A INFLUÊNCIA DAS CAPACIDADES DE MARKETING, INOVATIVIDADE E INCERTEZA AMBIENTAL SOBRE O DESEMPENHO DO SETOR VAREJISTA DE SUPERMERCADOS

RESUMO: As capacidades de marketing relacionam a combinação de conhecimento de mercado e recursos que geram e agregam valor às organizações. Com este estudo, surgem as práticas inovativas que se desenvolvem a partir da elaboração do processo de planejamento estratégico adotado pelas organizações e que podem ser influenciadas por elementos do ambiente, sendo que as organizações almejam alcançar resultados e estes são medidos pelo desempenho organizacional. Portanto, este trabalho tem como objetivo avaliar a relação entre capacidades de marketing, inovatividade e incerteza ambiental no desempenho de supermercados. Utilizou-se a abordagem quantitativa, por meio de uma *survey* aplicada com uma amostra de 30 gestores de supermercados situados na região sul do Brasil, estados do Paraná, Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Para verificar a relação entre os constructos, utilizou-se o método estatístico de Regressão Linear Múltipla. Foram observados os seguintes resultados: As capacidades de marketing para este segmento de mercado não tiveram relação com o desempenho; as variáveis de inovatividade e incerteza ambiental tiveram relação direta com o desempenho, demonstrando que se os gestores de supermercados investirem em inovatividade promovem um aumento em desempenho organizacional e em relação à incerteza ambiental, quanto maior incerteza ambiental maior a relação com o desempenho.

Palavras-chave: Capacidades de Marketing; Inovatividade; Incerteza Ambiental;

1 INTRODUÇÃO

Para a compreensão das capacidades de marketing, faz-se necessário o estudo do desenvolvimento de estratégias de marketing. Estas são consideradas fundamentais para as empresas, pois constituem-se em um conjunto de decisões integradas que almejam alcançar os objetivos e satisfazer as necessidades de valor dos seus clientes (VARADARAJAN, 1994). Ao evidenciar as capacidades de marketing, torna-se importante examinar os processos utilizados pela empresa em sua estratégia competitiva para atingir o público-alvo com produtos e serviços (WERAWARDENA et al., 2011).

O tema capacidades de marketing considera-se amplo, sendo estudado por diversos pesquisadores. Neste estudo, utilizar-se-á o estudo de Morgan (2012), o qual propõe uma classificação das capacidades em quatro formas: dinâmicas, arquiteturais, especializadas e interfuncionais.

Na sequência abordou-se o estudo da inovatividade organizacional, sendo que a concepção de inovação se refere ao processo de introduzir, adotar e implementar uma nova ideia (processo, bem ou serviço) em uma organização e transformá-lo em algo concreto (ALENCAR, 1997). As empresas tornam-se mais competitivas por meio das inovações, relacionando-se com o nível de competitividade de uma nação, uma vez que a inovação abrange características ou atributos criadores de valor (PORTER, 1990). Quando as organizações conseguem ser orientadas para a inovação, elas desenvolvem competências organizacionais, alocando recursos financeiros, pessoas e tecnologia, oferecendo um melhor desempenho organizacional (Day, 2011).

Outra variável abordada neste estudo é a incerteza ambiental, sendo um tema recorrente nos estudos organizacionais. Pois, na elaboração e implementação de estratégias, podem ocorrer falhas devido ao fato de os gestores não terem observado as mudanças que ocorreram no ambiente (MENON et al., 1999; SU et al., 2010). Os autores Priem et al.

(2002), identificaram 28 fatores relacionados a incerteza utilizados por executivos de Hong Kong e publicaram nova taxonomia numérica de dimensões e fatores percebidos pela incerteza. Essa nova taxonomia engloba os clusters de vantagem competitiva internacional, competição, custos de produção e vendas, recursos humanos, atuação do governo e mudanças sociais. Destes clusters, o trabalho não irá abordar o que trata da vantagem competitiva internacional, visto que este segmento não atua em mercados internacionais.

Para a avaliação dos resultados que se relacionam a esses constructos, utilizou-se o desempenho organizacional. O desempenho é considerado uma realidade multifacetada, uma vez que inclui não apenas os resultados, mas os processos que podem conduzir aos resultados e as condições que proporciona. Para que as organizações almejem seus objetivos de mercado e financeiro, é basilar ter um marketing eficaz e eficiente (FERREL et al., 2005). Portanto, desenvolver estudos que tratem da maneira que o marketing está relacionado com o desempenho dos negócios, é importante tanto para pesquisadores; quanto para gestores de organizações (MORGAN, 2012).

Para a realização deste trabalho, o objeto de estudo foi o setor varejista de supermercados. Conforme o Ranking ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados), o setor supermercadista demonstrou estar em ascensão nos últimos três rankings publicados sobre o segmento. No ano de 2016, o setor varejista de supermercados registrou um faturamento de R$ 338,7 bilhões, sendo crescimento nominal de 7,1% em relação ao ano de 2015. O resultado de 2016 representa 5,4% do PIB. A pesquisa destaca ainda que o setor fechou 2016 com um número de 89 mil lojas e 1,8 milhão de funcionários diretos. As 20 maiores empresas supermercadistas do Ranking ABRAS/SuperHiper apresentaram um faturamento de R$180 bilhões no mesmo ano. Embora o Brasil esteja passando por um período econômico turbulento, o setor manteve-se estável com vendas ativas.

1.1. Problema de Pesquisa e Objetivo

A área de marketing envolve o estudo de atividades, processos e capacidades consideradas importantes e que merecem destaque, pois as oportunidades de marketing de uma organização dependem das capacidades de marketing que ela possui (WEERAWARDENA; MAVONDO, 2011). Entre os vários tipos de capacidades que uma empresa pode ter, estão as capacidades de marketing que são exercidas por meio de processos organizacionais, podendo influenciar nos resultados organizacionais e de inovação (AMLT; SCHOEMAKER, 1993).

Identificar e desenvolver capacidades organizacionais faz com que as empresas encontrem um diferencial competitivo para se manterem no mercado em que atuam frente aos concorrentes. Sendo assim, essa vantagem competitiva, traduz-se em maiores resultados, retenção de clientes, aumento da lucratividade, retorno sobre o investimento e satisfação dos clientes (VORHIES; HARKER, 2000).

É importante destacar a relevância dos estudos sobre inovatividade (a exemplo do trabalho de Simpson et al., 2006), pois tais pesquisas indicam que as empresas orientadas para a inovação focam no desenvolvimento de competências organizacionais-chave nas áreas de alocação de recursos, tecnologia, empregados, operações e mercados.

Outro ponto relevante deste trabalho é o estudo do ambiente e, mais especificamente, a incerteza ambiental, visto que é um dos temas frequentes dos estudos organizacionais. Nessa pesquisa, a incerteza ambiental será considerada como variável mediadora, dado que busca compreender como e por que um determinado efeito ocorre, isto é, como as variáveis independentes (nesse caso, capacidades de marketing e inovatividade) podem ser influenciadas pela incerteza ambiental e alterarem os resultados organizacionais, nesse caso, o

desempenho. Na elaboração e implementação de estratégias, podem ocorrer falhas devido ao fato de os gestores não terem observado as mudanças que ocorreram no ambiente (MENON et al., 1999; SU et al., 2010).

Para monitorar a contribuição das capacidades de marketing e inovatividade no alcance de objetivos organizacionais, utiliza-se como medida o desempenho, sendo considerada uma ferramenta que monitora o cumprimento desses objetivos e um indicador de eficácia das ações e estratégias utilizadas pelas organizações (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; SLATER et al., 2010).

Neste artigo, que busca avaliar a relação entre os constructos apresentados, objetiva-se avaliar a relação entre capacidades de marketing, inovatividade e incerteza ambiental no desempenho de supermercados da região sul do Brasil.

Analisando-se portanto, os constructos: Capacidades de Marketing, Inovatividade, Incerteza Ambiental e Desempenho, e amparando-se no referencial teórico apresentado, objetiva-se com este estudo avaliar as seguintes hipóteses, segundo a percepção dos gestores de supermercados: H1: Há relação entre as capacidades mercadológicas e o desempenho; H2: Há relação entre a inovatividade e o desempenho e; H3: Há relação entre a incerteza ambiental e o desempenho.

A seguir serão apresentados a fundamentação teórica, a metodologia, englobando material e método utilizados e os resultados da pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Capacidades de Marketing

O termo “capacidades” pode ser definido como a habilidade das empresas efetivarem recursos, utilizando-se de sistemas organizacionais para alcançarem seus objetivos (AMLT; SCHOEMAKER, 1993). As capacidades baseiam-se em informações, processos tangíveis ou intangíveis, que são originados da firma e são desenvolvidos ao longo do tempo, mediante interações que são consideradas complexas entre os recursos das empresas (AMLT; SCHOEMAKER, 1993).

O estudo de capacidades de marketing aumentou nos últimos tempos na literatura acadêmica (SANTOS-VIJANDE et al., 2012) e teve origem na Visão Baseada em Recursos (VBR), teoria que tem como base os recursos e capacidades das empresas (WERNERFELT, 1984). Foi com Day, em 1994, que o tema “capacidades” tornou-se mais relevante. O autor salientou que empresas orientadas para o mercado, conseguem desenvolver capacidades específicas para acompanhar mercado e clientes. Este autor define “capacidades” como conjuntos de habilidades e conhecimentos que podem ser utilizados em processos organizacionais, permitindo às empresas coordenar as atividades e fazer uso de seus ativos (DAY, 1994).

Day (1994) afirma que não é possível especificar todas as capacidades existentes em uma organização orientada para o mercado, pois cada empresa desenvolve suas capacidades específicas com características distintas e de acordo com o seu ambiente. Esse autor afirma ainda que algumas capacidades são reconhecidas praticamente em todas as organizações orientadas para o mercado. Para isso, devem desenvolver habilidades, recursos e processos para agregar maior valor para o cliente e manter uma vantagem competitiva baseada na diferenciação por um longo período. Dentre as habilidades e competências necessárias, inclui-se a capacidade de detectar o mercado por meio de: pesquisa de mercado; capacidade de ligação de mercado; relacionamento com o cliente; e capacidades de expansão. Para Day (1994) a Capacidade de Marketing é o resultado de um processo de integração onde se aplica coletivamente o conhecimento, negócios, estratégia e estrutura organizacional para as necessidades do negócio.

Os autores Tsai e Shih (2004) pesquisaram sobre o relacionamento entre a gestão do conhecimento de marketing, as Capacidades de Marketing e o Desempenho Empresarial. Na pesquisa utilizou-se a escala de Kohli e Jaworski (1993) para medir a gestão do conhecimento de marketing. A escala adaptada de Vorhies et al. (1999) foi aplicada para medir as Capacidades de Marketing deixando apenas quatro (canal de distribuição, pesquisa de mercado e desenvolvimento de produtos, precificação, gestão promocional).

Os autores Vorhies e Morgan (2005), por meio de uma revisão das dimensões relativas às capacidades, incluíram oito dimensões: preço, comunicação de marketing, vendas, desenvolvimento de produtos, canal de distribuição, planejamento de marketing, implementação de marketing e gestão da informação de marketing.

Para corroborar com o estudo sobre quais capacidades de marketing se relacionam com o desempenho, Ribeiro et al. (2011) identificaram e validaram as dimensões referentes às Capacidades de Marketing. Os autores apontaram onze possíveis dimensões: a) planejamento estratégico de marketing; b) distribuição da informação; c) serviços aos clientes; d) monitoramento/satisfação do cliente; e) CRM e fidelização; f) gestão da carteira de clientes; g) gestão da força de vendas; h) gestão de produtos e marca; i) gestão da inovação; j) gestão do canal de distribuição e k) gestão de preço. A escala utilizada por Ribeiro et al. (2011) é resultado das pesquisas de Vorhies e Harker (2000) e dos conceitos de Day (1994), os quais foram traduzidos em construtos e suas práticas correspondentes.

A capacidade de Marketing tem sido identificada como uma capacidade principal da empresa, auxiliando-as a exceder à concorrência e a fornecer um valor superior aos clientes (DAY, 1994). Essas capacidades, quando comparadas às outras, como recursos de marketing, são consideradas difíceis de serem adquiridas em outro lugar e difíceis de imitar, contribuindo assim para uma vantagem sustentável de mercado (MORGAN, et al., 2009).

Um dos estudos considerados importantes foi o de Morgan (2012), neste estudo o autor apresenta as capacidades de marketing divididas em quatro grupos: capacidades dinâmicas; capacidades interfuncionais; capacidades arquiteturais; e capacidades especializadas. As capacidades dinâmicas envolvem o aprendizado, recursos de reconfiguração e capacidade de aprimoramento. As capacidades interfuncionais envolvem o gerenciamento de marca, CRM (*Customer Relantionship Management*) e desenvolvimento de novos produtos. As capacidades arquiteturais envolvem a formulação e implementação das estratégias de marketing. Já as capacidades especializadas de marketing é a coordenação com outras funções e se baseiam no gerenciamento do produto, precificação, gerenciamento de canal, comunicação, processo de vendas e pesquisa de mercado e os recursos de marketing que envolvem conhecimento, financeiro, físico, humano, legal, organizacional, reputação, informação e relacional (MORGAN, 2012).

A Figura 01 apresenta a classificação das atividades de marketing de acordo com o tipo de capacidade.

Figura 01: Atividades relacionadas aos tipos de capacidade de marketing

Capacidades Especializadas	Capacidades Arquiteturais	Capacidades Interfuncionais	Capacidades Dinâmicas
Gestão de Produto	Planejamento de estratégia de marketing	Gestão da marca	Aprendizagem de Mercado
Gestão de Preço	Implementação de estratégia de marketing	Gestão de CRM	Reconfiguração de Recursos
Gestão de Canal	-	Desenvolvimento de	Capacidade de

		novos produtos	Melhorias
Comunicação de Marketing	-	-	-
Vendas	-	-	-
Pesquisa de Mercado	-	-	-

Fonte: Morgan (2012)
Nota: Dados trabalhados pelos autores

Este modelo conceitual fornece uma estrutura de organização que é considerada útil e orienta o planejamento curricular, abordando vários temas e relacionamentos entre elas. Considera-se um importante modelo de gestão e traz implicações no desenvolvimento e execução das estratégias de marketing, mostrando a importância do equilíbrio entre as análises internas e externas na formulação estratégica. Portanto, os estudos de Morgan (2012), por sua relevância para a teoria de capacidades de marketing, orientam esta pesquisa no sentido de classificação e estudo.

2.2 Inovatividade

Diversos pesquisadores confundem os conceitos de inovação e inovatividade. É possível encontrar definições iguais ou semelhantes. Segundo Hurley e Hult (1998) a inovação define-se como um resultado final, um produto novo ou serviço. Já a inovatividade representa como uma organização se orienta, sua proatividade ou propensão para a inovação.

Deshpandé, et al. (1993) conceituaram inovatividade organizacional como sendo uma cultura organizacional com foco na introdução de inovações no mercado. Lumpkin e Dess (1996) afirmam que a inovatividade organizacional diz respeito à organização buscar novas ideias, desenvolver novos produtos e serviços, e à criatividade.

Com isso, é possível considerar que a inovatividade organizacional é uma característica que faz parte da cultura empresarial e reflete sua vontade de alcançar novas oportunidades, conduzindo assim as inovações efetivas para a empresa (HURLEY; HULT, 1998). A própria palavra inovatividade (do inglês *innovativeness*) pode ser referenciada como uma forma de mensuração do grau de novidade de alguma inovação. Mas o conceito de inovatividade organizacional pode ser definido como a capacidade ou a propensão da organização em inovar ou desenvolver novos produtos (HURLEY; HULT, 1998; GARCIA; CALANTONE, 2002).

Hurley e Hult (1998) definem que o conceito mais preciso para inovatividade é a disposição cultural da empresa, inclinação, propensão e prontidão para ser inovadora, e a partir disso constitui um recurso valioso e difícil de ser imitado. Com isso, o conceito de inovatividade complementa os estudos da Visão Baseada em Recursos (RBV) e das capacidades dinâmicas. A inovatividade é vista como um recurso intangível, uma capacidade complexa que possibilita à empresa uma adaptação sempre que necessária e que não pode ser transferida ou copiada por outras empresas.

Para determinar o nível de inovatividade de uma organização, alguns autores propõem que pode ser a partir de: recursos financeiros de atividades de inovação e P&D; colaboradores envolvidos em atividades de inovação; frequência no lançamento de novos produtos ou serviços; e a frequência na mudança em linhas de produtos e serviços (COVIN; SLEVIN, 1989).

Shoham et al. (2012) elencaram a inovatividade como sendo um constructo multidimensional com cinco dimensões: criatividade; assunção de riscos; orientação futura; abertura a mudanças; e, proatividade. Para a criatividade, utiliza-se uma escala de mensuração que busca a geração e implementação de novas ideias. A assunção de riscos se refere à

disposição dos gestores a comprometer recursos em tomadas de decisões, como estratégias competitivas, escolha de novos produtos e mercados, e ainda o desenvolvimento de novas ideias. A orientação futura vem auxiliar na adaptação e na inovação em mercados que mudam rapidamente. Quanto a abertura para mudanças, os autores Hult, Hurley e Knight (2004) elencam que é proveniente da cultura da empresa e condiz com a disposição dos funcionários em colaborar com as inovações. E, finalmente, a proatividade que são as atividades relacionadas ao aumento de oportunidades, sendo que as organizações devem pensar nas necessidades futuras, antecipando e agindo rapidamente (LUMPKIN; DESS, 1996).

As dimensões da inovatividade são apresentadas segundo os autores Shoham et al. (2012), e são utilizadas para compor o questionário especificado na metodologia, conforme a Figura 02.

Figura 02 – Dimensões da Inovatividade Organizacional

Dimensão	Implementação de novas ideias
Criatividade	Implementação de novas ideias
Assunção de risco	Comprometimento de recursos em tomadas de decisão
Orientação futura	Facilita a adaptação da empresa em mercados de rápida mudança
Abertura a mudanças	Disposição da empresa em adotar inovações
Proatividade	Empresas se antecipam às mudanças e aproveitam oportunidades

Fonte: Adaptado de Shoham et al. (2012).

As dimensões acima apresentam alguma semelhança com as dimensões da orientação empreendedora desenvolvidas por Miller (1983). Os autores consideram as dimensões assunção de risco e proatividade, mas apresentam como foco a adoção de inovação na empresa devendo essa ser criativa, orientada para o futuro e aberta para mudanças. A partir de uma perspectiva cultural, Behrends (2009 apud BINDER et al., 2003) sugere um conceito de inovatividade organizacional tridimensional utilizando aspectos de estrutura, processos e pessoas. O autor define cada uma das dimensões como: disposição para inovar; habilidade em inovar; e possibilidade de inovação. Considera ainda, que essas dimensões são pré-requisitos para a inovatividade organizacional.

Portanto, segundo LARSEN (2006) a inovatividade considera-se de fundamental importância para as organizações alcançarem maior competitividade, servindo como um meio de diferenciação e influenciando os clientes, podendo determinar um desempenho superior.

2.3 Incerteza Ambiental

O ambiente das organizações contemporâneas passou por transformações nos últimos anos, mudanças essas consideradas dinâmicas e que precisam ser monitoradas (CANCELLIER, et al. 2009). Oliveira (2005) argumenta que o ambiente organizacional não é estável, mas dinâmico, em que se relacionam forças com dimensões e naturezas distintas. Essas forças interferem, influenciam e interagem com as demais forças do ambiente. Os diversos estudos organizacionais abordam as influências do ambiente organizacional sobre o comportamento das empresas, gerando recursos com maior ou menor intensidade, possibilitando maior ou menor grau de incerteza.

Diversos pesquisadores têm procurado investigar e estudar a relação entre organização e ambiente sobre diversos aspectos por saber que existem importantes informações que podem gerar vantagem competitiva (ROSSETTO; ROSSETTO, 2005). Um dos estudos importantes sobre ambiente foi de Duncan (1972), que considerou a totalidade de fatores físicos e sociais ao analisar o comportamento dos indivíduos nas tomadas de decisão. O autor afirmou que a incerteza é resultante da falta de previsibilidade do resultado de um evento e

que os gestores que conseguem lidar com ambientes complexos têm maior habilidade de trabalhar com as incertezas.

Os estudiosos Dill (1958) e March & Simon (1958), que foram pioneiros neste tema, demonstraram que predizer e interpretar incertezas é uma função primordial dos executivos que estão no topo das organizações. Pesquisas realizadas posteriormente, indicaram que incertezas ambientais influenciam estruturas organizacionais, tomadas de decisão, monitoramento ambiental e desempenho (Emery; Trist, 1965; Daft, Sormunen; Parks, 1988; Boyd; Fulk, 1996). As incertezas ambientais e a acirrada concorrência fizeram com que os administradores se adaptassem às transformações ambientais, adaptando as mudanças estratégica à realidade do ambiente organizacional (ROSSETTO; ROSSETTO, 2003).

Devido a inconsistência de estudos e difícil interpretação, os autores Priem et al. (2002) publicaram uma taxonomia numérica de dimensões e fatores percebidos de incerteza por executivos. Inicialmente solicitaram que os executivos relacionassem as principais causas de incerteza nos seus ambientes, sendo que foram identificadas 28 fatores relacionados à incerteza. A denominada "nova taxonomia" sugere que seja utilizada de forma moderada e precavida. Alguns clusters como "clientes" e "concorrentes", por exemplo são incorporados na categoria "competição da indústria" e as categorias "vantagem competitiva internacional e aspectos internos de recursos humanos", foram adicionadas nesta última tipologia. Esse novo modelo de Priem et al. (2002) apresenta os fatores internos e externos de recursos humanos e custos de produção e vendas, entre outros clusters utilizados. Este modelo foi utilizado para compor as questões do trabalho relativo a este constructo. A Figura 3 exibe os clusters de incerteza com seus respectivos fatores.

Figura 03 – Clusters e fatores de incerteza

Cluster 1: VANTAGEM COMPETITIVA INTERNACIONAL	Cluster 4: RECURSOS HUMANOS
Preço de bens imóveis	Rotatividade de pessoal
Taxas de troca	Qualificação dos trabalhadores
Crescimento econômico ou recessão	Qualidade da educação
Clima de Investimento	Obsolescência de habilidade
Cluster 2: COMPETIÇÃO	Cluster 5: ATUAÇÃO DO GOVERNO
Surgimento de novos concorrentes	Políticas internacionais
Fortalecimento da concorrência existente	Infra- estrutura
Surgimento de produtos novos ou susbstitutos	Restrições de comércio
Mudança no padrão de consumo	Políticas de governo
Alteração de expectativa de clientes	Cluster 6: MUDANÇAS SOCIAIS
Cluster 3: CUSTOS DE PRODUÇÃO/VENDAS	Mudanças demográficas
Disponibilidade e preço de matéria-prima	Influência estrangeira
Variação da inflação	Desordens sociais
Surgimento de novas tecnologias	Distribuições da riqueza
Alteração na produtividade	Ambiente natural
Influência de produtos baratos fora do país	Expectativas sociais

Fonte: adaptado de Priem et al. (2002).

Um dos fatores considerados primordiais para a escolha desta taxonomia, é que ela analisa não somente os fatores ambientais externos, mas também os fatores internos. Em relação aos clusters apresentados nesta tabela, não será considerado o que trata da Vantagem Competitiva Internacional, pois o segmento pesquisado não tem como foco negócios

internacionais. Em relação aos outros clusters, estes podem influenciar, visto que a volatilidade do ambiente, medida pela incerteza ambiental poderá neutralizar a ação de desempenho superior deste segmento de mercado.

2.4 Desempenho

O Desempenho é considerado um tema muito discutido e recorrente nas áreas de administração. Suas métricas são utilizadas para explicações de fenômenos e relações em diagnósticos e previsões. O desempenho empresarial, segundo Sobral e Peci (2008), é o conjunto de resultados que a organização vai efetivando na medida em que suas atividades são executadas por seus gestores.

Quando surgiram os primeiros estudos sobre desempenho empresarial havia a preocupação de medir exclusivamente a produtividade dos funcionários. Atualmente, os pesquisadores preocupam-se com a mensuração de aspectos mais complexos e abrangentes, que vão desde a mensuração de processos internos organizacionais, até a mensuração de aspectos relacionados à responsabilidade social, impactos ao meio ambiente e influência na comunidade do entorno da empresa. Além disso, os autores têm utilizado indicadores de desempenho empresarial, objetivo e subjetivo, para uma maior segurança dos resultados encontrados (CHAKRAVARTHY, 1996). De acordo com BAUREN (2000), é necessário que exista um "sistema de informações que contemple o processo de gestão da organização". Por meio dessa abordagem, o processo de avaliação de desempenho deve ser estruturado a partir de um formato que possibilite que a informação relativa ao desempenho flua pela empresa de maneira coordenada com as demais funções de informações organizacionais.

Para Vorhies e Harker (2000) o desempenho organizacional é um constructo que possui várias dimensões: financeira, operacional e relacionada a clientes. Homburg et al. (2007) introduzem dois constructos com a *performance*: desempenho de mercado, que diz respeito aos objetivos relacionados com o mercado, tais como receitas, crescimento e *Market-share*; e, o desempenho financeiro, que se refere ao retorno médio sobre a venda de uma unidade de negócio em relação ao que se considera média da indústria.

Diversos estudos asseguram que os indicadores de desempenho são considerados de extrema importância para o planejamento e o controle das organizações, pois facilitam a tomada de decisão dos executivos (TAKASHINA; FLORES, 1999).

Considerando a visão organizacional, o desempenho pode ser algo mensurável, dinâmico, relativo e multidimensional. Portanto, para a mensuração do desempenho de marketing avalia-se a relação entre as atividades de marketing e o desempenho organizacional. Por sua vez, as atividades de marketing acabam influenciando os resultados intermediários, que consequentemente influenciam o desempenho financeiro da empresa (O'SULLIVAN; ABELA, 2007).

As métricas utilizadas para a área de marketing são de ordem financeira, não financeira, ativos com base no mercado e fatores contextuais (O'SULLIVAN; ABELA, 2007). Dois aspectos diferentes do desempenho dos negócios possuem destaque nas pesquisas de marketing: desempenho de mercado do produto e desempenho financeiro (BAKER; SINKULA, 2005; MORGAN, 2012).

Morgan, Vorhies e Mason (2009) aplicaram outras medidas para o desempenho organizacional, sendo as medidas objetivas e subjetivas. Para o cálculo da medida objetiva os autores coletaram dados secundários e calcularam o retorno sobre ativos (ROA), isto é, o retorno investido em ativos num período específico de tempo. Nesse sentido, a empresa pode identificar o aumento ou queda de sua lucratividade. Como medida subjetiva, os autores obtiveram a efetividade de mercado considerando aspectos como: vendas, participação de

mercado, crescimento de mercado e aquisição de novos clientes. A pesquisa teve como base a percepção dos respondentes em relação ao seu principal concorrente.

No Brasil, os autores Perin e Sampaio (1999) utilizaram medidas objetivas de avaliação de desempenho (lucratividade e margem de lucro), de mercado (taxa de crescimento das vendas e taxa de retenção de clientes) e medidas subjetivas relativas à inovação. As medidas relativas à inovação referem-se à percepção da organização comparadas ao principal concorrente.

Neste estudo utilizou-se a medida de desempenho subjetiva, por meio da percepção dos gestores, com as respostas do questionário. Utilizou-se a escala de Merrilees, Rundle-Thiele e Lye, que englobam os seguintes indicadores: maior crescimento em vendas, mais habilidade em adequar novos clientes, maior participação de mercado, mais habilidade em vendas para conseguir maior lucratividade, maior rentabilidade, melhor retorno sobre os investimentos e mais habilidade em atingir objetivos financeiros.

3 METODOLOGIA

Diante do objetivo proposto, realizou-se uma pesquisa quantitativa, segundo Richardson (1999), a pesquisa quantitativa aplica-se nos estudos inferenciais quando se investigam as relações de causalidade entre fenômenos, bem como nos descritivos, nos quais apenas se procura descobrir e classificar a relação entre variáveis, sendo que a principal intenção é garantir a precisão dos resultados.

Como forma de coleta de dados, utilizou-se fontes primárias, por meio de questionários, que foram respondidos por gestores de supermercados. Este questionário foi composto por cinco seções. Uma destinada a levantar os dados do respondente e do supermercado e as outras quatro relativas aos constructos capacidade de marketing, inovatividade, incerteza ambiental e desempenho.

Cada constructo esteve composto pelas dimensões definidas pelos autores relacionados no marco teórico, adaptados ao objeto de pesquisa, isto é, os supermercados. As dimensões do constructo Capacidades de Marketing, foram de Harker e Rao (1999) e Vorhies e Morgan (2005), estas adaptadas pela autora na figura 01, de Shoham et al. (2012) para inovatividade, representadas na figura 02; o de Priem et al (2002) para incerteza ambiental, na figura 03, excluindo o cluster de vantagem competitiva internacional; e, para desempenho, utilizou-se as dimensões utilizadas por Merrilees, Rundle-Thiele e Lye (2011), descritas no trabalho.

Para a definição da amostra utilizou-se uma amostragem por conveniência, justificando-se pelos supermercados estarem localizados próximos e por possuírem pelo menos 2 *check-outs*. O preenchimento ocorreu com a presença do pesquisador, que lia cada afirmativa a ser respondida pelo gestor do supermercado. Os dados foram obtidos em dez supermercados de cada Estado da Região Sul do Brasil, compondo uma amostra de trinta empresas, sendo respondida por 30 gestores.

Para a análise dos dados se realizou o somatório das pontuações da escala Likert de 5 pontos utilizada em cada dimensão dos constructos trabalhados. Assim, a capacidade de marketing contemplou quatro dimensões: capacidade especializada (CME), interfuncionais (CMI), arquiteturais (CMA) e dinâmicas (CMD). A inovatividade teve cinco dimensões: criatividade (CR), abertura a mudanças (AM), orientação futura (OF), assunção de risco (AR) e proatividade (PR). A incerteza ambiental também teve cinco dimensões: competição (IAC), custos de produção/vendas (IACP), recursos humanos (IARH), atuação do governo (IAGO) e mudanças sociais (IAMUD). Por sua parte o desempenho (DES), medido subjetivamente, está representado como o somatório de sete afirmativas às que o respondente pontuou com valores de 1 a 5.

Criada uma base de dados nova com os somatórios, no que se incluiu o Estado onde o supermercado está localizado, se efetuou uma análise fatorial exploratória, usando o software Statistica®, para verificar se essas dimensões são expressas por um único fator e se possuem cargas fatoriais maiores do que 0,5. Depois de tal verificação se fez a avaliação se os escores fatoriais derivados de cada constructo se diferenciavam conforme o Estado onde o supermercado está localizado usando a análise de variância unifatorial. Finalmente se analisou o relacionamento do desempenho com os outros três constructos, expressos pelos seus escores fatoriais, realizando uma análise de regressão múltipla.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com a base de dados ajustada como os somatórios de cada dimensão dos constructos e do desempenho, inicialmente se fez uma análise fatorial confirmatória para verificar se os valores representativos de cada dimensão se relacionam a um único fator, recuperam pelo menos 50% da variância e ainda possuem cargas fatoriais de pelo menos 0,5 em módulo. Os resultados se exibem na Tabela 01, onde pode-se constatar que os pressupostos foram cumpridos.

Tabela 01 – Cargas fatoriais dos somatórios das dimensões dos constructos

Cap. de Marketing		Inovatividade		Incerteza ambiental	
Variáveis	Fator	Variáveis	Fator	Variáveis	Fator
sCME	-0,885202	sCR	-0,965623	sIAC	-0,581435
sCMI	-0,938032	sAM	-0,929439	sIACP	-0,665361
sCMA	-0,841225	sOF	-0,921862	sIARH	-0,781181
sCMD	-0,956456	sAR	-0,817392	sIAGO	-0,798554
Var. Expl.	3,285956	sPR	-0,904773	sIAMUD	-0,722447
% da Var.	82,148897	Var. Expl.	4,132856	Var. Expl.	2,550634
*	*	% da Var.	82,657123	% da Var.	51,012674

Fonte: dados da pesquisa

Seguidamente se calcularam os escores fatoriais para cada um dos constructos usando os fatores como apresentados na Tabela 01. E a continuação se realizaram as Anovas usando o Estado como preditor categórico. Em nenhuma das análises houve diferenças significativas na comparação simultânea. Os valores obtidos e o valor-p para cada variável dependente foram as seguintes: para capacidade de marketing – $F(2, 27)=2,2480$, $p=0,12502$; para Inovatividade - $F(2, 27)=1,2608$, $p=0,29959$; e, para incerteza ambiental - $F(2, 27)=0,84039$, $p=0,44252$.

Tendo confirmado que o instrumento é equivalente para os supermercados dos três Estados, se analisou a relação entre os somatórios das pontuações do desempenho (sDES) e os constructos. Para tanto, se usou a regressão múltipla para estimar o desempenho a partir dos escores fatoriais das capacidades de marketing (sf_CM), da inovatividade (sf_Inov) e da incerteza ambiental (sf_IA). Na Tabela 02 se expõem os coeficientes de regressão, o valor-p indicando sua significância, e o coeficiente de determinação ajustado.

Tabela 02 – Análise de regressão para o desempenho

Variável dependente: sDES
R=0 ,59041219; R²=0 ,34858656; R² Adjustedo=0 ,27342347
Anova da regressão F(3,26)=4,6377 p<0,00999

N=30	β	Err.Pad.	b	Err.Pad.	t(26)	valor-p
Intercepto			24,833	1,551	16,012	0,000
sf_CM	-0,249	0,223	-2,484	2,225	-1,117	0,274
sf_Inov	0,534	0,223	5,318	2,225	2,391	0,024
sf_IA	0,470	0,159	4,682	1,588	2,948	0,007

Fonte: dados da pesquisa

Antes de interpretar os resultados realizaram-se os três testes principais para garantir que os pressupostos da regressão múltipla se cumpriram. Por meio deles se confirmou que os resíduos possuíam distribuição normal usando o teste de Shapiro-Wilks (p = 0,2015); que eles não mostravam autocorrelação, conforme o teste de Durbin-Watson (d = 0,17790; e, a homogeneidade da variância se comprovou com o teste de Pesaran-Pesaran (p = 0,1724).

Analisando então a Tabela 02 se confirma que a inovatividade e a percepção da incerteza ambiental possuem significância para estimar o desempenho organizacional. Por sua vez, nesta amostra, a capacidade de marketing não apresenta significância para a estimação do desempenho. Ainda assim cabe mencionar que sua relação é a única negativa, o que indicaria que o desempenho é menor quando os gestores avaliam com maiores pontuações as capacidades de marketing e vice-versa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo verificar se existe relação entre as capacidades de marketing, inovatividade e incerteza ambiental com o desempenho no segmento varejista de supermercados. Neste sentido, registra-se que a intenção inicial foi alcançada, por meio dos resultados da pesquisa. Na pesquisa, identificou-se que em relação às capacidades de marketing, não houve relação significativa com o desempenho, sendo que poderia se justificar por ser uma amostra considerada pequena e heterogênea.

No entanto, a inovatividade e a percepção da incerteza ambiental possuem uma relação significativa com o desempenho. Ou seja, ele aumenta em consequência das características inovativas da empresa e em função de quanto a empresa monitora o ambiente. Esses resultados permitem considerar que o instrumento empregado é válido para o estudo dessas relações no setor supermercadista.

Recomenda-se para estudos futuros a ponderação de outros elementos do ambiente, como a munificência, complexidade e dinamismo do ambiente, procurando verificar se essas dimensões do ambiente de negócios influenciam no desempenho organizacional. Desta maneira, será possível verificar se os resultados encontrados permanecem inalterados quando analisados sob a ótica de outras teorias, estimulando novas descobertas junto ao tema.

Neste estudo, procurou-se abordar alguns aspectos que, certamente, merecem atenção futura por parte dos pesquisadores e gestores das organizações, contribuindo para o entendimento das relações que predizem o desempenho das organizações, além de instigar o processo de reflexão sobre o processo de formulação de estratégias, considerando as capacidades de marketing, a inovatividade e a incerteza ambiental. Todavia, ressalta-se que os resultados aqui apresentados precisam ser tomados com o devido cuidado e parcimônia, tendo

em vista a amostra e suas características, sendo recomendável a realização de estudos adicionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAS. Associação Brasileira de Supermercados. **Notícias Abras**. 2017. Disponível em: <http.www.abras.com.br/>. Acesso em 18/01/2018.

ALENCAR, E. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1997.

AMLT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v.14, n.1, p.33-46, 1993.

BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. Environmental marketing strategy and firm performance; effects on new product performance and Market-share. **Journal of the Academy of Marketing Science,** v. 33, n. 4, p. 461-475, 2005.

BAUREN, I. M. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

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.

CANCELLIER, E. L. P. L. et al. O monitoramento de informações estratégicas do ambiente externo em pequenas empresas. **RIAE- Revista Ibero-Americana de Estratégia,** v. 8, n.1, p. 28-51, 2009.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D.P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, p. 75-87, 1989.

DAY, G. S. Continous learning about markets. **California Management Review**, v. 4, n. 36, p. 9-31, 1994.

DUNCAN, R. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quartely**, v. 17, n. 3, p. 313-327, 1972.

FERREL, O. C. et al. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

GARCÍA-VILLAVERDE, P. M.; RUIZ-ORTEGA, M. J. Ways to improve pioneer new ventures' performance in the ICT industry. **Telecommunications Policy,** v. 35, n.1, p. 20-35, 2011.

HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M.; Innovation, Market orientation, and organizational learning: An Integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 3, p. 42-54, 1998.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A. Markor: A Measure of Market orientation. **Journal of Marketing Research**, v. 30, n. 4, p. 467-477, 1993.

LYNCH, P. WALSH, M.; HARRINGTON, D. Defining and dimensionalizing organizational innovativeness. In: Conference-Refereed Track – ICHRIE, San Juan, Puerto Rico, **Annals…** Puerto Rico: ICHRIE, 2010.

LUMPKIN, G.T.; DESS, G.G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.

MENON, A. et al. Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: a model and Test. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 2, p.18-40, 1999.

MORGAN, N. A.; VORHIES, D. W.; MASON, C. H. Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 8, p. 909-920, 2009.

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

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. Orientação para o Mercado, Porte Empresarial e Performance: um estudo longitudinal no setor Eletroeletrônico do Brasil. In: XXVIII Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnANPAD, Atibaia – SP, 27, **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 1999.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PRIEM, R. L. et al. Executives Perceptions of Uncertainty Sources: A numerical Taxonomy and Underlying Dimensions. **Journal of Management**, v. 28, n. 6, p. 725-746, 2002.

RIBEIRO, E. B. S.; et al. Inovatividade organizacional e seus antecedentes: um estudo aplicado às tecnologias para Pecuária. **Revista de Administração**, v. 46, n. 4, p. 342-357, 2011.

ROSSETO, C. R.; ROSSETO, A. M. Teoria Institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **RAE-eletrônica**, v. 4, n.1, 2005.

SANTOS-VIJANDE, L. SANZO-PÉREZ, M.J.; GUTIÉRREZ, J.A.T.; RODRÍGUEZ, N.G. Marketing capabilities development in small and médium enterprises: implications for performance. **Journal of Centrum Cathedra**, v. 5, n. 1, p. 24-42, 2012.

SHOHAM, A. et al. Testing an organizational innovativeness integrative model across cultures. **Journal of Engineering Technology and Management**. v. 29, n. 2, p. 226-240, 2012.

SU, Z. et al. Pulsar weak signal denoising bared on improved wave let saptial correlation filtering. **Systems Engineering and Eletronics,** v. 32, n.12, p. 2500- 2505, 2010.

TAKASHINA, N. T.; FLORES, M. C. **Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TSAI, M. T.; SHIH, C. M. The impact of marketing knowledge among managers on marketing capabilities and business performance. **International journal of management**, v. 21, n. 4, p. 524, 2004.

VARADARAJAN, P.R.; CLARK, T. Delineating the scope of corporate business, and marketing strategy. **Journal of Business Research**, v. 31, n.2, p. 93-105, 1994.

VORHIES, D. W.; HARKER, M. The capabilities and performance advantages of market-driven firms: An empirical investigation. **Australian Journal of Management,** v. 25, n. 2, p.145-171, 2000.

VORHIES, D. W.; MORGAN, N. A. Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. **Journal of marketing**, v. 69, n. 1, p. 80-94, 2005.

WEERAWARDENA, J.; MAVONDO, F. Capabilities, innovation and competitive advantage. **Industrial marketing Management**, v.40, n. 8, p. 1220-1223, 2011.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, 171-180, 1984.