



## A INOVATIVIDADE E OS RESULTADOS DA ESTRATÉGIA DE MARKETING NAS INDÚSTRIAS DE CONFECÇÃO DO CORREDOR DA MODA DO PARANÁ.

Sandra Biégas<sup>1</sup>, Pedro José Steiner Neto<sup>2</sup>

**RESUMO:** O objetivo deste estudo é verificar se organizações com alta inovatividade organizacional apresentam maiores e significativos resultados da estratégia de marketing, especialmente nas organizações industriais de confecção de artigo de vestuário e acessórios localizadas no Corredor da Moda do Paraná. Para isso foi realizada pesquisa conclusiva descritiva transversal, em uma única fase quantitativa, utilizando a *survey* como estratégia de pesquisa. A coleta de dados foi realizada pessoalmente e ou por meio da internet, resultando em uma amostra de 174 gerentes do quadro de funcionários das referidas organizações. O tratamento dos dados foi por meio de Análise Fatorial, Teste-t para amostras independentes, além de estatísticas descritivas, utilizando o software estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* versão 20.0. Os resultados confirmam que as organizações industriais do corredor da moda com maior inovatividade apresentam maiores e significativos resultados da estratégia de marketing que abrangem a capacidade de inovação em marketing, o desempenho de mercado e o desempenho financeiro.

**PALAVRAS-CHAVE:** Capacidade de inovação em marketing; desempenho financeiro; desempenho de mercado; inovatividade organizacional; resultados estratégia de marketing.

### 1 INTRODUÇÃO

A estratégia de marketing representa um modelo integrado de decisões de uma organização que especifica suas escolhas cruciais sobre produto, mercados, atividades de marketing e recursos de marketing na criação, comunicação e ou entrega de produto que oferece valor para consumidores na troca com a organização e assim permite que a organização alcance resultados específicos (VARADARAJAN, 2010). Os resultados abrangem a efetiva implementação de inovações em marketing, ou seja, a capacidade de inovar em marketing (GUNDAY et al., 2011); e abrange também a atração e retenção de consumidores e o alcance de resultados econômicos, respectivamente desempenho de mercado e financeiro (HOGAN E COOTE, 2014).

Ao apresentar as questões fundamentais do campo de estudo estratégia de marketing Varadarajan (2010) destaca que o processo de estratégia de marketing envolve mudanças nas práticas pré-existentes de marketing, sempre visando o incremento dos resultados, e destaca a necessidade do entendimento de características organizacionais que possam favorecer os resultados da estratégia de marketing. A receptividade e adoção de novas ideias compreendem características culturais e comportamentais da inovatividade organizacional (CALANTONE et al., 2002) que propiciam um ambiente favorável ao desempenho da estratégia de marketing, habilitando a organização a alcançar maiores níveis de resultados (TOALDO et al., 2013).

Organizações que apresentam alta inovatividade dão ênfase à inovação, apresentam abertura a novas ideias e respondem rapidamente à tomada de decisão (MENON et al., 1999, p.24), estimulando o todo o processo de formulação e implementação da estratégia de marketing, o que é refletido positivamente nos resultados (TOALDO et al.; 2013). Por outro lado, a organização com inovatividade menos intensa, age da mesma forma que sempre agiu (MENON et al., 1999, p.24), negligencia novas e melhores maneiras de fazer as coisas, consequentemente perdem clientes para outra que tenha encontrado uma maneira melhor de fazê-las (KOTLER et al., 1999) o que é refletido negativamente nos resultados. Considera-se portanto:

H1. Há uma diferença significativa e positiva entre a média de resultados da estratégia de marketing para organizações com alta e baixa inovatividade.

Com base na hipótese, o objetivo deste estudo é verificar se organizações com alta inovatividade organizacional apresentam maiores e significativos resultados da estratégia de marketing, especialmente nas organizações industriais de confecção de artigo de vestuário e acessórios localizadas no Corredor da Moda do Paraná. A característica marcante destas organizações é a flexibilidade e agilidade para mudanças, visando ofertar ao consumidor alto valor agregado provenientes de inovações (ABDI, 2010) que ocorrem com mais frequência em marketing do que em produto (IBGE, 2013).

<sup>1</sup> Aluna do programa de doutorado em Administração da Universidade Federal do Paraná, docente da Universidade Estadual de Maringá, Departamento de Engenharia Têxtil, Maringá/PR. sbiegas@uem.br.

<sup>2</sup> Orientador, docente do programa de pós graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, Curitiba/Paraná. pedrosteiner@ufpr.br



Como resultados, o presente estudo espera que as organizações industriais do corredor da moda com maior inovatividade haja melhores e significativos resultados da estratégia de marketing (capacidade de inovação em marketing, desempenho de mercado e financeiro). Desta forma ações gerenciais para incrementar a inovatividade organizacional poderão ser justificadas à luz dos aumentos correspondentes nos resultados.

## 2 METODOLOGIA

Para testar a existência de diferença significativa nos resultados da estratégia de marketing para indústrias com alta e baixa inovatividade no Corredor da Moda do Paraná foi desenvolvida uma pesquisa conclusiva descritiva transversal, em uma única fase quantitativa, utilizando a *survey* como estratégia de pesquisa.

A metodologia é discutida em termos do processo de amostragem e coleta de dados, análise de dados, operacionalização e validação dos instrumentos de pesquisa.

### 2.1 PROCESSO DE AMOSTRAGEM E COLETA DE DADOS

A população estudada é composta pelo quadro de gerentes das 346 empresas do setor industrial de “Confecção de Artigos e Acessórios de Vestuário” instaladas no norte e noroeste do Paraná, abrangendo as cidades de Apucarana, Cianorte, Londrina e Maringá, denominado “corredor da moda”. A determinação da população foi possível por meio do acesso ao cadastro das indústrias do Paraná (FIEP, 2014), limitando a busca às referidas localizações e ao setor industrial de atividade da empresa (adotando a Classificação Nacional de Atividade Econômica – CENAE, abrangendo o grupo 14).

Todas as empresas foram contatadas, caracterizando uma tentativa e censo, sendo uma amostra final por adesão e, portanto não probabilística. Obteve-se um retorno de 174 questionários válidos, ou seja: completamente respondidos e atendendo a todos os requisitos referentes ao respondente: a) Envolvimento direto ou indireto no processo de desenvolvimento e execução da estratégia de marketing na empresa; b) Cargo a nível gerencial na área de marketing, vendas, comercial e ou desenvolvimento de produto; e c) Vínculo mínimo de um ano com a empresa.

A coleta de dados primários foi em único momento (durante o período de 1º de setembro a 20 de outubro de 2014) por meio do uso de questionário estruturado, validado (por três especialistas da área de marketing), pré-testado (por cinco respondentes com o perfil adequado à pesquisa), autoaplicável, sendo utilizada como fonte de coleta: internet (Qualtrics) e pessoal (visitas às empresas, e em eventos promovidos pelos sindicatos e SEBRAE). O questionário utilizado é composto por questões pertinentes a caracterização das empresas e respondentes; e questões que compõem as variáveis da pesquisa.

### 2.2 ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram processados por meio do software estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS 20.0), viabilizando a análise quantitativa dos dados por meio de estatística descritiva.

Preliminarmente foram utilizados métodos de análises univariadas dos dados com a finalidade de descrever a amostra (distribuição de frequência relativa e absoluta, desvio padrão, coeficiente de variação e média). Em seguida, foram utilizados métodos de análise multivariados de dados para explorar as relações entre as variáveis (análise fatorial exploratória) e para explorar as relações entre grupos (teste-t) com a finalidade de testar a hipótese de pesquisa.

### 2.3 OPERACIONALIZAÇÃO E VALIDAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE MEDIDA

Neste estudo as variáveis latentes da pesquisa forma medidas por construtos previamente desenvolvidos e testados por outros pesquisadores. Os construtos foram avaliados por meio de análise fatorial utilizando o procedimento de rotação varimax com análise dos componentes principais considerando como parâmetro: fator de carregamento de cada item da escala acima de 0,6; índice de adequação amostral de Kayser Meyer Olkin, KMO, mínimo de 0,60; o coeficiente de confiabilidade da consistência dos fatores Alpha de Cronbach superior a 0,70; e a variância total acima de 0,60 (HAIR, 2005).

### 2.4 INOVATIVIDADE ORGANIZACIONAL

A inovatividade foi operacionalizada por meio de um construto unidimensional que reúne características culturais e comportamentais da inovatividade organizacional (CALANTONE et al., 2002). Os respondentes foram solicitados a responder (com uma escala de Likert de 10 pontos variando de 1 = discordo totalmente; 10 = concordo totalmente) o nível de concordância sobre a inovatividade na sua empresa: nossa empresa tenta frequentemente novas ideias (IO1), nossa empresa busca novas maneiras de fazer as coisas (IO2), nossa empresa é criativa em seus métodos de operação (IO3), Nossa empresa é muitas vezes a primeira no mercado



com novos produtos e serviços (IO4), inovação em nossa empresa é percebida como muito arriscado e é por isso há resistências (IO5), nossa introdução de novos produtos tem aumentado ao longo dos últimos 5 anos (IO6). A análise fatorial apresentou confirmação amostral ( $KMO = 0,849$ ), sendo caracterizada de forma unidimensional com cinco itens, divergindo do inicialmente proposto por Calantone et al. (2002). Apresentou alta consistência interna (Alfa de Cronbach = 0,884) e carregamentos satisfatórios para os itens mantidos (acima de 0,700). Esta configuração foi possível ao eliminar o indicador IO5, com o menor carregamento (0,576), com incremento no Alfa de Cronbach de 0,854 para 0,884, e incremento no KMO de 0,842 para 0,849.

## 2.5 DESEMPENHO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING

Neste estudo o desempenho da estratégia de marketing abrangem três resultados: a capacidade de inovação em marketing, o desempenho de mercado e financeiro.

A capacidade de inovação em marketing foi operacionalizada por meio da adaptação de um construto unidimensional abrangendo a habilidade da organização em implementar novos métodos de marketing (GUNDAY et al., 2011, p. 669). Os respondentes foram solicitados a responder (com uma escala de Likert de 10 pontos variando de 1 = não implementadas, a 10 = totalmente implementadas) o que foi efetivamente implementado na sua empresa nos últimos 2 anos: renovação das técnicas de promoção de produtos empregados para a promoção dos produtos atuais e / ou novos (CI1), renovação dos canais de distribuição, sem alterar os processos logísticos relacionados com a entrega do produto (CI2), renovação das técnicas de preços de produtos empregados para a precificação dos produtos atuais e / ou novos (CI3), renovação do desenho dos produtos atuais e / ou através de novas alterações, tais como na aparência, embalagem, forma e volume sem alterar as suas características técnicas e funcionais básicos (CI4), renovação as atividades gerais de gestão de marketing (CI5). A análise fatorial apresentou adequação amostral ( $KMO = 0,781$ ), sendo caracterizada de forma unidimensional, com apenas um agrupamento de fatores, mantendo os cinco itens conforme originalmente proposto por Gunday et al. (2011). Apresenta alta consistência interna (Alfa de Cronbach = 0,875) e carregamento satisfatório para todos os itens (acima de 0,700) que foram mantidos.

O desempenho de mercado e financeiro foi operacionalizado por meio do construto com duas dimensões que avaliam o desempenho de mercado referente o grau em que uma organização atrai e retém consumidores; e o desempenho financeiro referente o grau em que uma organização alcança resultados econômicos (HOGAN E COOTE, 2014, p. 1615). Os respondentes foram solicitados a responder (com uma escala de Likert de 10 pontos variando de 1 = péssimo; 10 = excelente) sobre o desempenho da estratégia de marketing nos dois últimos anos: 1) Desempenho financeiro: lucratividade geral (DF1), rentabilidade por funcionário (DF2), crescimento do lucro (DF3), fluxo de caixa geral (DF4), fluxo de caixa por funcionário (DF5), crescimento do fluxo de caixa (DF6); 2) Desempenho de mercado: alcançar a satisfação dos clientes (DM1), agregar valor aos clientes (DM2), manter os clientes atuais (DM3), atrair novos clientes (DM4), atingir o crescimento desejado (DM5), proteger a quota de participação de mercado desejada (DM6). A análise fatorial apresentou confirmação amostral ( $KMO = 0,888$ ), sendo caracterizada de forma multidimensional, com dois agrupamentos de fatores exatamente como proposto por Hogan e Coote (2014). O primeiro grupo, Desempenho Financeiro, com seis itens, apresenta consistência alta interna (Alfa de Cronbach = 0,959) e carregamentos satisfatórios (acima de 0,600). O segundo grupo, Desempenho de Mercado, com seis itens, apresentou alta consistência interna (Alfa de Cronbach = 0,972) e carregamentos satisfatórios (acima de 0,800).

## 3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este tópico apresenta e discute a caracterização da amostra, e o tratamento dos dados da pesquisa relativos a inovatividade a inovatividade organizacional e os resultados da estratégia de marketing nas organizações industriais instaladas no Corredor da Moda do Paraná.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA: IDENTIFICAÇÃO DAS EMPRESAS E RESPONDENTES

As empresas pertencem ao setor industrial de “Confecção de Artigo de Vestuário e Acessórios”, instaladas nas cidades de Apucarana, Cianorte, Londrina, e Maringá, todas no Paraná. Têm como idade de funcionamento no mínimo 2 e no máximo 50 anos. Pequenas e médias empresas representam 87,9% da amostra (Tabela 1).

TABELA 1 - PORTE DA EMPRESA

Porte da empresa	Frequência	%
Pequena: de 20 a 99 funcionários	90	51,7
Média: de 100 a 499 funcionários	63	36,2



Micro: até 19 funcionários	21	12,1
Total	174	100,0

FONTE: Tratamento de dados da pesquisa

Todos os 174 respondentes confirmaram a participação direta ou indireta no processo desenvolvimento e execução das estratégias de marketing da empresa, e que mantêm cargos a nível gerencial, sendo que 90,8% se mantem acima de dois anos no cargo.

Entre os respondentes, houve uma adesão expressiva de 25,3% proprietários que desempenham o cargo de gerente geral, dos quais 18,4% são do gênero feminino (Tabela 2). Ficou evidente também que há uma maior participação do sexo feminino (69%) nos cargos gerenciais relacionados direta ou indiretamente com o desenvolvimento e execução da estratégia de marketing. Destacando a função de gerente comercial, gerente de produto e gerente proprietária.

TABELA 2 - CARGO OCUPADO E GÊNERO

Cargo ocupado			Gênero		Total
			Masculino	Feminino	
Administrador(a)	Quantidade	7	6	13	
	% do Total	4,0%	3,4%	7,5%	
Gerente comercial	Quantidade	18	41	59	
	% do Total	10,3%	23,6%	33,9%	
Gerente de marketing	Quantidade	13	26	39	
	% do Total	7,5%	14,9%	22,4%	
Gerente de produto	Quantidade	4	15	19	
	% do Total	2,3%	8,6%	10,9%	
Gerente Proprietário(a)	Quantidade	12	32	44	
	% do Total	6,9%	18,4%	25,3%	
Total	Quantidade	54	120	174	
	% do Total	31,0%	69,0%	100,0%	

FONTE: Tratamento de dados da pesquisa

### 3.2 TRATAMENTO DOS DADOS DA PESQUISA

A Tabela 3 apresenta as variáveis latentes que foram calculadas a partir dos resultados da análise fatorial exploratória (para cada caso, foi criado uma nova variável a partir do cálculo da média das respostas dos itens mantidos pós-análise fatorial exploratória para compor cada variável latente).

TABELA 3 – VARIÁVEIS LATENTES ESTUDADAS

Variável latente	Média	Desvio Padrão
Inovatividade Organizacional	7,431	1,755
Capacidade de Inovação em Marketing	6,508	2,075
Desempenho Financeiro	7,013	1,543
Desempenho de Mercado	7,820	1,715

FONTE: Tratamento de dados da pesquisa

A partir da Inovatividade Organizacional, cuja média é 7,431, foi criada a variável dicotômica denominada Faixa de Inovatividade Organizacional, sendo recodificados os valores abaixo da média para baixa inovatividade organizacional = 0 e os valores iguais ou acima da média para alta inovatividade organizacional = 1. A Tabela 4 mostra que 42,5% das empresas apresentam baixa inovatividade, e 57,5 empresas apresentam alta inovatividade.

TABELA 4 – FAIXA DE INOVATIVIDADE

Faixa de inovatividade Organizacional	Frequência	%
---------------------------------------	------------	---



Baixa Inovatividade Organizacional	74	42,5
Alta Inovatividade Organizacional	100	57,5
<b>Total</b>	<b>174</b>	<b>100,0</b>

FONTE: Tratamento de dados do projeto

Para testar a hipótese de pesquisa, foi realizado o Teste-t para amostras independentes, com a finalidade de comparar a média de dois grupos em diferentes condições (PALLANT, 2005, p. 105), nesse caso, empresas com baixa, e alta inovatividade organizacional. Esse teste é a combinação de dois testes, o teste de Levene, que avalia se as variâncias das médias dos dois grupos são diferentes ( $p < 0,05$ ), e o Teste-T para amostras independentes, que avalia a existência de diferença estatisticamente significativa entre os dois grupos ( $p < 0,05$ ). Adicionalmente, foi realizado o teste do tamanho do efeito estatístico ( $\eta^2$ ), que representa a proporção da diferenciação na variável dependente que pode ser explicada pela variável independente (PALLANT, 2005, p. 201), nesse caso, para representar o quanto da variância entre os Resultados Organizacionais podem ser explicadas pela Inovatividade Organizacional.

Aparentemente, na Tabela 5 as médias dos resultados organizacionais diferem entre empresas com baixa e alta inovatividade organizacional. Um exemplo é a média de Desempenho de Mercado de 6,549 para 74 empresas com baixa inovatividade organizacional e a média de 8,761 para 100 empresas com alta inovatividade organizacional, o que leva a supor que as empresas com maior inovatividade organizacional têm maiores resultados. Com a realização do Teste t, o interesse é saber se há diferença significativa entre a média dos resultados organizacionais entre empresas com baixa e alta inovatividade organizacional, podendo afirmar de fato que a maior inovatividade organizacional leva a um maior resultado.

TABELA 5 – MÉDIA DOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS POR FAIXA DE INOVATIVIDADE ORGANIZACIONAL

Resultados Organizacionais	Faixa de Inovatividade Organizacional	N	Média	Desvio Padrão
Capacidade de Inovação em Marketing	Alta Inovatividade Organizacional	100	7,400	1,576
	Baixa Inovatividade Organizacional	74	5,302	2,068
Desempenho de Mercado	Alta Inovatividade Organizacional	100	8,761	1,010
	Baixa Inovatividade Organizacional	74	6,549	1,653
Desempenho Financeiro	Alta Inovatividade Organizacional	100	7,775	1,110
	Baixa Inovatividade Organizacional	74	5,984	1,451

FONTE: Tratamento de dados da pesquisa

Na Tabela 6 o teste de Levene indica que as variâncias dos dois grupos (empresas com alta inovatividade organizacional e empresas com baixa inovatividade) devem ser consideradas diferentes para todos os resultados organizacionais ( $p < 0,05$ ).

TABELA 6 – TESTE DE LEVENE

Resultados Organizacionais	Teste de Levene	
	F	p
Capacidade de Inovação em Marketing	13,112	0,000
Desempenho de Mercado	15,883	0,000
Desempenho Financeiro	12,716	0,000

FONTE: Tratamento de dados do projeto

A Tabela 7 mostra que há diferença estatisticamente significativa nos Resultados Organizacionais entre dois grupos ( $p < 0,05$ ).

TABELA 7 – TESTE-T PARA AMOSTRAS INDEPENDENTES (BAIXA E ALTA INOVATIVIDADE ORGANIZACIONAL)

Resultados Organizacionais		Teste-T para amostras independentes			
		t	df	p	≠ entre Médias
Capacidade de Inovação em Marketing	Variância diferente	7,294	131,341	0,000	2,097



Desempenho de Mercado	Variância diferente	10,185	112,586	0,000	2,212
Desempenho Financeiro	Variância diferente	8,863	131,701	0,000	1,791

FONTE: Tratamento de dados do projeto

A Tabela 8 mostra o tamanho do efeito estatístico ( $\eta^2$ ) da Inovatividade Organizacional sobre os Resultados Organizacionais. Um  $\eta^2$  com valor a partir de 0,14 representa um grande efeito.

TABELA 8 – MEDIDAS DE ASSOCIAÇÃO

Resultados Organizacionais	Eta	ETA <sup>2</sup>
Capacidade de Inovação em Marketing * Faixa de Inovatividade	,501	,251
Desempenho de Mercado * Faixa de Inovatividade	,639	,409
Desempenho Financeiro * Faixa de Inovatividade	,575	,331

FONTE: Tratamento de dados do projeto

A Tabela 8 mostra a importância do impacto da alta inovatividade organizacional sobre os Resultados Organizacionais, nos quais há um grande efeito com uma substancial diferença entre os escores médios dos resultados das empresas com maior inovatividade organizacional: Capacidade de Inovação ( $\eta^2 = 0,251$ ), Desempenho de mercado ( $\eta^2 = 0,409$ ), e Desempenho financeiro ( $\eta^2 = 0,331$ ).

Assim, a média dos resultados organizacionais difere entre as empresas com baixa, e alta inovatividade organizacional. Essa diferença é grande e estatisticamente significativa, ou seja, empresa com maior Inovatividade Organizacional tem uma maior Capacidade de Inovar em Marketing, um maior Desempenho de Mercado e um Maior Desempenho Financeiro.

Os incrementos nos resultados para empresas com alta inovatividade organizacional evidenciam a importância para a efetividade do processo de estratégia de marketing da característica cultural e comportamental da organização de adotar frequentemente novas ideias e buscar constantemente novas maneiras de fazer as coisas, de ser criativa nos métodos de operação, de ser a primeira a introduzir novos produtos e serviços, ampliando a oferta de novos produtos e serviços ao longo dos últimos anos.

#### 4 CONCLUSÃO

O estudo realizado com 174 gerentes envolvidos direta ou indiretamente no processo de desenvolvimento e execução da estratégia de marketing das organizações industriais do Corredor da Moda do Paraná, mostrou que há uma participação maior do sexo feminino nestes cargos (69,9%).

O desempenho médio dos resultados da estratégia de marketing, considerando a avaliação dos respondentes numa escala de 1 a 10, para o período de 2014 a 2013 foram de 6,50 para a capacidade de inovação em marketing; 7,01 para o desempenho financeiro; e 7,82 para o desempenho de mercado.

Dividindo a amostra em dois grupos independentes, um composto por organizações com baixa inovatividade (74 casos, com média para inovatividade organizacional abaixo de 7,43), e outro grupo composto por organizações com alta inovatividade (100 casos, com média para inovatividade organizacional acima de 7,43), houve a confirmação que as organizações com maior inovatividade organizacional apresentam maiores resultados para a estratégia de marketing. O resultado que apresentou maior variação entre as médias das organizações com baixa e alta inovatividade foi o relativo ao desempenho de mercado ( $\neq 2,12$ ), seguido da capacidade de inovar em marketing ( $\neq 2,09$ ), e pelo desempenho financeiro ( $\neq 1,79$ ).

Estes resultados apontam que em um ambiente organizacional com alta inovatividade, caracterizado pela adoção frequentemente de novas ideias, a busca constante novas maneiras de fazer as coisas, a criatividade nos métodos de operação, o pioneirismo na introdução de novos produtos e serviços, apresentam maiores resultados do processo de estratégia. Os resultados abrangem o que foi efetivamente implementado na organização nos últimos dois anos, abrangendo novas técnicas de promoção de produtos, novos canais de distribuição, novas técnicas de preços, novo design de produto, novas atividades gerais de gestão de marketing; resultados gerais e incrementos de resultados relativos lucro, fluxo de caixa e vendas; além da satisfação do cliente, agregar valor aos clientes, manter e atrair clientes, atingir o crescimento e manter a participação de mercado.

Os resultados deste estudo apontam para a importância da característica cultural e comportamental da organização. Mudar a cultura e o comportamento de uma organização leva tempo, e às vezes é necessário um mecanismo formal, como um programa de premiação para sugestões inovadoras, que indique que “novas ideias” são aceitas e podem ser vantajosas para aqueles que as tem, quando elas representam melhores resultados para a empresa. Uma sugestão é a criação de um programa visando estimular o melhor esforço, criatividade e mente aberta para novas e melhores maneiras de fazer as atividades na organização, onde para ser elegível a sugestão



deve ser (1) escrita, e contribuir diretamente para a produtividade, economia e eficiência; e (2) adotada pela organização, no todo ou em parte.

Estabelecer que apenas que a características organizacional de inovatividade diferenciam as organizações com maior e menor resultado seria uma incompreensão da complexidade organizacional. Desta forma outras características em conjunto com a inovatividade organizacional podem ser consideradas em estudos futuros.

Outra limitação é quanto o tamanho da amostra, por ser por adesão, foram consideradas conjuntamente empresas de micro, pequeno e médio porte. Uma sugestão é tentar coletar amostra maior para cada porte de empresa, testando o modelo para amostras independentes e verificando a atuação do porte da empresa nos resultados apontados.

## REFERÊNCIAS

ABDI. Estudo Prospectivo Setorial - Têxtil e Confecção. **Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial**, 2010.

CALANTONE, R. J.; CAVUSGIL, S. T.; ZHAO, Y. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. **Industrial Marketing Management**, v. 31, n. 6, p. 515–524, 2002.

GUNDAY, G.; ULUSOY, G.; KILIC, K.; ALPKAN, L. Effects of innovation types on firm performance. **International Journal of Production Economics**, v. 133, n. 2, p. 662–676, 2011. Elsevier.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados**. 5ª edição ed. Bookman, 2005.

HOGAN, S. J.; COOTE, L. V. Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 8, p. 1609–1621, 2014. Elsevier Inc.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa de Inovação - PINTEC**. 2009.–2011. ed. Rio de Janeiro: Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, 2013.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; SAUNDERS, J.; WONG, V. **Principles of Marketing**. Prentice Hall Europe, 1999.

MENON, A.; BHARADWAJ, S. G.; ADIDAM, P. T.; EDISON, S. W. Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test. **Journal of marketing**, v. 68, n. April, p. 18–40, 1999.

TOALDO, A. M. M.; DIDONET, S. R.; LUCE, F. B. The Influence of Innovative Organizational Culture on Marketing Strategy Formulation and Results. **Latin American Business Review**, v. 14, p. 251–269, 2013.

VARADARAJAN, R. Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, n. 2, p. 119–140, 2010.