacidades especializadas de marketing influenciam positivamente o desempenho de inovação.

Os indicadores de inovação foram os mesmos que previamente Ngo e O’Cass (2012) haviam utilizado ao relacionar capacidades especializadas de marketing e desempenho de inovação. Esta é uma contribuição significativa aos estudos com capacidades especializadas de marketing, pois se entende dessa forma que elas também podem influenciar positivamente resultados organizacionais pautados na inovação. Geralmente indicadores de inovação aparecem em estudos ligados ao tema, como no caso de Ngo e O’Cass (2012), e com outras variáveis relacionadas presentes, como capacidade inovadora (NGO; O’CASS 2012)

Além disso, os itens de inovação avaliados no desempenho organizacional levaram em consideração tanto a inovação em produtos como a conquista de novos mercados, indicando que outras capacidades especializadas de marketing podem influenciar no atingimento desse resultado, como distribuição, vendas e pesquisa de mercado.

## 4 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo mensurar a influência das capacidades de marketing especializadas nos indicadores de desempenho das empresas brasileiras do setor TIC. A partir dos resultados, pode-se afirmar que empresas que desenvolvem capacidades de marketing relacionadas a preço, produto, distribuição, promoção, pesquisa de mercado e vendas apresentam melhores resultados de mercado e maior desempenho financeiro se comparadas às empresas que não conseguem trabalhar as mesmas capacidades.



Assim, a pesquisa corrobora estudos anteriores no campo de pesquisa de marketing estratégico referentes à relação entre capacidades de marketing e desempenho organizacional (mercado e financeiro), e ainda oferece uma expansão prática e teórica ao incluir o desempenho de inovação como um resultado direto das capacidades de marketing das empresas. Os resultados comprovam que, nas empresas do setor TIC investigadas, o desenvolvimento de capacidades de marketing está diretamente relacionado com maior número de novos produtos, expansão para novos mercados, maior qualidade do produto final comparado à concorrência e exclusividade do produto no mercado.

Evidencia-se, então, a importância prática dos resultados para as empresas investigadas. A pesquisa aponta a necessidade de os gestores tratarem as atividades de marketing como estratégicas para as organizações. Deixar de pensar no marketing apenas como elemento operacional, e buscar desenvolver suas atividades de forma que as mesmas se fonte de vantagem competitiva sustentável para a empresa, ou seja, que realmente atuem como capacidades de marketing, aptas a aumentar o desempenho organizacional em relação aos indicadores de inovação, de mercado e financeiros.

É necessário destacar que amostra da pesquisa é caracterizada por pequenas e médias empresas, sendo que metade delas não possui um departamento dedicado às atividades de marketing. Dessa forma, com os resultados alcançados, espera-se incentivar o desenvolvimento da área de marketing nessas empresas, afim de aumentarem as possibilidades de um desempenho superior, como de fato foi evidenciado no estudo.

Como limitação do estudo podemos destacar a amostra relativamente pequena frente ao número de empresas presentes no setor TIC. Apesar de o setor ser organizado e contar com a presença de associações e arranjos produtivos locais, as empresas são muito competitivas o que dificulta o compartilhamento de informações devido à insegurança no tratamento destas e na confidencialidade dos dados. O baixo número de respondentes impossibilitou o teste do modelo em outros programas estatísticos, como o AMOS, que exige número considerável de casos, principalmente se tentássemos analisar a influência de cada dimensão das capacidades separadamente sobre o desempenho.

Sugere-se assim, que em pesquisas futuras, mensure-se a influência de cada tipo de capacidade especializada de marketing individualmente sobre os tipos de desempenho. Um estudo desse tipo poderia mostrar quais capacidades são mais importantes para as empresas pesquisadas. Por exemplo, pode-se investigar se empresas do setor de tecnologia atingem melhor desempenho ao investirem no desenvolvimento de capacidades relacionadas a vendas ou a produtos.

Uma outra linha interessante de pesquisa é entender como os diferentes tipos de desempenho estão relacionados. Alguns autores defendem que o desempenho de mercado é antecedente ao desempenho financeiro, logo, o aumento na participação de mercado, por exemplo, acarretaria melhores índices de retorno sobre investimentos, lucratividade, rentabilidade, etc. O presente estudo apontou um novo tipo de desempenho ligado às capacidades de marketing, dessa maneira, pesquisas futuras poderiam investigar qual a relação desse indicador de desempenho com os demais.

Para finalizar, o estudo teve como foco as capacidades especializadas de marketing, assim, estudos futuros poderiam ainda investigar as relações entre outras capacidades de marketing (arquiteturais, interfuncionais e dinâmicas) e a dimensão de desempenho ligado à inovação proposto no presente artigo. Esses estudos poderiam responder questões do tipo: a maneira como a empresa desenvolve e implementa suas estratégias de marketing pode afetar o desempenho de inovação? Os investimentos em capacidades de CRM impactam de alguma forma a inovação nas empresas?

## REFERÊNCIAS

ABES – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE SOFTWARE. Mercado Brasileiro: Panorama e Tendências. São Paulo, 2014.

HAIR JR. et al. *Análise Multivariada de Dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR., et al. *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 1. ed. Washington D.C.: Sage, 2014.

MORGAN, N. A. Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 40, p. 102–119, 2012.

MORGAN, N. A.; VORHIES, D. W.; MASON, C. H. Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, v. 920, n. January, p. 909–920, 2009.



NGO, L. V.; O’CASS, A. In Search of Innovation and Customer-related Performance Superiority: The Role of Market Orientation, Marketing Capability, and Innovation Capability Interactions. *Journal of Product Innovation Management*, v. 29, n. 5, p. 861–877, 2012.

TRÍAS-DE-BES, F. ; KOTLER, P. *A Bíblia da Inovação*. São Paulo : Leya, 2011.

VORHIES, D. W.; HARKER, M. The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation. *Australian Journal of Management*, v. 25, n. 2, 2000.

VORHIES, D. W.; MORGAN, N. A. Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, v. 69, n. January, p. 80–94, 2005.

WEERAWARDENA, J. The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. *Journal of Strategic Marketing*, v. 11, n. 1, p. 15–35, 2003.