



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**

**CAPACIDADES DE NEGÓCIO, INOVAÇÃO E DESEMPENHO EM UM
CONTEXTO B2B. UMA APLICAÇÃO DA METODOLOGIA *JOBS TO BE DONE***

Laura Luttembarck Barreto Vianna

Belo Horizonte
2018

Laura Luttembarck Barreto Vianna

**CAPACIDADES DE NEGÓCIO, INOVAÇÃO E
DESEMPENHO EM UM CONTEXTO B2B. UMA APLICAÇÃO
DA METODOLOGIA *JOBS TO BE DONE***

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas (CEPEAD) da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa - Estratégia, *Marketing* e Inovação.

Orientador - Prof. Dr. Plínio Rafael Reis Monteiro.
Coorientadora - Profa. Dra. Áurea Helena Puga Ribeiro

Belo Horizonte
2018

Ficha Catalográfica

V617c
2018

Vianna, Laura Luttembarck Barreto.
Capacidades de negócio, inovação e desempenho em um contexto B2B [manuscrito] : uma aplicação da metodologia JOBS TO BE DONE / Laura Luttembarck Barreto Vianna. – 2018.
103 f. : il., gráfs. e tabs..

Orientador: Plínio Rafael Reis Monteiro.
Coorientadora: Áurea Helena Puga Ribeiro

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia (f. 88-98) e apêndice.

1. Comportamento organizacional – Teses. 2. Desenvolvimento organizacional – Teses. 3. Administração – Teses. I. Monteiro, Plínio Rafael Reis. II. Ribeiro, Áurea Helena Puga. III. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. IV. Título

CDD: 658.314



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO da Senhora **LAURA LUTTEMBARCK BARRETO VIANNA**, REGISTRO Nº 644/2018. No dia 27 de abril de 2018, às 10:30 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 27 de abril de 2018, para julgar o trabalho final intitulado "**Capacidades de Negócio, Inovação e Desempenho em um contexto B2B-Uma aplicação da metodologia JOBS TO BE DONE**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Estratégia, Marketing e Inovação**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Plínio Rafael Reis Monteiro, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

☒ **APROVAÇÃO;**

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

() **REPROVAÇÃO.**

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 27 de abril de 2018.

NOMES

Prof. Dr. Plínio Rafael Reis Monteiro.....
ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves.....
(CEPEAD/UFMG)

Profª. Drª. Áurea Helena Puga Ribeiro.....
(Fundação Dom Cabral/MG)

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho
(FUMEC/MG)

ASSINATURAS

AGRADECIMENTOS

Queria agradecer primeiramente à experiência do mestrado como um todo, que me trouxe, não só diversos conhecimentos dentro da Estratégia, *Marketing* e Inovação, mas também novas perspectivas, grandes desafios e um amadurecimento e autoconhecimento que eu não havia colocado na conta.

Comigo nessa jornada, gostaria de agradecer ao Prof. Dr. Plínio Rafael Reis Monteiro, meu orientador, pelos ensinamentos, pelos incentivos e pela parceria deste e de outros trabalhos. Queria também agradecer a minha coorientadora Prof. Dra. Áurea Helena Puga Ribeiro, por acreditar no meu potencial e me tirar da zona de conforto, me fazendo pensar fora da caixa e pensar e escrever sobre assuntos relevantes, empolgantes e com um olhar diferenciado.

Também me acompanhando durante toda a caminhada, agradeço à UFMG e ao CEPEAD e aos professores, à secretaria, aos meus colegas de mestrado e, por que não, aos meus alunos do estágio docente – que me desafiaram imensamente. Também agradeço à Fundação Dom Cabral, por me acolher, por me proporcionar novas experiências e me dar a oportunidade de enxergar o conhecimento da forma mais prática e por me apresentar pessoas muito especiais. Agradeço também à FAPEMIG, pelo auxílio indispensável durante grande parte do mestrado, que me impulsionou e me motivou a seguir em frente.

Também devo agradecer à Pris, por me acolher, me ensinar e me desafiar diariamente, como profissional e como pessoa, além de me trazer o privilégio de trabalhar e conviver com pessoas excepcionais.

Por fim, agradeço à minha família, minha mãe, Dulce, meu pai Claudio e meu irmão Bruno, meus avós, tios e primos, por me incentivarem a ser sempre melhor e me fazerem querer ser motivo de orgulho. Agradeço ao Xico, por ser tão companheiro, por dividir as alegrias comigo e por me dar forças nos momentos difíceis. Agradeço às amigas New City, às “amidas” de Candeias e ao meu Um grau, por tantos momentos bons e alegrias compartilhadas.

RESUMO

O ambiente turbulento e altamente mutável dos últimos tempos faz com que as empresas busquem adaptabilidade e flexibilidade, com foco em transformações que permitam acompanhar as tendências do mercado. Nesse contexto, a inovação tornou-se palavra de ordem, sustentada no *marketing* pela ascensão da lógica dominada por serviço. Na busca da inovação, pode-se destacar a Inovação Orientada à Resultados (Outcome Driven Innovation – ODI), cujo fundamento perpassa a aplicação da abordagem de *tarefas a serem realizadas (jobs-to-be-done ou JTBD)* com o intuito de identificar as atividades realizadas pelo cliente, revelando oportunidades de inovação nas propostas de valor visando aumentar as capacidades dos clientes de resolver suas tarefas. Este trabalho buscou identificar se a busca pela inovação pelas organizações, reinventando seus meios e fins de entregar seu produto, levaria ao aumento de suas capacidades e impactaria seu desempenho, mesmo em contextos de turbulência ambiental. Como conclusão principal, este estudo trouxe a constatação de que o aumento do desempenho das organizações é consequência da inovação do modelo de negócios somente quando esta resulta em aumento das capacidades da organização.

Palavras-chave: inovação, desempenho, lógica dominada por serviço, jobs-to-be-done, visão baseada em recursos.

ABSTRACT

The turbulent and highly changeable environment of recent times makes companies seek adaptability and flexibility, focusing on transformations that allow them to monitor market trends. In this context, innovation has become very important, related to marketing through the rise of Service Dominant Logic. In pursuit of innovation, we can highlight the Outcome Driven Innovation (ODI), a framework that uses the concept of jobs-to-be-done (JTBD) to identify which tasks the client needs to perform, revealing innovation opportunities in value propositions seeking to increase the clients' capacities on solving their problems. This work aimed to identify whether the search for innovation by organizations, reinventing their means and purposes of delivering their product, would lead to the increase of their capabilities and impact their performance, even in turbulent contexts. As a main finding, this study brought to the conclusion that the increase in the performance of organizations is a consequence of its business model innovation only when it leads to an increase of the capacities of the organization.

Key words: innovation, performance, dominant-service Logic, jobs-to-be-done, resource-based view.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

1. Lista de figuras

Figura 1 - Caracterização VUCA	30
Figura 2 - Etapas da outcome driven innovation	45
Figura 3- Modelo de pesquisa	50
Figura 4 - Scree plot	75
Figura 5 - Teste do modelo e validade nomológica.....	81

2. Lista de quadros

Quadro 1 - Construtos e escalas utilizados no modelo.....	55
Quadro 2 - Perfil participantes fase qualitativa	56
Quadro 3 - Jobs principais e relacionados das organizações.....	59
Quadro 4 - Hipóteses revisadas	74

3. Lista de gráficos

Gráfico 1 – Porte	62
Gráfico 2 - Número de funcionários.....	62
Gráfico 3 - Setor de atuação	62
Gráfico 4 - Perfil de Mercado.....	64
Gráfico 5 - Natureza das transações	65
Gráfico 6 - Idade da empresa ou unidade de negócios	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Análise da normalidade	68
Tabela 2 - Análise de multicolinearidade	70
Tabela 3 - Comunalidades	72
Tabela 4 – Fatores da análise fatorial	73
Tabela 5 - Comunalidades dos termos multiplicadores.....	76
Tabela 6 - Matriz de componentes dos termos multiplicadores	76
Tabela 7 - Avaliação da validade convergente dos indicadores	78
Tabela 8 - Avaliação da validade discriminante e qualidade geral da mensuração	79
Tabela 9 - Resultado das hipóteses do modelo proposto.....	83
Tabela 10 - Resumo das hipóteses e suas conclusões	84

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC – Alfa de Crombach

AMA - Associação Americana de Marketing

AVE – *Average Variance Extracted*

B2B – *Business to Business*

CC – Confiabilidade Composta

JTBD – *Jobs-To-Be-Done*

LDP – Lógica Dominada por Produto

LDS – Lógica Dominada por Serviço

ODI – *Outcome Driven Innovation*

PLS – *Partial least squares*

SDL – *Service Dominant Logic*

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

VBR – Visão Baseada em Recursos

VIF – *Variance inflation factor*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	Objetivos.....	15
1.2	Justificativa.....	16
1.3	Estrutura do trabalho.....	18
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1	O valor e a lógica dominada por serviço (LDS)	20
2.2	<i>Marketing</i> estratégico.....	26
2.3	Inovação.....	36
2.4	Inovação orientada a resultados e a metodologia <i>Jobs-to-be-done</i>	41
3	HIPÓTESES E MODELO	48
4	METODOLOGIA.....	51
4.1	Tipo de pesquisa.....	51
4.2	Instrumentos de pesquisa	52
4.3	População e amostra	56
4.4	Coleta de dados e trabalho de campo.....	57
4.5	Análise de dados.....	59
5	ANÁLISE DE DADOS	61
5.1	Análise exploratória.....	61
5.1.1	Perfil da amostra e análise descritiva	61
5.1.2	Dados ausentes	66
5.1.3	<i>Outliers</i>	66
5.1.4	Avaliação da normalidade	67
5.1.5	Multicolinearidade.....	69
5.1.6	Análise da linearidade	71
5.2	Análise da qualidade da mensuração.....	71
5.2.1	Análise da dimensionalidade	71
5.3	Validade dos construtos.....	77
5.3.1	Validade convergente	77
5.3.2	Validade discriminante	78
5.3.3	Validade nomológica.....	80
5.4	Avaliação geral das hipóteses do estudo	81
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	85
	Contribuições para a teoria	85

Contribuições para a prática	87
Limitações do estudo	88
Sugestões para estudos futuros.....	89
REFERÊNCIAS	91
APÊNDICE	102

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais as organizações enfrentam um cenário de constante mudança, com mercados mais dinâmicos e competitivos e mudanças constantes no perfil e preferências dos consumidores. Esse ambiente externo influencia e modera as decisões das organizações (SEGUIN, 2015). A necessidade de se diferenciar nesse mercado complexo e dinâmico e de conseguir entregar um valor superior ao cliente continua sendo um grande desafio para as organizações, o que exige delas flexibilidade, agilidade e capacidade de adaptação às mudanças. Além disso, a forma como a empresa define e reinventa seus modelos de negócios, buscando gerar valor superior para os seus clientes, é essencial para garantir a adaptabilidade requerida por mercados em transformação.

Esses desafios enfrentados pelas organizações se tornam mais explícitos em momentos de turbulência econômica e tecnológica, como pelos quais o Brasil passou em meados dos anos 2010, em que as dificuldades das organizações se acirraram. Tais desafios despertam o interesse, tanto da academia, quanto das empresas em si e, por isso, têm sido amplamente estudados e discutidos em ambas as esferas (BARBOSA; CINTRA, 2012).

Nesse contexto, o conceito de inovação se insere como relacionado à adaptação das organizações em contextos de instabilidade econômica, política e social e com seu impacto no desempenho das organizações (SAMPAIO; PERIN; FERREIRA, 2008). Muitos autores retratam que a inovação é crucial para o desempenho da empresa, pois permite gerar vantagens competitivas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008) ou evitar riscos competitivos (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Ela também desempenha um papel essencial no desenvolvimento econômico e de bem-estar social (SCHUMPETER, 1934), pela introdução, melhoria, comercialização ou *marketing* de produtos, serviços, operações e processos novos ou significativamente melhorados (BRASIL, 2016), incluindo as pessoas e as competências envolvidas (VICK *et al.*, 2015).

A busca pela diversificação das empresas ocorre em um âmbito geral: tanto buscar entender cada vez mais o mercado e o ambiente para preencher lacunas, quanto olhar para dentro da organização e entender seus pontos fortes e fracos, recursos, capacidades e competências que podem trazer vantagens competitivas e, assim, um aumento no desempenho. A inovação do modelo de negócios é uma forma de as organizações se reinventarem, o que também deve fornecer aumentos na capacidade de resolver os problemas organizacionais em um contexto

altamente incerto e de mudanças constantes em que as empresas precisam se adaptar ao meio ambiente, o que é especialmente importante nos setores em que a tecnologia e as necessidades do consumidor mudam com frequência e quando a pressão competitiva é maior. Nessas situações, a inovação empresarial deve ser um passo necessário para melhorar o desempenho da empresa (BARBOSA; CINTRA, 2012).

Diante das necessidades das organizações, o papel do *marketing* torna-se imprescindível na busca por um desempenho superior, já que a compreensão das necessidades e dos desejos dos clientes e a capacidade de traduzir essas informações em serviços e produtos podem ser considerados como o ponto de partida para o alcance de valor superior na oferta, alcançando posição de destaque no mercado. Notoriamente, a compreensão atual da orientação do *marketing* emerge em um contexto evolutivo em que mudanças conceituais ocorrem paralelamente às transformações da sociedade ampliando seus conceitos para novas situações.

Um dos grandes saltos na evolução do conceito de *marketing* remonta à Theodore Levitt que, em seu clássico artigo *Miopia em marketing*, de 1960, relatava que o fracasso de muitas organizações era resultado da errônea visão que adotavam orientando seus negócios para os produtos e, não, para os clientes e mercado. De acordo com o autor, o objetivo final das organizações não deveria ser simplesmente vender, mas, sim, satisfazer os clientes. Esta satisfação só é possível via compatibilidade da oferta com a real necessidade do cliente. A compreensão de que produtos e serviços existentes pode e será substituída por novas ofertas competitivas traz a oportunidade de inovar nas ofertas que irão satisfazer melhor a necessidade do consumidor (LEVITT, 1960). Esse marco no conceito de *marketing* pode ser considerado como crucial na transição da orientação para o produto e/ou vendas para uma orientação contemporânea de *marketing*.

Mais recentemente, a mesma crítica levantada por Levitt (1960) vem sendo atualizada por defensores da Lógica Dominada pelo Serviço (LDS). Inicialmente, proposta por Vargo e Lusch (2004), a LDS tenta incorporar uma nova mentalidade de *marketing* por meio de uma visão alternativa à anterior lógica dominante por produtos. Ela representa uma filosofia aplicável a qualquer oferta sendo centrada no consumidor e orientada para mercado. Em sua visão, organizações não comercializam puramente produtos ou serviços, mas, sim, ofertas que rendem um serviço que possibilita a cocriação de valor pelo cliente. Nessa visão, os produtos são vistos, não como fim, mas como meio de provisão de serviço, o que traz muitas oportunidades para o *marketing* estratégico (VARGO; LUSCH, 2004). Dessa forma, a LDS foca o serviço a ser

realizado para o cliente e, não, o produto em si, buscando evidenciar a necessidade do consumidor e evitar o erro relatado por Levitt (1960). Um exemplo do artigo de Lovins *et al.* (2007), inicialmente publicado em 1999 e citado no artigo de Vargo e Lusch (2004, p. 13), exemplifica o ponto de vista dos autores.

Os compradores não querem comprar lareiras, aparelhos de ar condicionado, mas sim conforto, e por isso contratam um serviço para manter o espaço em uma faixa de temperatura a um preço acordado. Eles são pagos para fornecer um ‘serviço de calor’ e lucram ao encontrar formas inovadoras e eficientes para fornecer estes serviços.

Lovins *et al.* (2007) e Levitt (1960) compartilham princípios semelhantes que também se relacionam com a lógica dominada por serviço idealizada por Lusch e Vargo (2004). Todos esses autores têm em comum, em suas argumentações, a crítica a uma visão limitada das organizações em que o produto é o protagonista da relação de troca, e buscam construir uma visão mais ampla que possa compreender essas relações de uma forma mais assertiva, a partir das necessidades subjacentes do cliente e do verdadeiro papel de uma oferta como um mecanismo de apoio a soluções de problemas do cliente. No combate à miopia em *marketing*, a busca pelo entendimento mais amplo das reais necessidades dos clientes e, como consequência, uma proposição de valor mais apropriada por parte das organizações trazem possibilidades de criação de valor superior pelo cliente durante a utilização do serviço adquirido.

A lógica dominada por serviço propõe que a competição está cada vez mais relacionada a ajudar os clientes em uma tarefa definida (LUSCH.; VARGO, 2014) e a cocriar mais valor junto ao cliente. Assim, para conquistar o mercado, a organização precisa propor um valor superior com o objetivo de melhorar o desempenho dos clientes na resolução de suas tarefas. Uma abordagem para a compreensão da fonte de valor que ilustra esse fundamento da LDS, buscando alinhar a natureza cooperativa e intangível das ofertas, é ilustrada no conceito de *Jobs to be Done* (JTBD ou tarefas a serem realizadas).

Enquanto abordagem ao mesmo tempo conceitual e pragmática para entendimento das trocas entre agentes de mercado, a JTBD é um método para fundamentar processos de inovação nas propostas de valor com foco na diferenciação. É relacionada com a lógica dominada por serviço, por tratar os produtos e serviços, não como fim, mas como soluções para os problemas dos consumidores. A metodologia JTBD é empregada como base pragmática da inovação orientada

a resultados (*Outcome Driven Innovation*), proposta por Ulwick (2005). Sua premissa básica é que uma organização pode inovar por intermédio do incremento da capacidade de seus clientes de resolverem seus problemas (os seus *jobs*) e executarem suas tarefas essenciais. Tais organizações estariam propensas a alcançar desempenho superior, com mais chances de sucesso de seus produtos e serviços e melhor desempenho de mercado (ULWICK ; BETTENCOURT, 2008).

Portanto, o fundamento da inovação orientada a resultados (*Outcome Driven Innovation*) é fornecer aos negócios mecanismos para melhorarem as capacidades do cliente por meio de uma proposta de valor adequada a ele, capaz de ajudar a resolver os seus problemas e desafios. Nessa perspectiva, a metodologia de *jobs-to-be-done* é o critério basal para entender os resultados esperados pelo cliente e o que pode ser feito para ajudá-lo a alcançar esses objetivos.

Por intermédio da visão baseada em recursos, entendem-se as organizações como um conjunto de recursos e competências heterogêneas, coordenados via capacidades e que levam a um desempenho superior. Essas capacidades sumarizam a habilidade de utilizar os seus recursos da melhor maneira possível dentro daquela organização, muitas vezes, relacionadas a processos de gerenciamento e à gestão dos recursos. Pela JTBD, nos mercados B2B, uma organização pode oferecer a suas firmas que são clientes uma forma de aumentar ou melhorar a sua habilidade de resolver seus problemas, ou seja, as suas capacidades de negócio em articular e gerenciar melhor os seus recursos com o objetivo de conquistar vantagens competitivas.

Diante desse cenário, esta pesquisa propõe testar a suposição de que a remodelagem de modelos de negócio, combinada com as premissas da inovação orientada a resultados (ODI) de aumentar as capacidades de solução de problemas, implicam, conjuntamente, desempenho superior dos clientes em mercados B2B. Tendo como metodologia basal a metodologia JTBD, pode-se, então, propor a seguinte pergunta de pesquisa:

Qual o impacto da inovação do modelo de negócios sobre a conquista de capacidades estratégicas e o alcance de um desempenho empresarial superior, mesmo em contextos de turbulência ambiental?

1.1 Objetivos

O objetivo geral desta pesquisa é entender como a inovação do modelo de negócios pode levar a empresa a alcançar capacidades estratégicas superiores para resolver problemas de negócios e desempenho superior em um cenário de desafios tecnológicos, competitivos e de mercado, em um contexto *business-to-business*.

Os objetivos específicos da pesquisa são:

1. propor uma escala para avaliar as tarefas (*jobs*) de organizações em mercados organizacionais;
2. adaptar escalas de mensuração da inovação dos modelos de negócios em mercados organizacionais brasileiros;
3. entender o papel das capacidades de negócio na perspectiva de tarefas/atividades organizacionais, na inovação e no desempenho em cenários de turbulência ambiental

1.2 Justificativa

A busca pelo entendimento dos fatores que antecedem e/ou influenciam o sucesso da inserção de novos produtos no mercado e do desempenho superior das organizações é desafiadora e de grande interesse por parte dos pesquisadores de administração (SAMPAIO; PERIN; FERREIRA, 2008). A necessidade de se entender os clientes e reorientar a atividade das organizações para o mercado torna-se cada vez mais inevitável.

A partir da década de 90, principalmente nos Estados Unidos, a orientação para o mercado tornou-se bastante estudada no meio acadêmico, bem como sua relação com o desempenho das organizações. Essa relação começou a ser testada, no Brasil, no início dos anos 2000, com destaque para os autores Perin e Sampaio (2004), Sampaio, Perin e Ferreira, (2008) e Urdan e Rocha (2006). Comuns nas pesquisas, os moderadores ambientais da relação entre orientação para o mercado e desempenho da organização incluem turbulência de mercado, turbulência tecnológica e intensidade competitiva (OLIVEIRA, 2014; URDAN; ROCHA, 2006).

Na busca pelo desenvolvimento do tema, Urdan e Rocha (2006) destacam algumas perspectivas importantes para o avanço do conhecimento sobre orientação para o mercado como buscar maior variabilidade, tanto nas variáveis de orientação para o mercado, quanto em seus antecedentes e consequências. A orientação para mercado por si só não é, porém, suficiente para explicar o desempenho das organizações apresentando limitações como relatam Sampaio, Perin e Ferreira (2008, p. 85).

Apesar da consolidação teórica do tema [orientação para Mercado], uma série de estudos vem demonstrando que há limites na sua capacidade para impactar diretamente algumas facetas da performance organizacional, sugerindo a existência de variáveis mediadoras nesta relação, entre elas a inovação.

Uma das limitações que a orientação para mercado apresenta é que ela não é suficiente para a geração de ideias inovadoras disruptivas, já que esse tipo de inovação radical não pode ser obtido a partir de necessidades declaradas dos clientes (SOARES; PERIN; SAMPAIO, 2016). Por isso, utilizar a metodologia de *jobs-to-be-done* apresenta vantagens valiosas, já que não leva somente em consideração o que o cliente diz, mas, sim, tenta entender os reais significados intrínsecos à fala do cliente, para que os problemas para os quais ele busca solução sejam devidamente identificados.

A abordagem de *jobs-to-be-done* traz uma nova perspectiva de pesquisa para as áreas de *marketing* estratégico e inovação. Por meio do modelo proposto, pode-se aumentar o conhecimento acerca dessa visão. Esse conceito é prioritariamente explorado empiricamente, a exemplo do autor Anthony Ulwick que utiliza o conceito na *Outcome Driven Innovation*. O autor é fundador da empresa de consultoria Strategyn que, desde 1991, aplica o conceito de *jobs to be done* como parte da técnica de inovação para as empresas. Várias organizações já aplicaram a metodologia com sucesso, mas o fato de não ser muito explorado teoricamente tornou-se uma motivação para este trabalho.

A natureza teórica da literatura, a relevância estratégica e a necessidade de operacionalização acerca da Lógica Dominada Por Serviço são evidenciadas por pesquisas (KARPEN *et al.*, 2015). Lusch e Vargo (2014) argumentam que a identificação da teoria da lógica dominante por serviço com ferramentas compatíveis e teorias de médio alcance podem contribuir com a sua evolução. Métodos tais quais a *jobs-to-be-done*, citada pelos autores, oferecem diretrizes de aplicação que podem, não só dar base empírica para a LDS, como também promover um suporte *bottom-up* à teoria (LUSCH; VARGO, 2014).

Em relação à metodologia de JTBD e à Visão Baseada em Recursos (VBR), é também feita uma proposta para a contribuição das teorias por meio de uma aproximação. Devido à heterogeneidade das empresas quanto a seus recursos e capacidades, muitos estudos na área de VBR buscam realizar levantamentos, tais como os que seguem Amit e Schoemaker (1993) na direção de verificar que tipos de capacidades conferem vantagens competitivas em dado contexto. Nessa perspectiva, ao buscar entender os *jobs* das organizações em um mercado B2B

em uma perspectiva de capacidades de negócio, pode-se contribuir para a teoria da VBR, trazendo uma nova forma de levantar e entender as capacidades das firmas que as levam a um desempenho superior. A avaliação dos *jobs* em relação à satisfação e importância traz a noção da heterogeneidade para a natureza das capacidades.

Além da importância para a teoria, este trabalho também revela importantes contribuições práticas no contexto do *marketing*. Em primeiro lugar, a própria temática da inovação revela importância nata, como se destaca pela atuação do governo, por intermédio de recentes leis brasileiras (como o novo marco legal de ciência, tecnologia e inovação de 2016) e outras ações da política nacional de apoio à inovação. Como o trabalho focaliza abordagens ao mesmo tempo populares, mas carentes de evidências acadêmicas de sustentação (ODI e JTBD), a avaliação das premissas e aplicações dessas junto à inovação em um contexto de *marketing* traz impacto para as organizações e a sociedade como um todo. Nesse mesmo sentido, o trabalho busca verificar a efetividade da metodologia *jobs-to-be-done* como complementar à inovação organizacional em mercados empresariais.

Ainda no contexto da organização estudada, o trabalho busca contribuir para maior competitividade no mercado, melhorando o entendimento das tarefas mais importantes para os clientes que ainda não têm solução, direcionando suas ações para resolvê-las. Da mesma forma, quanto à sua rede de clientes e parcerias, melhorar suas capacidades de resolver tarefas e, por consequência, seu desempenho no mercado, traria benefícios, tanto individuais, quanto afetaria também, de uma forma geral, a economia do País. Indo além, a abordagem aqui empregada abre espaço para que mais organizações nacionais possam empregar a ODI e JTBD como forma de incrementar sua competitividade por meio da inovação.

Diante de tudo isso, pode-se concluir que a integração de visões é vantajosa, tanto para a teoria, quanto para a prática. Além de testar empiricamente premissas essenciais da JTBD e de relacioná-las a uma estrutura conceitual mais robusta, como a LDS, pode-se também observar a relação das capacidades de negócio – os *jobs* resolvidos das organizações – com o seu desempenho.

1.3 Estrutura do trabalho

Esta dissertação está estruturada da seguinte forma. Na primeira parte serão apresentados os referenciais teóricos que darão base à pesquisa, trazendo o ponto de vista de autores-referência nos assuntos abordados. No referencial serão abordados os temas principais para o

desenvolvimento da pesquisa: *marketing* estratégico, inovação, lógica dominada por serviço e o conceito de *jobs to be done*. Após a apresentação e um aprofundamento dos temas, serão construídas as hipóteses de trabalho, com base nos argumentos apresentados que guiarão e conduzirão a pesquisa.

Na segunda parte, com o embasamento teórico colocado, será apresentado o modelo de pesquisa e um resumo das hipóteses para melhor visualização dos objetivos. Posteriormente, será explicada a metodologia de pesquisa, quais as etapas a serem seguidas e como pretendem ser realizadas, assim como serão apresentados os dados iniciais de pesquisa, a sua caracterização e a população a ser estudada. Essas informações trarão um entendimento mais amplo e específico sobre a natureza e as propriedades da pesquisa. Finalmente, serão apresentados o orçamento da pesquisa e um cronograma inicial para a sua realização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A sessão presente abordará a fundamentação teórica sobre os principais construtos estudados para o desenvolvimento desta dissertação. Tais estudos da literatura fundamentaram o desenvolvimento do modelo proposto e também a formulação das hipóteses deste trabalho. Serão abordados os seguintes temas: o valor e a lógica dominada por serviço, *marketing* estratégico, inovação e a metodologia de *jobs to be done*.

2.1 O valor e a lógica dominada por serviço (LDS)

O conceito de valor apresenta grande pluralidade quanto a suas perspectivas e, ainda assim, é fundamental dentro do *marketing* e da linguagem empresarial. O valor e as formas nas quais ele é criado, compartilhado e percebido pelos atores envolvidos no processo são centrais na área de *marketing* e nas linhas de pensamento tradicionais e contemporâneas.

A busca pela entrega de valor superior ao cliente e, como consequência, pela satisfação e mesmo pela lealdade do cliente são objetivos determinantes das organizações, fazendo, assim da criação de valor para o cliente e da diferenciação das ofertas, ações cruciais de suas estratégias de *marketing*. Portanto, criar e entregar esse valor da melhor forma possível torna-se um grande desafio para as empresas, levando em consideração que ele pode emergir de várias fontes e apresentar naturezas distintas e, por essa razão, pode revelar significados e medidas diferentes para cada indivíduo (SMITH; COLGATE, 2007).

Alguns tipos de orientações e lógicas de pensamento permeadas pelos conceitos de valor tiveram seu lugar no *marketing* ao longo de sua evolução. A Lógica Dominada por Produto (LDP) pode ser apontada como a abordagem mais tradicional do *marketing*, tendo sido a perspectiva dominante por muito tempo para analisar as atividades econômicas e as trocas. Ela apresenta algumas centralidades: bens, empresas e trocas de valor (LUSCH; VARGO, 2014). Nessa visão, as empresas criam e oferecem valor aos clientes via produtos que ofertam – o valor é intrínseco à oferta, e os clientes o consomem quando adquirem e utilizam o produto. A produção de valor é fortemente atribuída ao fornecedor em atividades e processos em sua cadeia de adição de valor. O papel do consumidor resume-se a perceber tal valor sendo mais ou menos adaptado às suas necessidades e particularidades e, a partir de aí, julgá-lo de acordo com suas expectativas. O produto (o bem) é essencial na relação de troca, – por meio dele, o valor é entregue ao cliente. A organização é central, tem o papel de ator proativo da relação de troca, enquanto o cliente seria um ator passivo e receptor na relação. Nessa lógica, serviços são encarados como um tipo particular de produtos, intangíveis.

Apesar da prevalência da LDP como perspectiva central do *marketing*, autores apresentam críticas a alguns aspectos levantados por essa visão, como a publicação, ainda na década de 60, do artigo *Miopia em marketing* do autor Theodore Levitt. Considerado um clássico da literatura de *marketing*, seu conceito fundamental é ainda hoje muito relevante e aplicável. O autor discute a visão míope das organizações diante de seus mercados, concentrando seus esforços em seus produtos e, não, nos clientes, deixando de pensar os negócios ao longo prazo. A visão limitada do seu papel no mercado impedia as empresas de inovarem pensando no futuro (LEVITT, 1960). A crítica do artigo é exatamente a esse tipo de orientação adotada pela LDP, em que o produto é central, portador do valor na relação de troca e mais evidenciado até do que o próprio cliente.

Alguns autores defendem o mesmo ponto de vista de Levitt (1960) ao longo dos anos. Deighton (1992) defende que *pessoas não compram objetos, mas sim performances*. (VARGO; LUSCH, 2007). Em um artigo de 1999, republicado em 2007, Lovins, Lovins e Hawken (2007) propunham um chamado modelo de negócios baseado em soluções, no qual o valor é entregue como um *fluxo de serviços* no lugar de produtos – fornecer iluminação, ao invés de vender lâmpadas, por exemplo. Os autores argumentam que fornecer melhores soluções traria melhor rentabilidade do que vender mais equipamentos.

Lusch e Vargo (2013) atribuem a miopia em *marketing*, relatada por Theodore Levitt há mais de 50 anos atrás e existente até hoje, à lógica dominada por produto profundamente enraizada no pensamento e na cultura das organizações. Diante de um modo de pensar em que o produto é a base do pensamento e norteador das ações de *marketing*, os autores argumentam que “consumidores buscam soluções e experiências, não produtos” (LUSCH; VARGO, 2013, p. 6).

Nesse panorama, a LDP vem perdendo espaço na cultura das organizações, e uma das razões pelas quais isto está ocorrendo é a mudança na perspectiva de importância dos recursos em que habilidades, conhecimentos e informação e recursos intangíveis da organização passaram a ser mais valorizados nas relações de troca e para a criação de valor (LAZZARETTI, 2013).

Evidenciada por Ribeiro et al. (2009), pode-se observar uma tendência de deslocamento da responsabilidade da criação de valor. O cliente, que antes não tinha nenhum contato com o processo de criação de valor, passa a ser atuante, seja nos momentos de relacionamento e troca com o fornecedor, criando o valor de desempenho, seja coproduzindo valor com a organização ao longo de todos os processos organizacionais.

Seguindo essa tendência e contrapondo-se à lógica dominada por produtos, a LDS, ou *Service Dominant Logic* (SDL), propõe uma nova visão do *marketing* sobre a natureza das trocas (LUSCH; VARGO, 2006). Ela tenta ampliar o panorama do *marketing* para suprir as deficiências apresentadas por perspectivas anteriores. Essencialmente traz a ideia de que o serviço (e não mais o bem) é a base fundamental de troca, ou seja, toda atividade econômica é uma troca de serviço por serviço. Apesar de uma tendência da reorientação para a lógica dominada por serviço, é difícil abandonar a mentalidade que a lógica dominada por produto traz, talvez por ter sido utilizada e ter funcionado bem por muito tempo (MAGLIO; SPOHRER, 2013).

Lusch (2007) utiliza as expressões: *to Market*, *Market(ing) to* e *Market(ing) with* para caracterizar a evolução do pensamento e da prática de *marketing* ao longo do tempo. O *to Market*, ou seja, levar as ofertas ao mercado, representa o estágio inicial do *marketing* em que as ofertas eram fácil e totalmente absorvidas pelo mercado já que a demanda era muito grande pelos produtos. Na fase do *Market(ing) to* era feita a identificação dos clientes e suas necessidades, e o *marketing* era direcionado a partir dessas informações. Já o *Market(ing) with* coloca a colaboração com os consumidores para a cocriação de valor como um ponto principal do *marketing*, o que reflete bastante a essência por trás da LDS (LUSCH, 2007). As filosofias *to market* e *market(ing) to* tratavam o consumidor como exógeno, receptor, enquanto no *market(ing) with* vê o consumidor como endógeno e participativo no processo de criação de valor (LUSCH, 2007).

Apesar de sutil, a reorientação da ênfase nos atributos do produto para os desafios do cliente é fundamental para a compreensão da diferença entre a LDP e a LDS (LUSCH; VARGO; WESSELS, 2008), há uma inversão do processo de criação de valor, em que a importância maior é a de identificar os problemas que o cliente enfrenta e quer solucionar e, a partir daí, propor soluções potenciais (integradas) para eles e, não, a partir da oferta identificar os benefícios trazidos ao cliente.

Vargo e Lusch (2016) propõem onze premissas fundamentais que direcionam o pensamento orientado a serviço, as quais, segundo Vargo e Lusch (2016), argumentam que:

- FP1* Serviço é a base fundamental da troca.
- FP2 Troca indireta mascara a base fundamental da troca.
- FP3 Os bens são mecanismos de distribuição para a prestação de serviço.
- FP4 Os recursos operantes são a fonte fundamental de benefícios estratégicos.
- FP5 Todas as economias são economias de serviço.

FP6* Valor é cocriado por múltiplos atores sempre incluindo o beneficiário.

FP7 Atores não podem entregar valor, mas podem participar na criação e oferta de propostas de valor.

FP8 Uma visão centrada no serviço é inerentemente relacional e orientada para o beneficiário.

FP9* Todos os atores sociais e econômicos são integradores de recursos.

FP10* O valor é sempre exclusivamente e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário.

FP11* A cocriação de valor é coordenada por meio de instituições e arranjos institucionais gerados por atores.

*Os itens com asterisco são considerados axiomas.

A LDS foca o relacionamento entre atores e, não mais, entre consumidores e produtores, clientes e empresas, já que os atores podem assumir diferentes papéis. Essa perspectiva parece mais notória quando se volta a atenção para mercados B2B, em que cada organização assume ao mesmo tempo papel de cliente e fornecedor. O entendimento das relações de troca feitas por atores traz uma visão ampliada, transcendente e reveladora do mundo (LUSCH; VARGO, 2014). Nessa perspectiva, as trocas ocorrem em um grande ecossistema de serviço, que pode ser definido como um “[...] sistema relativamente autônomo, autorregulador de atores integradores de recursos que são conectados por lógicas institucionais compartilhadas e criação de valor mútuo através de trocas de serviço” (LUSCH; VARGO, 2014, p. 161).

O serviço, base fundamental das trocas na LDS, é entendido como a aplicação de recursos/competências para o benefício de outro ator. Recurso pode ser definido como “[...] qualquer coisa, tangível ou intangível, interna ou externa, operada ou operante, que o ator pode atuar em/com para o aumento de viabilidade” (LUSCH; VARGO, 2014, p. 121). Uma diferenciação de recursos muito trabalhada na perspectiva da LDS é a de recursos operados e operantes. Os recursos operados são recursos estáticos, em sua maioria, tangíveis e podem fornecer valor apenas por meio de ações ou aplicações de outros recursos – recursos naturais e até produtos de uma forma geral podem ser exemplos de recursos operados. Os recursos operantes são recursos ativos, normalmente intangíveis, capazes de atuar sobre outros recursos para a criação de valor, por exemplo, conhecimento, tecnologia e informação. Os atores integram esses recursos na busca pela cocriação de valor.

Quanto à geração de valor, a LDS também apresenta uma evolução quanto à sua natureza mais relacional. Existem diferentes formas de valor gerado, que servem de base para as estratégias das organizações: valor de troca, valor agregado, valor de desempenho e cocriação de valor (MÖLLER et al., 2005, PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004, ANDERSON; NARUS; VON ROSSUN, 2006, RIBEIRO *et al.*, 2009). O valor de troca é o mais básico. É intrínseco à oferta

e medido por meio do valor recebido em uma troca. Já o valor agregado é aquele gerado via adição de valor por parte do fornecedor por intermédio de elementos ou características, que geram uma nova proposta de valor que aumente o valor de troca e a competitividade da oferta. O valor de desempenho, ou valor em uso, trata do valor que é criado nas atividades compartilhadas entre fornecedores e compradores, ou seja, em seu relacionamento. Essa perspectiva enfatiza que o valor criado é mútuo e pressupõe o compartilhamento de recursos e benefícios. Finalmente, na estratégia de cocriação de valor, o valor é coproduzido, tanto pelo cliente, quanto pelo fornecedor ao longo do processo de criação e, não somente, no momento da troca: as decisões de valor são criadas conjuntamente para maximizar o valor para ambas as partes (RIBEIRO *et al.*, 2009). A LDS defende que a cocriação de valor seja a forma com que o valor é sempre criado nas relações de troca.

Esse é um aspecto fundamental da orientação por serviço, o conceito de proposta de valor e como o valor é tratado nas relações de troca de serviço, sendo que a aproximação do cliente ao processo traz novo sentido à oferta e ao processo de produção de valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). A mudança da perspectiva da entrega do valor intrínseco à oferta para a ideia de que a organização só pode fazer uma proposta de valor para que esse valor seja cocriado juntamente com o cliente traz uma nova lógica ao processo. Osterwalder *et al.* (2014, p. 6) afirmam que uma proposta de valor descreve os “[...] benefícios que os clientes podem esperar de determinados produtos ou serviços”. Na perspectiva gerencial, a proposta de valor passa a ser o ponto de partida que orienta as funções e processos organizacionais, isto é, seu modelo de negócio.

A perspectiva da LDS transcende a ideia de orientação para o cliente, já que o valor da oferta é definido e cocriado pelo cliente e, não mais, simplesmente apresentado e consumido por ele (VARGO; LUSCH, 2004). Karpen, Bove e Lukas (2012) colocam a cocriação como o auxílio aos clientes na coconstrução e envolvimento em experiências superiores. O consumidor deixa de ser visto como mero receptor do valor, como na LDP, e passa a ser encarado como uma peça-chave para a efetivação da proposta de valor. A estratégia de uma organização partindo de uma orientação para lógica de serviço é tomar decisões de maneira a favorecer a maior cocriação de valor possível entre os atores da rede (KARPEN; BOVE; LUKAS, 2012).

Grönroos e Voima (2013) argumentam que todo o processo de criação de valor é feito unicamente pelo beneficiário: o cliente, e que esse valor emerge durante o uso de um produto ou serviço. A cocriação de valor pode ocorrer com outros atores durante a experiência do uso

ou mesmo dos fornecedores a partir de um convite do cliente para a participação no processo. Por esse motivo, o contexto do uso é essencial na formação da experiência e influencia de forma direta na criação do valor. De acordo com Holbrook (2006, p. 212), valor é uma “[...] experiência interativa preferencial e relativista”, ou seja, depende da experiência individual do cliente relativa ao seu contexto e condições diante de todas as suas singularidades; depende de suas preferências e gostos; é interativa já que envolve a interação com o ambiente e outros atores.

Lusch e Vargo (2011) argumentam que a lógica dominada por serviços busca proporcionar uma visão inclusiva, ampla e interdisciplinar para uma melhor compreensão das trocas. A LDS não se contrapõe à LDP no sentido de enaltecer o serviço e rejeitar a importância dos bens, mas, sim, por incluí-los em uma visão mais ampla. A LDS vem como uma oportunidade de evolução do conhecimento de *marketing*, acompanhando mudanças na sociedade (KOETZ; KOETZ, 2012).

A LDS traz algumas implicações importantes para o conhecimento de *marketing*. Uma delas é que ela se apresenta com uma natureza simplificadora, em que serviços não são somente um tipo de bem intangível ou inferior – todas as trocas apresentam a mesma natureza: serviço. Outra implicação é que o valor, que antes era considerado somente no momento da troca, passa a ser um valor-em-uso, que é cocriado pelo beneficiário e é dependente do contexto (LUSCH ; VARGO, 2014).

O’Shaughnessy e O’Shaughnessy (2009) fazem uma crítica à LDS argumentando que ela é um retrocesso por propor uma única visão para o *marketing*, o que isso não condiz com a sua natureza dinâmica e plural. Koetz e Koetz (2012) questionam se a LDS seria um novo paradigma do *marketing*, argumentando que, tanto o desenvolvimento teórico, quanto a evolução de modelos da teoria não apresentaram um comportamento revolucionário que caracterizaria uma troca de paradigmas, mas, sim, uma evolução gradativa dentro do *marketing*.

Lusch e Vargo (2011) argumentam que tal teoria não tem pretensões de substituir outras visões e ser a única perspectiva do *marketing*, mas, sim, que ela é pré-teórica em construção. Para os autores, a LDS se propõe a ser inclusiva e fornecer uma estrutura transcendente para a compreensão dos fenômenos econômicos.

Diante dessa nova essência do pensamento do *marketing*, em que toda oferta é um serviço que visa solucionar um problema, parte-se para uma visão sobre o *marketing* estratégico das organizações e como elas lidam com o ambiente e com as pressões do mercado nos dias atuais.

2.2 *Marketing* estratégico

Acompanhando as transformações da natureza do mercado, em que mudanças rápidas e instabilidade reinam quando se trata das preferências do consumidor, concorrência e inovações tecnológicas, o *marketing* ganha ainda mais espaço dentro das organizações, buscando, nas organizações, agilidade e rapidez em detectar, acompanhar e, até mesmo, liderar nesse contexto de mutações.

De acordo com a Associação Americana de Marketing (AMA), o *marketing* “[...] é a atividade, o conjunto de conhecimentos e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo” (AMA, 2013). Do ponto de vista das organizações, desde a identificação das necessidades dos consumidores, passando pelo desenvolvimento de ofertas voltadas ao atendimento de tais necessidades, a comunicação e a entrega de um valor superior para o cliente, até os esforços de maximizar a satisfação e a busca pela fidelidade deste consumidor, tudo está envolvido com o *marketing* da organização.

Dessa forma, Webster (1997) ressalta que o *marketing* está presente em vários aspectos da organização, por ser ao mesmo tempo cultura, tática e estratégia. É a cultura, por exemplo, que cria comprometimento em torno do atendimento das necessidades do cliente, dado que essa envolve a mentalidade de toda a organização voltada para os objetivos de *marketing*. A parte tática envolve atividades mais operacionais e uso de metodologias que servem de apoio para o *marketing* da organização de forma geral. Já o *marketing* como estratégia procura desenvolver “[...] respostas eficazes para mudar o ambiente mercadológico ao definir segmentos de mercado e desenvolver e posicionar ofertas de produtos para esses mercados-alvo” (HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011, p. 6).

Vargo e Lusch (2004) defendem a ideia de que o *marketing* deveria ser central ao planejamento estratégico da empresa. Diante desse posicionamento, integrado à estratégia da empresa, o conceito de *marketing* estratégico visa elaborar estratégias competitivas para conseguir

vantagens no mercado frente aos concorrentes (CELSO; AUGUSTO; LUIZ, 2010). Barney (1996) conceitua a estratégia como um padrão de alocação de recursos para alcançar ou manter vantagem competitiva. Segundo Grant (1998), a estratégia se forma a partir da combinação e do emprego desses recursos quando orientados à busca da vantagem competitiva.

O papel do *marketing* na gestão estratégica pode ser caracterizado por alguns aspectos. Primeiro, a identificação e a compreensão das necessidades e dos desejos do consumidor e a posterior disseminação dessas informações por toda a organização. Também é importante a definição do posicionamento competitivo a ser adotado, definindo claramente qual o seu mercado-alvo, combinando e adequando as capacidades da empresa com as necessidades do consumidor que ela pretende atender. Por último, a implementação da estratégia de *marketing* alinhando os recursos da organização para a satisfação das necessidades.

As mudanças constantes no ambiente de *marketing* das empresas exigem que “[...] a gestão estratégica [...] se torne cada vez mais voltada para mercado” (HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011, p. 19). Por isso, a partir da década de 90, a orientação para mercado tornou-se bastante estudada no meio acadêmico, bem como sua relação com o desempenho das organizações, tornando-se um tema central do *marketing* estratégico (URDAN; ROCHA, 2006).

O conceito de orientação para o mercado é central na visão estratégica do *marketing*, sendo definida como “[...] a atuação da empresa sistematicamente voltada para a descoberta, compreensão e satisfação das necessidades latentes dos clientes” (CASSIA, 2016, p. 15). De acordo com Narver e Slater (1990), a orientação para mercado é a cultura organizacional voltada para a criação de valor superior para o cliente.

A orientação para o mercado transcende a tradicional orientação para *marketing* quando engloba outros atores e *stakeholders* do cenário competitivo, entre eles, fornecedores, competidores e governo e, não somente, o cliente. Ao considerar outros atores envolvidos nas atividades de troca e, não somente, os consumidores, a organização tem uma visão ampliada de como pode adicionar valor ao longo de toda a cadeia de suprimentos, aprimorando a percepção e aumentando a satisfação de todos os envolvidos no processo. Apesar disso, grande importância da orientação para o mercado ainda recai sobre os consumidores (VIEIRA; ZANCAN, 2011).

Ao adotar essa orientação, a organização admite uma cultura de esforço integrado de comportamentos na busca de compreender e corresponder às necessidades presentes e futuras dos clientes e as tendências de mercado com o objetivo de criar valor superior ao cliente e alcançar melhor desempenho que seus concorrentes (NARVER; SLATER, 1990; KOHLI; JAWORSKI, 1990; OLIVEIRA, 2014; SOARES; PERIN; SAMPAIO, 2016).

A orientação para mercado compreende os conceitos de orientação para cliente, orientação ao competidor e coordenação interfuncional. Os dois primeiros referem-se a conhecer a fundo seus clientes e competidores, atuais e futuros: ter acesso a e disseminar essas informações na organização. A coordenação interfuncional refere-se ao esforço de se criar um valor superior para o cliente (NARVER; SLATER, 1990).

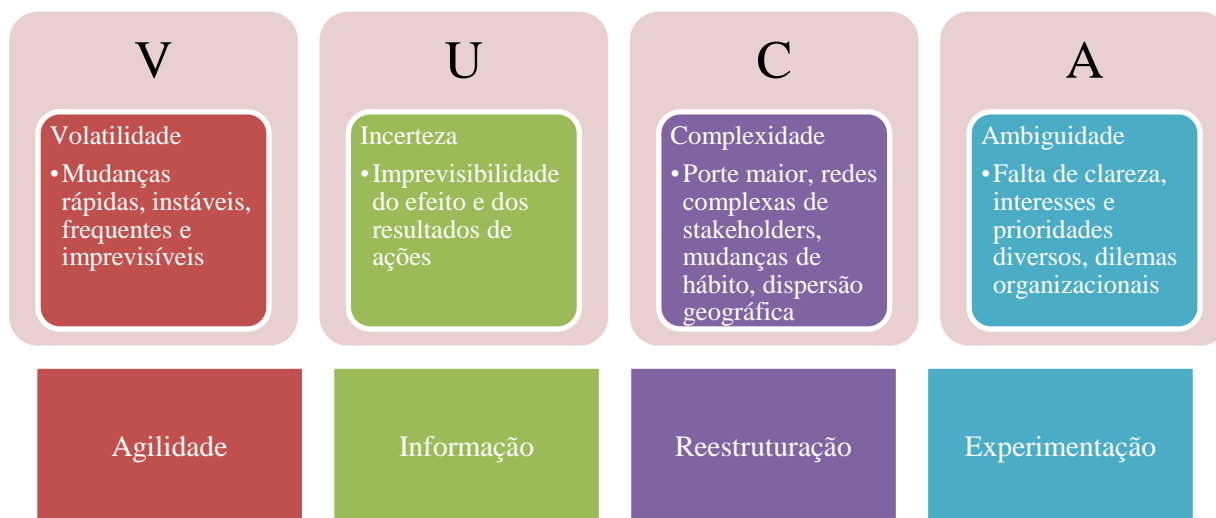
A orientação para mercado, se bem difundida como cultura da organização e bem executada em suas atividades, pode trazer benefícios significativos quanto ao desempenho no mercado. Empresas orientadas por essa perspectiva conseguem identificar e desenvolver capacidades necessárias ao bom desempenho de longo prazo graças ao melhor entendimento que elas adquirem sobre as necessidades do cliente, tendências de mercado e sua estrutura de competição (DAY, 1994). Soares, Perin e Sampaio (2016) mostram que a orientação para mercado pode influenciar diretamente no desenvolvimento, inovação, introdução ao mercado e sucesso de novos produtos e, conseqüentemente, no desempenho da empresa de forma geral. Isso acontece já que, guiadas por essa orientação, as organizações buscam minimizar as distâncias entre o que o cliente realmente quer e precisa do que aquilo que elas oferecem. Com essas informações, as organizações podem investir em inovações, tanto incrementais, quanto radicais para que os produtos e/ou serviços possam atender o mais fielmente possível aquilo a que se propõem. Portanto, suas ofertas são mais ajustadas, úteis e significativas ao mercado e, portanto, mais aceitas nele.

A orientação para aprendizagem, juntamente com a orientação para mercado influenciam, ainda em maior grau, o desempenho das organizações. A importância apresentada ao tratamento das informações e do conhecimento é tal que se assume que empresas orientadas ao mercado, precisam, não somente gerar e disseminar informações, mas também da “[...] interpretação, armazenamento e demais processos de aprendizagem para se sobressair no ambiente empresarial” (SOARES; PERIN; SAMPAIO, 2016, p. 41). Kumar *et al* (2011) caracterizam a orientação para mercado como requisito essencial para empresas que buscam uma cultura de aprendizagem, já que a constante captação de informações leva a um aprendizado recorrente,

além de uma “[...] cultura de experimentação e um foco na melhoria contínua do processo e dos sistemas da empresa” (KUMAR *et al.*, 2011, p. 17) conduzindo as organizações à melhoria de suas capacidades.

Alguns autores sugerem que as condições ambientais influenciam as estratégias adotadas (SLATER; NARVER, 1994) e o desempenho das empresas. Dessa forma, em determinadas condições ambientais e competitivas, algumas estratégias organizacionais podem ter maior impacto na performance do que outras (RIBEIRO *et al.*, 2009). A orientação para o mercado leva em consideração o ambiente do mercado em que a organização está inserida para melhor se adaptar a ele, cada vez mais e melhor. Referentemente a esse ecossistema, nos tempos modernos, foi criado o termo *VUCA*, que tenta captar a natureza desse novo tipo de ambiente. O mundo *VUCA* traz consigo características de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (que formam as letras do acrônimo em inglês), que trazem ainda mais dificuldades às organizações na busca da vantagem competitiva. Bennet e Lemoine (2014) exploram cada uma das dimensões desse mundo *VUCA* para entender melhor o que nele está envolvido e o que se pode fazer para amenizar os efeitos causados por ele. Volatilidade refere-se a mudanças instáveis, frequentes e imprevisíveis, e a rapidez com que ocorrem é a sua principal ameaça às organizações. A incerteza está relacionada à falta de conhecimento sobre impactos significativos que podem ser causados por alguma mudança. A complexidade é causada pelas inúmeras conexões entre partes que geram redes complexas de informação e procedimentos. Já a ambiguidade é uma consequência de uma falta de informação e conhecimento em que não são entendidos as causas e os efeitos das ações do mercado. Agilidade, informação, reestruturação e experimentação são as saídas apresentadas pelos autores para cada uma dessas dimensões (BENNETT; LEMOINE, 2014) Na figura 1 são expostas as principais forças/fenômenos associadas ao *VUCA*, além das saídas apresentadas pelos autores.

Figura 1 - Caracterização VUCA



Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

Em teoria, a orientação para mercado poderia influenciar esses quatro aspectos e amenizar os efeitos do ambiente VUCA para a organização. A informação obtida a partir da observação do mercado e das pesquisas junto aos clientes e demais *stakeholders* diminui os riscos quanto à incerteza enfrentada. A partir dessas informações, a organização pode se preparar melhor para enfrentar as mudanças, se reestruturando a partir dos indícios apresentados, amenizando a complexidade do ambiente. A partir daí, as experimentações da empresa no ambiente, lançando produtos inovadores e se posicionando cada vez de maneira mais assertiva, contribuem para atenuar os efeitos da ambiguidade. Além disso tudo, a aprendizagem adquirida no processo apoia a suavização da volatilidade encarada. Tudo isso depende, porém, do quanto a orientação da organização é realmente para mercado e do nível das turbulências.

Muitas das pesquisas sobre a relação entre orientação para mercado e desempenho envolvem algumas variáveis moderadoras referentes ao ambiente externo das organizações: a turbulência ambiental e intensidade competitiva. A turbulência ambiental pode ser tecnológica ou de mercado (SOARES, 2013). A turbulência tecnológica está relacionada à taxa de mudança na tecnologia em um mercado. A imprevisibilidade dessas mudanças torna o processo estratégico da organização mais incerto, porém essa turbulência pode impactar positivamente a capacidade inovativa da organização, o quanto mais intensa ela se apresentar (CASSIA, 2016; SEGUIN, 2015). Quanto mais a tecnologia se desenvolve em um mercado, mais as organizações irão se mobilizar no sentido de adotarem as inovações tecnológicas para aprimorarem suas ofertas e

adquirirem competitividade. A turbulência de mercado está relacionada às “[...] mudanças na composição dos clientes e de suas preferências” (KOHLI; JAWORSKI, 1990, p. 14). Apesar de tornarem o processo da identificação de necessidades mais complexo e dinâmico, podem ser observadas consequências positivas da turbulência de mercado, em que o não estabelecimento de rotinas as deixa mais flexíveis e adaptáveis (SOARES, 2012). Já a intensidade competitiva está relacionada ao grau de competição em um setor ou indústria (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Pode-se fazer um paralelo entre o termo VUCA e as turbulências apresentadas. Tanto a turbulência de mercado, quanto a tecnológica podem ser relacionadas facilmente às quatro dimensões do mundo VUCA. As mudanças frequentes, instáveis e imprevisíveis, tanto nas preferências do consumidor, quanto nas novas tecnologias disponíveis apresentam as características da volatilidade; por sua vez, quanto mais frequentes e transformadoras são essas mudanças em ambas as esferas, maior a incerteza que trazem para as organizações quanto aos impactos dentro dela, maior a ambiguidade enfrentada por ela diante das novidades e maior a complexidade, trazendo às empresas dificuldades de entender completamente onde estão e como devem enfrentar as mudanças. Na variável de intensidade competitiva, a complexidade e a ambiguidade merecem destaque, já que quanto mais forte a competição, maior pode ser a falta de informação sobre competidores e o que eles fazem e maior a complexidade do mercado em que atuam, saindo um pouco do foco das mudanças radicais.

A orientação para mercado apresenta dentro de suas peculiaridades duas abordagens distintas no que se refere à sua postura e decisões quanto ao ambiente. Um comportamento *market-driven* é essencialmente reativo, relacionado ao aprendizado adaptativo e limita-se à inovação incremental, abordagem essencialmente mais relacionada à orientação para mercado. Já o *market-driving* relaciona-se mais facilmente a inovações radicais e disruptivas, quando organizações se posicionam mais agressiva e proativamente no mercado, antecipando o futuro e estão mais dispostas a correr riscos (VIEIRA; ZANCAN, 2011).

A orientação para mercado foi por muito tempo uma alternativa para as organizações conhecerem melhor seus clientes e mercado para se desenvolverem e se posicionarem melhor em relação a eles. Entretanto, o agravamento das variáveis ambientais com o passar do tempo, a competitividade do mercado, a tecnologia mudando rapidamente e a turbulência do mercado trazendo cada vez mais incertezas para as relações de troca e a orientação para mercado podem não ser suficientes para apoiar as organizações no ambiente VUCA.

Alguns autores apresentam também visões críticas quanto à orientação para mercado no que se refere a trazer vantagens competitivas argumentando que o foco limitado nos clientes atuais e em suas necessidades faz com que as organizações não antecipem ameaças futuras. As capacidades adquiridas por meio da orientação para mercado também não podem ser facilmente imitáveis, o que exige uma abordagem mais proativa das empresas (KUMAR *et al.*, 2011). Lusch e Vargo (2014) sugerem que mercados não existem, mas, sim, estão continuamente sendo cocriados pelos atores que atuam neles, e que mudam o tempo todo, o que sugere também que a orientação para o mercado pode ser mais complexa do que aparenta.

Principalmente em relação ao desenvolvimento de novas ofertas, orientando-se para o cliente, as organizações se baseiam nos consumidores e em suas necessidades para, a partir daí, desenvolver os produtos e serviços que atendam melhor às suas demandas. Para isso, diversas pesquisas são conduzidas para ouvir o consumidor e entender melhor como poderiam se adaptar aos seus desejos. Esse argumento é o mesmo citado anteriormente pela abordagem *market-driven*, em que as atividades da organização são guiadas a partir do mercado: a partir das informações, as devidas ações são tomadas.

Contudo, autores relatam que somente as necessidades declaradas dos clientes não são suficientes para a geração de ideias muito inovadoras (SOARES; PERIN; SAMPAIO, 2016; ULWICK; ANTHONY, 2005). De forma geral, o cliente vislumbra soluções a partir de suas experiências prévias, tipicamente associadas a produtos, necessidades e benefícios já conhecidos. Nesse aspecto, trata-se de um processo circular, no qual as soluções são sempre apontadas na forma de *feedback* de uma oferta existente ou no levantamento de requisitos. Em termos de inovação, isso gera muita variabilidade ao processo e ao resultado final (ULWICK, 2005). O cliente não consegue abstrair daquilo que conhece e expressar, livre de comparações, o de que ele realmente precisa. Portanto, uma abordagem *market-driving* traria maiores possibilidades de inovação às organizações. Essa é justamente a premissa por trás da metodologia JTBD: esquecer a oferta, os benefícios esperados e os produtos/serviços existentes para entender os problemas dos clientes em sua essência, para somente depois se conceber uma nova proposta de valor.

Dentro da pesquisa de *marketing* estratégico, além da orientação para mercado, pode-se destacar também a Visão Baseada em Recursos (VBR), como um divisor de águas na busca em entender o que leva as organizações a apresentarem um desempenho superior no mercado. Anteriormente a tal visão, Porter (1980) e outros autores analisavam a discrepância de

desempenho entre as organizações observando suas diferenças externas e mercadológicas, ou seja, os processos e as características de fora da empresa, como o seu produto no mercado, ou a indústria ou setor em que ela está inserida.

Essa abordagem utilizada por Porter (1980) começa a se apresentar como insuficiente a partir da década de 80, quando os pesquisadores passam a perceber que a vantagem competitiva não era satisfatoriamente explicada somente por fatores externos às organizações. Organizações expostas às mesmas condições e características externas, mesmo setor de atuação e mesmo ambiente competitivo, apresentavam comportamentos e desempenhos distintos. Crescia, dessa forma, uma lacuna de conhecimento nos estudos de análises da vantagem competitiva das organizações que não poderia ser preenchida pelos modelos desenvolvidos até então (FOSS, 1997; BARBOSA; CINTRA, 2012; RIBEIRO *et al.*, 2017).

Baseada primordialmente no pensamento de Penrose (1959), ganhou destaque a partir dos estudos realizados por autores como Wernerfelt (1984), Rumelt (1984), Dierickx e Cool (1989), Barney (1991), Grant (1991) e Peteraf (1993) *et al.*, 2012). No Brasil, essa abordagem passa a ser estudada somente a partir da década de 90, e tornou-se desde então uma das perspectivas contemporâneas dominantes da pesquisa na área estratégica (FORTE; MOREIRA, 2007; RIBEIRO *et al.*, 2012)

A Visão Baseada em Recursos então vem trazer a perspectiva da origem da vantagem competitiva de fora para dentro das organizações com o objetivo de entender como as diferenças internas das organizações poderiam afetar o seu desempenho. O objetivo principal da VBR é explicar a criação, a manutenção e a renovação da vantagem competitiva e do desempenho superior por meio dos recursos e das condições internas da firma (KRETZER; MENEZES, 2006).

A unidade fundamental de análise da VBR é formada pelos recursos e pelas capacidades das organizações, que se apresentam de forma heterogênea nas empresas concorrentes. Essa heterogeneidade das empresas quanto às suas características e condições internas ocorre porque os recursos, as capacidades e as competências das organizações são desenvolvidos e moldados por percursos e experiências distintos, expostos a diferentes contextos e complexidades internas e externas que os diferenciam (BARNEY, 1991).

A diferenciação entre os termos *recursos*, *capacidades* e *competências* é importante para um entendimento mais amplo da VBR e para o âmbito da presente pesquisa.

Amit e Schoemaker (1993) definem recursos como estoques de fatores que são tidos ou controlados pela firma. Para Barney (1991), recursos podem ser vistos como pacotes de ativos tangíveis e intangíveis de que a empresa dispõe e controla, que são forças com as quais organizações podem conceber e implementar suas estratégias e que lhe permitem agregar valor a seus produtos e serviços.

Os recursos recebem algumas classificações, como físicos e humanos, que diferenciam os ativos basicamente entre inanimados, como equipamentos, matéria-prima, instalações e humanos, que se referem diretamente aos empregados e às forças de trabalho da firma (PENROSE, 1959); e ativos tangíveis e intangíveis, em que o primeiro grupo consiste em apresentar uma característica mais palpável, como equipamentos, estoques, materiais, e o segundo está mais relacionado a imaterialidade, como conhecimentos, reputação etc (WERNERFELT, 1984). Portanto, os recursos são os ativos tangíveis e intangíveis que a organização tem e que possibilitam realizar as suas operações.

Hughes e Morgan (2008) afirmam que os recursos por si só não levam a desempenhos superiores, pois precisam estar alinhados às estratégias adequadas. Por isso, a VBR busca entender as condições pelas quais os recursos geram vantagem competitiva e desempenho superior, ou seja, o que faz deles recursos estratégicos da organização (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; AMIT; SCHOEMAKER, 1993; KRETZER; MENEZES, 2006).

Diante dos resultados, os autores chegaram à conclusão de que, para que os recursos sustentem vantagens competitivas e sejam considerados estratégicos, devem apresentar algumas características: valor, raridade, inimitabilidade e sem substitutos próximos (PETERAF, 1993; RUMELT, 1984; BARNEY, 1991). Esses tipos de recursos criam barreiras de entrada necessárias à manutenção do poder de mercado (CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014). Dessa forma, eles devem ser valiosos para explorar oportunidades e / ou neutralizar ameaças; raros, ou seja, escassos entre os concorrentes; terem alto custo de imitação ou serem inimitáveis e, ainda, insubstituíveis ou que não haja substitutos semelhantes ou próximos (BARNEY, 1991; BARBOSA; CINTRA, 2012; CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014; RIBEIRO, *et al.*, 2012).

Além disso, a condição estratégica é atingida quando os recursos são arranjados e organizados pelas competências e capacidades da organização (GRANT, 1991; BARNEY, 1991; KRETZER; MENEZES, 2006).

Para Barney e Clark (2007), os termos *recursos* e *capacidades* são utilizados de forma indiscriminada. Nem todos os autores fazem distinção entre os termos, mas capacidades organizacionais têm um escopo mais amplo do que o de recursos. As capacidades organizacionais estariam mais ligadas ao gerenciamento e coordenação dos recursos na busca pela vantagem competitiva.

Barney (1991) sugere que capacidades são pacotes ou feixes de recursos que geram vantagem competitiva sustentável, enquanto Amit e Schoemaker (1993) e Newbert (2008) as caracterizam como a habilidade de explorar o potencial dos recursos. Day (1994) afirma que, enquanto recursos são os ativos acumulados pela empresa ao longo do tempo, capacidades são pacotes de habilidades e de conhecimentos que permitem à firma fazer melhor uso deles. Ribeiro *et al.* (2007) conceituam as capacidades como o "[...] conjunto de habilidades e conhecimentos perpetuados pela organização e que permitem a coordenação de atividades, uso de ativos e aprendizado contínuo com vistas a um cenário esperado no futuro" e, para Barney e Hesterly (2007, p.64), elas "[...] permitem à empresa aproveitar por completo outros recursos que estejam sob seu controle".

Rangone (1999) aponta que as capacidades são vistas como um corpo de recursos e também como uma habilidade de a empresa gerir, alavancar e explorar esses recursos e Coyne (1986) relata que empresas obtêm vantagens competitivas por meio do estabelecimento de hiatos de capacidade que as distanciam dos seus competidores.

Quanto às competências, não há um consenso sobre seu conceito. Algumas abordagens misturam os conceitos de competência e capacidade (HAMEL; PRAHALAD 1994; FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006), enquanto outras privilegiam o sujeito ou a organização como foco principal de análise (PERIN *et al.*, 2009).

Perin *et al.* (2009) tratam as competências com o foco no indivíduo, no gestor e em suas atitudes e ações permeadas por saberes, conhecimentos, aptidões e habilidades em seu contexto profissional. A aprendizagem seria o caminho para o desenvolvimento de competências da firma (SONNENTAG; NIESSEN; OHLY, 2004). Wernerfelt (1994) defende que a competência pode ser atribuída a diversos atores e que há um processo contínuo de troca de competências entre as pessoas e a organização. Para Dutra, Hipólito e Silva (2000), competência seria a capacidade de um indivíduo de gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais. Durand (1998) também relaciona o conceito de competência ao indivíduo e o baseia em três dimensões: conhecimento, habilidade e atitude.

As competências individuais, orientadas pela estratégia da organização, em conjunto, formam, validam e modificam a competência organizacional, apesar desta última não se resumir somente à soma das competências das pessoas (BARBOSA; CINTRA, 2012).

Em resumo, a visão baseada em recursos busca explicar o desempenho superior das firmas por meio da análise de seus aspectos internos, incluindo seus recursos, sejam eles tangíveis ou intangíveis; suas capacidades de coordenar e explorar os recursos da melhor maneira possível e suas competências, um tipo de recurso mais específico intimamente relacionado aos funcionários e suas habilidades e aptidões.

Diante de tudo isso, percebe-se que as dificuldades enfrentadas pelas organizações são internas e externas e que a forma com que as organizações lidam com essas dificuldades, por meio de seus recursos, capacidades e competências, são cruciais na busca por bons resultados. As dificuldades aqui expostas, evidenciadas pelo ambiente VUCA e enfrentadas diante de uma orientação para o cliente, demonstram que o desempenho superior não é facilmente alcançado. A inovação é, muitas vezes, apontada como saída das organizações para superarem essas dificuldades como será abordado na seção seguinte.

2.3 Inovação

A inovação pode trazer um suporte à estratégia das organizações já que está ligada à “[...] obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, ao posicionamento competitivo, aos conceitos de competências nucleares, à aprendizagem organizacional e à capacidade de inovação” (BARBOSA; CINTRA, 2012, p. 36). Para Gunday *et al.* (2011), a inovação tem potencial de aumentar a eficiência e a rentabilidade das empresas e, por isso, desempenha um papel significativo na criação de diferenças de desempenho entre organizações.

Organizações que conseguem mobilizar conhecimentos e avanços tecnológicos na concepção de inovações em suas ofertas desfrutam de melhores vantagens competitivas em um cenário altamente incerto. Entretanto, não só empresas que lidam com altas taxas de tecnologia podem inovar (TIDD; BESSANT, 2015), se adaptar e remodelar uma tarefa possível, ou mesmo urgente, em diferentes tipos de organização e setores.

Tidd e Bessant (2015) relatam a importância do desenvolvimento de produtos para as organizações alcançarem vantagens competitivas. Quando a organização busca um diferencial

competitivo, torna-se necessária a busca por inovações (BARBOSA; CINTRA, 2012). A inovação é o grande motor do desenvolvimento de produtos. Todavia, a inovação não é limitada à criação de novos produtos ou serviços, mas também pode estar relacionada a mudanças em processos e tarefas (TIDD; BESSANT, 2015). Não somente fazer produtos e serviços melhores do que os dos concorrentes, mas também o ato de fazê-los melhor pode ser um aliado estratégico que traz mais altos níveis de competitividade. A inovação pode desempenhar grandes papéis no sentido de melhorar os processos de produção, o modo de entregar a oferta, a forma com que se propõe o valor e toda a rede envolvida no processo.

Inovação orientada para o cliente é uma abordagem convencional da inovação em *marketing* e estratégia. Profissionais e acadêmicos salientam a importância da pesquisa no consumidor como a fonte de benefícios e atributos para o desenvolvimento no processo de inovação (PERIN; SAMPAIO, 2004). No entanto, autores alegam que o cliente não tem conhecimento preciso de que atributos, características, produtos e inovações de serviço deveriam ser desenvolvidos. Para o cliente, uma oferta é simplesmente um modo de ter alguma tarefa feita (ULWICK, 2006). Por isso, esse tipo de abordagem está muito vinculada a inovações incrementais, pequenas, em produtos ou serviços já existentes, e raramente leva a inovações radicais. Para alcançar esse tipo de inovação mais radical, as empresas devem “[...] expandir seu foco míope para além dos serviços existentes e capacidades de serviço para atender às necessidades fundamentais de seus clientes” (BETTENCOURT; BROWN; SIRIANNI, 2013, p. 14).

Perguntar sobre características de produtos e serviços ao cliente leva a um processo de desenvolvimento circular que raramente termina com inovação bem-sucedida, mantendo a oferta presa à mesma solução básica. Na prática, o consumidor só consegue dizer os problemas que ele enfrenta, cabendo ao fornecedor, com sua experiência e recursos, propor soluções que possam ser traduzidas em uma proposta de valor (ULWICK, 2005).

Se consumidores do século XIX fossem questionados sobre os benefícios esperados em uma vela (em uma orientação *market driven*), possivelmente eles fariam em inúmeros benefícios (novas cores, cheiros ou durabilidade) para atender suas necessidades. E um fornecedor de velas ficaria feliz em saber que poderia diferenciar sua oferta melhorando atributos e tecnologias conhecidas pelo cliente e dominadas pelo fornecedor. Mas o fornecedor de velas, em uma situação de *status quo*, nunca entenderia que a essência do problema era iluminar o ambiente de maneira confiável e econômica. Indo além: se Thomas Jefferson tivesse seguido os conselhos

de inovação dos “manuais de *marketing*” contemporâneos, ele nunca teria *inventado* a lâmpada elétrica, mas talvez ele tivesse sido um *grande* vendedor de velas.

Notadamente, o crescente ímpeto pela remodelagem nos modelos de negócios ocorre em resposta a um aumento da necessidade de encontrar novas formas de obter vantagens competitivas e agir/reagir a mudanças geradas por mudanças tecnológicas (vide exemplo anterior), aumento da concorrência ou mudança nos hábitos dos consumidores. Essas necessidades levaram ao surgimento de novas formas de competição e revolucionaram indústrias inteiras, o que levou até organizações bem estabelecidas a repensar as formas convencionais de negócios (SCHNEIDER; SPIETH, 2013). Por essa razão, além de considerar o foco do trabalho em entender as mudanças estratégicas que as organizações realizam em contextos de instabilidade e volatilidade, compreende-se como oportuno entender a inovação na perspectiva dos modelos de negócios.

Conceitualmente, a expressão *modelo de negócios* foi mencionada ainda por volta da década de 50. Até hoje não há uma definição precisa e coesa sobre seu significado (CARAYANNIS *et al.*, 2014; SCHNEIDER; SPIETH, 2013; SPIETH; SCHNEIDER, 2016). O modelo de negócios de uma organização é uma forma sistêmica de analisar como ela funciona, descrevendo a “[...] lógica de como uma organização cria, fornece e captura valor” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010, p. 18). Nesse sentido, entende-se que, além de uma proposta de valor valiosa, as organizações precisam de um modelo de negócio “[...] funcional que ajudam a desbloquear, capturar e redistribuir de forma eficaz o valor acrescentado pela organização em questão” (CARAYANNIS *et al.*, 2014, p. 441).

Comum entre a maioria das definições atribuídas aos modelos de negócios é a característica de que o conceito fornece uma perspectiva holística da organização, não se limitando aos elementos internos e ambiente externo, permitindo, assim, que haja uma visão mais ampla e integrada das atividades da empresa (SCHNEIDER; SPIETH, 2013).

De acordo com a pesquisa de Spieth e Schneider (2016), os modelos de negócios apresentam três funções principais: descrever a maneira de fazer negócios de uma empresa (perspectiva estática); facilitar o desenvolvimento de oportunidades e comercializar novas idéias e tecnologias (perspectiva dinâmica e transformacional). A primeira função descreve a lógica da organização por meio do processo de criação de valor. Por ser mais estática, permite a classificação e o desenvolvimento de modelos genéricos. Já a segunda função refere-se à característica do modelo de negócios de conter dentro de si a abordagem adotada pela

organização para desenvolver e promover oportunidades no mercado, enquanto a terceira envolve o conceito do modelo de negócios representando o elemento de ligação entre inovação e criação de valor.

Partindo-se de um ponto zero, em que ainda não se tem estruturas e parâmetros estabelecidos, a inovação parte da imaginação e da ideação da criatividade sem fronteiras ou demarcações que a limitem. Dentro de uma organização já estabelecida, a própria conformação e as relações que a mantêm funcionando tornam-se limitações à inovação. A inovação do modelo de negócios então se torna interessante para as organizações, na busca de alcançar a inovação com o que elas têm disponível, como relatam Schneider e Spieth (2013, p. 4).

O desafio enfrentado por essas empresas não se limita ao desenvolvimento de novas ideias de negócios. Trata-se simultaneamente da (re) implantação e utilização dos recursos e capacidades existentes para desenvolver novas ofertas de valor ou formas de criação de valor. Em resposta a esse desafio, surgiu o interesse pela inovação do modelo de negócios, pois fornece uma unidade de análise capaz de considerar simultaneamente todos os fatores internos e externos relevantes.

A inovação no modelo de negócios refere-se a modificações em estruturas e atividades organizacionais para o alcance de uma criação de valor maior (BOUNCKEN; FREDRICH, 2016). Portanto, ela ocorre quando uma empresa adota uma nova abordagem de negócio em relação à sua estrutura e a suas operações e se baseia na premissa de que empresas podem inovar alavancando suas capacidades e recursos internos (AMIT; ZOTT, 2009; CARAYANNIS *et al*, 2014).

Santos *et al.* (2009) chamam a inovação do modelo de negócios de *inovação enxuta*, uma vez que as mudanças são feitas baseadas em recursos e capacidades já inerentes à organização, e o investimento pode ser mínimo. Autores discutem a inovação do modelo de negócios como uma resposta das organizações a um ambiente turbulento (BULIGA; SCHEINER; VOIGT, 2014; SCHNEIDER; SPIETH, 2013). Esse tipo de inovação pode ser uma resposta a mudanças ambientais, já que a turbulência no ambiente em que as organizações estão inseridas, muitas vezes, apresenta altos níveis, trazendo também altos níveis de incerteza, o que leva as empresas a buscarem uma flexibilidade maior (CARAYANNIS *et al*, 2014; CHESBROUGH 2010). Também é mais comum de ocorrer quando organizações enfrentam instabilidades econômicas, momento em que surge uma necessidade de reinvenção do negócio, buscando redução de custos e flexibilidade. Buliga, Scheiner e Voigt (2014, p. 650) evidenciam a importância desse tipo de inovação como medida estratégica em termos de turbulência.

O objetivo da inovação de modelo de negócios, como medida estratégica, é garantir a sobrevivência da empresa em tempos de mudança ambiental e turbulência. Com seus inúmeros tipos e variações, as inovações de modelos de negócios são vistas como uma poderosa fonte de desempenho e crescimento e, portanto, como um pré-requisito para a sobrevivência organizacional.

A inovação de modelos de negócios representa uma forma complementar de inovação para as empresas, além de inovações mais usuais aplicadas nas ofertas da organização. Atualmente, porém, muitas empresas parecem ter maiores expectativas em relação à inovação de modelos de negócios do que à inovação de produtos e processos (BULIGA; SCHEINER; VOIGT, 2014).

Essas capacidade e habilidade de inovar o modelo de negócios ao explorar oportunidades em seu ambiente a partir de suas capacidades e recursos preexistentes, potencialmente trazem às organizações vantagens competitivas em relação a seus competidores, garantindo, assim, um melhor desempenho no mercado (SCHNEIDER; SPIETH, 2014; SPIETH; SCHNEIDER, 2016). As empresas que conseguem inovar os seus modelos de negócio são susceptíveis a melhorar o valor oferecido aos clientes em termos de mudança de direção estratégica e abertura de novas indústrias, se desviando da concorrência (BULIGA, SCHEINER, VOIGT, 2014).

Quanto à literatura específica da inovação de modelo de negócios, Schneider e Spieth (2013) identificaram três linhas de pesquisa que abarcam os temas principais estudados. A primeira refere-se a pré-requisitos de uma inovação no modelo de negócios, que envolve os antecedentes desse tipo de inovação, além dos desafios e barreiras enfrentados por elas, como a resistência à mudança e a confusão sobre a necessidade de mudança. A segunda linha trata de elementos e processos da inovação do modelo de negócios, ou seja, de que forma ela ocorre. A terceira linha é focada nos efeitos alcançados por meio desse tipo de inovação, quais as consequências, efeitos nas estruturas da indústria ou mercado, efeitos nos resultados individuais das organizações e efeitos nas capacidades das organizações como, por exemplo, sua flexibilidade estratégica.

Diante desses conceitos, Spieth e Schneider (2016), após suas pesquisas, propuseram que o conceito de modelo de negócios está compreendido em três dimensões: a oferta de valor, a arquitetura da criação de valor e o modelo de receita da organização (SCHNEIDER; SPIETH, 2014; SPIETH; SCHNEIDER, 2016). Para haver uma inovação no modelo de negócios, pelo menos uma dessas dimensões deve ser afetada.

A primeira dimensão, a oferta de valor, envolve a proposição de valor da organização e as características que a permeiam, como seu posicionamento no mercado e a segmentação de

clientes. Esse tipo de inovação refere-se à concepção de uma nova proposta de valor que “[...] atenda a uma demanda existente, mas ainda não satisfeita, ou que estimule uma demanda adicional ainda não consciente” (SCHNEIDER; SPIETH, 2014), e baseia-se nos recursos e nas competências existentes da empresa.

A dimensão da arquitetura de criação de valor descreve o que é feito na organização para alcançar os objetivos relatados na proposta de valor, desde a estrutura, recursos e competências internas, lógica de distribuição e competências externas. Sua inovação está ligada à exploração de novas aplicações e combinações de recursos e competências existentes da organização.

Em terceiro lugar, o modelo de receita explicita como uma empresa gera seus lucros, e inovar seria encontrar uma maneira de gerar ganhos e gerenciar custos de uma forma que atenda simultaneamente às necessidades dos clientes e proporcione à empresa o maior lucro possível diante de seus recursos e competências.

Esse *framework* de três dimensões será utilizado na mensuração da inovação do modelo de negócios no contexto deste trabalho.

Ainda, com relação à busca pela inovação dentro das organizações, mas, no caso, inovações nas ofertas com relação às oportunidades de mercado é apresentada a abordagem da inovação orientada a resultados, que utiliza como metodologia o conceito de *jobs-to-be-done*, ambos apresentados na seção seguinte.

2.4 Inovação orientada a resultados e a metodologia *Jobs-to-be-done*

Conceitualmente, um JTBD, ou *tarefa a ser realizada* é uma atividade que indivíduos ou organizações precisam/desejam realizar ou um problema que pretendem solucionar. De forma consistente com a lógica dominada pelo serviço, assume-se que um cliente adquire uma oferta que visa ajudá-lo nessas tarefas, reiterando a perspectiva de solução de problemas por trás do conceito de JTBD. Notadamente, nem sempre existem alternativas disponíveis para solucionar um problema do cliente, nem mesmo o autosserviço, ou as ofertas e alternativas disponíveis podem não ser satisfatórias. Assim é no mapeamento das tarefas, conjugando características atuais e potenciais de uma oferta, especialmente quando inexitem boas soluções para o cliente, é que se observa o elevado potencial da metodologia JTBD para a inovação.

A inovação orientada ao incremento do desempenho dos clientes, por meio da satisfação de tarefas (*jobs*) não plenamente servidos, tem como premissa alcançar uma oferta mais atrativa do que a dos competidores, a um preço mais baixo e com menos efeitos colaterais, permitindo ao fornecedor maior competitividade no mercado (SILVERSTEIN; SAMUEL; DECARLO, 2009). Assim, a metodologia de *JTBD* se apresenta como uma alternativa para desenvolver soluções especificamente voltadas para atender demandas não atendidas dos consumidores, incluindo a identificação de pontos de rupturas no modelo de negócios das organizações. Nesse sentido, a abordagem *JTBD* é mais alinhada com a premissa de capacidades dinâmicas como forma de reinventar produtos e serviços ou, mesmo, criar indústrias/setores totalmente novos (AREND; BROMILEY, 2009).

Pode-se traçar as origens do conceito de *jobs-to-be-done* no já citado artigo *Miopia de marketing* do professor Theodore Levitt, publicado em 1960. As raízes conceituais da metodologia também são relacionadas a autores como; 1. W. Edwards Deming e seus sistemas de pensamento; 2. Joseph Schumpeter e seu conceito de destruição criativa; 3) estudos da psicologia relacionados a fundamentos da economia comportamental e a tomada de decisão naturalista (KLEMENT, 2016). Autores relatam, porém, que o termo se tornou popular com o artigo *Finding the right job for your product*, de 2007, do professor Clayton Christensen e coautores (SILVERSTEIN; SAMUEL; DECARLO, 2009). Já a inovação orientada a resultados (*outcome driven innovation*), que utiliza a *JTBD* como *input* do processo de inovação foi proposta por Ulwick (2005)

Assim como a implicação central da lógica dominante por serviço é a mudança na perspectiva, relatada por Vargo e Lusch, (2004), Silverstein, Samuel, DeCarlo (2012) também argumentam que o poder do conceito e técnica de *jobs to be done* é o ajuste de foco: a mudança da ideia de que clientes comprem produtos e serviços para a visão de que eles adquirem soluções para suas tarefas. O foco das organizações que seguem as premissas da metodologia *JTBD*, sustentadas na LDS passa a ser, não mais o cliente em si, mas, sim, o conjunto de tarefas e problemas (*jobs-to-be-done*) (ULWICK, 2005). O foco da metodologia *JTBD* é, portanto, se afastar da visão orientada por produto e entender os problemas enfrentados pelo cliente visando propor soluções integradas. Ao fazer essa transição, a técnica do *jobs-to-be-done* auxilia na identificação do real serviço a ser prestado para o cliente para que se identifiquem oportunidades de inovação e se consiga propor um valor maior, que aumente as capacidades do cliente de resolver suas tarefas e crie o maior valor possível.

Quando empresas focam a solução das tarefas dos clientes com mais rapidez, conveniência e menos despesas do que anteriormente, é mais provável que suas ofertas serão mais bem recebidas e acatadas pelo mercado (ULWICK, 2005). A importância não está no produto em si e nas suas funções, mas na capacidade que dão aos clientes de fazer algo (KLEMENT, 2016). Portanto, sob essa perspectiva, as organizações buscam aumentar as capacidades do cliente em resolver a tarefa que ele precisa fazer e, quanto menor o custo e o tempo e quanto maior a facilidade que o cliente enfrenta nessa resolução, maior é a satisfação do cliente, implicando desempenho superior da oferta no mercado.

Um ponto central que liga a inovação ao conceito de JTBD reside na constatação de que os *jobs* são neutros quanto às soluções criadas. Existem independentemente do consumidor e são estáveis ao longo do tempo, enquanto as soluções mudam (CHRISTENSEN *et al*, 2007). Por exemplo, o *job* do homem de enxergar no escuro sempre existiu e, para isso, soluções foram oferecidas ao longo do tempo, como a lamparina, a lâmpada e a lanterna. As ofertas mudaram e evoluíram no sentido de auxiliar o indivíduo de forma mais ampla na resolução dessa tarefa, e elas foram substituídas a partir do momento em que uma nova oferta resolveu tal atividade de uma forma mais satisfatória do que a anterior. Sendo assim, entender os problemas dos clientes, sem se atrelar unicamente aos benefícios da oferta, é essencial para se adaptar às mudanças originadas pelo processo de destruição criativa por trás de inovações em produtos, serviços e setores.

Os proponentes da metodologia defendem o uso do *jobs-to-be-done* como critério de segmentação de mercados no lugar da segmentação tradicional por categoria de produto/serviço, argumentando que, dessa forma, as organizações são capazes de enxergar mais claramente quem são os seus verdadeiros concorrentes, ou seja, aqueles que competem pelo atendimento do mesmo *job* (CHRISTENSEN *et al.*, 2007a).

Torna-se evidente a importância da identificação dos *jobs-to-be-done* dos clientes por parte dos fornecedores para cada vez mais e melhor atender a essas demandas. Uma vez que as empresas entendem quais os JTBD's de seus clientes, elas ganham novos *insights* de mercados e podem criar estratégias viáveis de crescimento. Às vezes, uma boa solução para um JTBD ou uma família deles não existe, e aí tem-se a oportunidade de inovar. Essa identificação pode ser feita por meio de diversos métodos como entrevistas, grupos-foco e etnografia entre outros. Ter objetivos claros quanto às informações que se quer obter é essencial para se alcançar bons resultados (ULWICK; BETTENCOURT, 2008).

Após a identificação, deve ser feita a categorização e a priorização dos JTBD's por meio da análise da importância e da satisfação dos clientes, que podem ser classificados como funcionais - que descrevem a tarefa que o consumidor quer feita - ou emocionais, que envolvem sentimentos e percepções e que podem ser ainda sociais (como o consumidor quer ser percebido) ou pessoais (como ele quer se sentir) (ULWICK, 2005). Além disso, um JTBD pode ser considerado principal, quando é central ao problema que ele quer resolvido, ou auxiliar, que, se resolvido juntamente com o principal, pode trazer uma solução melhor e mais completa para o cliente.

A *Outcome Driven Innovation* (ODI) – ou Inovação Orientada a Resultados –, citada anteriormente, é uma abordagem de inovação e desenvolvimento de produtos que utiliza a teoria de JTBD como primeira etapa no processo de inovações organizacionais. De acordo com Anthony Ulwick, idealizador da ODI, os princípios da metodologia aplicados ao processo de inovação são semelhantes aos da abordagem Seis Sigma, em que a variabilidade dos processos é monitorada e controlada com o objetivo de minimizar os erros e otimizar o processo como um todo. O autor argumenta que organizações podem alcançar taxas superiores de sucesso em inovação “[...] identificando as fases da inovação e eliminando os fatores que introduzem variabilidade ao processo” (ULWICK, 2005, p. XV).

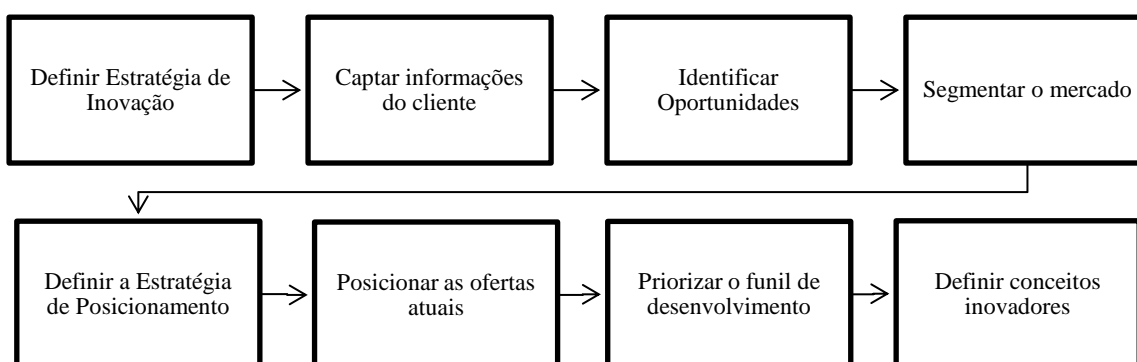
A *Outcome Driven Innovation* parte de algumas premissas principais, entre as quais, a de que clientes utilizam métricas de desempenho para julgar o quanto os seus problemas (*jobs*) estão sendo resolvidos, os chamados resultados (*outcomes*) desejados. Essas métricas mostram o que o cliente deseja que um produto ou serviço faça por eles na resolução de seus *jobs* e tornam possível a criação de produtos e serviços inovadores com maior chance de sucesso, já que, a partir delas, pode-se avaliar quais são os aspectos da tarefa mais importantes e que não estão sendo satisfeitos e, a partir disso, identificar oportunidades de inovação (ULWICK, 2005).

Então, a *Outcome Driven Innovation* utiliza o mapeamento dos JTBD como entrada de informação e, a partir deles, são listados os resultados esperados associados a eles. Esses resultados também serão priorizados de acordo com a importância e a satisfação vinculadas a eles para a identificação das oportunidades (ULWICK, 2005). Todos os *jobs* são processos, constituídos de início, meio e fim, e podem ser detalhados por meio de etapas (BETTENCOURT; ULWICK, 2008). Descrevê-los por intermédio desses passos discretos de processo tornam a identificação de resultados mais clara. A partir dessa estrutura, é construído

um mapa de valor do cliente em que os resultados esperados pelos consumidores são listados para cada etapa do processo do atendimento do *job* (ULWICK, 2005).

Os principais passos da *Outcome Driven Innovation* são mostrados na figura 1. A definição da estratégia de inovação da organização é importante para definir quais são os objetivos almejados por ela. A partir desses objetivos, pode-se captar informações necessárias a partir dos clientes e, em seguida, identificar as maiores oportunidades de inovação. Como citada anteriormente, a segmentação dos negócios por JTBD permite definir a estratégia de ação da organização com mais clareza. Dessa forma, podem ser posicionadas as ofertas atuais em função dessa segmentação e da estratégia escolhida, priorizar o desenvolvimento das ofertas a partir das oportunidades encontradas, assim chegando às propostas/conceitos de inovação.

Figura 2 - Etapas da outcome driven innovation



Fonte - ULWICK, 2005, adaptada pela autora da dissertação.

Na identificação das oportunidades de inovação, são levantadas as informações de importância e satisfação de cada resultado esperado. O cálculo é feito segundo a fórmula apresentada abaixo (ULWICK, 2006).

$$\text{Importância} + \max(\text{Importância} - \text{Satisfação}, 0) = \text{Oportunidade}$$

Pinegar (2006) apresenta algumas críticas quanto à fórmula, alegando que a subtração feita entre a importância e satisfação, além de considerar os dois construtos como semelhantes para a realização da operação (o que não são), desconsidera que as duas são variáveis inversamente correlacionadas, como sugere a teoria da hierarquia de necessidades de Maslow. Entretanto, o mesmo autor, depois de diversos testes, reconhece que os resultados condizem com o comportamento esperado da fórmula, em que os fatores não importantes são suprimidos enquanto os mais importantes são preservados revelando a oportunidade mais alta nesses casos.

Portanto, a *Outcome Driven Innovation* e a sua lógica de *jobs-to-be-done* são abordagens utilizadas em busca da inovação e permitem entender a fundo quais são os problemas do cliente e identificar onde estão as oportunidades de ação para as organizações. Isso permite que elas desenvolvam ofertas com mais aderência às necessidades do cliente e, a partir disso, façam uma proposição de valor direcionada e pontual, aumentando as capacidades do cliente em resolver suas tarefas e aumentando as chances de sucesso das inovações da organização cliente.

Em um paralelo com a lógica dominada por serviço, entender o *job-to-be-done* do cliente e os resultados que os consumidores buscam nas etapas do processo de resolução podem auxiliar a organização a elaborar uma melhor proposta de valor, além de direcionar e comunicar melhor a proposta junto aos *jobs* que pretende resolver. Pode ser feito um paralelo também quanto à cocriação de valor, já que “[...] ao focar no que o cliente está tentando alcançar, os gestores ficam mais bem equipados para perturbar o status quo, criando valor *com* o cliente, e não apenas *para* o cliente” (BETTENCOURT; BROWN; SIRIANNI, 2013, p. 15). Quanto mais a organização aumenta as capacidades do cliente de executar a tarefa, mais e melhor o JTBD é atendido e mais valor seria cocriado e percebido pelo beneficiário durante a utilização do serviço.

Lusch e Vargo (2014) argumentam que a lógica dominada por serviço não é uma teoria finalizada, está sendo construída e melhorada ao longo do tempo com a contribuição de diversos autores e que, mesmo ainda em construção, ela pode começar a ser conectada com metodologias e teorias de médio alcance compatíveis e mais práticas tais como “[‘estratégia blue-ocean’, ‘jobs-to-be-done’, ‘consumo lean’ e ‘inovação de experiência’]” (LUSCH; VARGO, 2014, p. 211).

Nesse sentido, pode-se dizer que a metodologia de JTBD pode ser encarada como uma forma de aplicação prática da lógica dominada por serviço, por apresentar conceitos e essências muito semelhantes à teoria citada. Até mesmo a relação dos conceitos mais básicos de serviço e tarefa a ser feita é evidenciada por alguns autores, como Bettencourt, Brown e Sirianni (2013, p. 15) que relatam que “[...] os clientes procuram serviços por uma razão, eles querem realizar algo”. Podem-se perceber vários aspectos em comum que fortaleceriam as duas abordagens se utilizadas conjuntamente. Por conseguir traduzir um conceito acadêmico complexo como a abordagem da LDS em termos empíricos é que a JTBD se torna uma ferramenta poderosa.

3 HIPÓTESES E MODELO

Diante de todas as teorias apresentadas, serão destacados os principais argumentos utilizados para a construção das hipóteses e do modelo a ser estudado.

A primeira hipótese foi construída para investigar o impacto positivo da inovação do modelo de negócios nas capacidades da organização. Isso porque, se a inovação no modelo de negócios está intimamente relacionada a como os recursos são coordenados (GRANT, 1991; DAY, 1994; RANGONE, 1999), esse tipo de inovação deveria, então, levar as organizações a melhorias nas capacidades, ou seja, uma alavancagem no gerenciamento dos recursos internos já existentes da organização (COYNE, 1986), levando à hipótese de que *H1: a busca pela inovação no modelo de negócios tem um impacto positivo nas capacidades da organização.*

A segunda hipótese se baseia no impacto causado pela inovação no modelo de negócios no desempenho da organização, já que um crescente ímpeto pela remodelagem nos modelos de negócios ocorre em resposta a um aumento da necessidade de encontrar novas formas de obter vantagens competitivas, e, como consequência, aumentar o desempenho da organização no mercado (SCHNEIDER; SPIETH, 2014; SPIETH; SCHNEIDER, 2016). Dessa forma, a hipótese 2 diz que *a busca pela inovação no modelo de negócios tem um impacto positivo no desempenho da organização.*

Já a hipótese 3 se baseia na relação entre o aumento das capacidades e o desempenho da organização. Essa relação é fundamentada pelas premissas de *jobs-to-be-done* (ULWICK, 2005), e o aumento dessas capacidades, no entendimento deste trabalho, pode se dar de duas formas: a resolução de seus JTBD via esforços da própria organização (por exemplo, por meio da inovação do modelo de negócios, citada na hipótese anterior), ou por meio de produtos ou serviços de terceiros que possam resolver as tarefas que eles precisam realizar. Por isso, ao oferecer uma solução de um *job* para um cliente, a organização estará, segundo a perspectiva da visão baseada em recursos, potencializando a capacidade do cliente de gerir melhor os seus recursos com o objetivo de executar a tarefa ou resolver o seu *job*. A partir disso, quanto maior for a capacidade da organização de resolver suas tarefas, melhor será o seu desempenho quanto a seus concorrentes, já que ele estará mais preparado para encarar o mercado. Portanto, a hipótese 3 diz que *a melhoria nas capacidades de negócio tem um impacto positivo no desempenho da organização.*

A primeira e a terceira hipóteses estão então relacionadas às capacidades de negócios como uma variável mediadora da relação entre a inovação do modelo de negócio e o desempenho das empresas. Essas hipóteses consideram que o aumento das capacidades de negócio tem uma relação positiva com os dois construtos da relação.

Já as hipóteses 4 a 12 estão relacionadas aos impactos das variáveis de turbulência de mercado, turbulência tecnológica e intensidade competitiva nos construtos de inovação e desempenho da organização, além do impacto direto na relação entre os dois construtos. Essas variáveis ambientais impactariam os construtos e a relação na medida em que, quanto mais turbulento, incerto e imprevisível se torna o ambiente, mais isso impactaria positivamente a inovação do modelo de negócios (BULIGA; SCHEINER; VOIGT, 2014; SCHNEIDER; SPIETH, 2013), já que, quanto mais complexo o ambiente enfrentado, mais flexível a empresa deve buscar ser e a inovação é um caminho essencial para se adaptar a mudanças ambientais (CARAYANNIS *et al*, 2014; CHESBROUGH 2010). O que nos leva às hipóteses 4 - *A turbulência de mercado tem um impacto positivo na inovação do modelo de negócios*; 5 - *A turbulência tecnológica tem um impacto positivo na inovação do modelo de negócios*; 6 - *A intensidade competitiva tem um impacto positivo na inovação do modelo de negócios*.

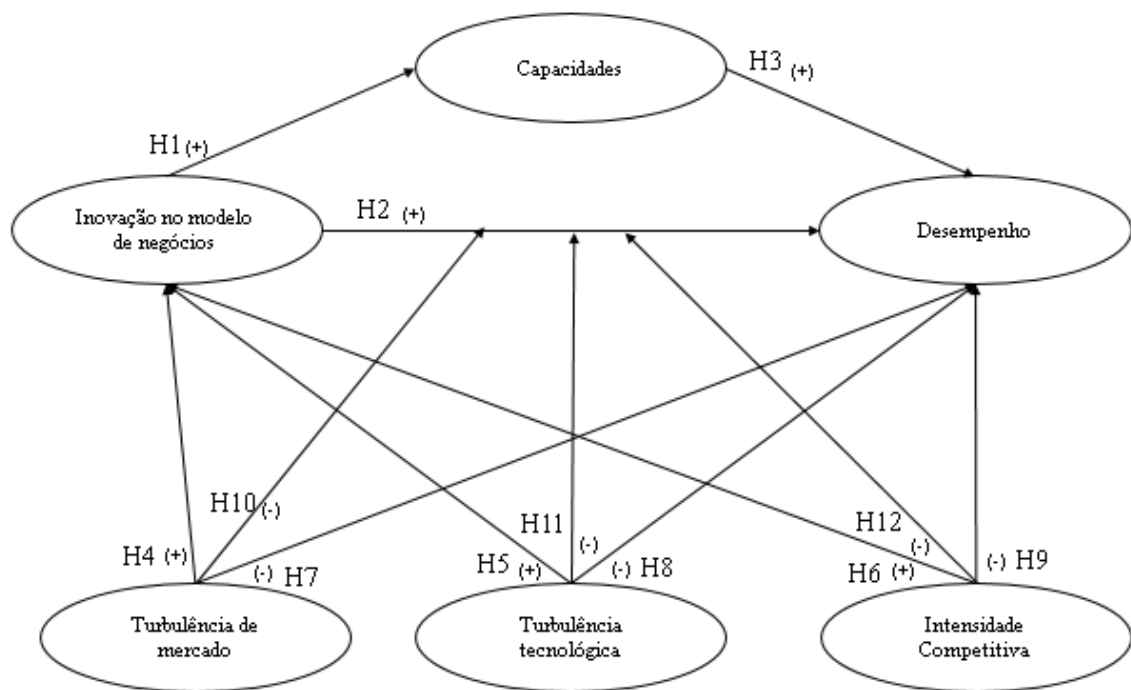
Contudo, essas mesmas características podem fazer com que o desempenho seja impactado negativamente (SLATER; NARVER, 1994), dado que em contextos turbulentos o alcance de performance superior é um objetivo mais difícil de ser alcançado. Isso acaba levando às hipóteses 7 - *A turbulência de mercado tem um impacto negativo no desempenho da organização*; 8 - *A turbulência tecnológica tem um impacto negativo no desempenho da organização*; 9 - *A intensidade competitiva tem um impacto negativo no desempenho da organização*.

Por último, pensando no efeito da inovação do modelo de negócios em seu desempenho, este pode ter seu efeito reduzido quando exposto a características de turbulência e competitividade. Ou seja, o ambiente turbulento reduziria o efeito esperado entre a inovação no modelo de negócios e a performance. Essa inferência, apesar de não ter sido testada diretamente por autores citados nessa dissertação encontra respaldo em trabalhos anteriores (FILHO *et al.*, 2012), sendo considerada uma lacuna a ser explorada que foi baseada e condizente com a construção das demais hipóteses. Assim, chegamos às últimas hipóteses do modelo: 10 - *O aumento da turbulência de mercado reduz o efeito da inovação no modelo de negócios sobre o desempenho*; 11 - *O aumento da turbulência tecnológica reduz o efeito da inovação no modelo*

de negócios sobre o desempenho; 12 - O aumento da intensidade competitiva reduz o efeito da inovação no modelo de negócios sobre o desempenho.

Considerando as hipóteses, chega-se ao presente modelo de pesquisa, analisando o impacto das variáveis e os construtos apresentados no trabalho conforme **Figura 3**.

Figura 3- Modelo de Pesquisa



Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo, serão definidos os procedimentos metodológicos para o alcance dos objetivos da pesquisa. Os métodos de pesquisa foram estabelecidos com base nos propósitos do estudo e em considerações de ordem prática e teórica.

4.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa foi composta por duas fases. A primeira, qualitativa, buscou fazer um levantamento sobre os JTBD's de clientes em um cenário B2B. A pesquisa qualitativa deve ser utilizada quando se quer entender e/ou interpretar os fenômenos mais profundamente (COOPER; SCHINDLER, 2011). Ou seja, quando não se sabe muito sobre o que está sendo estudado e se quer levantar informações e entender melhor como as coisas funcionam, uma pesquisa qualitativa é o melhor caminho.

Como o objetivo dessa fase foi levantar uma quantidade significativa de JTBD que fossem gerais, ou seja, que possam ser comuns a vários tipos de organizações, de tipos, portes e mercados diferentes, quanto mais informações e *insights* diferentes melhor. Além disso, levando em consideração a própria natureza dos *jobs-to-be-done*, que não são claros na fala do respondente, a pesquisa qualitativa dá a condição de se aprofundar nas perguntas para obter respostas mais condizentes com o objetivo.

A segunda fase da pesquisa, quantitativa, voltou-se a testar a relação entre a inovação do modelo de negócios, as capacidades de negócio das organizações - representadas por relações de satisfação e importância dos JTBD's levantados na primeira etapa da pesquisa – e o seu desempenho. Essa segunda etapa foi quantitativa, já que busca descrever, explicar ou prever um fenômeno, entender a probabilidade de ele ocorrer de forma mais ampla (COOPER; SCHINDLER, 2011).

Diante dessa natureza, a pesquisa pode ser classificada como exploratória e descritiva. A primeira fase pode ser considerada exploratória já que ela foca a utilização da metodologia de *jobs-to-be-done*, que é pouco explorada teoricamente, além de ser um conceito bem distinto por sua natureza de outros conceitos que poderiam ser utilizados. Pode-se considerar que a segunda fase da pesquisa tem também um caráter exploratório na medida em que a investigação sobre a

metodologia utilizada é nova na área e não se têm pesquisas que explorem essa relação. A pesquisa também apresenta um caráter descritivo, já que buscará descrever o comportamento das variáveis de uma população, procurando estabelecer uma relação entre construtos que caracteriza a realidade da amostra estudada. De acordo com Gil (2008, p. 28), pesquisas descritivas “[...] têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

4.2 Instrumentos de pesquisa

Na primeira etapa da pesquisa foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, conforme sugerem diversos autores (CHRISTENSEN *et al.*, 2007b; SILVERSTEIN; SAMUEL; DECARLO, 2009). Christensen *et al* (2007) dizem que a unidade de análise de uma pesquisa como essa é entender a situação na qual os clientes se encontram. Não é necessariamente entender diretamente a necessidade dos clientes porque eles precisam de coisas diferentes em tempos diferentes. O *job*, a situação, é um ponto de foco mais simples e estável ao longo do tempo porque existe independentemente do consumidor. Por essa razão, essas entrevistas foram feitas de maneira aberta, por telefone, com uma linha de raciocínio traçada no sentido de direcionar as respostas dos respondentes para descrever os desafios que a sua organização enfrenta atualmente e se havia soluções disponíveis no mercado para auxiliá-los diante desses desafios. Esses desafios remetem aos JTBD’s não resolvidos das empresas. São aquelas atividades, tarefas ou problemas em cuja solução eles enfrentam dificuldades.

Como argumentam alguns autores (BETTENCOURT; ULWICK, 2008), todos os *jobs* são processos, constituídos de início, meio e fim, e podem ser detalhados por meio de etapas, e descrevê-los dessa forma torna a identificação de resultados mais clara. No entanto, no caso desta pesquisa, buscou-se identificar uma quantidade maior de *jobs* menos aprofundados que fossem pontos em comum a várias organizações, em lugar de dissecar poucos *jobs* para buscar oportunidades de inovação.

Para responder à pergunta de pesquisa, na segunda etapa do projeto, do tipo quantitativa, o levantamento foi feito via aplicação de um questionário do tipo *survey* como técnica de coleta de dados, de natureza transversal. O corte foi transversal, pois pretende-se observar os elementos amostrais em um período único de tempo.

O questionário oferece muitas vantagens, entre elas: o conhecimento direto da realidade, ser um método econômico e rápido (levando em consideração a pequena disponibilidade do tempo e recursos). E também conseguir atingir grande número de pessoas a menores gastos e garantindo anonimato entre outras. Apesar disso, também apresenta limitações, tais como não oferecer a garantia de que a maioria das pessoas devolvam o questionário preenchido, o que pode impactar os números de pesquisa e a representatividade da amostra (GIL, 2008).

Nesse questionário, além das perguntas segmentadoras, que caracterizam as organizações, são feitas perguntas que envolvem as capacidades de negócios, que estão relacionados com os JTBD's encontrados na primeira parte da pesquisa, a inovação do modelo de negócios, o desempenho das organizações se comparadas a seus concorrentes e o impacto das turbulências ambientais sobre a organização. As perguntas são avaliadas a partir de uma escala *likert* de 11 pontos (de 0 a 10).

A pesquisa se propõe a avaliar a relação entre as capacidades de negócios das empresas quanto ao seu desempenho. Essas capacidades estão relacionadas com a importância e a satisfação dos *jobs-to-be-done* das organizações. Por esta razão, para todos os JTBD levantados na primeira parte da pesquisa, são feitas duas perguntas: — Qual o foco que a organização está dando ao curto prazo para cada um deles e, em segundo, o quanto cada um deles está solucionado dentro da empresa. Diante dessas duas respostas, pode-se obter uma medida sobre a capacidade da organização diante de cada *job*, utilizando o fator multiplicador entre estas duas medidas.

Na avaliação das variáveis de turbulência ambiental e de mercado, é feita uma pergunta sobre o quanto a organização está sendo afetada por cada tipo de turbulência. Quanto à inovação do modelo de negócios, as organizações são questionadas sobre o quanto elas têm alterado o seu modelo nas dimensões apresentadas.

Não existe consenso sobre quais seriam a definição e a medida ideal para desempenho organizacional (BARNEY, 1996), tendo em vista que cada medida de desempenho tem seus pontos fortes e suas limitações. Por isso, na presente pesquisa, as perguntas são feitas para se avaliar o desempenho da organização em diversos aspectos. A escala de desempenho utilizada é uma escala subjetiva. Wall *et al.* (2004) defendem a utilização desse tipo de escala de desempenho de empresas e enumeram alguns benefícios que esse tipo de escala pode trazer para a pesquisa: medidas subjetivas tendem a se concentrar no desempenho global e, normalmente, são comparativas aos concorrentes, enquanto objetivas são direcionadas para o

desempenho financeiro e medidas por números absolutos. Nesse sentido, a medida subjetiva torna-se uma alternativa mais viável, já que nem sempre registros financeiros estão disponíveis ou são de fácil acesso ou de fácil entendimento, bem como a comparação objetiva de métricas entre clientes de diferentes setores gera problemas de compatibilidade. Os autores argumentam que há poucas evidências para sugerir que tais estudos levariam a conclusões errôneas (WALL *et al.*, 2004). As escalas utilizadas, assim como os construtos relacionados e a fonte, encontram-se no quadro 1.

Quadro 1 - Construtos e escalas utilizados no modelo

COD	Construto	Pergunta	Fonte:
cap	Capacidades de negócio	<i>Jobs to be done</i> – análise de importância e satisfação	Elaborado pela autora da dissertação, com base na primeira fase da pesquisa
turbmec1	Turbulência de mercado	No nosso tipo de negócio, as preferências dos clientes por produto, serviços ou soluções mudam bastante ao longo do tempo	Soares (2013) (mercado); Bodlaj; Rojsek (2010) e Kmiecik; Michna; Meczynska, (2012) (Tecnológica); Joshi; Sharma (2004);
turbmec2		Nós estamos percebendo uma demanda formada por clientes que nunca compraram nossos produtos e serviços antes	
turbmec3		Novos clientes tendem a ter necessidades de produtos ou serviços que são diferentes das necessidades dos nossos clientes atuais	
turbtec1	Turbulência tecnológica	A tecnologia na nossa indústria está mudando rapidamente	
turbtec 2		Mudanças tecnológicas oferecem grandes oportunidades na nossa indústria	
turbtec3		Um grande número de ideias de novos produtos se fez possível através dos avanços tecnológicos em nossa indústria	
intcomp1	Intensidade Competitiva	O nível de competitividade no mercado em que atuamos é elevado	Gonçalves Filho <i>et al.</i> (2012)
intcomp2		Os concorrentes do mercado em que atuamos são muito competitivos	
intcomp 3		O número de competidores diretos no mercado em que atuamos é elevado	
inov1	Inovação do modelo de negócios	Os benefícios prometidos e ofertados ao mercado	Spieth; Schneider (2016)
inov2		A forma como entregamos nossas ofertas ao mercado	
inov3		As fontes e as formas de gerar receita em nosso negócio	

desemp1	Desempenho	Retorno obtido sobre o capital ou recursos investidos	Adaptado de Veit 2014 (tese), Gonçalves Filho <i>et al.</i> (2012) e Perin (2001) e dados da pesquisa
desemp2		Lucratividade geral	
desemp3		Crescimento na participação de mercado	
desemp4		Crescimento no faturamento	
desemp5		Produtividade	
desemp6		Qualidade dos produtos e serviços	

Fonte- Elaborada pela autora da dissertação.

O questionário encontra-se no APÊNDICE A.

4.3 População e amostra

A primeira fase foi feita por meio de entrevistas por telefone, com 41 clientes e não clientes da organização estudada, dos mais diversos portes, níveis e setores. É possível ver a natureza dessa amostra no Quadro 2. A fase qualitativa da pesquisa trouxe os *insights* e as hipóteses que serão testados na fase quantitativa por meio de um *survey* direcionado ao universo de organizações.

Quadro 2 - Perfil participantes fase qualitativa

Porte	Setor		Porte	Setor
Gigante	Tecnologia da informação		Grande Pública	Serviços Públicos
Gigante	Bens de consumo		Grande Pública	Serviços agropecuários
Gigante	Tecnologia da informação /Comunicação		Grande Pública	Serviços Públicos
Gigante	Bens de consumo		Grande Pública	Serviços Públicos
Gigante	Atacado		Média	Energia
Gigante	Mineração		Média	Transporte
Gigante	Comunicação		Média	Industria da construção
Gigante	Transporte		Média	Bens de capital
Grande	Indústria da construção		Média	Química / Petroquímica
Grande	Eletroeletrônico		Média	Industria da construção
Grande	Educação/Saúde		Média	Atacado
Grande	Produtos Agropecuários		Média	Industria da construção
Grande	Auto indústria		Média	Industria da construção
Grande	Industria da construção		Média	Farmacêutico
Grande	Serviços		Média	Tecnologia da informação
Grande	Educação		Média	Eletroeletrônico
Grande	Educação		Média	Eletroeletrônico / Telecomunicações

Grande	Serviços agropecuários		Média	Telecomunicações
Grande	Siderurgia e Metalurgia		Média	Industria da construção
Grande Pública	Serviços Públicos		Média	Financeiro

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

A população pesquisada foi formada pela base de empresas clientes de uma escola de negócios brasileira. A população pesquisada, a base de dados, tem 3.977 executivos de 1.892 instituições. A coleta de dados da etapa quantitativa foi realizada por meio de uma plataforma *online*, enviada via e-mails dos contatos.

Gil (2008, p. 90) caracteriza a amostra como “[...] um subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população”. A amostra deverá ser significativamente representativa da população, ou seja, de acordo com as características da população, deverão se obter respostas de uma amostra que apresente as mesmas características ainda que em menor escala.

4.4 Coleta de dados e trabalho de campo

No âmbito do mercado B2B, especificamente no mercado estudado neste trabalho, relacionado a uma escola de negócios, pode-se afirmar que os *jobs-to-be-done* enfrentados pelos clientes organizacionais estão relacionados a suas capacidades gerenciais. Nesses mercados, a capacidade de se conseguir resolver a maioria de seus problemas deve conduzir a empresa para um desempenho superior, já que a empresa será capaz de superar os concorrentes em determinadas áreas. Portanto, a organização estudada, ao inovar e propor soluções com mais valor para seus clientes, aumentaria a sua capacidade de resolver as suas tarefas a serem realizadas ou os desafios que enfrentam. Nesse sentido, percebe-se a importância da ferramenta, tanto para a organização que, a partir da investigação sobre os JTBD de seus clientes, conseguem desenvolver ofertas baseadas na inovação e com maiores chances de sucesso no mercado, quanto para os clientes organizacionais que teriam suas capacidades de negócios ampliadas.

A metodologia foca descobrir as tarefas a serem realizadas dos clientes e, a partir de uma pesquisa sobre os resultados esperados diante do processo de execução da tarefa, descobrir onde há oportunidades de melhoria (ULWICK, 2005; ULWICK, 2002). Há uma dificuldade em conseguir informações via entrevista ao cliente, já que, na grande maioria das vezes, o seu discurso está atrelado a soluções, especificações, necessidades e benefícios (ULWICK 2005).

Para esta pesquisa, é importante ressaltar que o objetivo foi descobrir o máximo de tarefas comuns a organizações de diferentes perfis, portes e mercados e, a partir da avaliação conjunta de satisfação e importância para cada um, relacionar as capacidades de negócio de cada uma com o seu desempenho. Para isso, foram realizadas diversas entrevistas com pessoas de diferentes organizações em que foram questionados sobre qual era o contexto atual da empresa e o histórico que a trouxe até aqui, quais eram os desafios que a sua empresa está enfrentando, se já existe alguma solução que atenda total ou parcialmente a organização a ultrapassar esse desafio, a visão de futuro e as novas mudanças enfrentadas. Tudo isso para se entender melhor o contexto e as características da organização e as reais necessidades ou tarefas que ela precisa realizar. Não se entrou no mérito das métricas esperadas pelo cliente (*outcomes*) mais especificamente como cita Ulwick (2005), já que a intenção não era aprofundar em um *job*, mas, sim, levantar um número razoável e comum de *jobs* a várias organizações.

Diante disso, a primeira parte da pesquisa qualitativa trouxe os *insights* sobre os JTBD's dos clientes que foram organizados em seis *jobs* principais. Estes *jobs* principais, por sua vez, foram desdobrados em 15 *jobs* relacionados, que serviram de unidade de análise nesta pesquisa. A relação dos JTBD's encontrados está listada no **Quadro 3**.

Quadro 3 - *Jobs* principais e relacionados das organizações

Job principais	Jobs relacionados
1. Gestão eficiente: processos adequados, pessoas alinhadas e comprometidas com resultados	1.1. Gestão eficiente do negócio
	1.2. Desenvolvimento de competências alinhadas à estratégia do negócio
	1.3. Alinhamento cultural
2. Crescimento sustentável do negócio e <i>funding</i>	2.1. Definição e consolidação de estratégias de crescimento
	2.2. Inovação e digitalização organizacional
	2.3. <i>Funding</i> e estratégias de financiamento para sustentar as operações do presente
	2.4. <i>Funding</i> e estratégias de financiamento para a construção do futuro
3. Ser uma organização relevante, atrativa e que faça diferente na sociedade	3.1. Ser uma organização relevante e que faça a diferença na sociedade
	3.2. Ser uma organização que atraia, desafie e engaje talentos
4. Construir um ambiente que estimula o desenvolvimento da carreira do executivo, resguardando o equilíbrio emocional e relações saudáveis	4.1. Planejamento da sucessão e apoio ao desenvolvimento da carreira dos executivos
	4.2. Construção de ambiente de confiança, com equilíbrio emocional e relações saudáveis
5. Operar em um mundo mutante	5.1. Compreensão das mudanças do contexto do negócio e traduzi-las em estratégias
	5.2. Mobilização das pessoas para os movimentos de futuro
6. Ser uma organização global	6.1. Executivos com visão e conhecimento para atuação global
	6.2. Saber operar em um contexto global

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

4.5 Análise de dados

A análise de dados da primeira etapa da pesquisa foi uma análise qualitativa. Utilizaram-se técnicas de análise de discurso, fazendo um levantamento das respostas e categorizando os principais pontos de cada uma a fim de encontrar pontos em comum, ou pontos que se destacassem de modo a gerar um interesse de pesquisa relevante. A partir desses resultados, foram estabelecidos os *jobs* a serem estudados na pesquisa e já apresentados no Quadro 3.

A análise de dados foi quantitativa feita por meio de métodos estatísticos de análise dos questionários. De acordo com Gil (2008, p. 173), as técnicas de análise multivariada “[...] permitem que de alguma forma os resultados obtidos em levantamentos indiquem a influência exercida por um conjunto de variáveis sobre outras”. A análise será feita via modelagem de equações estruturais, visando buscar evidências de que as variáveis estudadas se comportam como o modelo idealizado.

As variáveis dependentes são as influenciadas pelas condições de tratamento independentes, e variáveis independentes são as que podem ser controladas na pesquisa ou no experimento (CRESWELL, 2007). A variável independente, nesse caso, é a inovação do modelo de negócios, e a variável dependente é o desempenho das empresas. As variáveis ambientais (intensidade competitiva, turbulência de mercado e turbulência tecnológica) são moderadoras, e as capacidades de negócio identificados das empresas são a variável mediadora da relação estudada, entre a inovação do modelo de negócios e o desempenho. Variável moderadora é aquela que afeta a direção e/ou a força da relação entre a variável independente e a variável dependente (BARON; KENNY, 1986). Já a variável mediadora é aquela que, numa relação entre variáveis em que há efeitos indiretos, transmite os efeitos causais das variáveis antecedentes às consequentes (KLINE, 2011).

5 ANÁLISE DE DADOS

Nesta seção são apresentadas as etapas empregadas na análise de dados. Para isso, serão utilizadas as obras de alguns autores usualmente citados na literatura (BOLLEN, 1989; HAIR *et al.*, 2010; KLINE, 2005; TABACHNICK; FIDELL, 2007) utilizados como base das análises estatísticas, além do uso de *softwares* como SPSS e SMARTPLS.

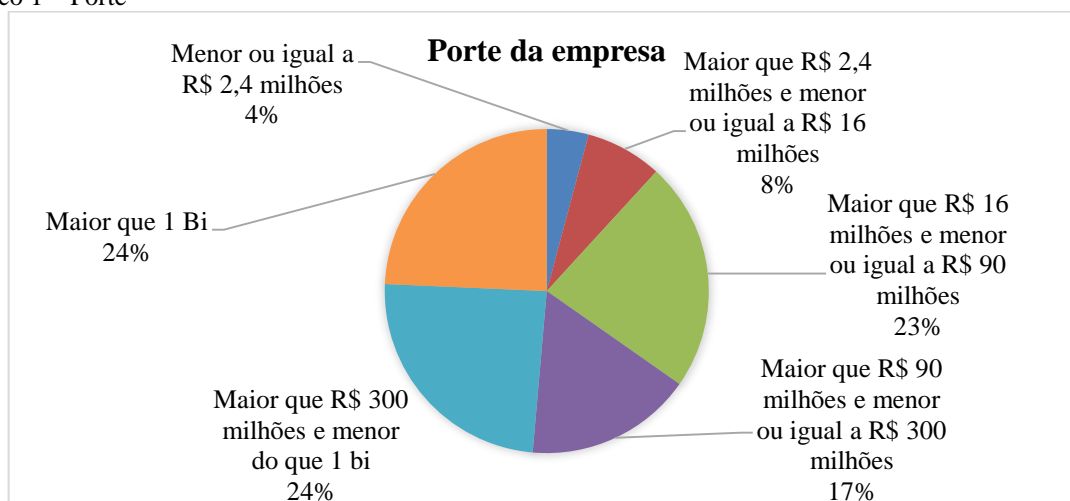
5.1 Análise exploratória

Como primeiro passo da análise, foi realizada uma investigação inicial e exploratória com objetivos de entender de forma geral as características do banco de dados e identificar e, caso necessário, corrigir alguma violação nos pressupostos estatísticos utilizados para extrair conclusões acerca do problema de pesquisa proposto (TABACHNICK; FIDELL, 2007). Assim, parte-se de uma análise descritiva básica, incluindo o perfil dos participantes do estudo, para análise de requisitos específicos usualmente encontrados em análises que empregam métodos multivariados.

5.1.1 Perfil da amostra e análise descritiva

Na amostra inicial, foram obtidas 251 respostas, mas, devido ao tratamento de dados e à presença de dados ausentes, esse número passou para 144 questionários completos. Esse tratamento será elucidado na seção seguinte. Na amostra final, obteve-se o número de 123 empresas respondentes em 144 questionários (mais de uma pessoa respondeu para a mesma empresa).

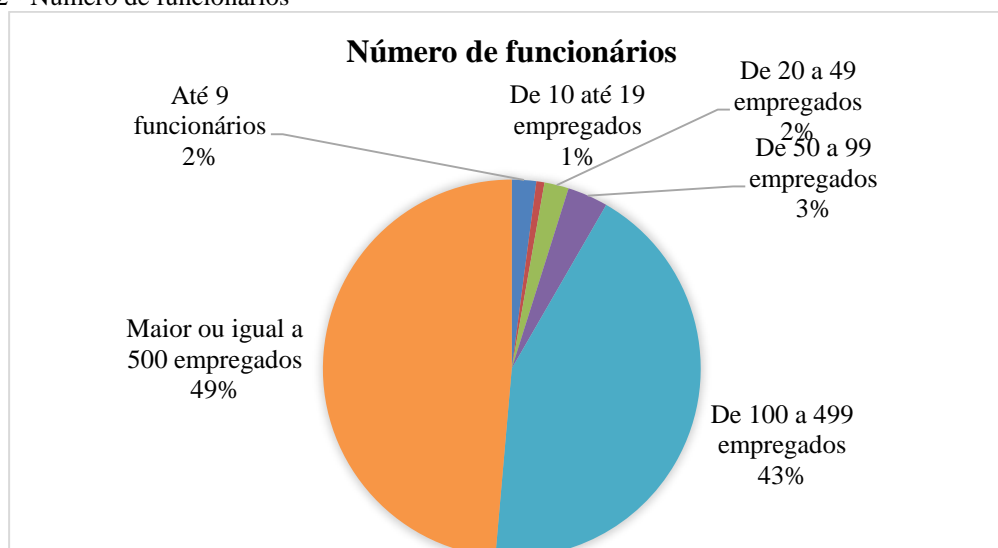
Gráfico 1 – Porte



Fonte - Dados da pesquisa.

Observa-se que a amostra apresenta tendências para empresas com portes maiores, sendo bem equilibrada entre os grupos de empresas com faturamento maior do que 16 milhões (gráfico 1). Também se observou essa tendência no número de funcionários. 92% das empresas da amostra têm mais de 100 funcionários, sendo que 53% delas contam com mais de 500 funcionários (gráfico 2).

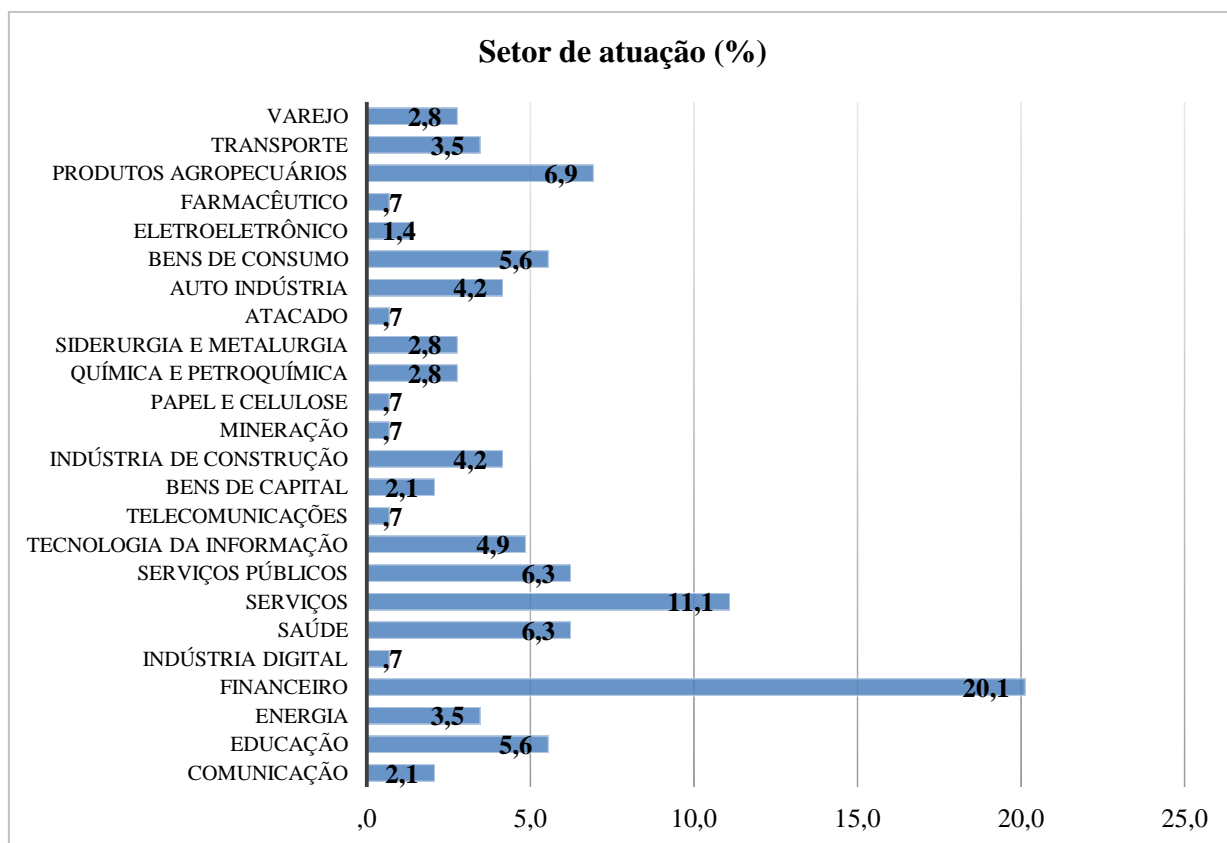
Gráfico 2 - Número de funcionários



Fonte - Dados da pesquisa.

A amostra divide-se com maior concentração entre empresas do setor financeiro ou de serviços em geral, com uma distribuição mais dispersa para os demais setores de atuação (gráfico 3).

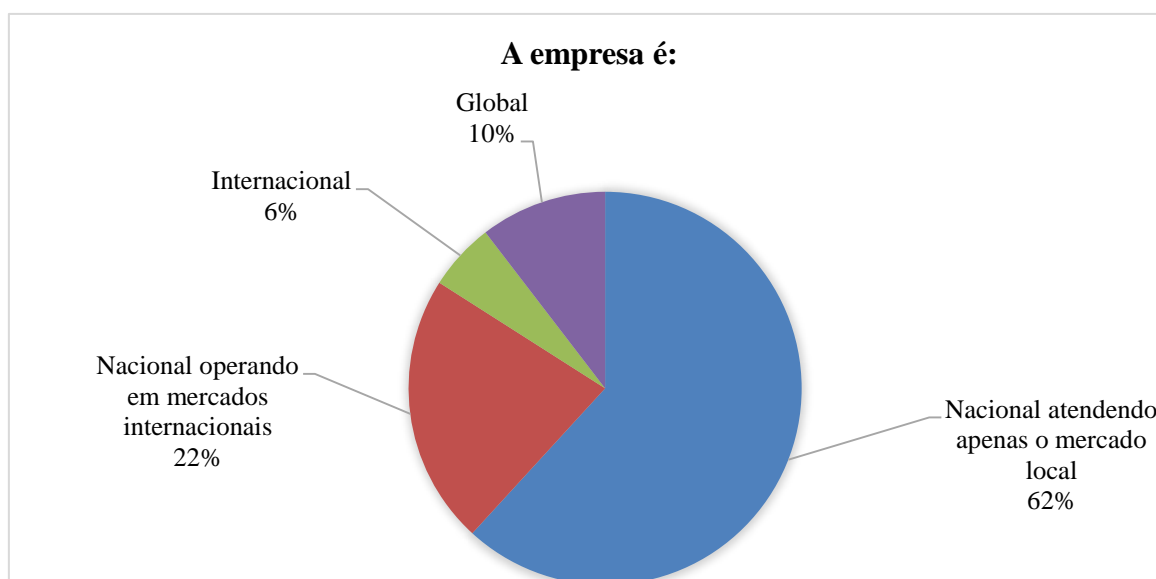
Gráfico 3 - Setor de atuação



Fonte - Dados da pesquisa.

Apesar de o porte/faturamento da maioria das empresas ser bem elevado, 84% das empresas respondentes são nacionais sendo que 74% delas atendem apenas o mercado local, 24% atuam em mercados internacionais. 16% são internacionais ou globais. Esses dados são mostrados no gráfico 4.

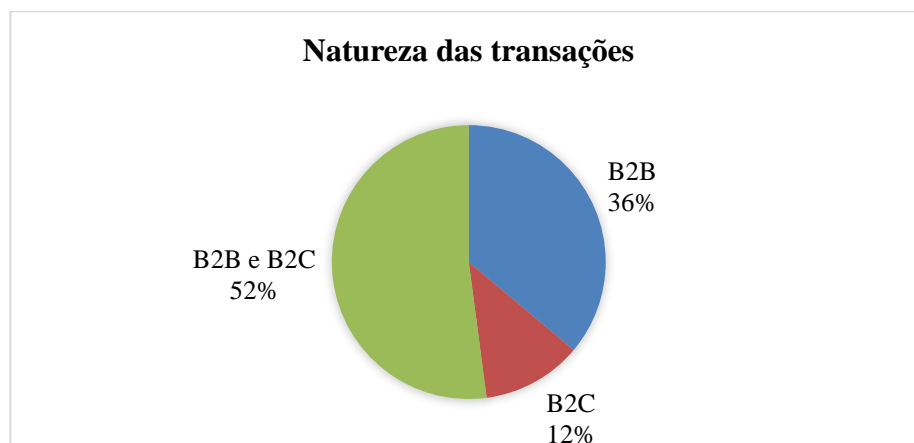
Gráfico 4 - Perfil de Mercado



Fonte - Dados da pesquisa.

Quanto ao perfil das organizações, 42% dos respondentes afirmou ser parte de uma empresa familiar, enquanto a maioria das empresas (58%) não se encaixa nesse perfil. Apenas 3% das empresas respondentes são *startups*, enquanto a grande maioria, 97% das empresas, não são consideradas desse tipo de organização. A grande maioria das empresas (87%) são privadas, enquanto 9% são públicas e apenas 4% são de uma economia mista. 72% das empresas respondentes têm um conselho de administração, enquanto 28% não. Quanto à natureza das transações, 52% das empresas respondentes atendem mercados, tanto de clientes finais, quanto outras empresas (b2b e b2c), depois as empresas b2b somam 36% e as b2c somente somam 12% conforme mostrado no gráfico 5.

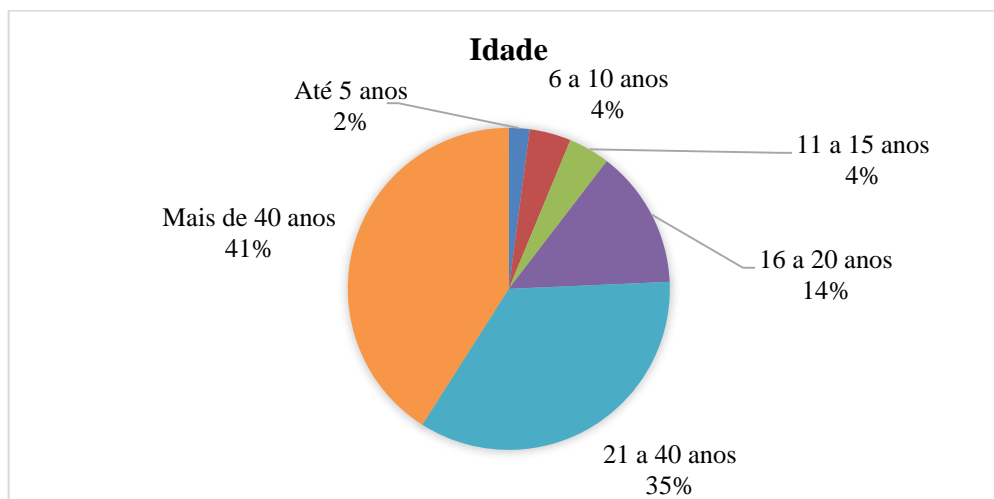
Gráfico 5 - Natureza das transações



Fonte - Dados da pesquisa.

A grande maioria das empresas respondentes já são mais antigas e consolidadas, com 76% delas com mais de 20 anos de existência, entre as quais, 54% delas têm mais de 40 anos. Apenas 6% têm menos de 10 anos.

Gráfico 6 - Idade da empresa ou unidade de negócios



Fonte - dados da pesquisa.

5.1.2 Dados ausentes

A amostra deve ser sempre representativa da população estudada até para que haja a possibilidade de generalização. Por isso, os dados dentro da amostra devem ser condizentes com a realidade dos respondentes. A presença de dados ausentes pode causar distorções nas análises e, por conta disso, ameaçar a validade do estudo, especialmente quando os padrões de perda de dados são notáveis e sua extensão é expressiva (TABACHNICK; FIDELL, 2007). Dessa forma, é importante analisar as razões e a quantidade de dados ausentes buscando um tratamento efetivo para esse fenômeno (HAIR *et al.*, 2010).

A base continha 251 respondentes ao todo antes do tratamento. Partindo da contagem dos dados ausentes no banco de dados, foram encontrados 9.936 dados ausentes dispersos em 117 questionários. Nota-se uma baixa ocorrência de dados ausentes dispersa entre variáveis, mas concentrados em poucos questionários: 38 questionários tinham 115 respostas ausentes, outros 67 questionários com dados ausentes entre 47 e 106 (com mais de 30% de dados ausentes). Desse modo, nota-se um padrão aparente de concentração por falha na resposta, especialmente nas questões finais do instrumento. Assim, preferiu-se eliminar os questionários com mais de 10% de dados ausentes (HAIR *et al.*, 2010), especialmente por estarem concentrados nas variáveis dependentes centrais do modelo. Obtiveram-se, assim, 144 questionários completos.

5.1.3 Outliers

Outliers são casos que apresentam padrões de respostas díspares em relação ao padrão das variáveis e podem distorcer estimativas do estudo (HAIR *et al.*, 2010). A análise de *outliers* é feita para se verificar se existem respostas extremas que não provêm da população de interesse ou que pertencem a grupos não representativos das respostas como um todo (TABACHNICK; FIDEL, 2007). Quando tais respostas ocorrem, sérias distorções podem emergir na análise, sendo, portanto, requerido avaliar e tratar tais casos antes de proceder à análise (KLINE, 1998). Visando classificar os *outliers* univariados, empregou-se o critério do valor Z fora dos limites de $\pm 1,96$ para amostras de até 200 elementos (TABACHNICK; FIDEL, 2007). Assim, foram encontradas 425 respostas consideradas *outliers* univariados, que representam 5,27% da base total. Esse valor é considerado muito próximo do esperado para distribuição normal especialmente com o valor Z utilizado.

Para identificar os *outliers* multivariados, empregou-se o método da distância de Mahalanobis dividido pelos graus de liberdade. De acordo com Hair *et al.*, (2010), quando essa razão da distância de Mahalanobis dividida pelos graus de liberdade é maior do que o valor de três unidades, pode-se considerar potenciais *outliers* multivariados. Empregando esse critério, nenhum caso foi detectado como *outlier*, sendo 2,02 o maior valor encontrado. Como se considera que não existem razões específicas para a ocorrência de *outliers* e que a amostra representa casos válidos da população, preferiu-se manter os *outliers* na amostra para posterior comparação de resultados quando do teste do modelo.

5.1.4 Avaliação da normalidade

Para avaliar a normalidade, empregou-se o teste de distribuição normal de Kolmogorov-Smirnov. Usualmente o pressuposto da normalidade é requerido para testes de modelos, haja vista que procedimentos de inferência usualmente se baseiam em funções conhecidas de distribuição das variáveis, o que torna necessário verificar se os dados em estudo se comportam similarmente à distribuição teórica pressuposta (HAIR *et al.*, 2010).

Tabela 1
Análise da normalidade

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estatística	Quantidade amostras	Significância.
turbmerc1	0,201	144	0,000
turbmerc2	0,164	144	0,000
turbmerc3	0,189	144	0,000
turbtec1	0,143	144	0,000
turbtec2	0,170	144	0,000
turbtec3	0,151	144	0,000
intcomp1	0,228	144	0,000
intcomp2	0,216	144	0,000
intcomp3	0,196	144	0,000
inov1	0,145	144	0,000
inov2	0,133	144	0,000
inov3	0,114	144	0,000
imp1	0,274	144	0,000
imp2	0,203	144	0,000
imp3	0,191	144	0,000
imp4	0,196	144	0,000
imp5	0,190	144	0,000
imp6	0,142	144	0,000
imp7	0,187	144	0,000
imp8	0,198	144	0,000
imp9	0,197	144	0,000
imp10	0,204	144	0,000
imp11	0,187	144	0,000
imp12	0,229	144	0,000
imp13	0,210	144	0,000
imp14	0,185	144	0,000
imp15	0,129	144	0,000
sat1	0,189	144	0,000
sat2	0,204	144	0,000
sat3	0,230	144	0,000
sat4	0,247	144	0,000
sat5	0,180	144	0,000
sat6	0,165	144	0,000
sat7	0,179	144	0,000
sat8	0,176	144	0,000
sat9	0,149	144	0,000
sat10	0,180	144	0,000
sat11	0,197	144	0,000
sat12	0,234	144	0,000
sat13	0,203	144	0,000
sat14	0,172	144	0,000
sat15	0,146	144	0,000
desemp1	0,158	144	0,000
desemp2	0,165	144	0,000
desemp3	0,138	144	0,000
desemp4	0,156	144	0,000
desemp5	0,160	144	0,000
desemp6	0,176	144	0,000

Fonte - Dados da pesquisa.

Conforme dados mostrados os resultados na Tabela 1

Análise da normalidade, analisando os resultados do teste de Kolmogorov-Smirnov, observa-se que todas as variáveis foram significativas, por isso não existe normalidade. Isso implica que a escolha dos métodos de análise deve ser robusta não permitindo violação do pressuposto da normalidade. Nesse caso, optou-se pela aplicação dos Mínimos Quadrados Parciais (Partial Least Squares – PLS) para estimação do modelo estrutural.

5.1.5 Multicolinearidade

A multicolinearidade indica a presença de alta correlação no conjunto dos indicadores. Kline (2005) sugere que seja feita a avaliação de presença de correlações expressivas entre as variáveis do estudo, pois tais casos podem indicar redundância nos dados testados no modelo. Para analisar a presença de multicolinearidade na amostra, foram observadas as medidas de inflação da variância (VIF), que não indicam a presença do fenômeno quando apresenta valores menores do que 10.

Tabela 2
Análise de Multicolinearidade

Construtos	Estatísticas de Colinearidade	
	Tolerância	VIF
turbmerc1	0,394	2,541
turbmerc2	0,384	2,605
turbmerc3	0,478	2,092
turbtec1	0,331	3,017
turbtec2	0,302	3,310
turbtec3	0,295	3,395
intcomp1	0,184	5,439
intcomp2	0,172	5,812
intcomp3	0,334	2,997
inov1	0,249	4,024
inov2	0,210	4,753
inov3	0,360	2,775
imp1	0,259	3,855
imp2	0,140	7,158
imp3	0,214	4,672
imp4	0,231	4,332
imp5	0,267	3,740
imp6	0,175	5,708
imp7	0,176	5,688
imp8	0,167	5,986
imp9	0,219	4,568
imp10	0,223	4,479
imp11	0,224	4,462
imp12	0,229	4,365
imp13	0,226	4,419
imp14	0,247	4,044
imp15	0,220	4,546
sat1	0,335	2,983
sat2	0,229	4,370
sat3	0,327	3,055
sat4	0,205	4,869
sat5	0,382	2,619
sat6	0,260	3,847
sat7	0,200	5,013
sat8	0,190	5,269
sat9	0,194	5,147
sat10	0,256	3,902
sat11	0,193	5,192
sat12	0,178	5,627
sat13	0,169	5,902
sat14	0,193	5,192
sat15	0,217	4,602
desemp1	0,203	4,926
desemp2	0,190	5,265
desemp3	0,241	4,144
desemp4	0,229	4,370
desemp5	0,273	3,666
desemp6	0,320	3,129

Fonte: Dados da pesquisa.

No caso da presente pesquisa, não ocorreram casos de indicadores com fator acima do limite de 10, conforme mostra a tabela 3. Portanto, considera-se que não há presença de multicolinearidade na amostra.

5.1.6 Análise da linearidade

A fim de verificar se houve uma violação da condição da linearidade, verificou-se que uma grande parte das variáveis apresenta correlações lineares significativas – 1.030 correlações - aproximadamente 67% da amostra. Portanto, por essa evidência, pode-se sugerir que as variáveis se ajustam de maneira relativamente linear (NORUSIS, 1999).

Para fazer uma análise adicional da linearidade, foram aleatoriamente escolhidos 30 pares de variáveis e foram analisadas as relações quadráticas e cúbicas entre elas. Não foi significativa (com significância no nível 1%) nenhuma relação quadrática ou cúbica entre esses 30 pares de variáveis, reforçando a hipótese de que as relações entre variáveis são predominantemente lineares.

5.2 Análise da qualidade da mensuração

Para uma boa análise, depois de toda a análise e tratamento dos dados, tem-se que fazer também uma análise da confiabilidade e validade da pesquisa. Mesmo com os dados aparentemente corretos e válidos, talvez um construto não esteja sendo medido corretamente. Por isso, é necessário avaliar se as respostas não estão de fato representando aquilo que se pretende pesquisar, o que é realizado por meio da qualidade de mensuração dos indicadores utilizados na pesquisa.

5.2.1 Análise da dimensionalidade

Visando explorar as dimensões recorrentes em cada escala, empregou-se a análise fatorial exploratória, conforme sugestão de Hair *et al.* (2010) e de Tabachnick e Fidel (2007). Na prática, seria necessário averiguar se os indicadores de cada construto partilham uma única faceta ou dimensão latente (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003).

Portanto, foi feita uma análise fatorial para identificar se construto é independente (intensidade competitiva, turbulência tecnológica, turbulência de mercado, inovação do modelo de negócios

e desempenho). Foi aplicada a extração de eixos principais (*principal axes factoring*), com a rotação oblíqua (*direct oblimin*), pois se assume que os construtos são dimensões interrelacionadas de um mesmo fenômeno e deseja-se expurgar a variabilidade do erro na determinação da quantidade de fatores (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994). Os fatores foram extraídos pelo critério de Kaiser (MINGOTI, 2005), ou seja, a extração foi feita a partir do número de fatores com autovalor superior a um (1).

A medida KMO dessa análise foi de 0,794, nível considerado bom para a realização de uma análise fatorial, e o teste de esfericidade de Bartlett apresentou resultados significativos. Foi observado que todas as cargas fatoriais superam o valor de 0,500 e quase todas as comunalidades são maiores que 0,400, conforme mostrado na Tabela 3. Como algumas comunalidades foram menores do que o ponto de corte sugerido, optou-se por retirar os indicadores de menor comunalidade (*turbmerc1*, *turbmerc3* e *intcomp6*) até que se conseguissem índices aceitáveis. Após a exclusão, a medida KMO ficou em 0,793, atendendo aos requisitos para utilização de uma análise. As comunalidades então ficaram as mostradas na tabela 3.

Tabela 3
Comunalidades

	Inicial	Extração
turbmerc2	0,426	0,468
turbtec1	0,422	0,440
turbtec2	0,519	0,572
turbtec3	0,591	0,759
intcomp1	0,678	0,766
intcomp2	0,696	0,821
intcomp3	0,494	0,522
inov1	0,604	0,609
inov2	0,684	0,938
inov3	0,486	0,451
desemp1	0,729	0,731
desemp2	0,719	0,674
desemp3	0,651	0,515
desemp4	0,709	0,659
desemp5	0,520	0,556

Método de Extração: Principal Axis Factoring.

Fonte - Dados da pesquisa.

Utilizando o critério de autovalores maiores do que 1, foram identificados quatro fatores entre os construtos identificados na tabela 4.

Tabela 4
Fatores da análise fatorial

	Fator			
	1	2	3	4
turbtec3	0,891			
turbtec2	0,715			
turbmerc2	0,653			
turbtec1	0,633			
desemp1		0,842		
desemp4		0,816		
desemp2		0,809		
desemp5		0,736		
desemp3		0,717		
intcomp2			0,916	
intcomp1			0,880	
intcomp3			0,620	
inov2				0,988
inov1				0,706
inov3				0,659

Método de Extração: Principal Axis Factoring.

Método de Rotação: Oblimin com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergiu em 6 iterações.

Fonte - Dados da pesquisa.

Viu-se que a análise fatorial foi bem condizente com as escalas utilizadas, apesar de o processo ter agrupado as turbulências de mercado e tecnológicas em uma única dimensão. Pode-se encarar esse construto como turbulência ambiental. Diante disso, as hipóteses desta pesquisa tiveram que ser reestruturadas, de modo a condensar as hipóteses que envolvem turbulência de mercado e turbulência tecnológica em uma única dimensão: a turbulência ambiental, que englobe as anteriores (SOARES, 2012).

No Quadro 4 pode-se ver a lista das novas hipóteses. As hipóteses 4.1, 5.2 e 9.1 são as novas hipóteses envolvendo a turbulência ambiental, enquanto as demais hipóteses foram reenumeradas.

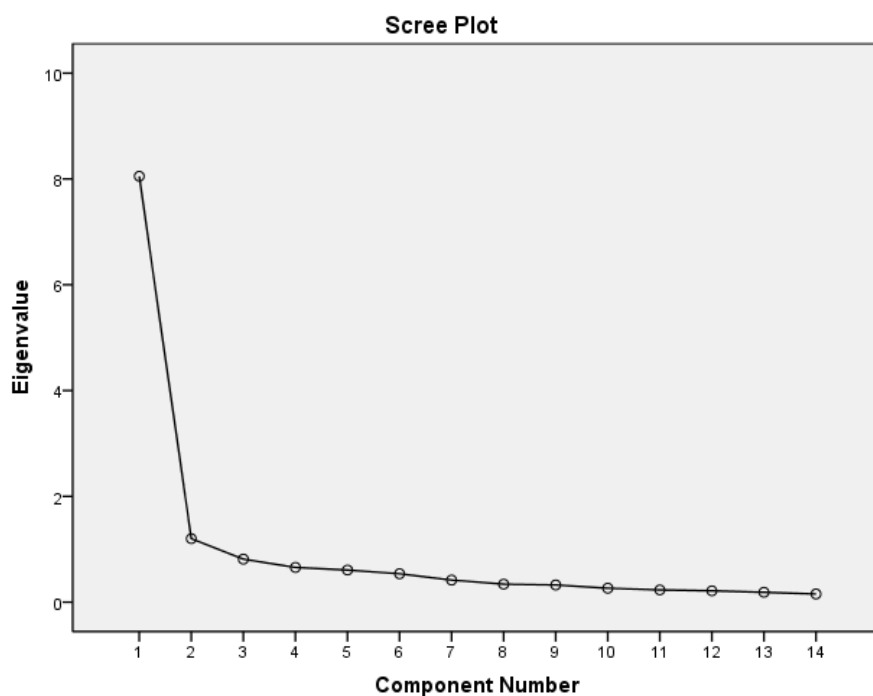
Quadro 4 - Hipóteses revisadas

Num	Hipótese
1	A busca pela inovação no modelo de negócios tem um impacto positivo nas capacidades da organização
2	A busca pela inovação no modelo de negócios tem um impacto positivo no desempenho da organização
3	Melhoria nas capacidades do negócio tem um impacto positivo no desempenho da organização.
4.1	A turbulência do ambiente tem um impacto positivo na inovação do modelo de negócios
5.2	A turbulência do ambiente tem um impacto negativo no desempenho da organização
6	A intensidade competitiva tem um impacto negativo no desempenho da organização
7	A intensidade competitiva tem um impacto positivo na inovação do modelo de negócios
8	A intensidade competitiva impacta negativamente na relação entre inovação no modelo de negócios e desempenho
9.1	A turbulência do ambiente impacta negativamente na relação entre inovação no modelo de negócios e desempenho

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

Para avaliar o construto capacidade, mensurado a partir dos termos multiplicadores (satisfação *versus* importância), foi feita uma análise fatorial aplicando a extração *componentes principais*, com a rotação *direct oblimin*. Nesse caso, com o intuito de maximizar a variância com potencial de predição com um número mínimo de fatores (TABACHNICK; FIDELL, 2007). Os fatores foram inicialmente extraídos pelo critério de Kaiser (MINGOTI, 2005), ou seja, a extração foi feita a partir do número de fatores com auto-valor superior a um (1), revelando dois fatores. Contudo, ao analisar a amplitude da variância explicada de um fator para o outro e verificando o *scree plot* da análise, chegou-se à conclusão de que a diferença entre o primeiro (8,354) e segundo fator (1,435) é bastante significativa, ou seja, o segundo fator é praticamente irrelevante em relação ao primeiro como preditor ou explicativo dos *jobs* organizacionais estudados. Diante disso, decidiu-se por utilizar o critério do *scree plot* considerando a extração de somente um fator. Pode-se ver a Figura 4 - Scree Plot como evidência disso.

Figura 4 - Scree Plot



Fonte -Dados da pesquisa.

Para avaliar a qualidade dos dados e da solução fatorial, foi analisado se: 1. as medidas KMO estão acima de 0,700 (ou 0,600 no mínimo) – nesse caso, 0,906; 2. se a variância extraída é superior a 60%; 3. se o teste de esfericidade de Bartlett apresenta resultados significativos. Devido à comunalidade baixa de um fator (mult6), foi rodada uma nova análise fatorial, melhorando um pouco a medida de KMO para 0926. A partir disso, todas as comunalidades apresentaram valores maiores do que o nível aceitável, de 0,40, conforme mostra a Tabela 5.

Tabela 5

Comunalidades dos termos multiplicadores

	Inicial	Extração
mult1	1,00	0,48
mult2	1,00	0,68
mult3	1,00	0,57
mult4	1,00	0,69
mult5	1,00	0,42
mult7	1,00	0,44
mult8	1,00	0,47
mult9	1,00	0,68
mult10	1,00	0,47
mult11	1,00	0,72
mult12	1,00	0,71
mult13	1,00	0,71
mult14	1,00	0,59
mult15	1,00	0,45

Método de Extração: Análise de Componentes principais.

Fonte - Dados da pesquisa.

Foi encontrado um fator, com todos os construtos com um valor significativo, maior do que 0,60, conforme se pode ver na tabela 6.

Tabela 6

Matriz de componentes dos termos multiplicadores

	Componente
	1
mult11	0,85
mult13	0,84
mult12	0,84
mult4	0,83
mult9	0,82
mult2	0,82
mult14	0,77
mult3	0,75
mult1	0,69
mult10	0,68
mult8	0,68
mult15	0,67
mult7	0,66
mult5	0,65

Método de Extração: Análise de Componentes principais.

Fonte - Dados da pesquisa.

Os resultados apresentados pelas duas AFEs foram satisfatórios em todos os indicadores definidos, destacando-se os valores elevados de variância explicada, o valor da medida KMO

e comunalidades acima dos limites estabelecidos. Dessa forma, tem-se uma boa evidência da unidimensionalidade dos construtos, reiterando a possibilidade de avançar na avaliação da fidedignidade das escalas de medição.

5.3 Validade dos construtos

Até aqui, foram feitas análises dos dados quanto à sua natureza descritiva, análises do banco de dados de uma forma geral (*outliers*, dados ausentes, avaliação de aspectos de normalidade, linearidade e multicolineariedade), e uma análise dos fatores que formavam cada construto a partir de análises fatoriais exploratórias. O passo seguinte, então, é fazer testes internos e externos a esses construtos para identificar se as medidas que estão sendo feitas são razoavelmente boas o bastante para representá-los de fato e se conseguir seguir com a análise. Para isso, empregam-se alguns métodos para verificar se há nos construtos e nas suas medidas a validade convergente, validade discriminante, e finalmente, a validade nomológica para testar o modelo em si.

5.3.1 Validade convergente

A validade convergente testa se existe uma relação significativa entre o construto e seus indicadores. Dessa forma, quando se conclui que existe essa relação e ela é significativa, pode-se dizer que os indicadores medem bem algo em comum (COSTA, 2011).

Uma forma de avaliar a validade convergente é examinar as cargas fatoriais padronizadas para cada variável observável nos construtos, juntamente com suas respectivas significâncias. Quanto maiores forem essas cargas, mais fortes serão as evidências de que os indicadores medidos representam os construtos aos quais estão associadas, mostrando consistência e indicando validade convergente. Para isso, Bagozzi *et al.*(1991) propõem analisar a significância das cargas fatoriais, ao nível de 5% ou 1% de significância, tipicamente a partir de testes *t*. Fornell e Larcker (1981) também indicam o nível de 5% de significância, utilizado neste estudo. Já, para o valor *t*, foi utilizado o nível de 2. Portanto, valores de significância menores do que 0,05 e valores *t* maiores do que 2 configuram relações significativas entre o construto e o indicador. Na tabela 8 pode-se observar e concluir que há validade convergente, já que não há valores fora dos intervalos propostos.

Tabela 7

Avaliação da validade convergente dos indicadores

	Peso	Erro Padrão	Valor T	Significância
desemp1 <- Desempenho	0,853	0,025	33,925	0,000
desemp2 <- Desempenho	0,843	0,027	31,268	0,000
desemp3 <- Desempenho	0,797	0,047	17,120	0,000
desemp4 <- Desempenho	0,838	0,040	21,116	0,000
desemp5 <- Desempenho	0,810	0,039	20,575	0,000
desemp6 <- Desempenho	0,644	0,086	7,523	0,000
inov1 <- Inovação no Modelo de Negócios	0,876	0,045	19,467	0,000
inov2 <- Inovação no Modelo de Negócios	0,934	0,016	59,477	0,000
inov3 <- Inovação no Modelo de Negócios	0,790	0,071	11,123	0,000
intcomp1 <- Int. Competitiva	0,953	0,342	2,790	0,006
intcomp2 <- Int. Competitiva	0,888	0,368	2,415	0,017
intcomp3 <- Int. Competitiva	0,793	0,358	2,219	0,028
mult1 <- Capacidades	0,696	0,053	13,249	0,000
mult10 <- Capacidades	0,679	0,070	9,730	0,000
mult11 <- Capacidades	0,838	0,028	29,859	0,000
mult12 <- Capacidades	0,841	0,027	31,163	0,000
mult13 <- Capacidades	0,836	0,024	34,432	0,000
mult14 <- Capacidades	0,774	0,034	22,522	0,000
mult15 <- Capacidades	0,670	0,045	14,818	0,000
mult2 <- Capacidades	0,815	0,032	25,833	0,000
mult3 <- Capacidades	0,732	0,055	13,290	0,000
mult4 <- Capacidades	0,833	0,032	25,728	0,000
mult5 <- Capacidades	0,653	0,067	9,756	0,000
mult6 <- Capacidades	0,571	0,074	7,689	0,000
mult7 <- Capacidades	0,689	0,052	13,219	0,000
mult8 <- Capacidades	0,685	0,050	13,708	0,000
mult9 <- Capacidades	0,812	0,036	22,560	0,000
turbmerc2 <- Turbulência	0,760	0,239	3,179	0,002
turbtec1 <- Turbulência	0,764	0,238	3,214	0,002
turbtec2 <- Turbulência	0,877	0,261	3,362	0,001
turbtec3 <- Turbulência	0,801	0,242	3,314	0,001

Fonte - Dados da pesquisa.

5.3.2 Validade discriminante

A validade discriminante indica o grau em que as medidas representam diferentes construtos, isto é, o grau em que um construto é verdadeiramente diferente dos demais (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003).

A validade discriminante é evidenciada se uma medida não se correlaciona com outras em um grau muito elevado. Para análise desse tipo de validade, utilizou-se o método de Fornell e Larcker (1981), que consiste em comparar a variância média extraída Average Variance Extracted (AVE) dos construtos com a variância compartilhada entre os construtos (R^2 obtido por meio da correlação dos escores estimados no PLS).

O R^2 (quadrado da correlação entre os construtos) indica o quanto eles compartilham de variabilidade. Já o AVE indica o quanto o construto compartilha variabilidade com os seus indicadores. Se dois construtos compartilham uma variância maior entre eles do que com os seus próprios indicadores, isso indicaria uma ausência de validade discriminante. Os resultados dessa análise se encontram na Tabela 8 e indicam que há validade discriminante.

Tabela 8

Avaliação da validade discriminante e qualidade geral da mensuração

	1	2	3	4	5
1 Capacidades	0,56				
2 Desempenho	0,20	0,64			
3 Inov. Mod. Negócios	0,13	0,04	0,76		
4 Int. Competitiva	0,07	0,00	0,06	0,78	
5 Turbulência	0,13	0,02	0,24	0,15	0,64
AVE	0,56	0,64	0,76	0,78	0,64
CC	0,95	0,91	0,90	0,91	0,88
AC	0,94	0,89	0,84	0,86	0,82

Fonte - Dados da pesquisa.

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

A Tabela 8 ainda revela medidas de qualidade de mensuração dos construtos que indicam se as medições estão livres de erros aleatórios. Com relação à consistência interna e à confiabilidade das escalas utilizadas, são avaliadas as medidas de Confiabilidade Composta (CC) e Alfa de Cronbach (AC). A medida de confiabilidade composta avalia a consistência interna de indicadores que medem um mesmo fator, enquanto o Alfa de Cronbach é a medida comumente utilizada de confiabilidade (ou seja, a avaliação da consistência interna dos questionários) para um conjunto de dois ou mais indicadores de construto.

A Tabela 8 lista os coeficientes AC calculados para as escalas e as confiabilidades compostas para cada construto. De acordo com Fornell e Larcker (1981) e Hair *et al.* (2010), coeficientes AC maiores do que 0,8 são considerados bons. Já para a confiabilidade composta, recomendam-se níveis acima de 0,70 (FORNELL; LARCKER, 1981).

Tanto para as medidas de confiabilidade das escalas, quanto para as medidas de confiabilidade dos indicadores, os valores foram maiores do que 0,80. Observou-se que os valores das duas medidas foram bem altos, demonstrando a qualidade de mensuração dos construtos.

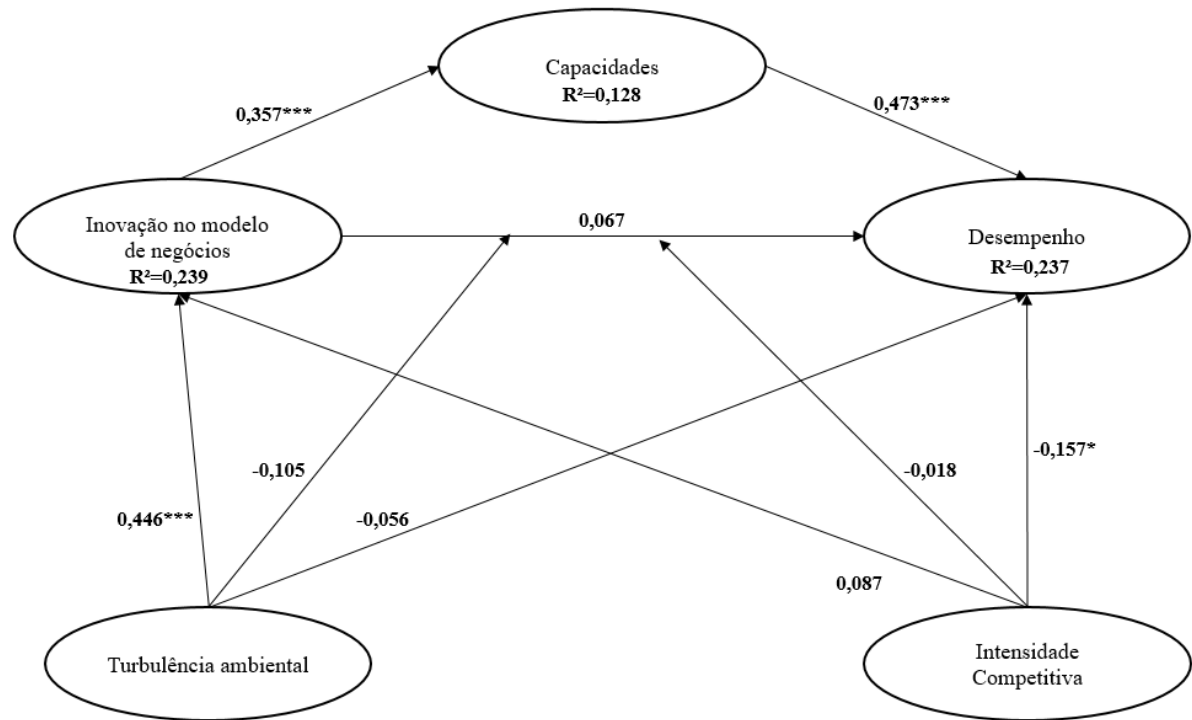
Já a medida de variância média extraída (AVE) indica a confiabilidade média dos indicadores considerados de forma isolada. Os resultados são apresentados também na **Tabela 8**. Fornell e Larcker (1981) afirmam que valores de variância média extraída acima de 0,50 indicam validade convergente adequada. Todos os valores de AVE calculados estão entre 0,56 e 0,78, evidenciando a validade convergente das escalas utilizadas. Após essas análises, conclui-se que todas as medidas foram consideradas aceitáveis e pôde-se avançar para o teste do modelo estrutural apresentado na seção seguinte.

5.3.3 Validade nomológica

Na etapa final, para se avaliar a validade de construto, chega-se à análise do grau de aderência entre as hipóteses propostas e os relacionamentos empiricamente significativos de acordo com os dados (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003). Em termos práticos, avalia-se a qualidade geral da teoria a ser testada, já que as etapas precedentes revelaram consistência de mensuração. Considerando o modelo anteriormente determinado. Testaram-se as relações estruturais usando a abordagem PLS. Os resultados da validade nomológica serão apresentados juntamente com a avaliação geral das hipóteses do estudo, na sessão seguinte.

5.4 Avaliação geral das hipóteses do estudo

Figura 5 - Teste do modelo e validade nomológica



Fonte - Dados da pesquisa.

Nota - Os valores junto às setas representam as cargas padronizadas. *** = $p < 0,001$. ** = $p < 0,01$. * = $p < 0,05$.

Ao examinar o modelo, vê-se que algumas das hipóteses são confirmadas, enquanto outras não têm valores significativos que possam demonstrar que a relação entre elas existe efetivamente.

Alguns efeitos diretos foram significativos, tanto o efeito da inovação no modelo de negócios nas capacidades, quanto o efeito das capacidades no desempenho. Reforça-se a importância das capacidades como variável mediadora entre a inovação do modelo de negócios e o desempenho. Isso significa que essa relação é mediada: a relação entre inovação e desempenho não é significativa por si só. Esse resultado vai de encontro a autores que argumentam que a inovação do modelo de negócios, assim como a inovação de produtos e processos, pode ser uma fonte de vantagem competitiva e, assim, trazer um desempenho superior, porém esses ganhos são incertos (AMIT; ZOTT, 2012). Uma justificativa seria que a inovação do modelo de negócios é uma forma de a empresa se reinventar e realizar suas tarefas e necessidades de uma forma melhor, aumentando suas capacidades, reinventando o modo com que cria valor e visando a

criação de competências essenciais, o que contribuiria para um melhor desempenho da organização.

O efeito das capacidades no desempenho vai de encontro à teoria de VBR com sua perspectiva da origem da vantagem competitiva de fora para dentro das organizações, com o objetivo principal de explicar a criação, a manutenção e a renovação da vantagem competitiva e o desempenho superior por meio dos recursos e das condições internas da firma (KRETZER; MENEZES, 2006).

Também percebem-se efeitos significativos entre a turbulência ambiental e a inovação, concordando com a visão de alguns autores, de que a turbulência pode impactar positivamente a capacidade inovativa da organização, o quanto mais intensa ela se apresentar; e, levando-se em conta a turbulência tecnológica (que predominou no construto) e o fato de que, quanto mais a tecnologia se desenvolve em um mercado, mais as organizações irão se mobilizar no sentido de adotar as inovações tecnológicas para aprimorar suas ofertas e adquirirem competitividade (CASSIA, 2016; SEGUIN, 2015).

Também se constata efeitos significativos entre a intensidade competitiva e o desempenho da organização, que também vai segundo a literatura, que diz que o nível de desempenho das empresas deveria refletir de acordo com o ambiente competitivo em que estão inseridas (espera-se que em ambientes mais competitivos a sobrevivência e o crescimento sejam mais difíceis já que a competição por recursos escassos é mais intensa) (CYRINO; DORNAS, 2002).

Os efeitos moderadores não foram significativos. É plausível que algumas relações não sejam encontradas. No entanto, aqui cabe uma consideração: a relação, apesar de não significativa, está no sentido previsto no modelo (negativo), ou seja, a relação é condizente com o que as hipóteses buscam mostrar. Isso pode apontar para um indício de que essas relações podem existir de certa forma, mas não conseguiram ser comprovados neste estudo.

Um resumo completo desses resultados pode ser visto na tabela 9 e na tabela 10.

Tabela 9

Resultado das hipóteses do modelo proposto

RELAÇÕES	PESO	ERRO	VALOR T	SIG.
Capacidades -> Desempenho	0,47	0,09	5,24	0,00
Inov* Turb. -> Desempenho	-0,11	0,13	0,83	0,41
Inov. * Int. Comp. -> Desempenho	-0,02	0,11	0,17	0,87
Inovação no Modelo de Negócios -> Capacidades	0,36	0,08	4,67	0,00
Inovação no Modelo de Negócios -> Desempenho	0,07	0,09	0,73	0,47
Int. Competitiva -> Desempenho	-0,16	0,07	2,10	0,04
Int. Competitiva -> Inovação no Modelo de Negócios	0,09	0,10	0,88	0,38
Turbulência -> Desempenho	-0,06	0,09	0,62	0,54
Turbulência -> Inovação no Modelo de Negócios	0,45	0,07	6,12	0,00

Fonte - Dados da pesquisa.

Notas - a) AMOSTRA é o peso padronizado obtido para amostra completa; b) DESV é o desvio- padrão da estimativa; c) O erro é o erro estimado da estimativa; d) O valor t é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão.

As capacidades apresentaram um R2 baixo, representando que apenas aproximadamente 13% das capacidades sejam explicadas pela inovação no modelo de negócios. Esse fato já era esperado, já que as capacidades podem ser influenciadas por diversos outros fatores que não foram considerados neste estudo. Um exemplo de fatores que possam influenciar pode ser, por exemplo, a profissionalização do negócio, já que, quanto mais profissional, em teoria, mais conhecimento ela adquiriu e mais ela consegue gerir seus recursos de forma a resolver os seus problemas de uma forma melhor. A definição da estratégia da empresa pode ser um fator pensando em diferentes formas de se encarar o mercado e enfrentar suas tarefas, por exemplo. Outros fatores podem ser o setor da empresa e o mercado em que ela está inserida, já que as capacidades podem mudar muito de um setor/ mercado para outro entre outros fatores.

O R2 tanto da inovação no modelo de negócios quanto ao desempenho girou em torno de 24%. Esses níveis também não são considerados altos, porém, considerando a simplicidade do modelo e a amplitude dos construtos investigados, o R2 apresenta níveis aceitáveis.

Tabela 10

Resumo das hipóteses e suas conclusões

Num	Hipótese	Status
1	A busca pela inovação no modelo de negócios tem um impacto positivo nas capacidades da organização	Suportada
2	A busca pela inovação no modelo de negócios tem um impacto positivo no desempenho da organização	Não suportada
3	Melhoria nas capacidades do negócio tem um impacto positivo no desempenho da organização.	Suportada
4.1	A turbulência do ambiente tem um impacto positivo na Inovação do Modelo de Negócios	Suportada
5.2	A turbulência do ambiente tem um impacto negativo no desempenho da organização	Não suportada
6	A intensidade competitiva tem um impacto negativo no desempenho da organização	Suportada
7	A intensidade competitiva tem um impacto positivo na Inovação do Modelo de Negócios	Não suportada
8	O aumento da intensidade competitiva reduz o efeito da inovação no modelo de negócios sobre o desempenho	Não suportada
9.1	O aumento da turbulência ambiental reduz o efeito da inovação no modelo de negócios sobre o desempenho	Não suportada

Fonte - Elaborado pela autora.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa apresentam contribuições associadas, tanto a aspectos gerenciais, quanto acadêmicos, apesar de suas limitações. Para corroborar tal afirmação, é necessário resgatar a pergunta de pesquisa, qual seja: — *Qual o impacto da inovação do modelo de negócios sobre a conquista de capacidades estratégicas e o alcance de um desempenho empresarial superior, mesmo em contextos de turbulência ambiental?*

O objetivo geral desta pesquisa era entender como a inovação do modelo de negócios pode levar a empresa a alcançar capacidades estratégicas superiores para resolver problemas de negócios e desempenho superior em um cenário de desafios tecnológicos, competitivos e de mercado em um contexto *business-to-business*.

Pode-se observar, a partir dos resultados, que as capacidades servem como variável mediadora da relação entre inovação do modelo de negócios e o desempenho das organizações, ou seja, o aumento no desempenho diante da inovação do modelo de negócios perpassa pela conquista de novas ou aperfeiçoadas capacidades que, por sua vez, culminam no desempenho empresarial. Além disso, a turbulência ambiental e a competição impactam o desempenho e a inovação de formas diferentes.

Pelos resultados, viu-se que a inovação explica em um grau modesto a variação nas capacidades, o que é admissível já que as capacidades são dimensões amplas e podem ser influenciadas por diversos fatores e elementos estratégicos, afora a inovação, como a histórica, o contexto, o setor de atuação e outras idiossincrasias nas organizações. Não obstante, entender a capacidade como variável mediadora da relação entre inovação e desempenho traz contribuições para a teoria e prática.

Contribuições para a teoria

Como afirmaram Lusch e Vargo (2014), a aproximação entre a lógica dominada por serviço e teorias de médio alcance, tal qual a metodologia JTBD, oferece a ampliação do campo de *marketing*. O presente estudo contribui para fortalecer essa relação, elucidando como conceitos presentes em uma economia fundada na cocriação e no compartilhamento de valor podem ser

operacionalizados com a finalidade de ampliar as possibilidades de tradução de premissas da LDS em estratégias e inovações pragmáticas nas organizações.

Além disso, a pesquisa contribui com um olhar mais crítico sobre a inovação e sua relação com o desempenho, mostrando que a relação nem sempre é simples. A inovação, por mais que pareça ser uma fonte de vantagens competitivas, se não for realizada de forma a aumentar as capacidades da organização como um todo, terá dificuldades em aumentar o desejado no desempenho da empresa. Pode-se encarar esse achado como um complemento à visão de que a inovação só geraria desempenho superior se orientada ao mercado (GONÇALVES; VEIT; MONTEIRO, 2013). Por isso, a ampliação da visão em torno dessa relação traz um novo olhar para a inovação e expande a importância das capacidades como um caminho entre a alocação e a transformação de recursos, por meio de processos em competências empregadas para o ganho de vantagens competitivas (BARNEY; ARIKAN, 2006).

A pesquisa também reforça a relação entre turbulência e a inovação, contrariando alguns autores que argumentam que, quanto maior a turbulência, menor o grau de inovação, já que as empresas poderiam focar inovações incrementais e imitações no lugar de inovar mais agressivamente (GONÇALVES; VEIT; MONTEIRO, 2013; JAWORSKI; KOHLI, 1993; SLATER; NARVER, 1994). Entende-se que a turbulência (principalmente tecnológica), faz com que as empresas estejam sempre acompanhando as novas tendências e adotando novas tecnologias e práticas de forma a conseguirem uma fatia maior do mercado que busca sempre as novidades. Tal achado vai de encontro à visão de que orientação para mercado facilita inovações (técnicas e administrativas) nas organizações quando a turbulência tecnológica é relativamente alta (HAN; KIM; SRIVASTAVA, 2000). Segundo Jaworski e Kohli (1993), a orientação para o mercado caminha lado a lado com fatores como a turbulência ambiental e a intensidade da concorrência.

A pesquisa também reforça a relação negativa entre a intensidade competitiva e o desempenho das organizações. Isso pode ser explicado já que, quanto mais concorrentes e quanto mais intensa se apresenta a competitividade em um setor, mais difícil é conquistar uma parcela maior do mercado. Apesar de muitas vezes a intensidade competitiva e a turbulência ambiental serem pesquisadas como variáveis moderadoras, neste trabalho, assim como em outros (KOHLI; JAWORSKI, 1993), essas variáveis não foram significativas.

Por fim, a pesquisa traz algumas novas questões a serem discutidas como, por exemplo, entender mais a fundo quais os fatores adicionais que impactam o desempenho das organizações principalmente em um ambiente cada vez mais turbulento e mutante.

Contribuições para a prática

Da mesma forma que a teoria é fortalecida por meio de sua combinação com a prática, pode-se também crer no contrário: o embasamento teórico por trás de conceitos e ferramentas amplamente práticas e gerenciais também promove um aumento de força e credibilidade da abordagem. É importante ressaltar que o presente estudo apenas procurou buscar evidências de que a aplicação prática do modelo tem suporte empírico. Nesse sentido, ele não tenta demonstrar as aplicações da prática, mas, sim, que o modelo pode ser utilizado.

Além de ser muito prática, a JTBD tem um foco muito grande em mercados B2C. Ao operacionalizar a prática em um mercado B2B, focando, não somente a inovação da empresa prestadora de serviços, mas, sim, o incremento das capacidades das organizações clientes. Este estudo traz um novo olhar para a prática.

Por meio dos resultados, pôde-se concluir que há uma relação positiva entre a satisfação dos JTBD's importantes de uma organização e o desempenho da mesma no mercado.

Nesse sentido, a abordagem JTBD seria uma fonte essencial para identificar *gaps* de competências que poderiam ser alvo de novas soluções e serviços por parte do fornecedor. Indo por esse caminho, a abordagem pode ser utilizada, tanto para identificar os *jobs*, problemas e tarefas a serem resolvidas, fonte de aumento de competências do cliente, quanto, até mesmo, uma forma de repensar as próprias competências e capacidades.

Além disso, depois dessa análise inicial provida pela visão de JTBS, pode-se fazer uma análise mais mercadológica, inclusive, com finalidade de segmentação de clientes e priorização de atendimento de *jobs* a partir da análise da importância *versus* satisfação. Como exemplo real, concomitantemente a esta pesquisa, foi realizada lógica semelhante na organização estudada, com fins de entender melhor os *jobs* de seus clientes, ou seja, o que eles estariam tentando resolver. A partir desse levantamento, por meio de entrevistas, *workshops* e eventos, foi realizada uma pesquisa para entender as relações de importância e satisfação dos clientes com

os *jobs* já levantados. Os resultados permitiram mapear os segmentos de clientes com perfis de *jobs* similares que caracterizavam o público da organização. Assim, pôde-se entender melhor quem são os clientes dessa organização, assim como quais são os *jobs* mais relevantes de cada perfil e em quais deles estariam as maiores oportunidades de atuação por parte da escola de negócios. Dessa maneira, conseguiram entender melhor o que poderiam focar - como empresa fornecedora –como ponto de partida da inovação e melhorar a experiência do cliente ao apoiar a solução conjunta das suas tarefas.

Limitações do estudo

A primeira grande limitação do estudo foi o tamanho da amostra. Por ser composta por respostas de empresas, a amostra atingiu um bom resultado, porém ela ainda é pequena estatisticamente. Por causa disso, o poder de teste, ou seja, a chance de encontrar uma relação, caso ela exista, é baixo. Também, em relação a esse item, é importante ressaltar que este trabalho utilizou uma parte de um questionário mais longo, o que fez com que muitos questionários fossem preenchidos parcialmente, o que limita a generalização dos resultados. Também foi notável a dificuldade de coletar respostas, uma questão constantemente enfrentada em estudos via questionários.

Uma segunda limitação que pode ser citada é a operacionalização das escalas, principalmente da escala utilizada para medir a inovação do modelo de negócios. Diante dos resultados, acredita-se que foi utilizada uma escala muito resumida para contemplar o conceito que ela busca representar. O conceito de inovação do modelo de negócios é complexo e envolve várias facetas e, por mais que a escala utilizada busque abranger vários aspectos, é difícil percorrer todos eles em poucas perguntas. Outro aspecto importante em relação a essa escala é o tempo verbal utilizado, que é ambíguo em relação à conquista das capacidades: as perguntas abrangem, tanto o passado (por questionar as ações nos últimos anos), quanto o presente (até o momento). Por essa razão, as respostas podem ter significados diferentes em relação ao que se quer medir.

Outra limitação refere-se ao fator tempo, já que o período de condução da pesquisa foi reduzido. Por se tratar de uma dissertação, a pesquisa não pôde se estender por um período longo de observação e, dessa forma, não se consegue testar os impactos das conquistas de capacidades e

seu impacto no desempenho no longo prazo dos clientes. As relações pesquisadas no presente estudo não são imediatas, ou seja, o impacto da inovação nas capacidades e no desempenho se expressam plenamente no longo prazo. Talvez uma pesquisa com maior duração, examinando as mesmas companhias ao longo do tempo, a evolução dos construtos e relações possa explicar melhor o desempenho e a aquisição de capacidades.

Sugestões para estudos futuros

As limitações da pesquisa que são percebidas ao longo do estudo trazem a consciência de como o estudo pode ser aprimorado ou expandido para agregar mais valor e conhecimento à teoria e à prática. A partir desses *insights*, nessa sessão são apresentadas algumas sugestões de estudos futuros.

A primeira sugestão é a de replicar um estudo utilizando questionários mais enxutos para conseguir mais questionários completos e aumentar a taxa de resposta. Na replicação seria interessante também buscar um universo maior de empresas, já que a presente pesquisa utilizou, como universo, a base de clientes de uma escola de negócios que, querendo ou não, apresenta limitações quanto ao escopo e ao perfil, apesar de sua abrangência nacional e relevância internacional.

Uma segunda sugestão seria explorar novas hipóteses dentro do modelo proposto. Por exemplo, investigar a relação entre a inovação e as capacidades individuais, para verificar se alguma em particular é melhor explicada por essa relação. Também seria uma interessante criar submodelos para explorar novas abordagens, por exemplo, verificar as relações entre quadrantes de variáveis (inovação baixa com desempenho baixo, inovação alta com desempenho alto, inovação baixa com desempenho alto e inovação alta com desempenho baixo) com as características em comum (por exemplo setor, porte, etc).

Outra sugestão é a de desenvolver novas escalas, tanto para medir as capacidades, quanto para representar melhor a inovação do modelo de negócios. Como foi citado na sessão de limitações, as escalas empregadas têm deficiências em sua validade conceitual (de face e conteúdo), aspectos que poderiam ser superados em uma escala mais abrangente e aderente com a perspectiva de inovação adotada no estudo. Já, quanto à escala de desempenho, um estudo alternativo poderia criar mecanismos de avaliação que vão além das medições subjetivas,

incluindo indicadores financeiros, de mercado e operacionais, permitindo verificar as relações da inovação e capacidades com medidas concretas e objetivas que refletem objetivos organizacionais de forma mais pragmática.

Outra sugestão está relacionada a empregar um tempo maior na pesquisa, para alcançar o objetivo de analisar os resultados ao longo prazo, medindo, em um primeiro momento, a busca pela inovação e o nível das capacidades; depois de um tempo, o quanto as capacidades evoluíram, além de pesquisar a evolução do desempenho para entender melhor como e em que grau esses construtos se relacionam.

Um ponto adicional que pode ser explorado mais a fundo nesse contexto é a relação e intertextualidade entre os conceitos da Lógica Dominada por Serviço e a metodologia de *jobs to be done*. Olhando essa relação pela lente do valor compartilhado, ou seja, o fornecedor e o cliente trabalhando juntos em prol do aumento da capacidade de ambos, pode-se fortalecer ainda mais ambas as abordagens. Por essa razão, a ponte entre o valor compartilhado e o aumento da capacidade pode ser investigado mais explicitamente, trazendo contribuições futuras para a teoria e a prática.

À guisa de conclusão, tanto a perspectiva da lógica dominada por serviço, quanto a de *jobs to be done* incentivam praticantes e acadêmicos a encararem as relações de troca e os objetivos de *marketing* de uma forma diferente. Apesar de distintas, no sentido de que a primeira é, em grande parte de sua essência, mais acadêmica e, a segunda, mais gerencial, elas se complementam e podem ser encaradas como uma diretriz fomentadora na busca pela cocriação de valor. Esse esforço de operacionalizar a abordagem da LDS aproximando-a de perspectivas mais práticas e inovadoras, sustentando-se nas bases do *marketing* estratégico à luz de teorias como a VBR e orientação para mercado, aponta novos caminhos para a compreensão e a aplicação do conhecimento associado às conquistas de vantagens competitivas no mutante contexto econômico social da atualidade.

REFERÊNCIAS

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rents. *Strategic Management Journal, ABI/INFORM Global*. New York, v. 14, p. 22-46, 1993.

AMIT, R.; ZOTT, C. Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Manag. Rev.*, v. 53, n. 3, p. 41-9, 2012.

AMIT, R; ZOTT, C. Business Model Innovation: Creating Value In Times Of Change. *Universia Business Review*, v. 3, p. 108–21, 2009.

ANDERSON, James C.; NARUS, James A.; VAN ROSSUM, Wouter. Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, v. 84, n. 3, p. 1–8, 2006.

AREND, R. J.; BROMILEY, P. Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone? *Strategic Organization*, v. 7, n. 1, p. 75–90, Feb. 2009.

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

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz; CINTRA, Leandro Pinheiro. Inovação, competência e desempenho organizacional – articulando contributos e sua operacionalidade. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, v. 4, n. 1, p. 31–60, 2012.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B. *Gaining and sustaining competitive advantage*. New York: Addison-Wesley, 1996.

BARNEY, J. B; CLARK, D. N. *Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage*. New York: Oxford University Press, 2007.

BARNEY, J.B; HESTERLY, W.S. *Administração estratégica e vantagem competitiva: casos brasileiros*. São Paulo: Pearson, 2007.

BARON, R.M.; KENNY, D.A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, Washington, v. 51, n. 6, p. 1.173-82, Dec. 1986.

BENNETT, Nathan; LEMOINE, G. James. What a difference a word makes: understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, v. 57, n. 3, p. 311–7, 2014.

BETTENCOURT, Lance A.; BROWN, Stephen W.; SIRIANNI, Nancy J. The secret to true service innovation. *Business Horizons*, v. 56, n. 1, p. 13–22, 2013.

BOLLEN, Kenneth A. *Structural equations with latent variables*. 1. ed. New York: Wiley, 1989.

BOUNCKEN, Ricarda B; FREDRICH, Viktor. Business model innovation in alliances : Successful configurations. *Journal of Business Research*, v. 69, n. 9, p. 3584–90, 2016.

BRASIL. Lei n. 13.243, de 11 de janeiro de 2016.Marco Legal da Inovação. Brasília: DOU, 2016.

BULIGA, O.; SCHEINER, C.W.; VOIGT, K. Business model innovation and organizational resilience: towards an integrated conceptual framework. *Journal of Business Economics*, vol. 86, n. 6, p. 647-70, 2014.

CARAYANNIS, Elias G. et al. Business model innovation as antecedent of sustainable enterprise excellence and resilience. *Journal of the Knowledge Economy*, v. 5, n. 3, p. 440–63, 2014.

CARVALHO, Daniela Moreira de; PRÉVOT, Frédéric; MACHADO, João Armando Dessimon. O uso da teoria da visão baseada em recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura. *Revista de Administração*, v. 49, n. 3, p. 506–18, 2014.

CASSIA, Adalberto Ramos. Impacto das capacidades dinâmicas sobre a capacidade inovativa moderado pela turbulência tecnológica e pela orientação proativa para o mercado. 2016. 198 f. Tese(Programa de Pós-Graduação em Administração) - Universidade Nove de Julho, São Paulo.

CELSO, José; AUGUSTO, Celso; LUIZ, José. Condicionantes da competitividade empresarial. *Faces*, v. 9, n. 1, p. 95–113, 2010.

CHESBROUGH, Henry. Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, v. 43, n. 2–3, p. 354–63, 2010.

CHRISTENSEN, Clayton M et al. Finding the right job for your product. *MIT Sloan Management Review*, v. 48, n. 3, p. 38–47, 2007.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de pesquisa em administração*. Flórida: Bookman, 2011.

COYNE, K. P. Sustainable competitive advantage: what it is, what it isn't. *Business Horizons*, Jan./Feb, 1986.

CRESWELL, J. W. *Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre. Editora: Artmed. 2ª Edição. 2007.

CYRINO, A.B.; DORNAS, G.C.V. Intensidade competitiva, performance e sustentabilidade: uma análise longitudinal do desempenho econômico-financeiro das 500 maiores e melhores empresas do Brasil no período de 1990-1999. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Salvador, BA, Brasil, 26, setembro 2002.

DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 37-52, 1994.

DIERICKX, Ingemar; COOL, Karel. Asset Stock Accumulation and the Sustainability of Competitive Advantage: Reply. *Management Science*, v. 35, n. 12, p. 1514–14, 1989.

DURAND, Thomas. *Forms of incompetence*. In: Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management. Oslo: Norwegian School of Management. 1998.

DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antônio Monteiro; Silva, Cassiano Machado. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações. *Revista RAC – Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v.4, n.1, p 161-176, Jan./Abr. 2000.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; FLEURY, Maria Tereza Leme; MILLS, John. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. *Revista de Administração de Empresas, RAE*, v. 46, n. 4, p. 48–65, out./dez. 2006.

FORNELL, Claes; LARCKER, David F. Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, v. 18, n. 3, p. 382, ago. 1981.

FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante; MOREIRA, Márcia Zabdiele. Competitividade Internacional Baseada Em Recursos – Estudo da relação entre os recursos e as estratégias de internacionalização nas maiores empresas exportadoras do setor calçadista brasileiro. *Revista de Ciências da Administração*, n. 9, vol. 17, p. 27-52, 2007.

FOSS, Nicolai J. *The resource-based perspective: an assessment and diagnosis of problems*. Copenhagen: Copenhagen Business School, n. 97, v. 1, p. 1-39, 1997, DRUID Working Paper

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES FILHO, C. et al. Strategy, market orientation and entrepreneurship: proposition and test of rival business performance prediction models', *Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management*, v. 15, n. 4, p. 275–91, 2012.

GRANT, R. M. *Contemporary strategy analysis*. Malden: Blackwell, 1998.

GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *Califórnia Management Review*, n. 33, v. 3, p. 114-35, 1991.

GRÖNROOS, Christian; VOIMA, Päivi. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 41, n. 2, p. 133–50, 2013.

GUNDAY, G. et al. Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, v. 133, n. 2, p. 662-76, 2011.

HAIR, Joseph F. et al. *Multivariate Data Analysis*. 7. ed. New York, USA: Prentice Hall, 2010.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Competing for the Future. *Harvard Business Review*, v. 72, n. 4, pgs 122-128, 1994.

HOOLEY, Graham; PIERCY, Nigel F.; NICOULAUD Brigitte. *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo*. 4 ed. São Paulo – SP: Pearson, 2011.

HUGHES, P.; MORGAN, R. E. Fitting strategic resources with product-market strategy: performance implications. *Journal of Business Research*, v. 61, p. 323 – 31, 2008.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, n 57 , p. 53-7, July 1993.

KARPEN, I. O.; BOVE, L. L.; LUKAS, B. a. Linking service-dominant logic and strategic business practice: a conceptual model of a service-dominant orientation. *Journal of Service Research*, v. 15, n. 1, p. 21–38, 2012.

KARPEN, Ingo O. et al. Service-dominant orientation: Measurement and impact on performance outcomes. *Journal of Retailing*, v. 91, n. 1, p. 89–108, 2015.

KLEMENT, Alan. *When Coffee and Kale Compete*. [S.l: s.n.], 2016.

KLINE, R. B. *Principles and practice of structural equation modeling*. 3 ed. New York: Guilford Press. 2011.

KLINE, Rex B. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. 2. ed. New York, USA: The Guilford Press, 2005.

KOETZ, Clara Isabel; KOETZ, Carin Maribel. A lógica dominante do serviço em *marketing* – Um novo paradigma? *Revista Estudos do CEPE*, n. 36, p. 147–69, 2012.

KOHLI, AK; JAWORSKI, BJ. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, v. 54, n. April, p. 1–18, 1990.

KRETZER, Jucélio; MENEZES, Emílio Araújo. A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva. *Revista de Economia Mackenzie*, v. 4, n. 4, p. 63–87, 2006.

KUMAR, V et al. Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *Journal of Marketing*, v. 75, n. 1, p. 16–30, 2011.

LAZZARETTI, T. M. *Valor percebido e a nova lógica dominante de serviço: estudo da indústria brasileira de equipamentos de refrigeração para transporte de cargas*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2013.

LEVITT, Theodore. Marketing Myopia. *Harvard Business Review*. v. 34, n. 4, p. 24-47, 1960.

LOVINS, Amory B; LOVINS, L Hunter; HAWKEN, Paul. BEST OF HBR A Road Map for Natural Capitalism. *Harvard Business Review*, n. July-August, p. 1–15, 2007.

LUSCH, R. L.; VARGO, S. L. *Service-dominant logic: premises, perspectives, possibilities*. Cambridge: Cambridge University Press, 2014.

LUSCH, Robert F. Marketing's evolving identity: defining our future. *Journal of Public Policy & Marketing*, v. 26, n. 2, p. 261–8, 2007.

LUSCH, Robert F.; VARGO, Stephen L. *Service-Dominant Logic*. Cambridge: Cambridge University Press, 2013.

LUSCH, Robert F.; VARGO, Stephen L. Service-dominant logic: A Necessary Step. *European Journal of Marketing*, v. 45, n. 7/8, p. 1298–09, 2011.

LUSCH, Robert F.; VARGO, Stephen L.; WESSELS, G. Toward a conceptual foundation for service science: Contributions from service-dominant logic. *IBM Systems Journal*, v. 47, n. 1, p. 5–14, 2008.

MAGLIO, Paul P.; SPOHRER, Jim. A service science perspective on business model innovation. *Industrial Marketing Management*, v. 42, n. 5, p. 665–70, 2013.

MARKETING SCIENCE INSTITUTE. Research priorities 2016–2018. *Marketing Science Institute*. [S.l: s.n.], 2016.

MINGOTI, Sueli Aparecida. *Análise de Dados Através de Métodos de Estatística Multivariada: uma Abordagem Aplicada*. 1. ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

MÖLLER, Kristian; RAJALA, Arto; SVAHN, Senja. Strategic business nets - Their type and management. *Journal of Business Research*, v. 58, n. 9 SPEC. ISS., p. 1274–84, 2005.

NARVER, John C; SLATER, Stanley F. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 4, p. 20–35, Oct. 1990.

NETEMEYER, Richard G.; BEARDEN, William O.; SHARMA, Subhash. *Scaling procedures: issues and applications*. First ed. New York, USA: Sage Publications, 2003.

NEWBERT, S. L. Value, rareness, competitive advantage, and performance: A conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 29, n. 7, p. 745–68, 2008.

NORUSIS, M. J. SPSS 9.0: *A guide to Data Analysis*. [s.l.] Pearson Education; 1999.

NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. *Psychometric theory*. Third ed. New York, USA: McGrawHill, 1994.

O'SHAUGHNESSY, J., & O'SHAUGHNESSY, N. J. The Service-Dominant Perspective: A Backward Step? *European Journal of Marketing*, v. 43, n. 5/6, pgs 784-93, 2009.

OLIVEIRA, Marcelo Curth De. Relação entre orientação para mercado , orientação para stakeholders e os construtos. *Revista Negócios e Talentos*.v. 13, n. 2, p. 83-98, 2014

OSTERWALDER, A. e PIGNEUR, Y., *Business model generation*. 1st ed. New Jersey: John Wiley,, 2010.

OSTERWALDER, A.; BERNARDA, G. *Value proposition design - business model generation: como construir propostas de valor inovadoras*. São Paulo: HSM Editora, 2014.

PENROSE, Edith T. *The theory of the growth of the firm*. New York: Sharpe, 1959

PERIN, Marcelo Gattermann et al. O impacto da formação gerencial no desempenho organizacional à luz da abordagem de competências. *Brazilian Business Review*, v. 6, n. 1, p. 104–20, 2009.

PERIN, Marcelo Gattermann; SAMPAIO, Cláudio Hoffmann. Oientação para o mercado, porte empresarial e performance. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, v. 44, n. 3, p. 76–88, 2004.

PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, v.14, n. 3, p. 179-91, 1993.

PINEGAR, J. S. What Customers Want: Using Outcome-Driven Innovation to Create Breakthrough Products and Services. *Journal of Product Innovation Management*, v. 23, n. 5, p. 464–66, 2006.

PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkat. Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, v. 18, n. 3, p. 5–14, 2004.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkat. Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, v. 18, n. 3, p. 5–14, 2004.

RANGONE, A.A. Resource-based approach to strategy analysis in small-medium sized enterprises. *Small Business Economics*, Dordrecht, v. 12, n. 3, p.233-48, May 1999.

RIBEIRO, Áurea Helena Puga et al. Marketing relationships in Brazil : trends in value strategies and capabilities. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 24, n. 5/6, p. 449–59, 2009.

RIBEIRO, Henrique César Melo et al. Visão baseada em recursos: uma análise bibliométrica dos últimos 11 anos. *Revista de Ciências da Administração*, v. 14, n. 34, p. 39–59, 2012.

RIBEIRO, Jurema Suely de Araújo Nery et al. Gestão do conhecimento e desempenho organizacional : integração dinâmica entre competências e recursos. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 7, n. Especial, p. 4–17, 2017.

RUMELT, Richard P. Towards a strategic theory of the firm. In: LAMB, R. B. (Eds.). *Competitive strategic management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1984, p.. 556- 70.

SAMPAIO, Claudio Hoffmann; PERIN, Marcelo Gattermann; FERREIRA, Gabriela Cardozo. A relação entre o sucesso de novos produtos, orientação para o mercado e performance empresarial. *Produto & Produção* , v. 9, n. r, p. 187–210, Oct. 2008.

SANTOS, José; SPECTOR, Bert; VAN DER HEYDEN, Ludo. Toward a theory of business model innovation within incumbent firms. *INSEAD Working Paper Series*, p. 1–54, março 2009.

SCHNEIDER, Sabrina; SPIETH, Patrick. Business model innovation : towards an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management*, v. 17, n. 1, 2013.

SCHNEIDER, Sabrina; SPIETH, Patrick. Business Model innovation and strategic flexibility: insights from an experimental research design. *International Journal of Innovation Management*, v. 18, n. 6, p. 144- 9, 2014.

SCHUMPETER, J. The Theory of Economic Development. *Harvard University Press*, Cambridge Massachusetts, 1934.

SEGUIN, Janaína. *A relação entre capacidades interfuncionais de marketing, orientação para a inovação, turbulência tecnológica e seus impactos no desempenho das organizações*. 2015. 171 ffls. Tese de doutorado — Universidade Federal Do Paraná, 2015, Curitiba.

SILVERSTEIN, David; SAMUEL, Philip; DECARLO, Neil. *The innovator's toolkit*. Hoboken, New Jersey: John Wiley, 2009.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of Marketing*. n. 58 ,p. 46-55, Jan. 1994.

SMITH, J. Brock; COLGATE, Mark. Customer value creation: a practical framework. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, v. 15, n. 1, p. 7–23, 2007.

SOARES, M.C.; PERIN, M.G.; SAMPAIO, C.H. Os motivos das relações entre orientação para mercado, orientação para aprendizagem e sucesso de novos produtos. *Revista de Administração IMED*, v. 6, n. 1, p. 30–44, 2016.

SOARES, MAUREN DO COUTO. *O Impacto Da Orientação Para O Empreendedorismo, Com a Moderação Da Turbulência Ambiental, Na Performance Empresarial*. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2013.

SONNENTAG, S.; NIESSEN, C.; OHLY, S. Learning at work: training and development. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, New Jersey, v. 19, p. 249-89, Jan. 2004.

SPIETH, Patrick; SCHNEIDER, Sabrina. Business model innovativeness: designing a formative measure for business model innovation. *Journal of Business Economics*, v. 86, n. 6, p. 671–96, 2016.

TABACHNICK, Barbara G.; FIDELL, Linda S. *Using Multivariate Statistics*. 5. ed. Boston: Pearson/Allyn & Bacon, 2007.

TIDD, J, BESSANT, J., & PAVITT, K. *Gestão da inovação* (3ª ed.). Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIDD, J.; BESSANT, J. *Gestão da inovação: integrando tecnologia, mercado e mudança organizacional*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ULWICK, Anthony W. Turn customer input into innovation. *Harvard Business Review*, v. 80, n. 1, p. 91–97, 2002.

ULWICK, Anthony W. What customers want: using outcome-driven innovation to create breakthrough products and services. *Journal of Product Innovation Management*, v. 23, n. 5, p. 464–6, 2006.

ULWICK, Anthony W.; BETTENCOURT, Lance A. Giving customers a fair hearing. *MIT Sloan Management Review*, v. 49, n. 3, p. 62–8, 2008.

ULWICK, Anthony W.; BETTENCOURT, Lance A. Giving Customers a Fair Hearing. *MIT Sloan Management Review*, v. 49, n. 3, p. 62–8, 2008.

ULWICK, Anthony. *What costumers want*. New York: McGraw-Hill, 2005.

URDAN, André Torres; ROCHA, Angela. Orientação para o mercado: origens, avanços e perspectivas. *Revista de Administração de Empresas RAE*, v. 46, p. 55–60, 2006.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, v. 68, n. 1, p. 1–17, 2004.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Institutions and Axioms: An Extension and Update of Service-Dominant Logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 44, p. 5–23, 2016.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 36, n. 1, p. 1–10, 2008.

VEIT, M. R., & GONÇALVES, C., FILHO. Mensuração do perfil do potencial empreendedor e seu impacto no desempenho das pequenas empresas. *Revista de Negócios*, Blumenau, v. 12, n. 3, p. 29 - 44, julho/setembro 2007.

VICK, Thais Elaine *et al.* Desafios organizacionais do século XXI: uma introdução ao fórum sobre inovação, capacidades dinâmicas, capacidade de absorção do conhecimento e relações simbólicas. *Revista De Administração Mackenzie*, v. 16, n. 3, p. 14–19, 2015.

VIEIRA, Valter Afonso; ZANCAN, Claudio. As abordagens market-driven e market-driving de orientação para o mercado e inovação: proposição de um modelo integrado. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 17, n. 2, p. 480–501, 2011.

WALL, Toby D et al. On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology*, n. 57, p. 95–118, 2004.

WEBSTER, F. E. JR. The future role of marketing in the organization. In D. R. Lehmann, & K. E. Jocz. *Reflexions on the futures of marketing: practice and education* (pp. 39-66). Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1997.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. v. 16, p. 171 - 4, 1994.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2, p. 171-80, 1984.

APÊNDICE

APÊNDICE A QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Queremos conhecer quais são os principais desafios que a sua organização está enfrentando nos curto e médio prazos, nos quais está investindo recursos e energia. Para isso, por favor, responda as questões abaixo.

Para melhor avaliar, tenha em mente os desafios de um ambiente organizacional específico: uma empresa ou uma unidade de negócio.

1. Qual é o cargo que você ocupa?
 - ☐ Gerente
 - ☐ Diretor de função
 - ☐ Diretor de unidade de negócio
 - ☐ Vice-presidente
 - ☐ Presidente
 - ☐ Outro. Qual? _____
2. Porte da empresa ou unidade de negócio (baseada em faturamento)?
 - ☐ Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
 - ☐ Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
 - ☐ Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
 - ☐ Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
 - ☐ Maior que R\$ 300 milhões e menor do que 1 bi
 - ☐ Maior que 1 Bi

3. Setor de atuação

SERVIÇO	INDÚSTRIA BASE E CONSTRUÇÃO	CONSUMO E COMÉRCIO
<input type="checkbox"/> Comunicação	<input type="checkbox"/> Bens de capital	<input type="checkbox"/> Atacado
<input type="checkbox"/> Educação	<input type="checkbox"/> Indústria de construção	<input type="checkbox"/> Autoindústria
<input type="checkbox"/> Energia	<input type="checkbox"/> Mineração	<input type="checkbox"/> Bens de consumo
<input type="checkbox"/> Financeiro	<input type="checkbox"/> Papel e celulose	<input type="checkbox"/> Eletroeletrônico
<input type="checkbox"/> Indústria digital	<input type="checkbox"/> Química e petroquímica	<input type="checkbox"/> Farmacêutico
<input type="checkbox"/> Saúde	<input type="checkbox"/> Siderurgia e metalurgia	<input type="checkbox"/> Produtos agropecuários
<input type="checkbox"/> Serviços		<input type="checkbox"/> Transporte
<input type="checkbox"/> Serviços públicos		<input type="checkbox"/> Varejo
<input type="checkbox"/> Tecnologia da informação		
<input type="checkbox"/> Telecomunicações		

4. Abaixo estão listados possíveis desafios da sua empresa (ou unidade de negócio). Queremos compreender para quais desses desafios a organização está se mobilizando, dado o contexto ambiental e um futuro anunciado. Para isso, indique o quanto a organização está focando cada um dos desafios listados no curto prazo. Para isso, responda de acordo com a escala abaixo.

QUAL O FOCO DADO PELA ORGANIZAÇÃO NO CURTO PRAZO AOS DESAFIOS ABAIXO?

Nenhum foco	Pouco foco	Permanecer como está	Muito foco	Foco prioritário
0,1	2, 3	4, 5, 6	7, 8	9, 10

	Nenhum Foco						Foco Prioritário				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Job 1											
Job 2											

5. Abaixo encontram-se os desafios em maior nível de detalhes. Indique o quanto esses desafios já estão sendo atendidos ou solucionados em sua empresa ou unidade de negócio. Assinale de 0 a 10 de acordo com a escala abaixo.

Não solucionado	Pouco solucionado	Solucionado parcialmente	Quase solucionado	Totalmente solucionado
0, 1	2, 3	4, 5, 6	7, 8	9, 10

- a. O quanto esses desafios já estão sendo atendidos ou solucionados em sua empresa ou unidade de negócio?

	Não está solucionado						Totalmente Solucionado				
Desafios	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Job 1											
Job 2											

6. Mudanças tecnológicas e sociais podem gerar inovações disruptivas em ofertas e modelos de negócios. Avalie o quanto sua empresa ou unidade de negócios está sendo afetada. Por favor, indique a intensidade com que discorda ou concorda com as afirmações de acordo com a escala abaixo.

Discordo totalmente	Discordo em parte	Neutro	Concordo em parte	Concordo totalmente
0, 1	2, 3	4, 5, 6	7, 8	9, 10

Lucratividade geral											
Crescimento na participação de mercado											
Crescimento no faturamento											
Produtividade											
Qualidade dos produtos e serviços											

8. Avalie o quanto a sua organização tem alterado seu modelo de negócios nos últimos anos de acordo com a escala abaixo.

Nada alterado	Pouco alterado	Alterado	Muito alterado	Intensamente alterado
0, 1	2, 3	4, 5, 6	7, 8	9, 10

	Nada alterado							Intensamente alterado			
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Os benefícios prometidos e ofertados ao mercado											
A forma como produzimos e entregamos nossas ofertas ao mercado											
As fontes e as formas de gerar receitas para nosso negócio											

9. A empresa é familiar? () sim () não
10. A empresa é uma *startup*? () sim () não
11. A empresa tem um conselho de administração? () Sim () Não
12. Qual o tipo de gestão da empresa?
- () Pública
 - () Privada
 - () Economia mista
13. A empresa é:
- () Nacional atendendo apenas o mercado local
 - () Nacional operando em mercados internacionais
 - () Internacional
 - () Global
14. Qual é a natureza das transações comerciais da empresa?

- ☐ B2B (*Business to Business*) – seus clientes são outras empresas (pessoas jurídicas)
 - ☐ B2C (*Business to Consumer*) – seus clientes são consumidores individuais (pessoas físicas)
 - ☐ B2B e B2C – clientes são tanto a empresas quanto a indivíduos (pessoas jurídicas e físicas)
15. Quantos anos tem a empresa/unidade de negócio?
- ☐ Até cinco anos
 - ☐ seis a 10 anos
 - ☐ 11 a 15 anos
 - ☐ 16 a 20 anos
 - ☐ 21 a 40 anos
 - ☐ Mais de 40 anos
16. Qual é o número de funcionários da sua empresa / unidade de negócio?
- ☐ Até nove funcionários
 - ☐ De 10 até 19 empregados
 - ☐ De 20 a 49 empregados
 - ☐ De 50 a 99 empregados
 - ☐ De 100 a 499 empregados
 - ☐ Maior ou igual a 500 empregados

Muito obrigada pela sua participação.