

**REFLEXOS DAS CAPACIDADES MERCADOLÓGICAS NO DESEMPENHO:
Hotelaria executiva**

DEOSIR FLÁVIO LOBO DE CASTRO JÚNIOR
UNIVALI
deosir@ifsc.edu.br

CLÁUDIO REIS GONÇALO
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI
claudio.goncalo@univali.br

CARLOS RICARDO ROSSETTO
UNIVALI
rossetto@univali.br

MARCELO AUGUSTO MENEZES DELUCA
Univali
marcelodeluca2@gmail.com

Área temática – Estratégia em Organizações –

1. Estratégia Competitiva

REFLEXOS DAS CAPACIDADES MERCADOLÓGICAS NO DESEMPENHO:

Hotelaria executiva

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar a relação entre as capacidades mercadológicas e o desempenho dos hotéis executivos em Santa Catarina. Para isto se faz necessário, identificar as variáveis relacionadas as capacidades mercadológicas, observar as variáveis relacionadas ao desempenho na hotelaria executiva e especificar as características do setor da hotelaria executiva. A metodologia empregada na pesquisa foi composta pela abordagem, quantitativo-descritivo, que é o caso da pesquisa descritiva, havendo teste de hipótese, o tipo e estratégia utilizado foi utilizado a *survey*, o universo e amostra foram os hotéis executivos de Santa Catarina., Após as técnicas estatísticas descritivas de análise do material empírico que foram utilizadas e pela análise multivariada de dados. As conclusões apontam para esta relação e a importância do aumento das capacidades mercadológicas da organização em ambiente dinâmico.

Palavras Chaves: Capacidade Mercadológica, desempenho, hotelaria executiva.

ABSTRACT

The objective of this paper is to analyze the relationship between marketing capabilities and the performance of the executive hotels in Santa Catarina. For this it is necessary to identify the variables related to marketing skills, observe the variables related to performance in executive hotel and specify the executive hospitality sector characteristics. The methodology used in the study was composed of the approach, defined as quantitative and descriptive, which is the case of descriptive research, with hypothesis testing, the type and strategy used was used to survey the universe and sample were executives hotels in Santa Catarina. After the descriptive statistical techniques of analysis of empirical data that were used and the multivariate data analysis. The findings point to the importance of increasing the organization's capabilities in dynamic environment.

Key words: marketing capacity, performance, executive hospitality.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com Dutta, Narasimhan e Rajiv (1999), uma empresa com uma forte capacidade mercadológica exibe desempenho superior, pois consegue identificar as necessidades do cliente e entender o seu comportamento como consumidor, além dos fatores que influenciam as suas escolhas. O posicionamento de Morgan *et al.* (2003), desses autores é compatível com o afirmado por Dutta, Narasimhan e Rajiv (1999). Segundo esses últimos autores, as capacidades mercadológicas dizem respeito à capacidade de conceber estratégias que alinhem adequadamente os recursos disponíveis que possibilitam à empresa atingir os seus objetivos estratégicos. As empresas têm diferentes orientações estratégicas e enfrentam uma grande variedade de condições internas e externas. Para alcançar um desempenho superior, os gestores devem ter seu comportamento levado em conta na elaboração da estratégia ou na implementação de capacidades na organização (SLATER; OLSON; HULT, 2006; SILVEIRA-MARTINS, 2012).

Ademais, Song *et al.* (2008) sustentam que a capacidade mercadológica, a partir do conhecimento da organização sobre a concorrência, os clientes, suas habilidades em segmentação de mercado e a efetiva programação mercadológica, está relacionada com o maior desempenho das organizações. Seguindo essa mesma linha de pensamento, Bruni e Verona (2009) grafam que as capacidades mercadológicas podem contribuir para uma melhor e mais detalhada compreensão das práticas da gestão como um todo, favorecendo o desempenho da organização.

Não obstante, observa-se que esses posicionamentos não são unânimes. Outros autores reforçam que novos estudos devam ser desenvolvidos, pois essa temática ainda não alcançou sua maturidade em termos de pesquisas (WANG; AHMED, 2007; ALVES; ZEN; PADULA, 2011). Desta forma, o objetivo do presente estudo se propõe a estudar a seguinte hipótese, se as capacidades mercadológicas têm relação com desempenho, na hotelaria executiva de Santa Catarina.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Capacidades Mercadológicas

A partir da revisão teórica, para a presente pesquisa, entende-se por capacidade mercadológica, como sendo a competência interna superior, que identifica as necessidades do cliente e o comportamento do seu consumidor, além dos fatores que influenciam a sua escolha por produtos e serviços, apresentando como consequência um desempenho superior.

2.1.1 Origem das Capacidades Mercadológicas

Barney (1991), na mesma direção de Wernerfelt (1984), entende que o conjunto de recursos da firma não é somente uma lista de fatores, mas o processo de interação entre eles, bem como seus efeitos sobre a organização. Ao se elaborarem as estratégias que possuem por objetivo gerar vantagens competitivas, três recursos recebem o destaque, sendo eles: i) os recursos físicos de capital, ii) os recursos de capital humano, e iii) os recursos de capital organizacional compreendendo todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, conhecimento, e outros. Dessa forma, capacidades organizacionais, capacidades estratégicas e capacidades dinâmicas são observadas como sendo o terceiro recurso, que objetiva gerar a vantagem competitiva.

A perspectiva da capacidade dinâmica advém da ampliação da visão baseada em recursos (RBV), que, desde a década de 1990, vem avançando consideravelmente em termos de pesquisas. Para Desarbo *et al.* (2006) Ambrosini e Bowman (2009), Allred *et al.* (2011) e Roberts e Grover (2012), dentre as capacidades dinâmicas, encontram-se as capacidades mercadológicas.

Alicerçados na perspectiva de que a gestão dos recursos, como pressupõe a RBV, é preditora do desempenho, estudos como o estudo seminal de Wernerfelt (1984) têm sido desenvolvidos procurando testar essa associação e, principalmente, procurando identificar seu real impacto sobre o desempenho das firmas.

Covin (1991) corrobora as expectativas sobre os atributos estratégicos e sobre a correlação com o desempenho, dadas as diferentes posturas estratégicas. Yeung e Ready (1995), verificaram a relevância da liderança no processo de gestão. Cabe a organização abranger a competência de articular uma visão tangível, valores e estratégia na organização, para ser um catalisador para a mudança estratégica e cultural, e atingir resultados. Desta forma, capacitar sua equipe e apresentar uma forte orientação ao cliente, é função do gestor.

Grant (1996) utilizou como teoria central a análise dos mecanismos por meio dos quais o conhecimento está integrado no âmbito das empresas, a fim de criar capacidade em ambientes dinâmicos do mercado. Quatro proposições são apresentadas: i) natureza da firma, ii) capacidade e estrutura, iii) mecanismos de integração (direção e de rotina), e iv) capacidade e vantagem competitiva.

A partir das pesquisas de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) e Day (1994), DeSarbo *et al.* (2005) estudaram as capacidades mercadológicas e apresentam as capacidades estratégicas em cinco categorias: i) relacionamento, ii) tecnológica, iii) mercadológica, iv) tecnologia da informação, e v) gerencial.

Brunaldi, Jungles e Gimenez (2007) propõem que a estrutura da firma e o comportamento organizacional são componentes essenciais para a implementação de estratégias, sendo lógico que um desempenho superior aos concorrentes estará subordinado à forma com que esses elementos se alinham aos requisitos da estratégia específica. Dessa forma, o alinhamento das capacidades mercadológicas se faz fundamental para a firma continuar competitiva em seu mercado.

Nesta pesquisa de Alves, Zen e Padula (2011), verificaram com qual frequência as capacidades aparecem nas pesquisas realizadas pelo mundo acadêmico. Na ordem decrescente aparecem as Capacidades Tecnológicas, seguidas das Organizacionais (BARNEY, 1991), Dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), e Centrais (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

2.1.2 Função das Capacidade Mercadológica

Fahy *et al.* (2000), em seus estudos, demonstraram a importância das capacidades mercadológicas em assegurar a prosperidade das organizações. Os recursos também fornecem suporte para uma explicação da heterogeneidade, demonstrando uma associação positiva entre as capacidades de *marketing* e de desempenho da organização.

Morgan *et al.* (2003) afirmam que a barreira à imitação competitiva, seja ela no nível de experiência, conhecimento ou de informação de mercado, pode ser particularmente forte no contexto das capacidades mercadológicas, as quais são baseadas no mercado, na eficaz maneira de aquisição e no dinamismo do mercado.

Slotegraaf e Dickson (2004) ressaltam que pesquisadores de estratégia têm exaltado as capacidades, como sendo fundamentais para a vantagem competitiva. A literatura de estratégia apresenta que o sucesso da empresa e o seu desempenho estão atrelados às capacidades mercadológicas. Essa perspectiva reside nos processos das incerteza envolvidas nas capacidades mercadológicas, que exigem as seguintes habilidades: i) antecipar a forma de um futuro incerto, ii) demonstrar habilidade na geração de alternativas para operar eficazmente em ambientes em mudança, e iii) demonstrar habilidade na implementação de novos planos de forma rápida e eficiente.

Wang e Ahmed (2007), ao analisarem os recursos e a capacidades da firma, apresentam uma ordenação hierárquica, onde esses recursos são os alicerces da organização e a base para suas capacidades centrais. Para a geração da vantagem competitiva, destaca m os

autores que, em um ambiente dinâmico, os recursos e as capacidades não persistem por muito tempo e assim não podem ser fonte de vantagem competitiva sustentável, necessitando se reorganizar, no que tange à configuração desses recursos. Residindo nestas características a função das capacidades mercadológicas.

Krasnikov e Jayachandran (2008) destacam o efeito da capacidade mercadológica no desempenho da empresa, em comparação com a de outras capacidades como capacidades tecnológicas, capacidades relacionais, capacidades de inovação. Os resultados mostram que, em geral, capacidade mercadológica tem um forte impacto sobre o desempenho da empresa e sobre o desenvolvimento e recursos de operações.

Segundo Day (2011), as teorias estáticas e capacidades, são tentativas de explicar as diferenças sustentáveis no desempenho das empresas que competem em seus mercados. Considerando que a vantagem competitiva pode ter escassez de recursos em determinado momento, as vantagens sustentáveis exigem as capacidades para criar, ajustar e manter o estoque relevante de capacidades.

Morgan e Katsikeas (2012) informam que, teoricamente, as capacidades mercadológicas podem contribuir para o desempenho, permitindo que empresas concebam e executem estratégias de criação de valor. Portanto, o papel das capacidades mercadológicas sugerem que os processos de planejamento tenham o foco interno, assim como o foco em seu mercado pode melhorar a aplicação efetiva do resultante da estratégia planejada. Examinar tais questões pode fornecer uma rica e interessante fonte teórica e administrativamente relevante, se sugere a realização de novas pesquisas.

Com as capacidades mercadológicas, é possível desenvolver novos serviços, assim com reconfigurar os já existentes. Desta forma, entregar a diferenciação dos serviços ao seu mercado consumidor. A diferenciação dos serviços serão abordadas a seguir.

3 METODOLOGIA

Cervo e Brevian (1996), Oliveira (2003) e Marconi e Lakatos (2010) afirmam que o estudo pelo paradigma positivista apresenta as seguintes características: abordagem quantitativa, que é o caso da pesquisa descritiva, definida como quantitativo-descritivo, uma vez que a presente tese verificou as hipóteses, procurando efeitos e seus resultados, descrevendo as características quantitativas da população estudada e, no que tange à descoberta de variáveis pertinentes a determinada situação/questão, apontando as relações relevantes entre as variáveis.

Como estratégia, esta pesquisa utilizou-se da *survey*. Freitas *et al.* (2000) informam que pode ser descrita como um meio de obtenção de dados ou informações - sobretudo via questionários - sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo. Por conseguinte, foi empregada para a coleta dos dados, valendo-se de escalas ordinais e os resultados foram descritos e analisados.

O universo escolhido para a presente pesquisa consistiu nos hotéis executivos, nas maiores cidades das capitais regionais catarinenses. Desta forma, os hotéis escolhidos por conveniência encontravam-se nas cidades com maior número de hotéis executivos, com maior volume de negócios e eventos em Santa Catarina. As cidades de Joinville, Florianópolis, São José, Blumenau e a cidade de Balneário Camburiú, pela proximidade com a cidade de Itajaí e pela quantidade de hotéis executivos e eventos, também foram pesquisadas.

Gosling e Gonçalves (2003) informam que na busca da vantagem competitiva e da melhor produtividade, pesquisadores utilizam técnicas quantitativas aplicadas para modelar a realidade e buscar a previsibilidade. A técnica denominada de modelagem de equações estruturais é considerada essencial para a estratégia e mercadologia.

Hair *et al.* (2005) e Brei e Liberali (2006) apresentam que o número mínimo de elementos que compõem a amostra deve ficar entre 100 e 150, quando se utiliza a estimação

de máxima verossimilhança (*maximum likelihood*) no cálculo dos parâmetros. Ficando a presente pesquisa ao final com uma amostra intencional totalizando 153 hotéis respondentes, acima do mínimo de 135 e dentro do intervalo entre 100 e 200 casos, evita-se um tamanho amostral demasiadamente grande e muito sensível.

Antes da coleta de dados da pesquisa foi realizada a utilização da ferramenta do questionário pré-teste, um total de seis hotéis, sendo quatro em Florianópolis e dois na cidade de São José, nos dias 17/11/2012 e 18/11/2012. Após a análise da ferramenta e descarte desses seis questionários, verificou-se que a ferramenta estava apta para a coleta dos dados da pesquisa.

A coleta dos dados foi obtida por meio do levantamento/survey junto aos gestores dos hotéis executivos nas cidades de Joinville, Blumenau, Balneário Camboriú, Florianópolis e São José. Foram coletados 50 questionários para a realização da análise fatorial exploratória no período de 19/11/2012 até 23/11/2012. Após os ajustes, foram coletados 153 questionários, validados no período de 28/11/2012 até 07/12/2012.

Para a identificação das variáveis que apoiarão a mensuração do construto Capacidades Mercadológicas, foi considerado o estudo Desarbo *et al.* (2005). As razões da escolha dessa escala fundamentam-se em dois pontos: ela apresenta uma escala consistente em outras pesquisas, sendo ainda de fácil auto aplicação; e possui valor no diagnóstico para os estrategistas organizacionais, sendo validado em outras pesquisas e inclusive no contexto da hotelaria no Brasil (SONG *et al.*, 2008, CARVALHO, 2011). No Quadro 1 é apresentado o construto capacidades mercadológicas e os itens que a compõe.

Quadro 1 - Variáveis e Medidas – Capacidades Mercadológicas

CONSTRUTO	ITEM
CAPACIDADES MERCADOLÓGICAS	Cam1 - Conhecimento das características do consumidor.
	Cam2 - Conhecimento sobre os principais concorrentes.
	Cam3 - Habilidade de segmentar e atingir mercados.
	Cam4 - Habilidades de estabelecimento de preços
	Cam5 - Capacidade de percepção dos mercados

Fonte: Desarbo *et al.* (2005)

No Quadro 2, é possível observar a relação de itens pertencentes ao questionário, utilizados para a mensuração do desempenho.

Quadro 2 - Variáveis e Medidas – Desempenho

CONSTRUTO	ITEM
DESEMPENHO	Des1 - Vendas totais
	Des2 - Taxa de Ocupação
	Des3 - Margem de lucro sobre as vendas totais
	Des4 - Vendas por unidade habitacional
	Des5 - Diária média

Fonte: Carvalho (2011)

A seguir, no Quadro 3, são apresentados os valores mínimos esperados para as medidas de comunalidades, carga fatorial, medida de adequação da amostra (MAS), KMO, Teste de esfericidade de Bartlett, Alfa de Cronbach, Correlação inter-itens e Correlação item-total.

Quadro 3 – Valores mínimos esperados para a AFE

MEDIDAS	VALORES MÍNIMOS ESPERADOS
Comunalidades	0,50
Carga fatorial (para n até 200)	0,70
Medida de adequação da amostra (MSA)	0,50
KMO	0,50
Teste de esfericidade de Bartlett	$p \leq 0,05$
Alfa de Cronbach	0,70
Correlação inter-itens	0,30
Correlação item-total	0,50

Fonte: Hair *et al.* (2009)

Uma análise descritiva objetivou a visão geral da distribuição de frequência das respostas dos dados coletados. Para isso, foi necessário além do cálculo da média, o cálculo do desvio padrão e valores de assimetria e curtose. Em Hair *et al.* (2007), é possível verificar que a análise de assimetria serve para mensurar a partida de uma distribuição simétrica ou equilibrada. Já na análise de curtose é a medida do pico ou achatamento da distribuição.

Segundo as pesquisas de Reichelt (2007) e Kline (2011), dificilmente as distribuições de dados em uma escala serão absolutamente normais, e certos índices de não normalidade são aceitos estatisticamente. Valores para a assimetria abaixo de 3 são considerados aceitáveis, assim como valores de curtose abaixo de 8.

A análise fatorial é uma técnica estatística multivariada que objetiva investigar ou reconhecer os padrões em um conjunto de variáveis. Representada pelas correlações ou de covariâncias, entre as variáveis de uma determinada base de dados.

Na presente pesquisa, os dados foram submetidos às análises de confiabilidade, assim como também foram avaliadas as escalas utilizadas. A medida de adequação da amostra (MSA) sendo esta a medida calculada tanto para a matriz de correlação quanto para cada variável individual, permitindo avaliar a adequação da aplicação da análise fatorial; a comunalidades, que é a quantidade total de variância que uma variável original compartilha com todas as outras variáveis; variância extraída pelo fator, do teste de esfericidade de Bartlett que verifica e fornece a probabilidade de correlações significantes, do teste Alfa de Cronbach, e das correlações inter-itens e item-total. Esses testes são comuns para a realização da análise fatorial exploratória. Hair *et al.* (2009).

No presente trabalho, inicialmente, foi mensurada a unidimensionalidade de cada construto para a realização da análise fatorial exploratória, que será apresentada a seguir.

Para Hair *et al.* (2005), a unidimensionalidade é a característica de um conjunto de indicadores que possui apenas um traço inerente ou conceito comum. Utilizou-se o *software* SPSS® 18.0, e os indicadores relativos a cada construto foram submetidos aos testes e análises para verificar se todos os indicadores ajustavam-se a um único fator.

Inicialmente foram testados os modelos de mensuração parciais, referentes a cada variável latente, e depois foi construído o modelo de mensuração geral para os construtos incluindo as dimensões consideradas. Para Hair *et al.* (2005) na validação do modelo estrutural objetiva-se determinar se as relações são suportadas pelos dados, de acordo com os objetivos do estudo.

Após a definição das variáveis que melhor se ajustaram com cada fator, por meio da análise fatorial exploratória, foi realizada a análise fatorial confirmatória.

Para esta análise, utilizou-se o *software* AMOS™ 16.0 com a intenção de verificar a validade dos construtos no modelo de mensuração.

Inicialmente, foram testados os modelos de mensuração parciais, referentes a cada variável latente, e depois foi construído o modelo de mensuração geral para os construtos

incluindo as dimensões consideradas. Para Hair *et al.* (2005), na validação do modelo estrutural, objetiva-se determinar se as relações são suportadas pelos dados, de acordo com os objetivos do estudo.

A análise fatorial confirmatória é uma técnica recomendável para a pesquisa que se encontra em estado avançado e se quer provar uma teoria já disponível sobre os processos latentes. Essa análise procura comprovar os conceitos analisados, especificando que variáveis medidas se correlacionarão com quais fatores ou variáveis latentes e quais destas últimas se relacionam entre si.

Com o conhecimento sobre as relações entre os construtos, procedeu-se à validação individual de cada um dos construtos, de acordo com a análise de adequação dos índices de ajuste e a busca de evidências de validade convergente.

Após a análise, verificou-se que os resultados para os índices de ajuste para medidas absolutas (valores do qui-quadrado, qui-quadrado dividido pelos graus de liberdade e a raiz do erro quadrático médio de aproximação - RMSEA) e os índices de ajuste de medidas incrementais absolutas (CFI, NFI e TLI) estão bem ajustados e seus valores esperados foram maiores que os valores mínimos esperados. No Quadro 65, são apresentados os valores do resultado da pesquisa e os valores esperados.

Para a realização da etapa das análises dos dados, alguns *softwares* e técnicas estatísticas específicas para cada construto e/ou suas relações foram utilizados. Dentre os *softwares* utilizados estão a planilha Excel®, o *software* SPSS® 18 (*Statistical Package for the Social Science*) e *software* AMOS™ 16 (*Analysis of Moment Structures*).

A análise fatorial confirmatória envolveu a análise dos índices de ajuste e análise da validade convergente. Os índices de ajuste para medidas absolutas que foram utilizados nesta pesquisa são: valores do qui-quadrado, qui-quadrado dividido pelos graus de liberdade e a raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA). Os índices de ajuste de medidas incrementais absolutas que foram utilizados nesta pesquisa são: CFI, NFI e TLI.

Como parâmetros aceitáveis, temos a significância qui-quadrado dividido pelos graus de liberdade maior do que a significância do teste ($p > \alpha$) e o valor da relação menor ou igual a cinco, além do RMSEA com valor inferior a 0,100. Para as medidas incrementais CFI, NFI e TLI, maior ou igual a 0,90 (HAIR *et al.*, 2005).

A análise fatorial confirmatória buscou verificar se as variáveis observadas realmente são significativas para mensurar os construtos. Para tanto, foram verificados os seguintes índices de ajuste do modelo (FIT): $Qui^2 (x^2)$, $Qui^2/GL (x^2/GL)$, CFI, NFI e TLI e RMSEA.

Explicando os índices, o qui-quadrado (Qui^2 ou x^2), considerado por Hair *et al.* (2005) a mais fundamental medida de ajuste geral, consiste na estatística da razão da verossimilhança, a única medida de qualidade de ajuste com caráter estatístico disponível em MEE (modelagem de equações estruturais).

O qui-quadrado normalizado é a razão entre o qui-quadrado dividido pelos graus de liberdade (Qui^2/GL ou x^2/GL), que informa se o um modelo está superajustado ou ainda se o modelo não está ainda verdadeiramente representativo com os dados observados, devendo ser melhorados.

O índice de ajuste comparativo (CFI) representa a comparação entre o modelo estimado e um modelo nulo ou de independência. O índice de Tucker-Lewis (TLI) é visto como meio de avaliar a análise fatorial, estendido ao MEE combinando um índice comparativo entre os modelos proposto e nulo.

O índice da raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA) busca corrigir a tendência do teste qui-quadrado em rejeitar qualquer modelo específico, logo a discrepância por grau de liberdade (HAIR *et al.*, 2005).

No que se refere ao resultado esperado para o X^2 (qui-quadrado), constata-se que o erro da medida é o grau em que os valores observados não são representativos dos valores

‘verdadeiros’. Técnicas multivariadas, com a exceção da análise de agrupamentos e escalonamento multidimensional, baseiam-se na inferência estatística dos valores ou relações de uma população. A abordagem mais comum é especificar o nível do erro Tipo I, também conhecido como alfa (α). O erro Tipo I é a probabilidade de rejeitar a hipótese nula (HAIR *et al.*, 2005).

Em uma prova de significação, o que se submete à comprovação é sempre a Hipótese Nula. Rejeitar a Hipótese Nula significa automaticamente aceitar a Hipótese Alternativa. Portanto, consiste Erro do tipo I quando se rejeita a hipótese nula, sendo ela verdadeira. O nível de significação é fixado *a priori*, geralmente em 0,05 ou 0,01.

Os índices de ajuste que foram utilizados são: valores do qui-quadrado, qui-quadrado dividido pelos graus de liberdade, CFI, NFI e TLI. Como parâmetros aceitáveis, temos a significância qui-quadrado dividido pelos graus de liberdade maior do que a significância do teste ($p > \alpha$) e o valor da relação menor ou igual a três, CFI, NFI e TLI maior ou igual a 0,90 (HAIR *et al.*, 2005).

De acordo com Brei e Neto (2006), no que tange às medidas de ajuste incrementais (NFI; CFI e TLI), os autores comentam que não existem limites definidos para seus valores na aceitação de modelos, podendo ser utilizados apenas para comparação entre modelos alternativos.

Com essa técnica, é possível separar as relações para cada conjunto de variáveis dependentes além de apresentar dois momentos, o modelo estrutural, que apresenta os caminhos; e o modelo de mensuração.

Para verificar a mediação, foi examinada a estrutura de inter-relações expressas em uma série de equações, similares a uma série de equações de regressão múltipla. Essas equações descrevem todas as relações entre os construtos (variáveis dependentes e independentes) envolvidos na presente análise, permitindo desta forma a distinção de quais variáveis independentes preveem as variáveis dependentes (Vieira, 2009).

A presente tese foi elaborada em conformidade com as recomendações de Brei e Liberali (2006), cumprindo as etapas para se aplicar o modelo de equações estruturais: i) desenvolveu-se um modelo baseado nas teorias; ii) elaborou-se a construção de um diagrama de caminhos das relações casuais; iii) executou-se a conversão do diagrama de caminhos para um conjunto de modelos de mensuração e estrutural; iv) apresentou-se o tipo de matriz para entrada de dados e estimação do modelo estrutural; v) verificou-se a identidade do modelo estrutural; vi) avaliaram-se os critério de ajuste do modelo; e vii) interpretou-se a modificação do modelo. No quadro 4, verifica-se os resultados esperados para o ajuste da modelagem.

Quadro 4 - Resultados esperados em testes de ajustes de modelo.

Indicador	Resultado Esperado
X ² (Qui ²)	$p > \alpha$
X ² /Graus de Liberdades (Qui ² /GL)	< 3,000
P	> 0,050
CFI	> 0,900
TLI	> 0,900
RMSEA	< 0,100

Fonte: adaptado do Hair (2005)

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Análise descritiva e teste unidimensional: construto Capacidade Mercadológica e Desempenho

Os resultados da análise descritiva, de assimetria e curtose para o construto

capacidades mercadológicas. Pelos critérios de Hair (2005) e Kline (2011), o construto de capacidade mercadológica é aceito uma vez que o maior resultado para assimetria é igual a - **0,441** e para curtose é igual a - **0,966**, sendo portanto aceitável estatisticamente.

Todos os valores de assimetria são negativos, o que indica uma maior concentração de dados acima da média. Portanto, os índices de assimetria e curtose estão dentro dos considerados aceitáveis estatisticamente, com valores para a assimetria menores do que 3, e valores para curtose inferiores a 8.

Pela análise da matriz componente, pode-se afirmar que o construto capacidade mercadológica é unidimensional, ao apresentar apenas um componente e o indicador com a menor carga fatorial é igual a **0,812**.

Os resultados da análise descritiva de assimetria e curtose para o construto desempenho. Pelos critérios de Reichelt (2007), o construto desempenho é aceito estatisticamente, uma vez que o maior valor encontrado para assimetria é igual a - **0,499** e o maior valor para curtose é igual a - **0,741**.

Pela análise da matriz componente, pode-se afirmar que o construto desempenho, é unidimensional, ao apresentar apenas um componente principal. Sendo o indicador **Des6** excluído por não possuir carga fatorial suficiente, sendo inferior ao mínimo esperado de 0,7, já que apresenta valor igual a **0,576**. Os demais indicadores foram aceitos por estarem acima do mínimo esperado, sendo o indicador Des1 com a menor carga, com valor igual a **0,786**.

4.2 Análise Fatorial Exploratória - Construto Capacidades Mercadológicas

Em concordância com a indicação encontrada em Hair *et al.* (2005), optou-se por considerar o índice de **0,50** como mínimo esperado para a análise da comunalidade. Para o construto Capacidades Mercadológicas, a variável com o menor resultado foi a **Cam1**, com o valor de **0,660**, de forma que todas as variáveis aprovadas estão acima de **0,5** para comunalidade.

Para Hair *et al.* (2005), a carga fatorial é a correlação entre as variáveis originais e os fatores sendo aceito o valor mínimo de **0,7**. Os resultados aferidos para o construto capacidades mercadológicos estão acima deste valor mínimo, sendo que, novamente, a variável **Cam1** a de menor valor dentre as variáveis indicadoras da capacidade mercadológica, tendo valor igual a **0,812**. Dessa forma, nenhuma variável foi retirada desse construto.

Pelos resultados apresentados para a medida de adequação da amostra (MSA) do construto, os dados apresentam-se como acima do mediano, pois, para Hair *et al.* (2005), a interpretação de **0,80** ou acima é considerada admirável. Portanto as variáveis, Cam1, Cam2, Cam3, Cam4, e Cam5, foram todas aprovadas.

O teste de esfericidade de Bartlett para o construto capacidades mercadológicas apresentou uma significância de **0,000** sendo inferior à medida de 0,05 para todos os indicadores das dimensões; e a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin alcançou valores de **0,872**, sendo superior a 0,7, o que mostra que o valor recomendado foi excedido, por consequência, a fatoriabilidade da matriz foi confirmada.

Para Hair *et al.* (2009), a medida de confiabilidade do alfa de Cronbach deve possuir valor igual ou superior a 0,7. Para o construto Capacidades Mercadológicas, o resultado do teste e de seu ajuste padronizado foi superior, sendo o valor igual a **0,895**.

De acordo com Hair *et al.* (2009), apontam como regras práticas que a correlação inter-itens mínima seja de 0,30. O comportamento da correlação inter-itens mostra que no construto de capacidades mercadológicas as variáveis estão iguais ou superiores a **0,584**.

Hair *et al.* (2009) colocam, também, como regras práticas para a correlação item-total que **0,50** seja o índice mínimo aceitável. Para o construto de capacidades mercadológicas, todas as correlações foram superiores ao mínimo esperado. O indicador Cam1 apresenta o

menor valor encontrado, com resultado igual a **0,706**.

Verifica-se pelo resultado do teste de variância explicada, para as capacidades mercadológicas, observa-se que um único fator teve um autovalor inicial de **3,521**, portanto, maior que 1, e a variância explicada por ele é de **70,414%**, superando o mínimo recomendado de 50%, demonstrando dessa forma que há consistência da medida.

Uma vez que foram testados os modelos de mensuração parciais, referentes a cada variável latente, após as análises para o construto capacidades mercadológicas, e nenhuma variável foi retirada, serão apresentados os resultados da análise fatorial exploratória para o construto diferenciação de serviços e suas dimensões.

4.3 Análise Fatorial Exploratória - Construto Desempenho

Para o construto desempenho, a variável com o menor valor encontrado foi Des1, igual **0,662**, assim, todas as variáveis foram aprovadas, estando acima do mínimo esperado de 0,5 para comunalidade.

Os resultados aferidos para o construto Desempenho, no que tange à carga fatorial, todas as variáveis estão acima do valor mínimo. A variável Des1 é a de menor valor com **0,813**. Assim sendo, nenhuma variável foi retirada para este construto.

Na análise da medida de adequação da amostra (MSA), todas as variáveis comportaram-se como admiráveis, estando todas acima de **0,8**, o que implica, segundo os critérios adotados por Hair (2005, p.98), sua aprovação.

A medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin alcançou o valor de **0,871**, sendo superior ao mínimo esperado de 0,5, o que mostra que o valor recomendado foi atingido e, por consequência, a fatoriabilidade da matriz foi confirmada.

O teste de esfericidade de Bartlett do construto desempenho apresenta uma significância de **0,000**, sendo inferior à medida limite de 0,05.

O resultado deste teste e seu ajuste padronizado ficaram iguais a 0,896. Para Hair *et al.* (2009), a medida de confiabilidade do alfa de Cronbach, deve ser superior a 0,7.

O comportamento da correlação inter-itens no construto de desempenho, mostra que as variáveis estão com os valores da correlação inter-itens iguais ou superiores a **0,551**. Os autores Hair *et al.* (2009) afirmam que a correlação inter-itens mínima, para ser aceita, deve ser igual ou superior a **0,30**.

O resultado do teste de variância explicada, para o construto desempenho, observa-se que um único fator teve um autovalor inicial de **3,533**, portanto, maior que o valor mínimo esperado de 1. A variância explicada por ele é de **70,654%**, superando o mínimo recomendado de 50%, demonstrando dessa forma que há consistência na medida.

4.4 Análise Fatorial Confirmatória - AFC

4.4.1 AFC - Construto Capacidades Mercadológicas

De acordo com Hair *et al.* (2009), 0,500 é considerado o menor valor aceito para as cargas padronizadas. Estes são os valores mínimos esperados, para que o indicador seja mantido como um item reflexivo do construto. No Quadro 5, são apresentados os valores das cargas dos itens e a sua respectiva significância sobre o construto capacidade mercadológica.

O indicador Cam1, com o valor igual a **0,746**, é o indicador com o menor valor encontrado. Com esses resultados, todos os indicadores foram mantidos, uma vez que são superiores ao mínimo aceitável. Portanto, todos os indicadores do construto da capacidade mercadológica foram aprovados no teste de significância.

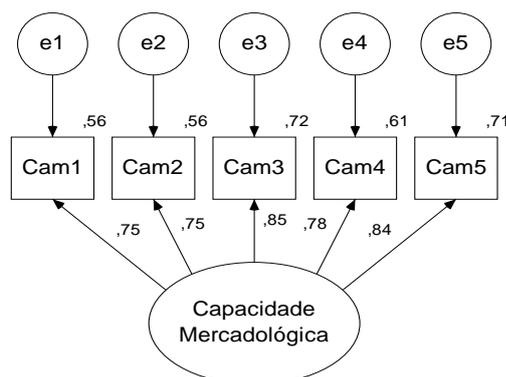
Quadro 5 – Coeficientes padronizados de regressão e teste de significância

	CAM1	CAM2	CAM3	CAM4	CAM5
Coefficiente	0,746	0,746	0,850	0,781	0,841
P	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

A Figura 1 apresenta o diagrama do modelo de mensuração com as estimativas padronizadas para o construto capacidades mercadológicas.

Figura 1 – Modelo do construto Capacidade Mercadológica



Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Após a análise, verificou-se que os resultados para os índices de ajuste para medidas absolutas (valores do qui-quadrado, qui-quadrado dividido pelos graus de liberdade e a raiz do erro quadrático médio de aproximação - RMSEA) e os índices de ajuste de medidas incrementais absolutas (CFI, NFI e TLI) estão bem ajustados e seus valores esperados foram maiores que os valores mínimos esperados. No Quadro 6, são apresentados os valores do resultado da pesquisa e os valores esperados.

Quadro 6 – Índices de ajuste do modelo geral de mensuração

Índice	Valores Final	Valores Esperados
X ²	8,761 (GL=5)	
X ² / GL	1,752	< 3,000
P	0,119	> 0,050
RMSEA	0,070	< 0,100
CFI	0,991	> 0,900
TLI	0,982	> 0,900
NFI	0,980	> 0,900

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

4.4.2 AFC - Construto Desempenho

De acordo com Hair *et al.* (2009), 0,500 é considerado o menor valor aceito para as cargas padronizadas. Estes são os valores mínimos esperados, para que o indicador seja mantido como um item reflexivo do construto. No Quadro 7, são apresentados os valores das cargas dos itens e a sua respectiva significância sobre o construto desempenho. Como resultado dos dados, todos os indicadores foram mantidos, uma vez que são superiores ao mínimo aceitável.

O indicador Des1, com o valor igual a **0,750**, é o indicador com o menor valor encontrado. Com esses resultados, todos os indicadores foram mantidos, uma vez que são superiores ao mínimo aceitável. Os indicadores Des1, Des2, Des3, Des4 e Des5 foram

aprovados pelo teste de significância, por estarem respeitando o valor limítrofe.

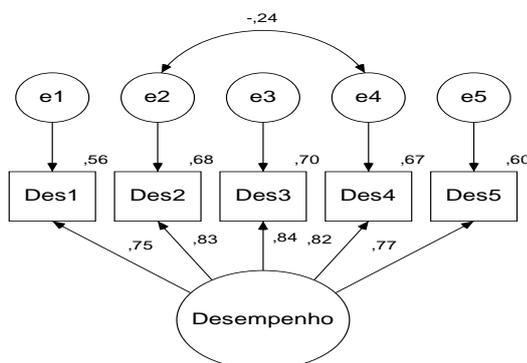
Quadro 7 – Coeficientes padronizados e teste de significância

	Des1	Des2	Des3	Des4	Des5
Coefficiente	0,750	0,826	0,836	0,817	0,775
P	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

A Figura 2 apresenta o diagrama do modelo de mensuração com as estimativas padronizadas (Desempenho)

Figura 2 – Modelo do construto Desempenho



Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Os valores para os testes das medidas de ajustes absolutos, quanto para as medidas de ajustes incrementais são apresentados.

Após a análise, verificou-se que os resultados para os índices de ajuste para medidas absolutas (valores do qui-quadrado, qui-quadrado dividido pelos graus de liberdade e a raiz do erro quadrático médio de aproximação - RMSEA) e os índices de ajuste de medidas incrementais absolutas (CFI, NFI e TLI) estão bem ajustados e seus valores esperados foram maiores que os valores mínimos esperados. No Quadro 8 são apresentados os valores do resultado da pesquisa e os valores esperados.

Quadro 8 – Índices de ajuste do modelo geral de mensuração

Índice	Valores Modelo Final	Valores Esperados
X ²	9,061 (GL=4)	
X ² / GL	2,265	< 3,000
P	0,060	> 0,050
RMSEA	0,091	< 0,100
CFI	0,988	> 0,900
TLI	0,970	> 0,900
NFI	0,979	> 0,900

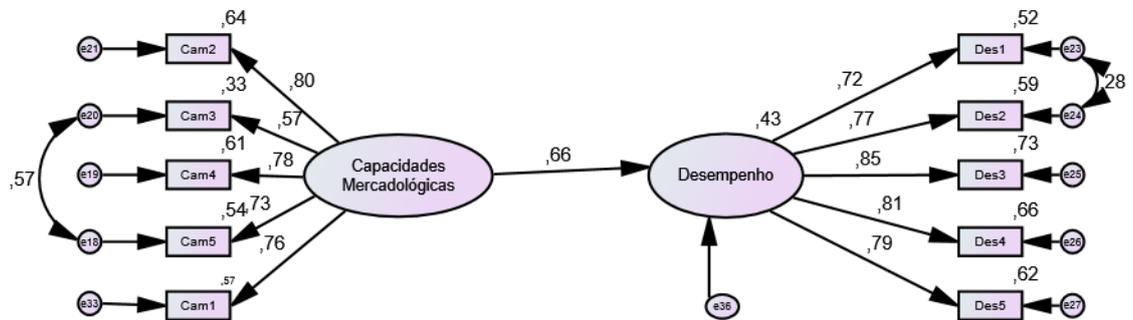
Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

4.5 – Modelagem de Equações Estruturais

Os resultados das análises dos indicadores demonstram, após as devidas mensurações, que as capacidades mercadológicas neste estudo são tangentes ao conhecimento do consumidor, ao conhecimento dos concorrentes, à segmentação, precificação e percepção de novos mercados, e possuem uma relação positiva com o desempenho. Na figura 3,

apresentam-se os resultados do modelo.

Figura 3 – Modelo do construto Desempenho



Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

Os índices de ajustes (qui-quadrado; qui-quadrado/graus de liberdades; RMSEA; CFI, NFI e TLI) atingiram os níveis recomendados pela literatura, mostrando que o modelo de medidas de cada construto ajustou-se perfeitamente aos dados. No Quadro 9 são apresentados os valores do resultado da pesquisa e os valores esperados.

Quadro 9 – Índices de ajuste do modelo geral de mensuração

Índice	Valores Modelo Final	Valores Esperados
X ²	76,113 (GL=33)	
X ² / GL	2,306	< 3,000
P	0,000	> 0,050
RMSEA	0,093	< 0,100
CFI	0,952	> 0,900
TLI	0,934	> 0,900
NFI	0,919	> 0,900

Fonte: Dados da Pesquisa (2012)

5 CONCLUSÃO

A hipótese foi suportada. Identificou-se que existe uma relação positiva entre as Capacidades Mercadológicas e o Desempenho (0,362), significativa a $\alpha=0,05$ ($p=0,000 < \alpha = 0,05$). A hipótese desta pesquisa foi testado utilizando-se o método da máxima verossimilhança da modelagem de equações estruturais disponível no *software* AMOS™ 16.0.

Verificam-se na literatura de serviços estudos que abordam a importância para aumento das capacidades da organização, conforme apresentado, assim como também é pródiga na literatura a abordagem dos reflexos no que tange ao desempenho das organizações.

Considerando a concepção das capacidades mercadológicas, segundo a qual se busca o conhecimento mercadológico em um ambiente dinâmico, deve-se objetivar auxiliar a organização a buscar a antecipação das necessidades dos consumidores em vez de, como normalmente ocorre nas empresas, apenas mostrar uma reação em relação às insatisfações apresentadas. Conclui-se que a melhora do desempenho organizacional, também advém do desenvolvimento das capacidades mercadológicas e da antecipação das necessidades do consumidor.

A antecipação e o entendimento das necessidades e desejos do cliente são vistos como um importante pré-requisito para um relacionamento de longo prazo, o que contribui para um

bom desempenho da organização. Estudos anteriores asseguram que uma empresa com uma forte capacidade mercadológica exibe desempenho superior, uma vez que identifica as necessidades do cliente, conhece e entende o comportamento de seu consumidor, além dos fatores que influenciam as suas escolhas e exigências.

As capacidades mercadológicas relacionam-se ao desempenho organizacional, ao poder de suprir a existência de duas grandes deficiências encontradas por Su e Lin (2006) e Yang (2007), no projeto de serviço. Uma delas é a falta de ligação entre a estratégia de negócios e o *design* de serviços. A outra é a falta de meios para se medir o desempenho global de uma concepção dos serviços.

O conhecimento e antecipação dos desejos do consumidor, por si só, não são suficientes para desenvolver as capacidades mercadológicas. O conhecimento sobre a concorrência, e as habilidades em segmentação de mercado também apresentam relação com o desempenho organizacional. Seguindo essa mesma linha de pensamento, os pesquisadores Song, Nason e Benedetto (2008), e Bruni e Verona (2009) grafam que as capacidades mercadológicas podem contribuir para uma melhor e mais detalhada compreensão das práticas da gestão como um todo, favorecendo o desempenho da organização.

A associação aos construtos demandou ajustes estatísticos, em concordância com a teoria. Não obstante, acredita-se, também, que outra colaboração tenha se dado com a ampliação da utilização de um instrumento de mensuração do modelo, utilizado com a robustez multivariada, por meio das equações estruturais, que neste estudo foi analisado, e realizado para o modelo proposto para a hotelaria executiva.

Para o atendimento aos objetivos específicos da pesquisa, identificaram-se as variáveis relacionadas às capacidades mercadológicas e o desempenho, contribuindo com um estudo empírico conforme a sugestão de Day (2011) e Morgan e Katsikeas (2012). Assim identificaram-se, também, as variáveis relacionadas à diferenciação de serviços em suas três dimensões, na hotelaria executiva. Como implicação prática e gerencial, pode-se entender que quando a organização desejar o desempenho superior, com atitudes proativas e diferenciadoras, uma alternativa a ser tomada é a construção de maiores capacidades mercadológicas. Quanto maior as capacidades mercadológicas, maior o desempenho organizacional.

Os resultados da presente pesquisa demonstraram que as capacidades mercadológicas possuem relação positiva com o desempenho conforme a teoria (DUTTA; NARASIMHAN; RAJIV, 1999; MORGAN, *et al.* 2003). Foi utilizado o instrumento de pesquisa desenvolvido por DeSarbo *et al.* (2005) e também validado por Song *et al.* (2008) para as capacidades mercadológicas, e a escala de Carvalho (2011) foi usada para o desempenho na hotelaria.

Como implicação prática e gerencial, pode-se citar que as organizações que se deparam com ambientes dinâmicos e heterogêneos deveriam desenvolver ações que visassem à redução da incerteza, como a utilização das capacidades mercadológicas que tenham o intuito de facilitar o seu entendimento do ambiente, a construção de capacidades específicas, das quais se obtém um desempenho acima da média de mercado.

Considerando o embasamento teórico, o presente modelo considera a percepção dos aspectos de um ambiente, o interno, das organizações e o seu efeito no desempenho. Recomenda-se que em uma futura pesquisa, busque-se confrontar a percepção de ambos os contextos, interno e externo.

REFERÊNCIAS

- ALLRED, C. R.; FAWCETT, S. E.; WALLIN, C.; MAGNAN, G. M. A Dynamic Collaboration Capability as a Source of Competitive Advantage. **Decision Sciences Journal**. V. 42, n. 1. P129-161, 2011
- ALVES, A. C.; ZEN, A. C.; PADULA, A. D. Routines, Capabilities and Innovation in the

- Brazilian Wine. **Journal of Technology Management & Innovation**. v. 6, p. 128-144, 2011.
- AMBROSINI, V.; BOWMAN, C.; COLLIER, N. Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew their Resource Base. **British Journal of Management**, v. 20, p. 9-24, 2009.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. v. 7, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BREI, V. A; LIBERALI, G. O uso da técnica de modelagem em equações estruturais na área de Marketing: Um estudo comparativo entre publicações no Brasil e no exterior. **RAC. Revista de Administração Contemporânea (Impresso)**, v. 10, p. 131-151, 2006.
- BRUNALDI, K. R.; JUNGLES, A. E.; GIMENEZ, F. A. P. Comportamento estratégico e estilo cognitivo de dirigentes de pequenas empresas construtoras. *In: Encontro de Estudos em Estratégia*, 3., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: 3Es, 2007.
- BRUNI, D. S.; VERONA, G. Dynamic Marketing Capabilities in Science-based Firms: an Exploratory Investigation of the Pharmaceutical Industry. **British Journal of Management**, v. 20, p.101–117, 2009.
- CARVALHO, C. E. Relacionamento entre ambiente organizacional, capacidades, orientação estratégica e desempenho: um estudo no setor hoteleiro. 2011. 210f. Tese. PPGA, UNIVALI, Biguaçu, 2011.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4ª ed. São Paulo: MAKRON Books, 1996.
- CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. v.11, **Strategic Management Journal**, 365-383, 1990.
- COVIN, J. G. Entrepreneurial versus conservative firms: a comparison of strategies and performance. v.25, n.5, **Journal of Management Studies**, 339-462, 1991.
- DAY, G. S. Closing the Marketing Capabilities Gap. **Journal of Marketing**. v. 75, p. 183–195, 2011.
- DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**. v. 58, n. 10, p. 37 – 52, 1994.
- DeSARBO, W. S.; DI BENEDETTO, C. A.; JEDITI, K.; SONG, M. Identifying source of heterogeneity for empirically deriving strategic types: A Constrained Finite-Mixture Structural-Equation Methodology. **Management Science**. v. 52, n. 6), p. 909–924, 2006.
- DeSARBO, W.; BENEDETTO, C. A.; SONG, M.; SINHA, I. Revisiting The Miles And Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships Between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty, And Firm Performance. **Strategic Management Journal**. n.26, p. 47-74, 2005.
- DUTTA, S.; NARASIMHAN, O.; RAJIV, S. Success in High-Tecnology Markets: is maketing capability critical? **Marketing Science**. v.18, n.4, p.547-568, 1999.
- FAHY, J.; HOOLEY, G.; COX, T.; BERACS, J.; FONFARA, K.; SNOJ, B. The development and impact of marketing in ventral Europe. **Journal of Interntional Business Studies**. v.31, n.1, p.63-81, 2000.
- FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. v.35, n.3, **RAC. Revista de Administração**, 105-112, julho/setembro, 2000.
- GOSLING, M.; GONÇALVES, C. A. Modelagem por equações estruturais: conceitos e aplicações. **Faces**. v.2, n.2, p.83-95, 2003.
- GRANT, R. M. Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration, **Organization Science**, v. 7, n. 4, p. 14-387, 1996.
- HAIR, J. F; ANDERSON, R. E; TATHAM, R. L; BLACK, W. **Análise multivariada de dados**. 5ª ed. São Paulo: Bookman, 2005.
- HAIR, J. F; ANDERSON, R. E; TATHAM, R. L; BLACK, W. **Análise multivariada de**

dados. 5ª ed. São Paulo: Bookman, 2009.

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Métodos de pesquisa em administração**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KLINE, R. B. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. The Guilford Press, new York: 2011.

KRASNIKOV, A.; JAYACHANDRAN, S. The Relative Impact of Marketing, Research-and-Development, and Operations Capabilities on Firm Performance. **Journal of Marketing**. v. 72, p. 1–11, 2008.

MARCONI, M. A. LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. rev. São Paulo: Atlas, 2010.

MORGAN, N. A.; KATSIKEAS C. S. Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. **Journal of the Academy of Marketing Science** v.40, p.271–289, 2012.

MORGAN, N. A.; ZOU, S., VORHIES, D. W.; KATSIKEAS C. S. Experiential and Informational Knowledge, Architectural Marketing Capabilities, and the Adaptive Performance of Export Ventures: A Cross-National Study. **Decision Sciences**, v. 34, n. 2, 2003.

OLIVEIRA, M.M. Como Fazer Projetos, Relatórios, Monografias, Dissertações e Teses. São Paulo: Editora Campus, 2003.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G.; The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**. v. 68, n. 3, p. 79-91. 1990

REICHEL, V. L. Valor percebido do cliente: um estudo sobre o relacionamento entre as instituições de ensino superior e seus alunos. 2007. 372f. Tese EAESP- FGV. São Paulo, 2007.

ROBERTS, N.; GROVER, V. Leveraging information technology Infrastructure to facilitate a firm's Customer agility and competitive Activity: an empirical investigation. **Journal of Management Information Systems**. v. 28, n. 4, p. 231–269, 2012.

SILVEIRA-MARTINS, E. Comportamento estratégico, ambidestria, incerteza ambiental e desempenho no processo de formulação de estratégias das empresas vinícolas brasileiras. 2012. 240 f. Tese. PPGA, UNIVALI, Biguaçu, 2012.

SLATER, S. F.; OLSON, E. M.; HULT, T. M. The modernizing influence of strategic orientation on the strategy formation capability – performance relationship. **Strategic Management Journal**, v.27, 1221-1231, 2006.

SLOTEGRAAF, R.J.; DICKSON, P. R. The Paradox of a Marketing Planning Capability. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v.32, n.4, p.371-385, 2004.

SONG, M.; NASON, R. W.; BENEDETTO, C. A. D. Distinctive Marketing and Information Technology Capabilities and Strategic Types: A Cross-National Investigation. **Journal of International Marketing**. v. 16, n. 1, p. 4–38, 2008.

TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and Strategic management. **Strategic Management Journal**, v.18, n.7, p. 509-533, 1997

VIEIRA, V. A. Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconformação de expectativas. **Revista de Administração**, v. 44, n. 1, art. 2, p. 17-33, 2009.

WANG, C.; AHMED, P. Dynamic capabilities: a review and research agenda. **International Journal of Management Review**, v. 9, n.1, p. 31-51, 2007.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, 171–180, 1984.

YEUNG, A. K.; READY, D. A. Developing Leadership Capabilities of Global Corporations: A Comparative Study in Eight Nations. **Human Resource Management**, v. 34, n. 4, p. 15-547, 1995.