

# C INFLUÊNCIA DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NAS ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO DE EXPLORATION E EXPLOITATION E NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

<sup>1</sup>Luana Kava  
<sup>2</sup>Simone Regina Didonet



**Objetivo:** O presente estudo buscou verificar a influência da orientação para o mercado (OM) na estratégias de inovação de exploitation e exploration e também no desempenho organizacional.

**Método:** A pesquisa foi realizada com proprietários e gestores de empresas da indústria de alimentos no Brasil, por meio de um questionário online e coleta de dados pessoalmente. A amostra final consistiu de 112 empresas do sul e sudeste brasileiro. Os dados foram inicialmente analisados com as estatísticas descritivas com auxílio do software SPSS. Posteriormente, foi aplicada a modelagem de equações estruturais no teste de hipóteses.

**Relevância:** Apesar dos recentes desenvolvimentos na literatura sobre os temas de orientação para o mercado, estratégias de inovação de exploitation e exploration, duas lacunas teóricas foram identificadas no estudo proposto: (1) quanto a OM contribui para estratégias de inovação de exploitation e exploration, e (2) quanto a OM contribui para o desempenho organizacional quando as empresas utilizam as estratégias de inovação explorativas e explorativas.

**Resultados:** Os resultados deste estudo indicam que empresas orientadas ao mercado podem atingir ambas as estratégias de inovação (exploitation e exploration). Outro achado indica que empresas orientadas ao mercado podem potencializar o desempenho organizacional ao desenvolver estratégias de inovação de exploration e estratégias de inovação de exploitation.

**Contribuições teóricas:** A compreensão de quanto o conhecimento de mercado, advindo da OM, pode contribuir para as estratégias de inovação de produtos, tecnologia e capacidades além das existentes e as inovações incrementais. Além de quanto estas relações podem promover o desempenho organizacional, que pode auxiliar no entendimento de quanto as empresas orientadas ao mercado precisam investir recursos em estratégias de inovação.

**Palavras-chave:** Orientação para o mercado. Estratégias de Inovação de Exploration. Estratégias de Inovação de Exploitation. Desempenho Organizacional.

Cite it like this:

Kava, L., Didonet, S. R. (2019). The Influence of Market Orientation on Exploration and Exploitation Innovation Strategies and Organizational Performance. Brazilian Journal of Marketing, 19(1), 1-16. <https://doi.org/10.5585/remark.v18i1.3565>

---

<sup>1</sup>Universidade Federal do Paraná - UFPR, Curitiba (Brasil). Orcid: < <https://orcid.org/0000-0003-3434-7953>>. Email: < [contato@luanakava.com](mailto:contato@luanakava.com) >

<sup>2</sup> Universidade Federal do Paraná - UFPR, Curitiba (Brasil). Orcid: < <https://orcid.org/0000-0001-8705-3508>>. Email: < [simonedidonet@ufpr.br](mailto:simonedidonet@ufpr.br) >



---

**THE INFLUENCE OF MARKET ORIENTATION ON EXPLORATION AND EXPLOITATION  
INNOVATION STRATEGIES AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE**

**Objective:** The present study aimed to verify the influence of market orientation (MO) on exploration and exploitation of innovation strategies and also organizational performance.

**Method:** The survey was conducted with owners and managers of companies in the food industry in Brazil through an online questionnaire and personal data gathering. The final sample consisted of 112 companies in southern and southeastern of Brazil. The data were first analyzed through descriptive statistics using SPSS software. Structural equation modeling by SMART PLS software was applied to test hypotheses.

**Relevance:** Whereas recent developments in the literature on the themes of market orientation, exploration and exploitation innovation strategies, two theoretical gaps were identified for the proposed study: (1) how much MO contributes to exploration and exploitation innovation strategies, and (2) how much MO contributes to organizational performance when companies use exploration and exploitation innovation strategies.

**Results:** The results of the study indicate that market-oriented companies can achieve both innovation strategies of exploration and innovation strategies of exploitation. Another finding indicates that market-oriented companies can improve their organizational performance by developing innovation strategies of exploration and innovation strategies of exploitation.

**Theoretical contributions:** The understanding of how much market knowledge, proceeding from MO, can contribute to product innovation strategies, technologies, and capabilities beyond existing and more incremental innovations. And, how such relationships promote organizational performance can contribute to the understanding of how much market-oriented firms need the resources investments in innovation strategies.

**Keywords:** Market Orientation. Explorative Innovation Strategy. Exploitative Innovation Strategy. Business Performance.

## INTRODUÇÃO

A orientação para o mercado é um tema amplamente analisado desde as primeiras propostas de Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990) e Deshpandè, Farley e Webster (1993) na década de 1990. Para Narver e Slater (1990), a orientação para o mercado é entendida como uma cultura organizacional que gera os comportamentos necessários para desenvolver valor para os consumidores e atingir a vantagem competitiva sustentável. De acordo com os referidos autores, a orientação para o mercado consiste de três dimensões: orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional (Narver & Slater, 1990).

Estudos recentes de orientação para o mercado (OM) buscam examinar a influência deste conceito nas estratégias de inovação adotadas pelas empresas (Newman, Prajogo & Atherton, 2016; Tan & Liu, 2014; Morgan & Berthon, 2008; He & Wong, 2004). Ao definir uma estratégia de inovação a organização deve buscar desenvolver inovações novas para o mercado ou aprimorar as existentes (Bercovitz & Feldman, 2007). Conforme He e Wong (2004), uma estratégia de inovação explorativa se refere às atividades tecnológicas destinadas a entrar em novos mercados e estratégias de inovação explorativas se referem às atividades tecnológicas que buscam aprimorar as posições existentes no mercado. Para Morgan e Berthon (2008, p.1332) uma estratégia de inovação explorativa constitui um “avanço claro às normas estabelecidas anteriormente e é caracterizada por uma política tecnológica agressiva” ou seja, nova para o mercado onde atua. Uma estratégia de inovação explorativa envolve “uma reação ao conhecimento básico e ao aprendizado e resulta em ajustes das práticas tecnológicas”, ou seja, um aprimoramento e ajuste dos conhecimentos existentes (Morgan & Berthon, 2008 p.1332).

Estudos anteriores analisaram a relação entre OM e as estratégias de inovação de exploration e exploitation e identificaram a relação divergente entre os conceitos, dependendo da abordagem de orientação para o mercado e também da ênfase nas estratégias de inovação de exploration e exploitation (Tan & Liu, 2014; Alpkan, Sanal & Ayden, 2012; Morgan & Berthon, 2008). Assim, os resultados iniciais são controversos. Também, pouco se sabe sobre os efeitos desta relação no desempenho organizacional. Para Wang, Chiu e Chen (2015), o desempenho organizacional é o resultado das operações da organização, inclui o alcance dos objetivos internos e externos da organização e serve como análise da competitividade da empresa. Ao propor as relações entre OM, estratégias de inovação de exploration e exploitation e desempenho organizacional, este estudo contribui para a expansão da literatura existente ao propor analisar duas lacunas de pesquisa.

Considerando os desenvolvimentos na literatura sobre os temas de orientação para o mercado e de estratégias de inovação de exploitation e exploration, foram identificadas duas lacunas teóricas para o estudo proposto.

A primeira lacuna busca mitigar: O quanto a orientação para o mercado contribui para as estratégias de inovação de exploration e exploitation. Apesar de que em alguns estudos foram relacionados os construtos de orientação para o mercado e as estratégias de inovação de exploration e exploitation, houve divergência de resultados desta relação. Assim, ainda há aspectos a serem explorados, principalmente no que diz respeito a analisar o impacto da orientação para o mercado em cada uma das estratégias de inovação (exploration e exploitation). Desta forma será possível complementar os estudos de Morgan e Berthon (2008), Tan e Liu (2014) e Alpkan, Sanaa e Ayden (2012). Além de complementar pesquisas anteriores, esta lacuna visa auxiliar a compreensão do quanto o conhecimento do mercado, advindo da orientação para o mercado poderá contribuir para as estratégias de inovação voltadas aos produtos, as tecnologias e as capacidades além das existentes e inovações mais incrementais.

A segunda lacuna se refere à busca por compreender: O quanto a orientação para o mercado contribui para o desempenho organizacional quando a empresa utiliza das estratégias de inovação explorativas e explorativas. Apesar de existirem evidências em estudos anteriores em que o desempenho organizacional pode ser influenciado mais intensamente pelas estratégias de inovação explorativas do que pelas explorativas, isto ocorre porque ao longo do tempo os lucros acumulados dos investimentos em aprimoramento podem ser mais efetivos que os investimentos em estratégias de inovação explorativas (Vorhies, Orr & Bush, 2011; Gatignon et al., 2002). Desta forma, compreender o quanto o desempenho organizacional é favorecido por tais relações, pode contribuir para o entendimento de quanto os investimentos dos recursos em estratégias de inovação são necessários em empresas orientadas ao mercado. Ao tomar decisões de investir os seus recursos de forma adequada, a organização aprimora o desempenho organizacional e também o sucesso da inovação (Subramanian & Nilakanta, 1996; Valle & Avella, 2003).

O presente estudo empírico visa analisar o quanto a orientação para o mercado potencializa as estratégias de inovação de exploitation e as estratégias de inovação de exploration e a influência de cada um destes aspectos no desempenho organizacional, no setor da indústria alimentícia do Brasil. A indústria de alimentos está em constante mudança e é considerada um dos setores mais dinâmicos da economia brasileira (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, 2014). Dentre os setores da indústria

da transformação a indústria de alimentos é a que melhor utiliza as fontes de conhecimento externas à empresa, buscando antecipar as necessidades dos consumidores (Pesquisa de Inovação Tecnológica - PINTEC, 2014). Neste aspecto, a orientação para o mercado pode ser uma das fontes deste conhecimento.

O presente artigo está estruturado da seguinte maneira: no tópico a seguir é apresentada a fundamentação teórica dos temas orientação para o mercado, estratégias de inovação de exploration e exploitation, bem como as hipóteses de pesquisa. Em seguida, destaca-se a metodologia utilizada no estudo. Por fim, são apresentadas as discussões e as conclusões, bem como as implicações teóricas e gerenciais, as limitações e as sugestões de estudos futuros.

## REFERENCIAL TEÓRICO E HIPÓTESES DE PESQUISA

### Orientação para o mercado e as estratégias de inovação de exploration

A orientação para o mercado é uma filosofia estratégica que direciona a organização para atender às necessidades dos consumidores e garantir uma melhor vantagem competitiva (Narver & Slater, 1990). A orientação para o mercado consiste de três dimensões comportamentais que compõem a cultura da organização: orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional (Narver & Slater, 1990). A dimensão de orientação para o cliente, se refere a empresa que tem como objetivo direcionar as suas atividades para entender as informações recebidas pelos clientes. As atividades envolvem o desenvolvimento de um sistema pós-venda, acompanhar as alterações de preço dos produtos e de buscar compreender a satisfação do consumidor (Narver & Slater, 1990). A orientação para o concorrente diz respeito a quando a empresa observa, acompanha e direciona as suas atividades baseadas no que seu concorrente realiza, envolve a coleta das informações de mercado para desenvolver planos de marketing e o uso da força de vendas para monitorar e reportar as atividades dos concorrentes (Narver & Slater, 1990). A dimensão de coordenação interfuncional ocorre quando a empresa compartilha as informações de mercado entre os departamentos e áreas da organização (Narver & Slater, 1990).

Discussões recentes sobre o tema orientação para o mercado relacionam ao conceito os aspectos de inovação que podem auxiliar para que uma organização realize estratégias que visam desenvolver inovações em produtos, processos e tecnologias que sejam novas para o mercado ou aprimorar as existentes (Tan & Liu, 2014; Bercovitz & Feldman, 2007). Com base na teoria organizacional, quando há dois aspectos que podem gerar um dilema em qual se deve fazer um investimento, pode-se dizer que existe um aspecto

relacionado a exploration e outro a exploitation (March, 1991). A exploration refere-se a aspectos novos ou ainda não conhecidos pela empresa e exploitation refere-se à especialização das atividades, desencadeando um incremento nos resultados por meio da utilização do conhecimento existente (March, 1991; Popadiuk, 2007).

Os primeiros autores a sugerirem que a exploration e exploitation são dois aspectos diferentes das estratégias de inovação foram He e Wong (2004). Nesta perspectiva, as estratégias de inovação de exploration são destinadas a promover avanços claros às normas pré-estabelecidas e as estratégias de inovação de exploitation destinam-se às estratégias de ajustes às práticas atuais (He & Wong, 2004; Morgan & Berthon, 2008). Ou seja, o foco em estratégias de inovação de exploration impulsiona novas oportunidades e o foco em exploitation refina as capacidades e práticas atuais (Wang, Chiu & Chen, 2015).

Morgan e Berthon (2008) complementam o estudo de He e Wong (2004), propondo que a inovação deriva de diferentes possibilidades e diferentes conhecimentos da organização. Assim, uma estratégia de inovação deve se direcionar conforme os consumidores e mercados que buscam alcançar a inovação em produto e processo, a tecnologia que tem que desenvolver e o aprimoramento da aprendizagem da organização. Morgan e Berthon (2008) também argumentam que a força do mercado em que a empresa atua é caracterizada pela orientação para o mercado, que leva a uma estratégia de inovação explorativa, ao mesmo tempo que o impulso da tecnologia distingue-se pela aprendizagem generativa levando a uma estratégia de inovação explorativa.

Tan e Liu (2014) analisaram a influência da relação entre orientação para o mercado no desempenho organizacional ao ser mediada pelas estratégias de inovação de exploration e exploitation. Na proposta dos autores, a orientação para o mercado foi explorada nas dimensões de pró-ativa e responsiva. Os resultados do estudo não comprovaram as relações entre orientação para o mercado responsiva e o desempenho organizacional ao ser mediada pelas estratégias de inovação de exploitation e de exploration, somente a relação com a orientação para o mercado pró-ativa foi confirmada (Tan & Liu, 2014). Conforme sugerem Tan e Liu (2014), ao analisar a orientação para o mercado dividida em dois aspectos (pró-ativa e responsiva) podem não ter sido analisadas as relações de forma mais aprofundada e isso acontece porque pode não ter sido considerado a essência da orientação para o mercado. Portanto, os autores sugerem que a orientação para o mercado como um construto único seja relacionada com as duas estratégias de inovação (Tan & Liu, 2014).

Complementando estudos anteriores, o estudo de Alpkhan, Sanaa e Ayden (2012), propõe que sejam

analisadas as perceptivas de orientação para o mercado pró-ativa e responsiva nas duas estratégias de inovação (exploration e exploitation) e no desempenho organizacional. Porém, Alpkán, Sanaa e Ayden (2012) elaboraram apenas uma proposição teórica sobre estas relações, não realizando uma análise empírica sobre estes impactos.

Para Tan e Liu (2014), uma empresa orientada para o mercado direciona suas atividades para as necessidades expressas dos consumidores, e desenvolve inovações mais radicais, ou seja, não existentes anteriormente. Enquanto para Alpkán et al. (2012), as estratégias de inovação de exploration são designadas para explorar novos mercados e as necessidades dos consumidores por meio do desenvolvimento de novos conhecimentos, além de serem movidas pela inovação em produtos e serviços guiados por uma cultura orientada ao consumidor. Para He e Wong (2004), uma estratégia de inovação explorativa se refere ao aprendizado exploratório e atividades de inovação radicais.

Para Enkel, Heil, Hengstler e Wirth (2016), a orientação para o mercado é compreendida como uma capacidade dinâmica e afeta direta e positivamente as estratégias de inovação explorativas e explorativas. Desta forma, a orientação para o mercado é compreendida como um esforço dos membros de uma empresa para que os resultados de inovação sejam alcançados. Vale ressaltar que no estudo de Enkel, Heil, Hengstler e Wirth (2016), as dimensões comportamentais de orientação para o mercado foram analisadas individualmente.

Ngo, Bucic, Sinha e Lu (2017), afirmam que uma organização com capacidade de sentir o mercado cria atividades de inovação de exploration e exploitation, o que determina o desempenho de mercado das organizações. Segundo os autores, as empresas que buscam inovações explorativas e explorativas salientam o modo operante que gera efeito no senso de tecnologia, na capacidade de sentir o mercado e isto melhora o desempenho organizacional (NGO; BUCIC; SINHA; LU, 2017).

De acordo com os conceitos expostos, evidenciam-se algumas semelhanças entre a OM e as estratégias de inovação explorativas e explorativas. A orientação para o mercado atua como a forma de gerar conhecimento sobre o ambiente externo, distribuí-lo e interpretá-lo internamente, de forma a responder às necessidades dos consumidores (Day, 1994). As empresas que utilizam este conhecimento externo podem desenvolver inovações originais ou modificações em produtos e processos existentes (Atuahene-Gima, 2005). Desta forma, a OM pode influenciar as estratégias de inovação de exploration e exploitation (He & Wong, 2004).

Por este motivo, a orientação para o mercado é considerada como um elemento que contribui para as inovações explorativas, pois o conhecimento de novos

mercados, concorrentes e consumidores pode possibilitar o desenvolvimento de produtos, as tecnologias e as capacidades além das existentes (Vorhies, Orr & Bush, 2011; He & Wong, 2004).

Um dos indícios desta contribuição é que a inovação tem origem no conhecimento de mercado que, advindo da orientação para o mercado, pode auxiliar a combinação de diferentes possibilidades estratégicas (Narver & Slater, 1994; Tidd, Bessant & Pavitt, 2008).

Isto dito, propõe-se a seguinte hipótese:

H1: A orientação para o mercado influencia direta e positivamente as estratégias de inovação de exploration.

### **Orientação para o Mercado e as Estratégias de Inovação de Exploitation**

As estratégias de inovação de exploitation são designadas para satisfazer as necessidades dos consumidores por meio do desenvolvimento e ajustes do conhecimento existente (He & Wong, 2004). Atuahene-Gima (1995) sugere que as empresas orientadas para o mercado podem ter dificuldades ao desenvolver produtos totalmente novos para o mercado porque o conhecimento das atividades dos concorrentes pode fazer com que as inovações sejam mais incrementais. Isso acontece porque, para desenvolver inovações de forma mais eficiente e eficaz que os concorrentes, a empresa terá que realizar investimentos altos em inovações (Narver; Slater; MacLachlan, 2004).

A necessidade da empresa de atender as necessidades dos consumidores tende a propiciar o desenvolvimento de estratégias voltadas ao aprimoramento do mercado atual (exploitation), pois entrar em novos mercados (exploration) pode exigir um conhecimento não somente das necessidades, mas também dos hábitos dos consumidores (He & Wong, 2004; Christensen, 1997).

Desta forma, há evidências de que a orientação para o mercado pode favorecer as estratégias de inovação explorativas já que a informação externa que é obtida proporciona o conhecimento necessário para aprimorar a posição atual do mercado (He & Wong, 2004). Este conhecimento pode proporcionar um ajuste nas práticas tecnológicas da organização e ampliar o conhecimento sobre mercados, produtos e capacidades, aspectos estes que estão relacionados a uma estratégia de inovação explorativa (Vorhies, Orr & Bush, 2011).

Em estudos anteriores demonstraram indícios da relação positiva entre orientação para o mercado e estratégias de inovação de exploitation (Morgan & Berthon, 2008; Alpkán et al., 2012; Tan & Liu, 2014; Ngo et al, 2017). Morgan e Berthon (2008) justificam que uma estratégia de inovação em empresas orientadas ao mercado é mais propensa a ser explorativa, isso acontece porque o processo competitivo encoraja formas reativas de inovação, ou seja, inovações mais

incrementais. Alpkam et al. (2012), sugerem que empresas orientadas para o mercado apresentam mudanças significativas na implementação de produtos ou conceitos de negócios completamente novos (exploration). Tan e Liu (2014) complementam estas justificativas ao destacar que a orientação para o mercado, ao buscar os conhecimentos latentes das necessidades dos consumidores, potencializa as inovações incrementais e assim, as estratégias de inovação explorativas.

Desta forma, propõe-se a seguinte hipótese:

H2: A orientação para o mercado influencia direta e positivamente as estratégias de inovação de exploitation.

**Orientação para o mercado, as estratégias de inovação de exploration e exploitation e o desempenho organizacional**

Este estudo propõe verificar o quanto o desempenho organizacional é favorecido pela relação da orientação para o mercado com as estratégias de inovação de exploration e exploitation. O desempenho organizacional é formado pelo conjunto de resultados efetivados conforme as atividades da organização são executadas (Sobral & Peci, 2008). É um conjunto complexo, com múltiplas causas e dependente dos fatores internos e da estratégia (Deshpande, Farley & Webster, 1993). As empresas que atingem um melhor desempenho são as fortemente orientadas ao mercado, inovadoras e possuem uma cultura de marketing, simultaneamente (Deshpande, Farley & Webster, 1993).

Em alguns estudos, as estratégias de inovação de exploitation demonstraram ter um efeito maior no desempenho do que as estratégias de inovação de exploration (He & Wong, 2004; McGrath, 2001). Song, Di Benedetto e Zhao (1990) apresentam que as estratégias de inovação são implementadas para melhorar o desempenho da empresa ou para minimizar efeitos negativos no desempenho que surgiram por mudanças ambientais.

Em geral, estudos anteriores indicam que a orientação para o mercado afeta positivamente o desempenho organizacional (Atuahene-Gima; Slater & Olson, 2005). Da mesma forma, estudos prévios atestam que a orientação para o mercado favorece as estratégias de inovação de exploitation (Alpkam et al., 2012; Morgan & Berthon, 2008). Assim, a orientação para o mercado pode favorecer as estratégias de inovação de exploration e de exploitation (Morgan & Berthon, 2008; Alpkam et al., 2012).

A relação entre orientação para o mercado e desempenho organizacional ao ser mediado pelas estratégias de inovação de exploration e exploitation foi analisada anteriormente por Tan e Liu (2014). Para os autores a orientação para o mercado é entendida como pró-ativa e responsiva. E desta forma, a relação entre orientação para o mercado responsiva e o desempenho organizacional ao ser mediada pelas estratégias de inovação de exploitation não foi comprovada. Assim como, a relação entre orientação para o mercado pró-ativa e o desempenho organizacional, ao ser mediada pelas estratégias de inovação de exploration não foi confirmada (Tan & Liu, 2014).

Com isto dito, pode-se assumir que as empresas orientadas ao mercado são mais propensas a desenvolverem estratégias de inovação de exploration e exploitation e, por sua vez, são mais propensas a aprimorar o desempenho organizacional (Han et al., 1998).

Com base no exposto, propõe-se as seguintes hipóteses:

H3a: A orientação para o mercado influencia positivamente o desempenho organizacional ao ser mediada pelas estratégias de inovação de exploration.

H3b: A orientação para o mercado influencia positivamente o desempenho organizacional ao ser mediada pelas estratégias de inovação de exploitation.

A Figura 1 sintetiza o modelo proposto para este artigo.



**Figura 1 - Modelo Hipotético de Pesquisa.**  
Fonte: Elaborado Pela Autora (2017)

Como pode ser visto na Figura 1, no presente estudo se propõe que a orientação para o mercado potencializa as estratégias de inovação de exploration (H1) e exploitation (H2). Assim como a orientação para o mercado influencia de forma positiva o desempenho organizacional ao ser mediada pelas estratégias de inovação de exploration (H3a) e exploitation (H3b). A seguir é apresentado o desenvolvimento e a aplicação do método que foi utilizado para o teste do modelo destacado na Figura 1.

## MÉTODOS

Esta pesquisa possui características de examinar características ou funções de mercado, possui uma concepção pré-planejada e estruturada, por isto é considerada uma pesquisa descritiva e exige-se uma análise quantitativa dos dados (Malhotra, 2012). O levantamento foi do tipo corte transversal e correspondeu à coleta de informações de uma dada amostra de elementos da população somente em um momento (Malhotra, 2012).

A população-alvo desta pesquisa correspondeu às empresas manufatureiras da indústria alimentícia do Brasil. A indústria de alimentos abrange o processamento e a transformação de produtos da agricultura, pecuária e pesca em alimentos para uso humano e animal (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, 2016). Segundo dados do IBGE (2016), em 2015 a indústria de alimentos brasileira foi constituída por um universo de 43,9mil empresas. O setor também representa uma parte significativa do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro. Diante da impossibilidade de alcançar todas estas empresas para a pesquisa, fez-se necessário o uso da técnica de amostragem, mais especificamente a amostragem não-probabilística por conveniência (Field, 2009). Para constituir a amostra foram realizados contatos com a Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP), a Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS), com os expositores da feira nacional FIPAN 2016 (Feira da Indústria da Panificação e Confeitaria) em São Paulo e dois sindicatos do setor no Paraná. Estas regiões foram selecionadas pois segundo dados da ABIA (2016), as regiões brasileiras que mais contribuíram para as exportações de alimentos estão localizadas nas regiões sul e sudestes.

Por meio destes contatos, a FIEP e FIERGS forneceram o cadastro de 619 empresas. No cadastro da feira FIPAN constavam 39 empresas do setor da indústria de alimentos. Os sindicatos forneceram o cadastro de 43 empresas associadas, que não constavam nos cadastros anteriores. Com os cadastros fornecidos, obteve-se uma base de dados inicial de 701 empresas da indústria de alimentos.

Em relação aos construtos, estes foram mensurados por meio de escala tipo Likert de 10 pontos considerando os extremos 1 = discordo totalmente e 10

= concordo totalmente. Para o construto 'orientação para o mercado' foram considerados 15 itens da escala de Narver e Slater (1990). Os construtos 'estratégias de inovação de exploration' e 'estratégias de inovação de exploitation' foram mensurados por meio de dez itens obtidos da escala de Morgan e Berthon (2008). O construto 'desempenho organizacional' consistiu de indicadores de inovação e financeiros, sendo que os indicadores de inovação foram adaptados de três itens propostos por Kuhne, Gellynck e Weaver (2015) e três itens propostos por Langerak, Hultink, Robben (2004). Os indicadores de desempenho financeiro foram mensurados por meio de seis itens da escala de Wang, Chiu, Chen (2015). A relação de indicadores em cada construto consta na Tabela 1, na seção de resultados do estudo.

Previamente à coleta de dados, foi realizada a validade de conteúdo dos construtos aqui propostos. Esta validação tem a função de verificar se o conteúdo da escala representa o que se objetiva mensurar, deve ser efetuada por meio do método de juízes; práticos (especialistas) e acadêmicos (MALHOTRA; 2012). Para este estudo, foram realizados os dois tipos de validades. Primeiramente, foram realizadas duas rodadas de validação com acadêmicos, contemplando uma análise minuciosa dos indicadores do questionário, previamente traduzidos. Neste momento foram realizadas alterações no sentido de adequar o vocabulário à realidade das empresas estudadas e auxiliar a compreensão do texto. A segunda etapa da validação foi realizada com dois especialistas atuantes em empresas de porte médio da indústria de alimentos, a qual foi realizada com o objetivo de verificar o entendimento das questões por profissionais especialistas que atuam no setor de alimentos no Brasil. Desta forma foi possível adaptar a linguagem ao setor e facilitar o entendimento das questões.

Feita a primeira etapa de validação dos construtos, partiu-se para o contato com as empresas a partir das bases de dados fornecidas pela FIEP, FIPAN e pelos sindicatos, conforme destacado. Inicialmente, todas as 701 empresas foram contactadas e, após a confirmação via telefone dos contatos, a abordagem de pesquisa para utilização da base englobou o envio de e-mail que explicava os objetivos do estudo e o link do questionário auto-preenchível, bem como o contato pessoal com empresas que participavam da feira FIPAN.

Neste momento, e considerando a sequência de validação do instrumento de pesquisa, procedeu-se ao pré-teste do questionário. O pré-teste teve o objetivo de analisar o tempo de resposta, dificuldade de resposta e aperfeiçoamento do questionário (MALHOTRA, 2012). Foram aplicados 20 questionários pessoalmente com empresas constantes da amostra inicialmente definida, sem nenhuma influência ou explicação dos itens por parte do pesquisador. Não houve nenhuma observação quanto ao conteúdo das perguntas e não

houve demonstração de dificuldade em compreender os itens, portanto não foram realizadas modificações no questionário. Como não houve modificação, os questionários do pré-teste foram inclusos na amostra final. Desta forma, o pré-teste atendeu os requisitos necessários para garantir que os dados coletados a partir deste questionário atendam os objetivos da pesquisa.

Feita esta parte, procedeu-se ao envio do questionário às empresas. O envio foi realizado 1 ou 2 vezes por semana e a taxa de visualização do e-mail nesta lista de contatos atingiu 25%. A coleta de dados ocorreu entre os meses de julho e setembro de 2016, sendo obtidos 142 questionários respondidos. Após a purificação dos dados, 114 questionários foram considerados válidos para o estudo. Nesta etapa procedeu-se também à análise de outliers nas variáveis apresentadas por meio Boxplot, no software SPSS, para evitar que os casos atípicos demonstrassem

tendências no modelo (Field, 2009). Esta análise indicou 2 casos de outliers com valores extremos, frequentes em vários indicadores. Conforme indicado por Field (2009), estes casos foram eliminados. Finalmente, a amostra resultou em 112 casos válidos para o teste das hipóteses.

**RESULTADOS**

As análises preliminares ao teste de hipóteses corresponderam às etapas de verificação teste de confiabilidade das escalas, teste de common method bias, verificação da heterocedasticidade e multicolinearidade, teste de normalidade dos dados, .

O teste de confiabilidade das escalas, foi realizado por meio do software SPSS. Os três construtos apresentaram valores elevados de Alfa de Cronbach, conforme referido na Tabela 1.

CONSTRUTO	DIMENSÃO	VARIÁVEIS	OUTERLOADINGS	FONTE
ESTRATÉGIA S DE INOVAÇÃO DE EXPLOITATIO <i>N</i> ( $\alpha = 0,924$ )	(Não se aplica)	2.1 Nossa empresa analisa os produtos/processos em busca de melhorias.	0.845	Morgan e Berthon (2008)
		2.2 Nossa empresa busca aprimorar os processos para reduzir custos.	0.909	
		2.3 Nossa empresa busca reduzir custos para o cliente por meio da melhoria dos processos.	0.859	
		2.4 Nossa empresa busca aprimorar os processos para reduzir o tempo necessário para produção.	0.892	
		2.5 Nossa empresa busca aprimorar os benefícios dos nossos produtos/serviços por meio de melhorias nos processos	0.872	
ESTRATÉGIA S DE INOVAÇÃO DE EXPLORATIO <i>N</i> ( $\alpha = 0,756$ )	(Não se aplica)	2.7 Nossa empresa busca estratégias pioneiras para o mercado.	0.790	
		2.8 Em relação ao mercado que atuamos, inovamos em produto de forma agressiva e não conservadora.	0.766	
		2.9 Nossos produtos oferecem características únicas que não estão disponíveis nas ofertas dos concorrentes.	0.744	
		2.10 Nossos produtos são altamente inovadores.	0.866	
ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO <i>N</i> ( $\alpha = 0,928$ )	Orientação para o cliente	3.1 Nós monitoramos e avaliamos detalhadamente nosso nível de comprometimento em atender os interesses dos clientes.	0.820	Narver e Slater (1990)
		3.2 Na nossa organização, as estratégias são guiadas pelo objetivo de entregar ao cliente produtos/serviços que apresentem mais benefícios.	0.576	
		3.3 Nossa vantagem competitiva é baseada no entendimento que temos das necessidades dos clientes.	0.847	
		3.4 Os objetivos da nossa empresa são guiados pela satisfação dos clientes.	0.798	
		3.5 Damos muita importância ao serviço de pós-vendas.	0.700	
		3.6 Frequentemente medimos a satisfação dos clientes.	0.735	
		3.7 Gestores discutem regularmente as forças e fraquezas dos concorrentes.	0.761	



Orientação para o concorrente	3.8 Respondemos rapidamente as ações dos concorrentes.	0.678	Kuhne, Gellynck e Weaver (2015) e Langerak, Hultink, Robben (2004)
	3.9 Focamos em determinados clientes-alvo quando temos uma oportunidade de vantagem competitiva.	0.667	
	3.10 Nossos vendedores compartilham informações sobre os nossos concorrentes.	0.600	
	3.11 A alta gestão regularmente visita os clientes importantes.	0.676	
Coordenação Interfuncional	3.12 As informações sobre os clientes são comunicadas abertamente por toda a organização.	0.576	
	3.13 Todos os departamentos são integrados para servir as necessidades dos clientes.	0.781	
	3.14 Nossos gerentes entendem como os funcionários podem contribuir para valorizar os clientes.	0.819	
DESEMPENHO O ( $\alpha = 0,919$ )	4.1 Desenvolvemos novas ferramentas de gestão nos últimos dois anos.	0.753	
	4.2 Aprimoramos as práticas de gestão de pesquisa e desenvolvimento nos últimos dois anos.	0.843	
	4.3 As parcerias estabelecidas nos últimos dois anos contribuíram para os resultados das nossas atividades de inovação.	0.708	
	4.4 Alcançamos os objetivos de volume de vendas dos novos produtos lançados nos últimos dois anos.	0.893	
	4.5 Alcançamos os objetivos em faturamento de vendas dos novos produtos lançados nos últimos dois anos.	0.870	
	4.6 Alcançamos os objetivos de participação de mercado ( <i>market share</i> ) dos novos produtos lançados nos últimos dois anos.	0.899	
Desempenho Financeiro	5.1 Nossa empresa é mais bem sucedida do que os nossos concorrentes.	0.664	
	5.2 Nossa empresa possui uma melhor participação de mercado ( <i>market share</i> ) que os concorrentes	0.776	
	5.3 Nossa empresa está crescendo mais rápido que os concorrentes.	0.594	
	5.4 Nossa empresa tem maior lucratividade do que os concorrentes.	0.782	
	5.5 Nossa empresa é mais inovadora do que os concorrentes.	0.761	
	5.6 Nossa empresa tem melhor reputação/é mais bem vista do que os nossos concorrentes.	0.805	

**Tabela 1** – Construtos, Indicadores e Resultados Preliminares do Estudo.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2017)

O teste de Common Method Bias foi realizado com o objetivo de verificar se não houve viés que pudesse distorcer os dados (Lowry & Gaskin, 2014). Para tanto, realizou-se o teste Harman single-factor, para verificar se um único fator explicaria a maioria da variância no modelo, o que indicaria o viés de resposta (Lowry & Gaskin, 2014). O resultado do teste revelou que um único fator explicou 31,74% de variância, comprovando que os dados não sofrem de common method bias.

Foi realizado o teste de Breusch-Pagan e Koenker para identificar possíveis problemas com

heterocedasticidade. Em ambos os testes os valores não apresentaram valores menores que 0.05 (Breusch-Pagan: 0,416 e Koenker: 0,676), rejeitando a hipótese nula de que os dados apresentam heterocedasticidade.

Para verificar a ausência da multicolinearidade, foi realizado o teste de Variance Inflation Factor (VIF), com objetivo de garantir que as variáveis independentes não são correlacionadas (Hair et al, 2009). Os resultados apresentaram valores de VIF menor que 2, o que demonstra que não há multicolinearidade (estratégias de inovação de exploitation, VIF=1,433; estratégias de

inovação de exploration, VIF=1,715; orientação para o mercado, VIF=1,567).

Os casos válidos foram submetidos ao teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk, no software estatístico SPSS. Conforme Hair et al. (2012), estes são os testes mais comuns para a análise de normalidade. Field (2009) sugere que para apresentar a significância os indicadores o p-valor deve ser maior que 0,05. Como o p-valor da maioria das questões deste estudo apresentou valores menores que 0,05, pode-se inferir que os dados desta pesquisa não apresentam normalidade. Neste caso, o uso das técnicas de modelagem de equação estrutural baseadas em variância é indicado em casos de não normalidade (Hair et al, 2014). Por isto, optou-se por utilizar o método de Mínimos Quadrados Parciais (PLS), por meio do software SMART PLS com o objetivo de testar as hipóteses deste estudo. Uma das vantagens deste método é o uso das técnicas estatísticas quando os dados seguem diferentes padrões (Hair et al, 2014)

Ao realizar o teste de hipóteses de um modelo no SMART PLS é necessário observar os valores de carregamentos dentro cada construto (outer loadings). Estes carregamentos indicam a contribuição absoluta de determinado item à variável latente à qual está vinculado (Hair, Gabriel & Patel, 2014). Itens com carregamento inferior a 0,05 foram eliminados. Os demais carregamentos são apresentados na Tabela 1. A validade convergente foi assegurada pelas observações dos outer loadings (valores apresentados na Tabela 1) e por meio da Variância Média Extraída (AVE), que devem atingir valores superiores a 0,5. A confiabilidade do construto foi verificada por meio do índice CR (Construct Reliability em inglês), cujos os valores devem ser maiores que 0,7 (Hair et al., 2009). A Tabela 2 apresenta a validade convergente e índice de confiabilidade dos construtos do modelo proposto. Verificou-se que todas as variáveis atingiram os índices adequados de AVE e CR. Também estão indicados na a Tabela 2 os valores do r<sup>2</sup> das variáveis dependentes.

	CR	AVE	R <sup>2</sup>
Estratégias de inovação de <i>exploitation</i>	0.943	0.767	0.437
Estratégias de inovação de <i>exploration</i>	0.871	0.628	0.313
Orientação para o mercado	0.938	0.511	
Desempenho organizacional	0.931	0.531	0.317

**Tabela 2** – Confiabilidade e validade convergente dos construtos.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Para verificar a validade discriminante, comparou-se a raiz quadrada da AVE de cada construto com a correlações estimadas entre este construto. O valor da raiz quadrada da AVE (na diagonal da tabela e

em negrito) deve ser maior que o valor das correlações com os demais construtos. Como pode ser verificado na Tabela 3, os dados apresentam validade discriminante.

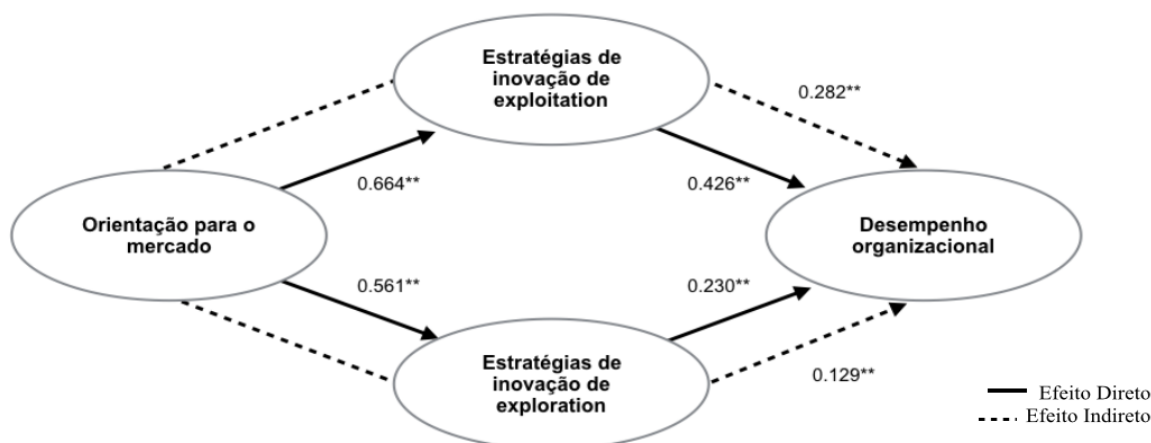
	Estratégias de inovação de <i>exploitation</i>	Estratégias de inovação de <i>exploration</i>	Orientação para o mercado	Desempenho organizacional
Estratégias de inovação de <i>exploitation</i>	<b>0.876</b>			
Estratégias de inovação de <i>exploration</i>	0.619	<b>0.792</b>		
Orientação para o mercado	0.666	0.563	<b>0.715</b>	
Desempenho organizacional	0.569	0.494	0.638	<b>0.729</b>

**Tabela 3** – Validade discriminante.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Confirmados os critérios de validade e confiabilidade dos construtos, deu-se início a confirmação do teste de hipóteses propostas no modelo

teórico. Na Figura 2 são apresentados os resultados do modelo testado.



**Figura 2** – Teste do modelo do estudo

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Nota: \*\*Valores significantes ao nível de  $p > 0,05 = 1,96$

Na Figura 2 é possível verificar por meio do coeficiente do caminho o resultado dos testes de hipóteses que analisavam as influências da orientação para o mercado sobre as estratégias de inovação de exploration e exploitation e o desempenho organizacional.

A hipótese 1 (H1) tratou da relação entre orientação para o mercado e estratégias de inovação de exploration. Os resultados do teste desta hipótese demonstraram um coeficiente de caminho de 0,561. O teste-t indicou um valor de 8,344 (t-valor  $> 1,96$ ), confirmando que a orientação para o mercado influencia direta e positivamente as estratégias de inovação de exploration a um nível de confiança de 95%. Tal resultado permite aceitar H1.

A hipótese 2 (H2) foi proposta para verificar a influência da orientação para o mercado nas estratégias de inovação de exploitation. O coeficiente de 0,664 e o t-valor de 12,909 (t-valor  $> 1,96$ ) confirmam que a orientação para o mercado influencia direta e positivamente as estratégias de inovação de exploitation, permitindo aceitar H2.

A hipótese 3a (H3a) foi elaborada para testar o efeito de mediação das estratégias de inovação de exploitation na relação entre orientação para o mercado e desempenho organizacional. Inicialmente foi calculado o caminho do efeito indireto (A x B), ou seja, é multiplicado o valor do primeiro coeficiente (A) pelo segundo (B) coeficiente (Hair, et al, 2009). No caso das variáveis deste estudo o cálculo foi realizado por meio da multiplicação entre o coeficiente da relação orientação para o mercado e estratégias de inovação de exploitation (0,664) e das estratégias de inovação de exploitation com o desempenho organizacional (0,426), o que resultou em um coeficiente de efeito

indireto de 0,282. Para o cálculo da significância do caminho da mediação foi gerado um bootstrapping de 5.000 sub-amostras de cada coeficiente de caminho no programa Smart PLS (Hair, Gabriel & Patel, 2014). Em seguida, foram realizados testes utilizando o software MS Excel, onde primeiramente foi aplicada a fórmula do efeito indireto (A x B) para cada uma das 5000 amostras, em seguida foi calculada a média do efeito direto e como última etapa foi calculado o desvio-padrão. E por fim, também com o auxílio do software Excel, foi realizado o cálculo do valor da significância do efeito indireto por meio da divisão da média pelo desvio padrão. Finalmente, o valor t foi de 4,46 confirmando que o caminho é significativo (t-valor  $> 1,96$ ).

A última hipótese (H3b) desde estudo analisou o efeito mediador das estratégias de inovação de exploration na relação entre orientação para o mercado e desempenho organizacional. O coeficiente do caminho do efeito indireto (A x B) da orientação para o mercado sobre o desempenho organizacional ao ser mediado pelas estratégias de inovação de exploration, foi calculado por meio da multiplicação dos coeficientes das relações entre orientação para o mercado e estratégias de inovação de exploration (0,561) e das estratégias de inovação de exploration com o desempenho organizacional (0,230), o que resultou em um coeficiente de efeito indireto de 0,129. Para o cálculo da significância repetiu-se os cálculos feitos anteriormente para H3a. O resultado indicou o valor de significância (t value) de 2,01, revelando que a mediação é significativa (t-valor  $> 1,96$ ).

Na Tabela 4, constam os valores dos coeficientes de caminho e as confirmações do teste de hipóteses.

		Coefficientes de caminho	T Valor	Sobel Test	Resultado
H1	Orientação para o mercado -> Estratégias de inovação <i>exploration</i>	0.561	8.344**		<b>Confirmada</b>
H2	Orientação para o mercado -> Estratégias de inovação <i>exploitation</i>	0.664	12.909*		<b>Confirmada</b>
H3a	Orientação para o mercado -> Estratégias de inovação <i>exploration</i> -> Desempenho Organizacional	0.282	4,46**	4.256**	<b>Confirmada</b>
H3b	Orientação para o mercado -> Estratégias de inovação <i>exploitation</i> -> Desempenho Organizacional	0.129	2,01**	7.171**	<b>Confirmada</b>

**Tabela 4** – Resultado do teste de hipóteses

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Nota: \*\*todos os valores são significantes ao nível  $p \geq 0,05 = 1,96$ .

Como forma de comprovar a confirmação das hipóteses H3a e H3b, que pressupõem a mediação, os dados foram submetidos ao teste de Sobel, que visa verificar este efeito. Basicamente, o teste Sobel compara a força do efeito indireto da viável independente sobre a dependente (SOBEL, 1982). Os resultados deste teste apresentaram comprovam as hipóteses H3a e H3b (ver Tabela 4). Apesar do resultado do teste Sobel confirmar a mediação, para Preacher e Hayes (2004), este teste pressupõem um baixo poder estatístico explicatório para casos de

mediação múltipla. Desta forma, foi realizado o teste de mediação por bootstrapping utilizando a macro process para SPSS elaborado por Hayes (2013), por meio do modelo 5. Neste modelo, é possível analisar a mediação de dois mediadores presentes em um mesmo modelo. Como o modelo deste trabalho não testa a interação entre eles, este aspecto não foi analisado. Este teste que permitiu o cálculo da mediação é compatível com o Smart PLS (Hair et al, 2014). Os resultados deste teste para as hipóteses H3a e H3b, são apresentados na Tabela 5.

Bootstrapping						
		$\beta$	T Valor	Inferior	Superior	Resultado
H3a	Orientação para o mercado -> Estratégias de inovação <i>exploration</i> -> Desempenho Organizacional	0.109	1,04*	0.060	0.376	<b>Confirmada</b>
H3b	Orientação para o mercado -> Estratégias de inovação <i>exploitation</i> -> Desempenho Organizacional	0.278	2,59**	0.034	0.271	<b>Confirmada</b>

**Table 5** – Resultado do teste de hayes

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Notas: \*\*valores são significantes ao nível  $p \geq 0,001 = 1,96$ .

\*valores são significantes ao nível  $p \geq 0,05 = 1,96$ .

Bootstrap de 5.000 amostras

Para confirmar as hipóteses de mediação foram analisados os intervalos de confiança resultados deste teste (Ver Tabela 5). Se não houver diferença de sinais no resultados inferiores e superiores do intervalo de confiança, este efeito é considerado significativo (Hair et al, 2014). Sendo assim, pode-se confirmar as hipóteses H3a e H3b, por meio do teste de Hayes.

Desta forma, evidencia-se que a orientação para o mercado potencializa as estratégias de inovação de *exploitation* e as estratégias de inovação *exploration*. Assim como é confirmada a influência de cada uma destas relações no desempenho organizacional, no setor da indústria alimentícia do Brasil.

## DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar o quanto a orientação para o mercado influencia o desempenho organizacional quando as estratégias de inovação de exploration e exploitation atuam como mediadoras desta relação. A confirmação de que a orientação para o mercado influencia direta e positivamente as estratégias de inovação de exploration (H1), indica que as empresas podem optar por estratégias de inovação que buscam desenvolver novos produtos, processos e mercados (He & Wong, 2004) quando são orientadas ao mercado. Com a comprovação desta hipótese, esse estudo corrobora com os resultados de estudos anteriores (Alpkan et al., 2012). Para os autores Tan e Liu (2014), em um contexto de orientação para o mercado as empresas são propensas a realizar estratégias de inovação mais explorativas e o resultado encontrado nesta hipótese suporta essa premissa. O resultado desta hipótese complementa a proposta de Morgan e Berthon (2008), ao apresentar as estratégias de inovação de exploration impactam positiva e diretamente a orientação para o mercado. Também, este resultado está em consonância com o estudo de Alpkan et al. (2012), que declara que as empresas que buscam desenvolver novos conhecimentos, com base na orientação para o mercado, desenvolvem estratégias de inovação designadas à explorar novos mercados, ou seja, mais explorativas. Porém, vale ressaltar que Alpkan et al. (2012) não realizaram o teste de hipóteses. Sendo assim, os resultados do estudo confirmam que a orientação para o mercado influencia positiva e diretamente as estratégias de inovação de exploration, indicando que, conforme desenvolvimentos teóricos anteriores, uma cultura orientada ao mercado contribui para as inovações que podem ser consideradas um avanço claro às normas pré-estabelecidas (Tan & Liu, 2014; Baker & Sinkula, 2007; Bennet & Cooper, 1981; Christensen, 1997). Desta forma, o entendimento do mercado propiciado pela orientação ao cliente, orientação para o concorrente e a coordenação interfuncional que favorece a articulação interna para a resposta ao mercado - confere maiores possibilidades de a empresa buscar o novo, amparado pelo conhecimento das necessidades dos clientes e das estratégias dos concorrentes.

A confirmação da hipótese de que a orientação para o mercado influencia direta e positivamente as estratégias de inovação de exploitation (H2), apresenta evidências de que empresas orientadas para o mercado podem optar por estratégias de inovação que visam aprimorar os produtos e processos existentes e o mercado em que a empresa atua (He & Wong, 2004). O resultado deste teste de hipótese corrobora com os estudos de Morgan e Berthon (2008), que apresentaram um desenvolvimento teórico o qual argumentam que a orientação para o mercado potencializa as estratégias de inovação de exploitation, e não as explorativas. Para os

autores, as empresas que reconhecem o ambiente competitivo são mais propensas a realizar inovações mais reativas e incrementais, e por isso testaram somente os impactos nas estratégias de inovação de exploitation (Morgan & Berthon, 2008). Este resultado complementa os achados de Tan e Liu (2014), que apresentaram que a orientação para o mercado na perspectiva de pró-ativa e responsiva demonstrou influenciar as estratégias de inovação de exploitation. No entanto, Tan e Liu (2014) dividiram o construto de orientação para o mercado, e assim analisaram somente o impacto da orientação para o mercado responsiva nas estratégias de inovação de exploitation, desta forma elementos da orientação para o mercado não foram levados em consideração como no presente estudo. Alpkan et al. (2012), indicaram de forma teórica que a orientação para o mercado tem influência positiva nas estratégias de inovação de exploitation, pois quando uma empresa conhece seus consumidores e concorrentes podem aprimorar suas estratégias de inovação explorativas.

Assim como este achado complementa o estudo de Ngo et al, 2017, que apresentaram que a capacidade de sentir o mercado influencia nas inovações explorativas e no desempenho organizacional. Porém, este estudo não analisou a mesma perspectiva de orientação para o mercado proposta neste estudo. Desta forma, este resultado suporta o pressuposto teórico de que o conhecimento das atividades dos concorrentes pode indicar que em empresas orientadas ao mercado as inovações sejam mais incrementais e por isso, de exploitation (Atuahene-Gima, 1995; Narver, Slater & MacLachlan, 2004).

Além desse achado, vale ressaltar que o desempenho organizacional pode ser aprimorado quando uma empresa orientada ao mercado aloca corretamente seus recursos em estratégias de inovação de exploration e exploitation (Morgan & Berthon, 2008). Isso se dá porque a orientação para o mercado, por meio do conhecimento do mercado, pode possibilitar que a empresa tenha uma postura inovadora (Hurley & Hult, 1998). E desta forma, a empresa pode realizar investimentos em estratégias de inovação de exploration e exploitation que gerem resultado para a organização (Tan & Liu, 2014).

A hipótese de que a orientação para o mercado influencia positivamente o desempenho organizacional ao ser mediada pelas estratégias de inovação de exploration (H3a) foi confirmada, apresentando que empresas orientadas ao mercado desenvolvem estratégias de inovação que buscam desenvolver produtos e processos novos para o mercado, também apresentam um bom desempenho organizacional (He & Wong, 2004; Han et al., 1998). Com isto, este resultado não correspondeu aos achados do estudo de Tan e Liu (2014), que não comprovou que a relação entre orientação para o mercado pró-ativa e desempenho

organizacional ao ser mediada pelas estratégias de inovação de exploration. O que pode ter ocorrido devido ao fato de que a orientação para o mercado no presente estudo é analisada como um construto único, enquanto para Tan e Liu (2014) foi analisada na perspectiva de pró-ativa e pode não ter captado todos os elementos da orientação para o mercado. Esta suposição pode ser comprovada devido ao fato de que os resultados desta hipótese são similares aos do estudo de Morgan e Berthon (2008), que encontraram uma relação positiva da relação entre orientação para o mercado e as estratégias de inovação explorativas. Os resultados dos teste de hipóteses confirmam que a orientação para o mercado influencia positivamente o desempenho organizacional ao ser mediada pelas estratégias de inovação de exploration.

A confirmação de que a orientação para o mercado influencia positivamente o desempenho organizacional ao ser mediada pelas estratégias de inovação de exploitation (H3b), evidencia que as empresas orientadas ao mercado também melhoram o desempenho organizacional quando realizam estratégias de inovação que buscam aprimorar os produtos, processos e o mercado em que a empresa atua (He & Wong, 2004). Os achados desta hipótese também são divergentes do resultado encontrado por Tan e Liu (2014). Os referidos autores, ao analisar a relação da orientação para o mercado como responsiva nas estratégias de inovação de exploitation e no desempenho organizacional, não encontraram um resultado positivo (Tan & Liu, 2014). O resultado do presente estudo revelou uma influência positiva da orientação para o mercado no desempenho organizacional ao ser mediado pelas estratégias de inovação de exploitation. Assim, há evidências de que as empresas orientadas ao mercado podem buscar o desempenho organizacional ao desenvolver estratégias de inovação que visam satisfazer as necessidades dos consumidores por meio do desenvolvimento de produtos, processos e mercado existentes (He & Wong, 2004; Morgan & Berthon, 2008) Conclui-se, a partir das discussões anteriores, que a orientação para o mercado influencia positivamente tanto as estratégias de inovação de exploration quando as de exploitation e consequentemente o desempenho organizacional.

### **Contribuições teóricas**

Na seção introdutória deste estudo foram evidenciadas duas lacunas a serem mitigadas, ao analisá-las empiricamente este artigo realizou duas contribuições.

Ao testar empiricamente o quanto uma empresa orientada ao mercado pode optar por estratégias de inovação de exploration e de exploitation, os resultados dessa pesquisa respondem a primeira lacuna proposta. Desta forma é possível afirmar que empresas orientadas para o mercado podem

desenvolver estratégias de inovação que visam desenvolver produtos, as tecnologias e as capacidades existentes e aprimorar as atuais. Além de contribuir para o estudo de Alpan, Sanaa e Ayden (2012), ao realizar uma verificação empírica sobre o desenvolvimento teórico dos autores. Da mesma forma, ao comprovar essas relações, este estudo complementa estudos anteriores, como o de Tan e Liu (2014), que realizou uma comparação do efeito das estratégias de inovação explorativas e explorativas na relação da orientação para o mercado no desempenho organizacional.

Os achados deste estudo também complementam a proposta de He e Wong (2004), que não analisaram os elementos que antecedem as estratégias de inovação. Também, os achados deste estudo complementam a pesquisa de Morgan e Berthon (2008) ao comprovar que as estratégias de inovação de exploration e de exploitation são impactadas positivamente pela orientação para o mercado. Estratégias de inovação voltadas ao produtos, as tecnologias e as capacidades além das existentes e inovações mais incrementais.

A segunda contribuição à teoria existente se deu na inclusão das estratégias de inovação de exploration e de exploitation na relação já conhecida entre orientação para o mercado e desempenho organizacional. Com isto, a segunda lacuna evidenciada na introdução deste estudo foi comprovada. Desta forma, os resultados aqui encontrados podem complementar os achados de He e Wong (2004), ao analisar não somente a relação das estratégias de inovação com o desempenho organizacional, mas incluindo a orientação para o mercado como elemento antecedente da relação entre estratégias de inovação e desempenho organizacional.

Com isso, pode-se dizer que em empresas orientadas para o mercado o desempenho organizacional pode ser favorecido quando há investimento em estratégias de inovação, sejam elas voltadas para o aprimoramento dos produtos, tecnologias e capacidades ou para criação de inovações além das existentes.

### **Contribuições Gerenciais**

Em termos das contribuições gerenciais, destacam-se dois aspectos principais. Primeiro, ao demonstrar que as empresas que buscam o conhecimento do mercado, por meio do conhecimento das estratégias dos concorrentes, do entendimento dos clientes e da distribuição das informações entre os departamentos, podem desenvolver estratégias de inovação que visam entrar em novos mercados e desenvolver novos produtos. Também, os resultados apontam que a orientação ao mercado permite às empresas investir em estratégias de inovação que visam aprimorar os produtos, processos e o mercado em que a

empresa atua. Segundo, as empresas que utilizam o conhecimento de mercado e com isto realizam estratégias de inovação que englobam os dois aspectos (desenvolver novos mercados e produtos e aprimorar os produtos e a posição existente no mercado atual), podem apresentar um melhor desempenho organizacional, envolvendo aspectos financeiros e de inovação. Ou seja, quando os gestores da empresa obtêm o conhecimento de mercado e com base nestas informações investem em estratégias de inovação, a empresa poderá ter um melhor resultado financeiro e de inovação.

### Limitações e Futuros Estudos

Durante o levantamento teórico e com base nos resultados encontrados, alguns aspectos encontrado podem ser considerados limitações e portanto objeto de pesquisas futuras. Uma das limitações deste estudo se dá devido ao fato de que não foi realizada a análise da interação entre as estratégias de inovação de exploration e exploitation, o que possibilitaria a análise da ambidextria. Apesar de ser um pressuposto diferente deste estudo, analisar a ambidextria nas estratégias de inovação contribuiria no entendimento de quanto as empresas orientadas para o mercado podem potencializar o seu desempenho organizacional, ao investir em uma das estratégias e também em ambas. Desta forma, estudos futuros podem ser direcionados a analisar a interação entre as estratégias de inovação de exploration e exploitation.

A replicação deste estudo incluindo outros indicadores de desempenho, como o de mercado, de produto e em relação aos programas de marketing realizados, é outra limitação do estudo. Estes indicadores possibilitaria o entendimento de quais aspectos do desempenho são mais influenciados pela orientação para o mercado e as estratégias de inovação de exploration e exploitation, como sugere Katsikeas et al. (2016). Com isto, pesquisas futuras podem analisar outras mensurações de desempenho e analisando-os de forma individual. Outra limitação do estudo diz respeito ao delineamento da pesquisa, que neste caso foi quantitativa. Uma sugestão seria a realização de uma pesquisa qualitativa da forma de estudo de caso, onde seria possível verificar os motivos pelos quais as empresas fazem escolhas ao investir em uma estratégia de inovação de exploration ou de exploitation. Realizando assim uma investigação que preservam as características do setor e auxiliam a compreensão de fenômenos complexos (Yin, 2005).

### REFERÊNCIAS

ABIA - Relatório Anual 2015. Disponível em: <http://www.abia.org.br/vsn/anexos/relatorioanualABIA2015.pdf>. Acesso em 03/06/2016.

Atuahene-Gima, K. (1995). The influence of new product factors on export propensity and performance: An empirical analysis. *Journal of International Marketing*, 11-28.

Alpkan, L., Sanal, M., & Ayden, Y. (2012). Market orientation, ambidexterity and performance outcomes. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 461-468.

Atuahene-Gima, K., Slater, S. F., & Olson, E. M. (2005). The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance. *Journal of product innovation management*, 22(6), 464-482.

Atuahene-Gima, K., Slater, S. F., & Olson, E. M. (2005). The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance. *Journal of product innovation management*, 22(6), 464-482.

Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2007). Does market orientation facilitate balanced innovation programs? An organizational learning perspective. *Journal of product innovation management*, 24(4), 316-334.

Bennett, R. C., & Cooper, R. G. (1981). The misuse of marketing: an American tragedy. *Business Horizons*, 24(6), 51-61.

Bercovitz, J. E., & Feldman, M. P. (2007). Fishing upstream: Firm innovation strategy and university research alliances. *Research Policy*, 36(7), 930-948.

Bercovitz, J. E., & Feldman, M. P. (2007). Fishing upstream: Firm innovation strategy and university research alliances. *Research Policy*, 36(7), 930-948.

Christensen, C. M. (2002). The rules of innovation. *Technology review*, 105(5), 32-38.

Day, G. S. (1994). Continuous learning about markets. *California Management Review*, 36(4), 9-31.

Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *The journal of Marketing*, 23-37.

ENKEL, Ellen et al. Exploratory and exploitative innovation: To what extent do the dimensions of individual level absorptive capacity contribute?. *technovation*, v. 60, p. 29-38, 2017.

Field, A. (2009). *Descobrimos a estatística usando o SPSS-2*. Bookman Editora.

Gatignon, H., Tushman, M. L., Smith, W., & Anderson, P. (2002). A structural approach to assessing innovation: Construct development of innovation locus, type, and characteristics. *Management Science*, 48(9), 1103-1122.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2006). *Multivariate data analysis 9th edition* prentice hall. New Jersey.

Hair, J. F., Sarstedt, M., Pieper, T. M., & Ringle, C. M. (2012). The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: a review of past practices and recommendations for future applications. *Long range planning*, 45(5), 320-340.

- Hair Jr, J. F., Gabriel, M. L. D. D. S., & Patel, V. K. (2014). Modelagem de Equações Estruturais Baseada em Covariância (CB-SEM) com o AMOS: Orientações sobre a sua aplicação como uma Ferramenta de Pesquisa de Marketing. *REMark*, 13(2), 43.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science*, 15(4), 481-494.
- Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of marketing research*, 37(4), 449-462.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *The Journal of Marketing*, 42-54.
- Katsikeas, C. S., Morgan, N. A., Leonidou, L. C., & Hult, G. T. M. (2016). Assessing performance outcomes in marketing. *Journal of Marketing*, 80(2), 1-20.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 1-18.
- Kühne, B., Gellynck, X., & Weaver, R. D. (2015). Enhancing Innovation Capacity Through Vertical, Horizontal, and Third-Party Networks for Traditional Foods. *Agribusiness*, 31(3), 294-313.
- Langerak, F., Hultink, E. J., & Robben, H. S. (2004). The impact of market orientation, product advantage, and launch proficiency on new product performance and organizational performance. *Journal of product innovation management*, 21(2), 79-94.
- Lowry, P. B., & Gaskin, J. (2014). Partial least squares (PLS) structural equation modeling (SEM) for building and testing behavioral causal theory: When to choose it and how to use it. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 57(2), 123-146.
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Bookman Editora.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Morgan, R. E., & Berthon, P. (2008). Market orientation, generative learning, innovation strategy and business performance inter-relationships in bioscience firms. *Journal of Management Studies*, 45(8), 1329-1353.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of marketing*, 20-35.
- Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of product innovation management*, 21(5), 334-347.
- Newman, A., Prajogo, D., & Atherton, A. (2016). The influence of market orientation on innovation strategies. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(1), 72-90.
- Ngo, Liem Viet et al. Effective sense-and-respond strategies: Mediating roles of exploratory and exploitative innovation. *Journal of Business Research*, 2017.
- OCDE, E. (2005). *La mesure des activités scientifiques et technologiques*, Manuel d'Oslo, Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation.
- Pallant, J. (2005). *SPSS survival guide*. Crow's Nest, NSW: Allen & Unwin.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods*, 36(4), 717-731.
- Sobral, F., & Peci, A. (2008). *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. Pearson Prentice Hall.
- Song, X. M., Di Benedetto, C. A., & Zhao, Y. L. (1999). Pioneering advantages in manufacturing and service industries: Empirical evidence from nine countries. *Strategic Management Journal*, 811-836.
- Subramanian, A., & Nilakanta, S. (1996). Organizational innovativeness: exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance. *Omega*, 24(6), 631-647.
- Tan, M., & Liu, Z. (2014). Paths to success: An ambidexterity perspective on how responsive and proactive market orientations affect SMEs' business performance. *Journal of Strategic Marketing*, 22(5), 420-441.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2008). *Managing Innovation: Integrating*.
- Valle, S., Fernandez, E., & Avella, L. (2003). New product development process: strategic and organisational success factors. *International journal of manufacturing technology and management*, 5(3), 197-209.
- Vorhies, D. W., Orr, L. M., & Bush, V. D. (2011). Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(5), 736-756.
- Wang, E. T., Chiu, C. H., & Chen, E. (2015, January). Impact of IT Intellectual Capital on IT Explorative-Exploitative Innovation Strategy and Performance. In *System Sciences (HICSS)*, 2015 48th Hawaii International Conference on (pp. 4266-4275). IEEE.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução Daniel Grassi.