



ARTIGOS

O IMPACTO DA INOVAÇÃO E DA GESTÃO DO CONHECIMENTO DE MARKETING NO DESEMPENHO DE NOVOS PRODUTOS NO MERCADO

Cid Gonçalves Filho

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais – FUMEC

Professor titular da Fundação Mineira de Educação e Cultura – FUMEC

E-mail: cfilho@uai.com.br [Brasil]

Carlos Alberto Gonçalves

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo – FEA/USP

Professor Pesquisador da Fundação Mineira de Educação e Cultura – FUMEC/UFMG

E-mail: carlos@face.ufmg.br [Brasil]

Daniel Jardim Pardini

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais – FUMEC

Pesquisador e Coordenador da Fundação Mineira de Educação e Cultura – FUMEC

E-mail: pardini@face.fumec.br [Brasil]

Resumo

Em um ambiente de alta competitividade, a importância da inovação no desempenho de novos produtos, bem como a representatividade de seu impacto na receita das empresas é fato relevante. Por outro lado o conhecimento e sua gestão são elementos novos e desafiadores para os dirigentes e pesquisadores. Os trabalhos empíricos de Li e Calantone (1998), Narver e Slater (1990), Shapiro (2006), Voss, Montoya-Weiss e Voss (2006) salientam a importância da orientação ao mercado e dos processos de gestão do conhecimento de marketing para as organizações, constatando importantes contribuições para o sucesso no mercado de novos produtos e empresas. Com o objetivo de examinar empiricamente as relações entre os conceitos inovação, os processos de gestão do conhecimento de marketing e o desempenho de novos produtos no mercado, realizou-se um survey com 427 respondentes e modelagem por técnicas de equações estruturais. Verifica-se a supremacia dos processos de gestão de conhecimento de concorrentes sobre os demais construtos nas indústrias pesquisadas, bem como indentificam-se importantes antecedentes do fator inovação.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento, inovação, orientação ao mercado.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional caracteriza-se por alta competitividade, elevada turbulência ambiental, pela ocorrência de mudanças rápidas e descontínuas no macroambiente das empresas. Comparativamente, pode-se verificar que muitas grandes empresas mantiveram-se saudáveis e fortes nos últimos dez anos, porém algumas outras cresceram cinco ou dez vezes mais, e continuam crescendo. Esse é o caso da Microsoft, se comparada com a IBM. A Motorola, por exemplo, iniciou seu negócio como uma oficina de reparos em baterias, há cerca de 35 anos. A Boeing cresceu bastante, nos últimos anos, porém a McDonnell Douglas não obteve resultados expressivos.

Os lançamentos consecutivos de novos produtos e serviços, de alta aceitação pelo mercado, voltados para atender necessidades de clientes, de forma mais eficaz do que a concorrência, colocam organizações em uma situação vantajosa. A emergência dessa tendência não é uma coincidência, mas fundamentada em uma série de estudos e publicações sobre a importância da gestão de competências e de processos de conhecimento sobre o mercado. Glazer (1991) considera o Conhecimento de Marketing como um recurso estratégico da empresa. Prahalad e Hamel (1994) argumentam que as competências associadas ao Conhecimento de Marketing são competências essenciais para as organizações. Aaker, Kumar e Day (1998), Capon (1992), Day (1999), Geus (1997) e Ruekert (1992) observam que as competências em Conhecimento de Marketing podem ser elementos geradores de vantagens competitivas em novos produtos.

Tais observações e perspectivas assumem especial relevância ao se verificar os dados de pesquisa, realizada em 1990 nos Estados Unidos, sobre a importância dos novos produtos e o faturamento das organizações. Segundo Baxter (1998), novos produtos foram responsáveis por 33% das vendas de empresas americanas no período de 1976-1980, 40% no período de 1981-1986 e cerca de 52% em 1995. Apesar de estudos realizados, tais como o de Hurley e Hult (1998), Li e Calantone (1998), terem enriquecido a contextualização sobre as competências associadas ao Conhecimento de Inovação e Marketing, uma série de questões ainda se mantêm em aberto. Analisando-se a literatura pertinente, composta de autores tais como Ansoff e McDonnell (1993), Collins e Porras (1994), Deschamps e Nayak (1997), Glazer (1991), Hurley e Hult (1998), Jaworski e Kholi (1993), Kzakhstanov (2004), Li e Calantone (1998), Narver e Slater (1990), Shapiro (2006), Treacy e Wiersema (1995), Voss, Montoya-Weiss e Voss (2006) e Wijen e Duysters (2005), entre outros, verificam-se algumas perspectivas comuns:

- 1) Algumas organizações crescem em volume de vendas de produtos, muitas vezes mais do que outras empresas que atuam em condições competitivas similares;
- 2) A geração e comercialização de produtos inovadores, elaborados e disponibilizados ao mercado contribuem para os resultados dessas organizações;
- 3) Os processos de Gestão de Conhecimento de Marketing e a Inovação são possíveis elementos antecedentes da geração de produtos vencedores no mercado.

Em torno dessas citações observadas na literatura e em pesquisas empíricas realizadas, bem como da observação das organizações nesse contexto, surge uma indagação fundamental:

✓ Qual o Impacto da Inovação e dos Processos de Gestão de Conhecimento de Marketing nos Resultados de Mercado de Novos Produtos?

Visando dotar essa indagação de uma base empírica e científica de estudo, assim como prover conhecimento sobre esse importante campo, que agrega pesquisadores e organizações

em torno de novas perspectivas de competitividade e desenvolvimento, foi executada esta pesquisa.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Inicialmente uma revisão de literatura foi realizada, buscando-se os autores clássicos de **gestão do conhecimento, inovação e marketing estratégico**, bem como uma série histórica de pesquisas empíricas que antecederam este trabalho que são responsáveis pela fundamentação e busca de conhecimento sobre **gestão do conhecimento de marketing** e suas relações com a inovação.

2.1 INOVAÇÃO

Em contraposição à economia clássica, Joseph Shumpeter rompe com seu conservadorismo e advoga a teoria da dinâmica econômica, propondo constantes mudanças pela inovação. Essa passa a ser o motor da economia nas mudanças, geração e manutenção de empregos, enriquecimento, explicando parte significativa do crescimento econômico. Segundo Robert (1995) a palavra **inovação** muitas vezes tem um sentido pouco compreendido. A primeira distinção que pode ser feita discrimina inovação de invenção. Invenções estão associadas a descobertas – tecnologias, patentes, *design* e fórmulas. Porém a inovação tem uma dimensão mais ampla. Inovação pode ocorrer tanto no desenvolvimento de novos produtos, como em processos e *design*. Pode ocorrer de forma incremental ou de ruptura. Na incremental, as melhorias ocorrem de forma simplificada sem grandes alterações na tecnologia embarcada ou nos processos. Na de ruptura, a inovação promove alterações significativas nos processos e/ou na tecnologia do produto. Na maior parte dos casos as inovações são incrementais e contínuas, e mais raramente de ruptura, derivadas de novas invenções. A inovação deve ser percebida pelos clientes na forma de um novo valor para atrair seu interesse em mudar de produtos ou processos.

Spence (1983 apud ZHUANG; WILLIANSO; CARTER, 1999, p. 67) define a inovação de uma forma mais ampla, que exige reflexão:

A inovação pode ser algo que nunca existiu previamente. Pode ser considerada uma alteração nova para nossa situação pessoal, ou capaz de mostrar-se novidade quando tomamos consciência de sua existência (SPENCE, 1983, p. 3 apud ZHUANG; WILLIANSO; CARTER, 1999, p. 67, tradução nossa).

De acordo com essa definição, Zhuang, Willianson e Carter (1999) propõem uma classificação da inovação de forma mais pragmática e operacional. Segundo esses autores, a inovação pode ser considerada como:

1. uma invenção, como, por exemplo, a criação de algo totalmente novo;
2. um melhoramento – um refinamento em algo que já existia;
3. a difusão ou adoção de uma inovação já existente.

Observando-se a inovação sob os aspectos da teoria de sistemas, uma organização pode ser vista sobre a ótica de um sistema que transforma entradas em saídas, através de uma série de processos. Nesse sentido, Zhuang, Willianson e Carter (1999) observam que a inovação pode ser associada a:

1. inovação de saída: inovação de produtos, serviços e logística;
2. inovação de entrada: materiais, suprimentos e fontes;

ARTIGOS – O impacto da inovação e da gestão do conhecimento de marketing no desempenho de novos produtos no mercado

3. inovação de processos: inovação em processos administrativos e técnicas aplicadas nos processos que transformam a entrada em saída.

A inovação de produtos, talvez a mais familiar para os consumidores, é aquela que será tratada nesta pesquisa. E nesse sentido, a mudança pode ser considerada o elemento bruto da inovação de produtos. Na visão de Robert (1995), existe uma correlação direta entre a quantidade de mudança encontrada no ambiente de negócios da empresa e a quantidade de oportunidades para lançamento de novos produtos ainda não aproveitados. Consequentemente, monitorar e utilizar-se dessas mudanças para convertê-las em conceitos de produtos, mercados, clientes e serviços deve ser um processo deliberado nas organizações. O processo de criação de novos produtos, segundo o autor, deve ser visto como uma prática repetitiva, uma arma ofensiva de objetivos claros para todos nas empresas.

2.2 CONCEITUANDO O CONHECIMENTO DE MARKETING

O conhecimento de Marketing é definido por Li e Calantone (1998) como informação organizada e estruturada sobre o mercado. Organizada no sentido de processamento sistemático (em oposição à obtenção randômica) e estruturada, pois está relacionada com conteúdo e significados úteis (oposto a dados irrelevantes). Os autores definem **Competência de Conhecimento de Mercado** como o processo que integra e gera conhecimento de mercado. Esse processo é implementado como uma série de atividades que geram e integram conhecimento. Li e Calantone (1998) operacionalizaram em pesquisa empírica **Competência de Conhecimento de Marketing** como três processos:

- 1) gestão do conhecimento de clientes;
- 2) gestão do conhecimento de concorrentes;
- 3) *interface* entre Marketing e Pesquisa/Desenvolvimento.

2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO DE MARKETING E SEU RELACIONAMENTO COM OS CONCEITOS DE ORIENTAÇÃO AO MERCADO

Por volta do início dos anos 50 foi introduzido o conceito de Marketing e a fundamentação filosófica da orientação para o Marketing (BORCH, 1957). Nesse sentido, apesar da importância da orientação para o mercado, várias pesquisas têm sido realizadas principalmente com o objetivo de verificar a extensão com que as empresas aplicam os conceitos de Marketing. Porém, verifica-se que poucos estudos empíricos são realizados com o intuito de revelar os antecedentes e as consequências da orientação para o mercado (JAWORSKI; KOHLI, 1993). Narver e Slater (1990) observaram que para criar valor superior para os clientes e obter vantagem competitiva sustentada, deve-se ter um negócio capaz de ter uma cultura geradora de comportamentos orientados ao mercado. Nesse sentido definem orientação para o mercado como sendo uma cultura organizacional que objetiva criar, de forma eficiente e efetiva, comportamentos que gerem valor representativo para os clientes e, consequentemente, maiores resultados no mercado. Assim, uma empresa orientada para o mercado seria aquela que sempre está avaliando alternativas capazes de gerar vantagens competitivas sustentáveis, optando por aquelas capazes de gerar maior valor presente e futuro para o público-alvo. Esses autores propuseram que a orientação para o mercado consistiria de três componentes principais: orientação para o cliente; orientação para os competidores; e coordenação interfuncional. Observa-se então um importante antecedente, pois se é necessário estar-se orientado a clientes e competidores para que haja orientação ao mercado, possivelmente serão necessárias informações e conhecimento desses clientes e concorrentes.

Conclui-se, pois, que a gestão de conhecimento de clientes e concorrentes pode ser considerada elementos relevantes para a orientação ao mercado e, por conseguinte, modalidades fundamentais dos processos de gestão do conhecimento de marketing.

Orientação ao cliente, segundo Narver e Slater (1990), consiste na suficiente compreensão de um mercado-alvo de modo a poder-se criar valor superior para os compradores continuamente e envolve o entendimento de toda a cadeia de valor do comprador. Já orientação para o concorrente significa que a empresa compreende as forças e fraquezas de curto prazo e as capacidades e estratégias de longo prazo dos concorrentes atuais e potenciais. A coordenação interfuncional está relacionada com a utilização coordenada de recursos da empresa para criar valor para os consumidores do público-alvo. Entende-se que o esforço deve ser de toda a organização e não só de um departamento. O foco de longo prazo foi incluído no modelo, relacionado com o lucro, conforme sugeria Felton (1959) e Kohli e Jaworski (1990). Em uma amostra de 110 empresas americanas, os autores testaram o modelo representado na Figura 1, no qual foram realizadas regressões com o método dos mínimos quadrados.

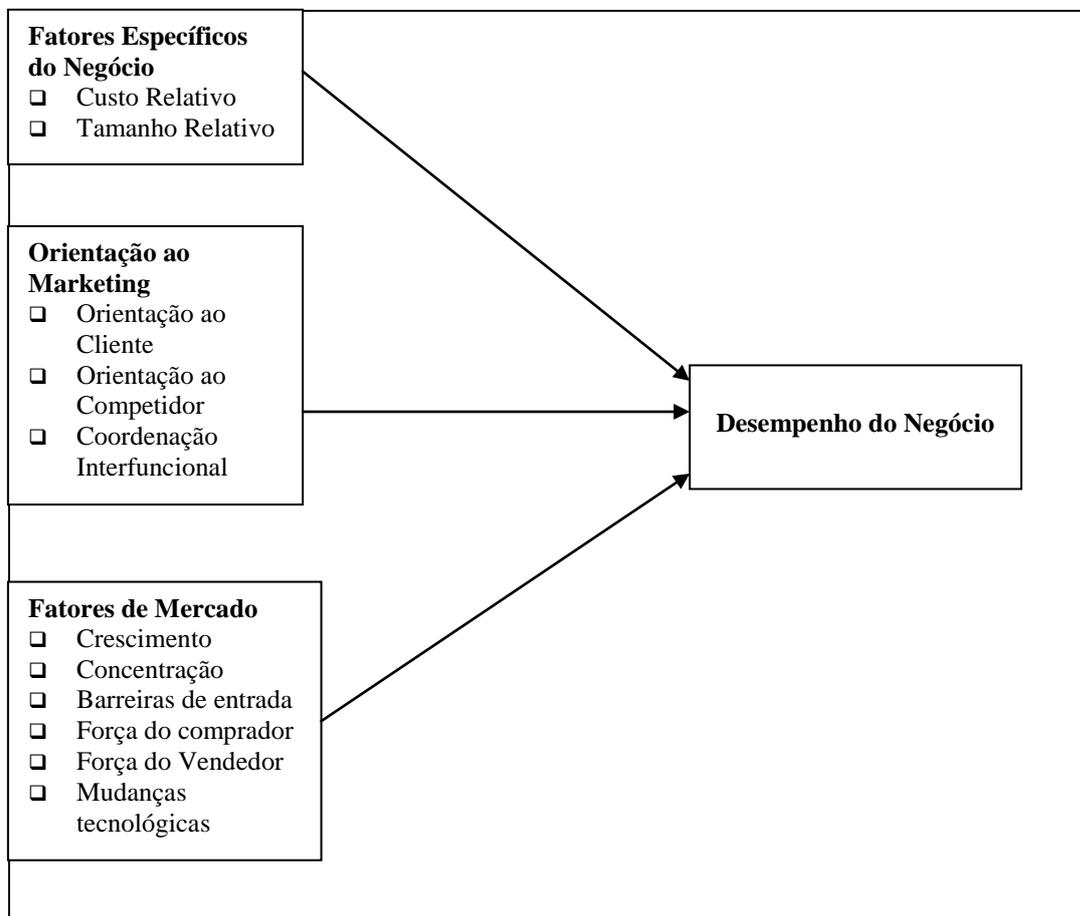


Figura 1. Modelo de Orientação ao Mercado

Fonte: Narver e Slater (1990)

Jaworski e Kohli (1993), por outro lado, observam que orientação para o mercado refere-se à geração em toda a organização de inteligência de mercado, disseminação dessa inteligência pelos departamentos e a existência de responsabilidade em toda a empresa sobre isso. Nesse sentido, Li e Calantone (1998) ancoraram sua pesquisa sobre Gestão do Conhecimento de Mercado, no sentido de competência essencial como definida por Prahalad

e Hamel (1995). Li e Calantone (1998) consideraram os processos de gestão de conhecimento de competidores e concorrentes – como proposto por Narver e Slater (1990) e também em com um sentido mais amplo, no âmbito de um processo de inteligência, como defendido por Jaworski e Kohli (1993). Shapiro (2006), Voss, Montoya-Weiss e Voss (2006) e Wijen e Duysters (2005), constataam haver pesquisas empíricas sobre os efeitos da orientação de mercado sobre o desempenho, sendo que os resultados obtidos até o momento estariam levando a conclusões de dependência de fatores tais como turbulência ambiental e intensidade da concorrência.

3 MODELO HIPOTÁTICO DE PESQUISA: GESTÃO DE CONHECIMENTO DE MARKETING E RESULTADOS NO MERCADO DE NOVOS PRODUTOS

Este trabalho de pesquisa é sobre Gestão do Conhecimento, Inovação e Resultados no Mercado, referentes ao Desenvolvimento de Novos Produtos. Um modelo conceitual geral da pesquisa é exibido na Figura 2.

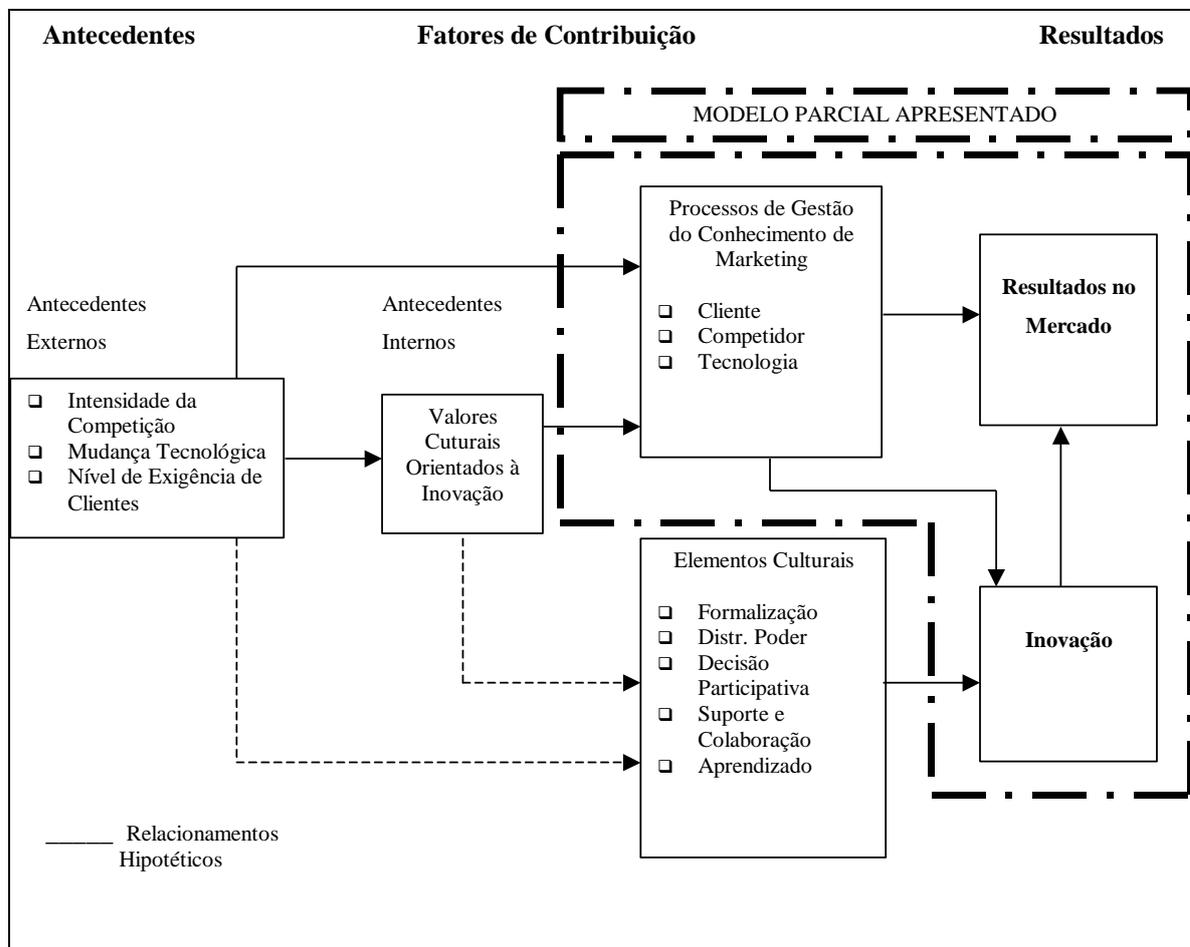


Figura 2. Modelo Conceitual de Pesquisa
Fonte: Adaptada de Li e Calantone (1998)

O modelo consiste, de forma análoga, ao modelo de Li e Calantone (1998), em três dimensões: antecedentes externos e internos, fatores de contribuição e resultados. Porém de forma diferenciada desses autores, optou-se por substituir o construto interface marketing-P&D (pesquisa e desenvolvimento) pelo construto gestão do conhecimento tecnológico. Dessa

forma, compatibilizam-se os três principais processos de gestão do conhecimento de forma mais homogênea com o intuito de aprimorar o modelo proposto por Li e Calantone (1998), mais especificamente no que os autores denominam de competência de gestão de conhecimento de mercado.

Hurley e Hult (1998) conduziram uma pesquisa buscando verificar relações causais no que se refere à vantagem competitiva e ao desempenho, tendo com principal antecedente a inovação. Nesta pesquisa, características da organização (estruturais, de processos e culturais) são propostas como antecedentes da inovação e de resultados no mercado. Assim, de acordo com esse modelo, a inovação é geradora de vantagem competitiva e desempenho. A pesquisa de Hurley e Hult (1998) tem como a pesquisa de Li e Calantone (1998), fortes bases no trabalho de Narver e Slater (1990) sobre orientação para o mercado. Esses autores criticam Slater e Narver (1995), no sentido de que, apesar de terem introduzido o conceito de aprendizado organizacional como elemento importante para a orientação para o mercado e observarem que a empresa orientada para o mercado é capaz de gerar produtos e serviços inovadores, não incluíram o construto de inovação em seus modelos de pesquisa. Hurley e Hult (1998) propõem que a orientação para o mercado deveria focar em inovação, no lugar de aprendizado, como principal elemento para responder às necessidades dos mercados. Desse modo há uma lacuna inerente às duas pesquisas de Hurley e Hult (1998) e Li e Calantone (1998): a vantagem competitiva e os resultados de novos produtos são provenientes da inovação (conhecimento eminentemente novo) ou de processos de gestão de conhecimento de mercado de forma estruturada e organizada? Assim, o modelo proposto nesta pesquisa busca trabalhar ambas as possibilidades como antecedentes de resultados: gestão do conhecimento e inovação.

Neste artigo, especificamente, apresenta-se a análise do modelo parcial assinalado na Figura 2, que foi testado utilizando-se Structural Equation Modeling (SEM). Segue-se detalhamento sobre os construtos do modelo apresentado, seus relacionamentos e hipóteses.

3.1 PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO DE CLIENTES

Consistente com as teorias de aprendizado organizacional (BAKER; SINKULA, 1999; DAVENPORT, 1998; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; SENGE, 1990), o processo de gerência de conhecimento de clientes pode ser abordado sob a égide do modelo de Davenport (1998) que consiste em obter, codificar e distribuir o conhecimento. Tal processo envolve pesquisa de **marketing** (MALHOTRA, 1996), encontros regulares e interações com clientes (KOHLI; JAWORSKI, 1990), entrevistas pessoais e grupos de foco (CAPON et al., 1992; MALHOTRA, 1996) e sessões para resoluções de problemas (VON HIPPEL, 1998). Segundo Ruckert (1992) e Baxter (1998), o processo de gestão do conhecimento de clientes é elemento básico para fundamentar as características e especificações de novos produtos e geração de vantagem competitiva.

Com base nessas constatações e de modo a obter dados empíricos especificamente sobre a relação inovação, resultados e gestão do conhecimento de clientes, foram elaboradas as hipóteses H1a e b:

H1: Quanto mais intenso o processo de gestão do conhecimento de clientes:

H1a: maior a intensidade de inovação de novos produtos.

H1b: maior a intensidade dos resultados dos novos produtos no mercado.

3.2 PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO SOBRE A CONCORRÊNCIA

O processo de Gestão do Conhecimento de Concorrentes envolve obtenção, codificação/armazenamento e distribuição de informações como uma atividade contínua de inteligência competitiva. Conforme Aaker; Kumar e Day (1998), Ansoff e McDonnell (1993), Day (1999), Mattar e Santos (1999), o conhecimento sobre concorrentes exerce papel fundamental no posicionamento competitivo das organizações. Segundo Weiss e Heide (1993), se uma empresa não detiver vantagens sobre os concorrentes, é melhor não entrar no mercado. Geus (1997, p. 15) afirmou: “... a única fonte de vantagem competitiva no futuro será aprender (sobre os competidores) mais rápido que seus competidores”.

Pesquisas empíricas anteriores buscaram analisar a influência de concorrentes na intensidade de orientação ao mercado (JAWORSKI; KOHLI, 1993; NARVER; SLATER, 1990). Jaworski e Kohli (1993) buscaram analisar a relação entre inteligência de marketing (que inclui informação de concorrentes) e resultados da empresa no mercado. Li e Calantone (1998) buscaram empiricamente relacionar gestão do conhecimento de concorrentes com vantagem competitiva e resultados no mercado. Han, Kim e Srivastava (1998) pesquisaram a relação entre orientação ao competidor e inovação. Desse modo verifica-se a existência de escassas pesquisas dentro do escopo do modelo proposto, que relaciona inovação e gestão do conhecimento. Nesse sentido, elaboraram-se as hipóteses H2a e H2b:

H2: Quanto mais intenso o processo de gestão do conhecimento de concorrentes:

H2a: mais intenso o grau de inovação de novos produtos.

H2b: maior será maior a intensidade dos resultados dos novos produtos no mercado..

3.3 PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO SOBRE TECNOLOGIA

A Teoria das Organizações conta com diversos autores/pesquisas que comentam as influências da tecnologia sobre as organizações. Apesar desses esforços, são raras as pesquisas que tratam de conexões entre a administração do conhecimento tecnológico, desenvolvimento de produtos e resultados de mercado. Narver e Slater (1990), bem como Jaworski e Kohli (1993), buscaram verificar empiricamente as relações entre mudanças tecnológicas e resultados no mercado. Han, Kim e Srivastava (1998) e Hurley e Hult (1998) excluíram tal variável como possível antecedente de inovação. Observando-se uma possível lacuna e a importância de verificar-se a influência da gestão do conhecimento tecnológico no processo de inovação e resultados no mercado, foram elaboradas as hipóteses H3a e H3b:

H3: Quanto mais intenso o processo de gestão do conhecimento tecnológico:

H3a: maior a intensidade de inovação de novos produtos.

H3b: maior a intensidade dos resultados dos novos produtos no mercado.

3.4 INOVAÇÃO E DESEMPENHO/RESULTADOS NO MERCADO DO NOVO PRODUTO NO MERCADO

Ashok (1999), Kzakhstanov (2004), Peters (1998), Robert (1995), Shapiro (2006) e Voss, Montoya-Weiss e Voss (2006) defendem a inovação como principal elemento gerador de vantagem competitiva. Workman (1998) observaram uma correlação entre a capacidade de inovação de uma empresa e sua vantagem competitiva/desempenho, considerando ambas em um único construto. Li e Calantone (1998) observaram correlação positiva entre vantagem competitiva de um novo produto e desempenho no mercado. Hurley e Hult (1998) buscaram

correlacionar a inovação com vantagem competitiva e com resultados em sua pesquisa. Han, Kim e Srivastava (1998) procuraram analisar a influência da inovação no resultado da empresa como um todo. Nesta pesquisa, como o foco é o desenvolvimento de novos produtos, pretende-se verificar a influência da inovação nos resultados obtidos pelo novo produto no mercado, para o que foi proposta a seguinte hipótese:

H4: Quanto maior a intensidade de inovação de novos produtos, mais significativos os resultados obtidos pelo novo produto no mercado.

4 MÉTODO

O método de *survey* mostrou-se o mais adequado, já que se objetiva testar hipóteses de forma quantitativa. A pesquisa é descritiva, e possui uma fase exploratória, que antecedeu a fase descritiva.

4.1 AMOSTRA

Optou-se por realizar uma *survey* com utilização do correio como meio primordial de abordagem dos respondentes. Constaram da amostra 1.870 pequenas, médias e grandes indústrias mineiras, empresas associadas à Fiemg. Realizando-se os cálculos de amostragem pertinentes no que se refere à população, observa-se que deve haver no mínimo 258 observações para 5% de erro em 95% do intervalo de confiança.

4.2 FASE EXPLORATÓRIA

As medições dos construtos foram realizadas em uma série de estágios. Primeiramente, com base nos construtos definidos, os itens de medição dos construtos foram obtidos de pesquisas anteriores e da literatura. Os itens do construto Gestão do Conhecimento de Clientes foram operacionalizados através de itens obtidos inicialmente das pesquisas de Li e Calantone (1998) e Jaworski e Kohli (1993). As escalas foram alteradas para 11 pontos, visando ao tratamento como variáveis contínuas e possível melhora na medição (originalmente eram de 7 pontos). No segundo estágio do desenvolvimento das medições, uma lista dos construtos e itens de medição foi submetida a um painel de especialistas de Marketing. Em seguida, um pré-teste com 46 respondentes foi conduzido e analisado.

4.3 FASE OPERACIONAL

Na fase de pré-teste dos questionários, duas auxiliares de pesquisas realizam telemarketing para 160 indústrias com o objetivo de enviar os questionários. Essa fase durou cerca de um mês (12 de janeiro a 16 de fevereiro de 2001) com 46 respostas (cerca de 28%). Em seguida, realizou-se uma *survey* que fez uso primordial de correio de modo a acelerar a resposta. A fase de coleta foi concebida com três ondas de envio de correspondências. *E-mails* e ações de telemarketing também foram utilizados de forma complementar, conforme mostrado a seguir:

- 1ª onda – envelope pardo + carta de apresentação + questionário + envelope selado + oferta de curso grátis – 1.870 remessas – 7/3/2001;
- 2ª onda – carta de *follow-up* – 19/3/2001;

ARTIGOS – O impacto da inovação e da gestão do conhecimento de marketing no desempenho de novos produtos no mercado

- 3ª onda – 750 cartas de *follow-up* + questionário + envelope selado + oferta do curso – 6/4/2001 e também 750 ações de telemarketing ativo – *follow up* – início: 9/4/2001, fim: 30/4/2001.

Obteve-se resposta de 434 questionários de uma amostra total de 1.850 empresas, uma taxa de 23,46 %. Conforme Armstrong e Overton (1977) pode-se considerar que o perfil dos respondentes dos 25% últimos questionários recebidos assemelha-se ao perfil dos não respondentes. Desse modo, comparam-se os 75% respondentes iniciais com os 25% finais e considera-se como elemento de comparação às médias dos construtos (ARMSTRONG; OVERTON, 1977; LI; CALANTONE, 1998). Nesse caso específico, não se observou diferença estatisticamente significativa ao nível de 5% entre as médias dos construtos. Dessa forma, constatou-se que o viés de não resposta não apresenta ser um problema significativo.

4.4 ANÁLISE EXPLORATÓRIA DOS DADOS E VERIFICAÇÕES DAS MEDIÇÕES - ANÁLISE DE DADOS AUSENTES

Inicialmente, verificou-se a presença de dados ausentes, o que é uma ocorrência muito comum tratando-se de questionários autoadministrados. Neste trabalho optou-se pelo método de imputação de dados baseado na **substituição pela média**. Embora reconheça as limitações dos métodos de imputação, Hair et al. (1998) ressalta que cabe ao pesquisador fazer uma análise e utilizar o método que julgar mais adequado. Os procedimentos realizados estão descritos abaixo:

4.4.1 ANÁLISE DE VALORES EXTREMOS (*OUTLIERS*)

Procedeu-se com a retirada dos valores extremos univariados e multivariados. Foram retirados 47 casos segundo a análise de valores extremos univariados (através dos valores padronizados) e multivariados (utilizando-se a distância de Mahalanobis). Restaram, assim, 387 observações válidas.

4.4.2 VERIFICAÇÃO DA PREMISSE DE NORMALIDADE UNI E MULTIVARIADA

Jöreskog e Sörbom (1998) implementaram no LISREL 8.30 um algoritmo, que, a partir da normalização de escores, faz com que a distribuição não-normal ou acentuadamente influenciada pela curtose se aproxime da distribuição Normal. Os autores ressaltam que esse método, além de eficaz, não altera em demasia a magnitude dos valores após a transformação. Optou-se, então, por utilização do *normal scores* do LISREL. Antes da normalização de escores, apenas 4 variáveis atendiam ao pressuposto da normalidade. Após a normalização de escores, 33 variáveis passaram a atender ao pressuposto da normalidade. Essa constatação corrobora a eficácia mencionada pelos autores.

Embora a normalização de escores tenha trazido mudanças significativas nas distribuições, como demonstrado acima, essas melhoras não foram suficientes para garantir a normalidade multivariada ao nível de 5% ($P < 0,001$). Por outro lado, a estatística de Mardia denominada PK, baseada em funções de assimetria e curtose, deve ter valor menor que 3 para que se assumam o pressuposto de normalidade multivariada. No caso da pesquisa, o valor de PK é 1,099, o que por esse critério prático levaria à aceitação da hipótese de que foi atingida a normalidade multivariada (GARSON, 2002; HATTIE, 1997; PENNING; LEUTHOLD, 1999). Conclui-se que os dados apresentam um grau moderado de afastamento da normalidade multivariada, já que metade das variáveis é normal univariada, nenhuma delas

possui curtose e assimetria fora da faixa de aceitação, e o índice PK (curtose multivariada de Mardia) é inferior a 3.

4.4.3 CONFIABILIDADE E VALIDADE DAS MEDIÇÕES

Verifica-se que o construto Intensidade de Competição não atendeu ao nível mínimo de coeficiente **Alfa de Cronbach** o que levou a sua retirada da análise. Todos os demais construtos apresentaram valores de **Alfa de Cronbach** dentro da faixa de aceitação, isto é, acima ou igual a 0,60, valor considerado adequado para estudos de caráter exploratório. Com o objetivo de analisar mais profundamente a questão da confiabilidade, foi realizada a análise da confiabilidade composta. Observa-se que a confiabilidade composta dos construtos está adequada. Hair et al. (1998) define também a confiabilidade do indicador como sendo o quadrado da carga padronizada do indicador. Tal índice de confiabilidade deve exceder 0.5, e em casos mais críticos o valor de 0.7. Análise da linearidade foi realizada tendo-se observado relações lineares (coeficiente de Pearson) entre os indicadores do mesmo constructo.

4.4.4 VALIDADE DAS MEDIDAS

Primeiramente efetivou-se uma análise fatorial dos itens por construto, de modo a verificar a unidimensionalidade, conforme sugerem Germain, Droge e Daugherty (1994). Em cada construto, foi verificado se existia somente um fator com *eigenvalue* maior que um, o que provê suporte para concluir pela unidimensionalidade das escalas. Através dessa análise, identificaram-se alguns construtos como não unidimensionais. Uma vez constatada a bidimensionalidade dos construtos, procedeu-se com refinamentos que garantissem a unidimensionalidade. Após a retirada de itens, por julgamento do pesquisador, garantiu-se o atendimento à premissa de unidimensionalidade.

● Validade Convergente

A validade das escalas, que se refere à extensão das diferenças entre os escores observados das escalas, reflete diferenças reais nas características dos objetos que estão sendo mensurados. Para verificar a validade convergente dos construtos, cada construto foi submetido a uma análise fatorial confirmatória, buscando-se observar a significância da carga de cada item nos respectivos construtos. Tal procedimento é indicado por Bagozzi, Yi e Phillips (1991), bem como por Im, Grover e Sharma (1998). Sendo assim, 14 modelos de análise fatorial foram realizados, um por construto, e em todos os casos, o valor da estatística *t* foi maior que 1,96, mostrando que a carga dos indicadores nos construtos é significativa estatisticamente.

● Validade Discriminante

A validade discriminante foi realizada seguindo o procedimento recomendando por Bagozzi, Yi e Phillips (1991). Cada par de construtos foi submetido a uma análise fatorial confirmatória. Utilizando o programa LISREL 8.30 (JÖRESKOG; SÖRBOM, 1998) testaram-se 91 pares de construtos onde os construtos foram representados como variáveis latentes e os itens como indicadores da respectiva variável latente. Para cada par de construtos testaram-se 2 modelos. Um modelo era testado correlacionando os dois construtos com parâmetro igual a um e o outro deixando o parâmetro livre. A avaliação da validade

discriminante foi feita através da diferença de Qui-Quadrado. No caso dos dados apresentados neste artigo, todos os construtos apresentam validade discriminante.

5 FASE EXPLICATIVA

Na fase explicativa, buscou-se testar modelos hipotéticos de modo a verificar as relações entre os construtos envolvidos, bem como verificar a validade nomológica das medições.

5.1.1 TESTES DE MODELOS ESTRUTURAIS

Optou-se pelo processo de estimação direta, utilizando-se como matriz de entrada a matriz de covariância, conforme aconselha Hair et al. (1998). O método de estimação escolhido para esta pesquisa foi GLS (Mínimos Quadrados Generalizados), o que, segundo Hair et al. (1998), é um método de estimação adequado quando os dados são moderadamente não normais, levando-se em conta o tamanho possível da amostra. As relações estruturais para validação de hipóteses e modelos foram realizadas utilizando-se o software AMOS 4.0 da SPSS. Devido ao tamanho da amostra e ao grande número de parâmetros a estimar no modelo conceitual da pesquisa, optou-se por realizar testes de equações estruturais com os construtos em modelos menores. Especificamente neste artigo, apresenta-se o modelo estrutural denominado C2, que analisa as relações entre os processos de gestão de conhecimento de marketing, inovação e o desempenho no mercado do novo produto.

5.2 MODELO C2 – PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO DE MARKETING, INOVAÇÃO E RESULTADOS

No modelo C2, buscou-se verificar as relações entre os processos de gestão do conhecimento de marketing (clientes, concorrentes e tecnologia), inovação e resultados obtidos no mercado pelos novos produtos. O modelo apresenta um ajuste razoavelmente adequado, conforme verificamos na Tabela 1.

Tabela 1. Ajuste do modelo C2

χ^2	DF	χ^2 / DF	1.1.1.1.1.1.	GFI	AGFI	PNFI	NFI	P
91,01	75	1,34	0,029	0,975	0,954	0,583	0,895	0,101

Fonte: Elaborada pelos autores

O modelo estrutural C2 é exibido na Figura 3.

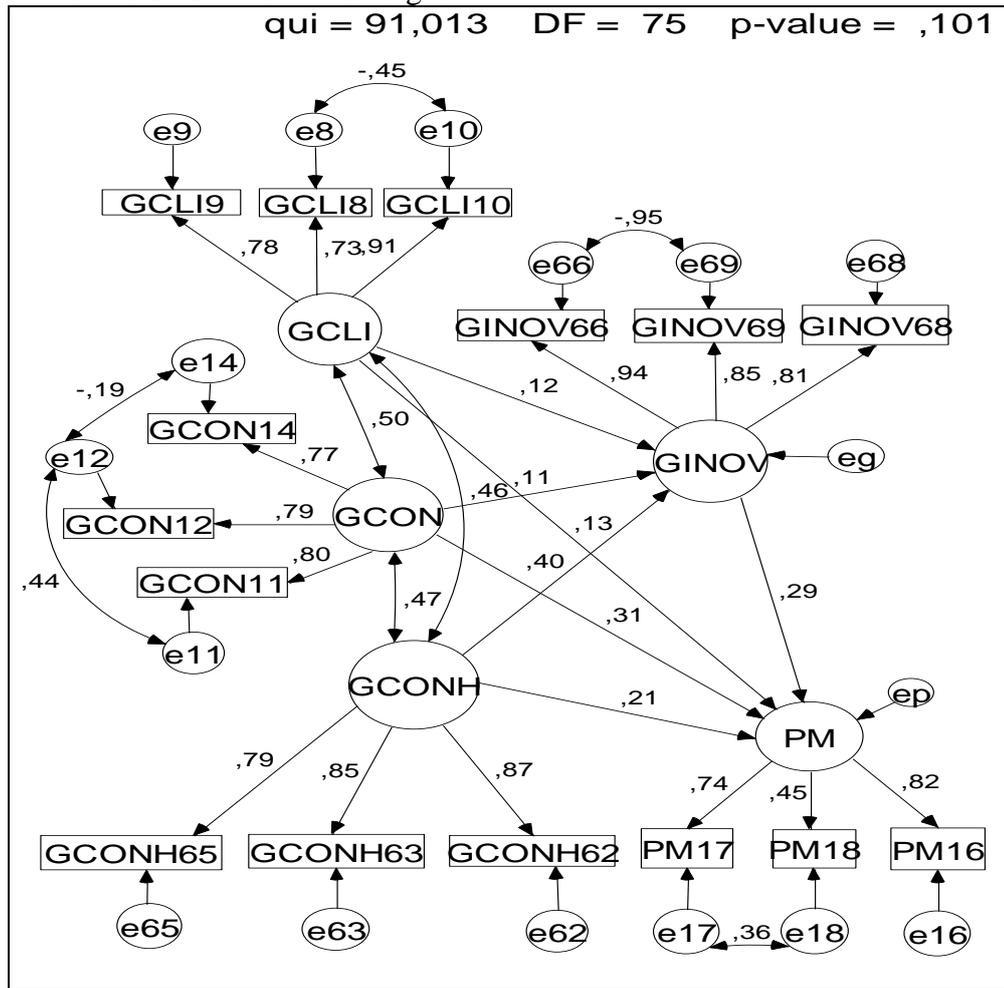


Figura 3: Inovação, Gestão do conhecimento de marketing e resultados

Fonte: Elaborada pelos autores

Conforme a Tabela 2, o valor crítico de *t*, ao nível de 5%, é superior a 1,96, mostrando que os pesos nos caminhos são estatisticamente significativos, exceto o caminho entre GCON (gestão do conhecimento de concorrentes) e GINOV (inovação de novos produtos).

Tabela 2 - Pesos não padronizados dos caminhos e valores *t* - critério de significância estatística

RELAÇÕES	VALORES ESTIMADOS	ERRO PADRÃO	ESTATÍSTICA <i>t</i>	VALOR DE P
GINOV <- GCON	0,105	0,065	1,619	>0,10
GINOV <- GCLI	0,094	0,048	1,978	<0,05
GINOV <- GCONH	0,294	0,049	5,981	<0,01
PM <- GCONH	0,131	0,043	3,049	<0,01
PM <- GCLI	0,086	0,043	2,006	<0,05
PM <- GCON	0,259	0,065	3,964	<0,01
PM <- GINOV	0,246	0,049	4,966	<0,01

Fonte: Elaborada pelos autores

5.3 TESTE DE HIPÓTESES DE PESQUISA

Os diversos modelos realizados permitem a verificação das hipóteses dos problemas nos escopos estruturais dos construtos envolvidos em cada um deles, bem como as limitações inerentes. Procedeu-se a elaboração do quadro referencial (Quadro 1) que permita a avaliação dos relacionamentos hipotéticos propostos (nome dos construtos utilizado no teste dos modelos está entre parênteses):

Tabela 3 – Avaliação dos relacionamentos hipotéticos

HIPÓTESE	RELACIONAMENTO HIPOTÉTICO	RESULTADO OBTIDO
H1a: Gestão do Conhecimento de Clientes (GCLI) → Inovação de novos produtos (GINOV)	Positivo	Confirmada (modelo C2 ¹)
H1b: Gestão do Conhecimento de Clientes (GCLI) → Resultados (PM)	Positivo	Confirmada (modelo C2 ¹)
H2a: Gestão do Conhecimento de Concorrentes (GCON) → Inovação de novos produtos	Positivo	Rejeitada (modelo C2 ³)
H2b: Gestão do Conhecimento de Concorrentes (GCON) → Resultados (PM)	Positivo	Confirmada (modelo C2 ¹)
H3a: Gestão do Conhecimento Tecnológico (GCONH) → Inovação de novos produtos	Positivo	Confirmada (modelo C2 ¹)
H3b: Gestão do Conhecimento Tecnológico (GCONH) → Resultados (PM)	Positivo	Confirmada (modelo C2 ¹)
H4: Inovação (GINOV) → Desempenho / Resultados (PM)	Positivo	Confirmada (modelo C2 ¹)

Fonte: Elaborada pelos autores

Nota: ¹ Estimativa é positiva e significativa; ² Estimativa é negativa e significativa; ³ Estimativa não é significativa; ⁴ Não verificado – construto não possui confiabilidade recomendada e observou-se possível viés de não resposta.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O primeiro aspecto a ser considerado é de que os três processos de gestão de conhecimento considerados na pesquisa são elementos que intensificam os resultados de novos produtos. Tais resultados no seu todo têm congruências com aqueles obtidos por Li e Calantone (1998), porém com distinções a serem consideradas. Nos resultados desta pesquisa, conhecimento de concorrentes (GCON; $\beta=0,31$), tecnologia (GCONH; $\beta=0,21$) e clientes (GCLI; $\beta=0,13$) aparecem, nesta ordem de importância, como antecedentes de resultados. Conforme esse modelo, a maior intensidade da gestão do conhecimento de concorrentes é o processo que mais gera resultados de novos produtos, talvez porque a elaboração de estratégias dos mesmos seja essencialmente um processo comparativo entre produtos de concorrentes ($B=0,31$). Os processos de gestão do conhecimento têm relações bilaterais relevantes, demonstrando que ocorrem, possivelmente, como um elemento conceitual mais amplo, tal como **gestão de conhecimento de marketing**.

Jaworki e Kohli (1993) encontraram em pesquisa já citada pequenas relações entre orientação ao mercado e resultados. No caso desta pesquisa, e se considerarmos que, quanto mais intensos os processos de gestão de conhecimento de marketing, maior o grau de orientação ao mercado, então se pode concluir que essas relações podem ser mais significativas do que as obtidas pelos autores supracitados. Conclui-se que os processos de gestão do conhecimento de marketing, de acordo com esta pesquisa, influenciam

positivamente os resultados dos novos produtos no mercado, em intensidades diferentes por modalidade de conhecimento (clientes, concorrentes e tecnologia). A gestão do conhecimento de clientes, que segundo pesquisas recentes demonstra ser grande impulsionador de resultados (LI; CALANTONE, 1998; MACCORMACK; VERGANTI; IANSITI, 1999), têm menores influências do que as demais nas empresas pesquisadas, conforme verificamos nos resultados da pesquisa.

Autores tais como Day (1999) e Kotler (2000) sugerem que para obter resultados e ser orientada ao mercado, uma organização deve equilibrar sua orientação para clientes e concorrentes. Essas afirmações não corroboram os resultados desta pesquisa. Da mesma forma, uma forte orientação a clientes, que foi tratada como uma verdadeira panacéia na década passada parece não ser a melhor forma para obter resultados nas empresas pesquisadas.

6.1 A INOVAÇÃO, GESTÃO DO CONHECIMENTO DE MARKETING E RESULTADOS

O modelo considera a inovação como um mediador entre a gestão do conhecimento de *marketing* e os resultados no mercado e explora a influência direta dos processos de gestão do conhecimento de marketing sobre os resultados. A inovação, como já era esperado, apresenta grande peso nos resultados, bem como o conhecimento tecnológico. Os processos de gestão do conhecimento de clientes ficaram com peso baixo no que se refere à inovação, o que suscita questões. As empresas pesquisadas que apresentam melhores resultados sugerem não manter um foco tão alto nos clientes quanto o esperado, e geram produtos balizados pela concorrência e pelos aspectos tecnológicos. Uma análise das cargas dos construtos de gestão do conhecimento na inovação revela que, nas empresas pesquisadas, a inovação provém de uma gestão do conhecimento tecnológico ($\beta=0,40$) em primeira instância e da gestão do conhecimento de clientes ($\beta=0,12$) em peso menor. Conclui-se que a indústria tem um alto foco em tecnologia, e essa parece ser a fonte primordial de inovação de novos produtos.

Han, Kim e Srisvastava (1998), em pesquisa já citada, buscaram encontrar relações entre orientação ao cliente e orientação ao competidor com inovação. Os autores encontraram baixas relações entre orientação ao competidor e inovação. Tais resultados encontram total concordância com os obtidos nesta pesquisa. Da mesma forma, esses autores constaram em pesquisa já citada que a orientação aos clientes tem relação positiva com a inovação. De forma similar verificamos que processos mais intensos de gestão do conhecimento de clientes têm pesos positivos na inovação com $\beta=0,14$ (modelo C0) e $\beta=0,12$ (modelo C2).

Os resultados obtidos nesta pesquisa sobre a relação entre inovação e resultados de mercado do novo produto, com $\beta=0,29$ (modelo C2), são compatíveis com os de Han, Kim e Srisvastava (1998) e Hurley e Hult (1998). Conclui-se assim que a inovação tem influência relevante sobre os resultados das empresas pesquisadas, porém, conforme o modelo C2, compete com o processo de gestão do conhecimento de concorrentes por tal efeito. A gestão do conhecimento tecnológico parece ter na inovação o mediador para a obtenção de resultados no mercado. Verifica-se também que os processos de gestão do conhecimento de marketing têm significativa relação positiva com a inovação, exceto a gestão de conhecimento de concorrentes.

7 CONCLUSÕES PRELIMINARES

Neste tópico buscou-se identificar implicações para empresas e gerentes, visando maximizar o desempenho do lançamento de novos produtos no mercado, bem como listar possíveis implicações teóricas para pesquisas futuras.

7.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Este estudo traz à luz a importância dos processos de gestão do conhecimento de marketing para a inovação e os resultados. Li e Calantone (1998) salientam a necessidade de gerenciar os três processos de gestão de conhecimento de marketing (clientes, concorrentes e tecnologia) no desenvolvimento de novos produtos. Day e Wesley (1988) argumentam que as empresas deveriam gerir o conhecimento de mercado de forma mais balanceada, já que parte das organizações tem a tendência de focar em clientes ou concorrentes de forma desigual, o que foi constatado nesta pesquisa.

Os processos de gestão de conhecimento de marketing mostraram-se também relevantes como geradores de resultados de novos produtos (inovação). Tal fato, que na teoria tem relações com decisões estratégicas realizadas pelas organizações, com informações válidas de mercado obtidas através dos processos de gestão de conhecimento de marketing, chama atenção para a importância de administrá-los de forma estruturada, sistematizada e pragmática. Essa afirmação, a princípio simples, traz em torno de si grandes desafios. A Gestão do Conhecimento é um tema novo para pesquisa, e ainda mais instigantes e raros, são os estudos referentes às relações com os construtos inovação e desempenho. Encontrar tais evidências de forma estruturada e até determinar as melhores formas de implementar os processos de gestão de conhecimento de marketing nas organizações ainda são questões que estão sendo elaboradas e tratadas por pesquisadores e gestores das organizações.

7.2 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS

O Conceito de **Competência de Gestão do Conhecimento de Marketing**, introduzido por Li e Calantone (1998) como sendo o conjunto dos processos que geram e integram o conhecimento de marketing, é compartilhado por esta pesquisa e implementado como três subprocessos. A alta intensidade das relações bilaterais entre os processos de gestão de conhecimento implementados (clientes, concorrentes e tecnologia) traz à luz o fato de tratar-se de um elemento conceitual que ocorre de forma integrada nas organizações. Esse fato contribui para que novas pesquisas possam ser realizadas trabalhando os conceitos de gestão de conhecimento de marketing como foi operacionalizado nestas pesquisas.

O campo de estudo de gestão do conhecimento, ainda em desenvolvimento, encontrou juntamente com esta pesquisa o desafio de realizar estudos como este que focam em áreas específicas da organização, tais como o marketing. Necessita-se buscar identificar e mapear todo o campo da gestão do conhecimento de marketing nas empresas, pois se trata de importante elemento gerador de resultados.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Marketing research**. New York: John Wiley & Sons, 1998.

ANSOFF, I.; MCDONNELL, E. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ARMSTRONG, J. S.; OVERTON, T. S. Estimating nonresponse bias in mail surveys. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 14, n. 3, p. 396-402, Aug. 1977.

ASHOK, G. **Business driven research & development - managing knowledge to create wealth**. West Lafayette: Ichor Business, 1999.

BAGOZZI, R. P.; YI, Y.; PHILLIPS, W. L. Assessing construct validity in organizational research. **Administrative Science Quarterly**, New York, v. 36, n. 3, p. 421-458, Sept. 1991.

BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. The synergetic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 27, n. 4, p. 411-427, 1999.

BAXTER, M. **Projeto de produto**. São Paulo: Edgard Blucher, 1998.

BORCH, F. J. The marketing philosophy as a way of business life. In: NEWGARDEN, A. (Ed.). **Marketing: the marketing concept: its meaning to management**. New York: General Electric, 1957. p. 3-16.

CAPON, N. et al. Profiles of product innovators among large U.S. manufacturers. **Management Sciences**, Hanover, v. 38, n. 2, p. 157-169, Feb. 1992.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. **Build to last**. New York: HarperCollins, 1994.

COOPER, R. G. The impact of new product strategies: what distinguishes top performers? **Journal of Product Innovation Management**, New York, v. 1, n. 2, p. 151-164, 1984.

DAVENPORT, T.; PRUSAC, L. **Working knowledge**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DAY, G. S. **Market driven strategy**. New York: Free Press, 1999.

DESCHAMPS, J.; NAYAK, P. **Produtos irresistíveis**. São Paulo: Makron, 1997.

FELTON, A. P. Making the marketing concept work. **Havard Business Review**, Boston, v. 37, n. 4, p. 55-65, Jul./Aug. 1959

GARSON, G. D. **Statnotes: topics in multivariate analysis**. Disponível em: <<http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/statnote.htm>>. Acesso em: 20 jul. 2002.

GERMAIN, R.; DROGE, C.; DAUGHERTY, P. J. The effect of just-in-time selling on organizational structure: an empirical investigation. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 31, n. 4, p. 471-483, Nov. 1994.

GEUS, A. **The living company**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

GLAZER, R. Marketing in an information-intensive environment: strategic implications of knowledge as an asset. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 55, n. 4, p.1-19, Oct. 1991.

HAIR, J. F. et al. **Multivariate data analysis**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HAN, J. K.; KIM, N.; SRIVASTAVA, R. K. Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? **Journal of Marketing**, Chicago, n. 62, p. 30-46, 1998.

HATTIE, J. **Common problems in structural modeling**. Auckland: School of Education/University of Auckland, 1997.

HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. Innovation, marketing orientation and organizational learning: an integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 62, n. 3, p. 42-54, Jul. 1998.

IM, S. K.; GROVER, V.; SHARMA, S. **The use of structural equation modeling in research**. Columbia: University of South Carolina, 1998.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 57, n. 3, p. 53-70, Jul. 1993.

JÖRESKOG, K.; SÖRBOM, D. **Lisrel 8 user's reference guide**. Chicago: SSI, 1998.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research proposition and managerial implications. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 54, n. 2, p. 1-18, Apr. 1990.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KZAKHANOV, Z. Innovation, product development and market value: evidence from the biotechnology industry. **Economics of Innovation and New Technology**, New York, v. 13, n. 8, p. 747-760, Dec. 2004.

LI, T.; CALANTONE, R. J. The impact of market knowledge competence on new product advantage: conceptualization and empirical examination. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 62, n. 4, p. 13-29, Oct. 1998.

MACCORMACK, A.; VERGANTI, R.; IANSANTI, M. **Developing products on internet time: the anatomy of a flexible development process**. Cambridge: Harvard Business School, 1999.

MALHOTRA, N. K. **Marketing research: an applied orientation**. New Jersey: Prentice Hall, 1996.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

- MATTAR, F. N.; SANTOS, D. G. **Gerência de produtos**. São Paulo: Atlas, 1999.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 54, n. 4, p. 20-35, Oct. 1990.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company**. Oxford: Oxford University Press, 1997.
- PENNINGS, J. M. E.; LEUTHOLD, R. M. **Commodity futures contract viability: a multidisciplinary approach**. Urbana-Champaign: University of Illinois/Department of Agricultural and Consumer Economics, 1999. (OFOR Paper Number 99-02).
- PETERS. T. **O círculo da inovação**. São Paulo: Harbra, 1998.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- ROBERT, M. **Product innovation strategy**. New York: McGraw Hill, 1995.
- RUEKERT, R. W. Developing a marketing orientation: an organizational strategy perspective. **International Journal of Marketing**, Chicago, v. 9, n. 3, p. 225-245, Aug. 1992.
- SENGE, P. **The fifth discipline**. Boston: Harvard Business School Press, 1990.
- SHAPIRO, A. R. Measuring innovation: beyond revenue from new products. **Research Technology Management**, Lancaster, v. 49, n. 6, p. 42-51, Nov./Dec. 2006.
- SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Market orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 59, n. 3, p. 63-74, Jul. 1995.
- SPENCE, J. A.; HELMREICH, R. L. Achievement related motives and behaviour. In: SPENCE, J. T. (Ed.). **Achievement and achievement motives**. San Francisco: W. H. Freeman, 1983. p. 7-74.
- TREACY, M.; WIERSEMA, F. **The discipline of market leaders**. Reading: Addison-Wesley, 1995.
- VON HIPPEL, E. Economics of product development by users: the impact of sticky local information. **Management Science**, Providence, v. 44, n. 5, p. 629-644, 1998.
- VOSS, G. B.; MONTOYA-WEISS, M.; VOSS, Z. G. Aligning innovation with market characteristics in the nonprofit professional theater industry. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 43, n. 2, p. 296-302, Mar. 2006.
- WEISS, A. M.; HEIDE, J. B. The nature of organizational search in high technology markets. **Journal of Marketing Research**, Chicago, n. 30, n. 2, p. 220-233, May 1993.

WIJEN, F.; DUYSTERS, G. Negotiating innovation: product renewal as the outcome of a complex bargaining process. **R&D Management**, Manchester, v. 35, n. 1, p. 73-87, Jan. 2005.

WORKMAN, J. P. Factors Contributing to marketing's limited role in product development in many high-tech firms. **Journal of Market-Focused Management**, v. 2, n. 3, p. 257-280, 1998.

ZHUANG, L.; WILLIANSO, D.; CARTER, M. Innovate or liquidate – are all organizations convinced? A two-phased study into the innovation. **Management Decision**, New York, v. 37, n. 1, p. 57-71, Feb. 1999.

THE IMPACT OF INNOVATION AND KNOWLEDGE MANAGEMENT ON THE PERFORMANCE OF NEW PRODUCTS IN THE MARKET

Abstract

In a business environment characterized by a high level of competitiveness, the impact of innovation and new products on an organization's revenue becomes an important factor. On the other hand, knowledge and knowledge management are new elements that are attracting opportunities and challenges to managers and firms. Researchers such as Li e Calatone (1998), Narver e Slater (1990), Shapiro (2006) and Voss, Montoya-Weiss e Voss (2006) point out the importance of learning and managing market knowledge for organizations in general. This research was developed with the aim to empirically examine the relationships between innovation, market knowledge management and the performance of new products within the market. By means of a survey based on 434 respondents and the use of structural equation modeling (Hattie, 1997), it is possible to verify the supremacy of the competitor knowledge management process over other constructs. We also identify elements which are important for explain the innovation.

Keywords: Innovation, knowledge management, marketing orientation.

Data do recebimento do artigo: 21/04/2008

Data do aceite de publicação: 27/07/2008