

Exploration/Exploitation e o Sucesso do Novo Produto: a Influência Mediadora da Capacidade de Marketing

Autoria

Juliana Conceicao Noschang da Costa - julianacncosta@gmail.com
Centro de Pesq e Pós-Grad em Admin - CEPPAD/UFPR - Universidade Federal do Paraná

Shirlei Miranda Camargo - shirleicamargo@terra.com.br
PPGADM/UFPR - Universidade Federal do Paraná
Escola Superior de negócios/Uninter - Centro Universitário Internacional

Janaina Seguin - janainaseguin@gmail.com
Centro de Pesq e Pós-Grad em Admin - CEPPAD/UFPR - Universidade Federal do Paraná
Processos Gerenciais/IFPR

ANA MARIA MACHADO TOALDO - anatoaldo@hotmail.com
Centro de Pesq e Pós-Grad em Admin - CEPPAD/UFPR - Universidade Federal do Paraná

Simone Regina Didonet - simonedidonet@ufpr.br
Centro de Pesq e Pós-Grad em Admin - CEPPAD/UFPR - Universidade Federal do Paraná

Agradecimentos

Agradecemos à CAPES pela bolsa de doutorado concedida.
Agradecemos à UFPR pela estrutura e apoio.

Resumo

Este estudo tem como objetivo investigar o papel mediador das capacidades arquiteturais de marketing na relação entre exploration e exploitation e o sucesso do novo produto. Para atingir este objetivo, foi realizada uma survey com 360 gestores de marketing de empresas da indústria de transformação do Brasil. Os resultados mostraram que a capacidade arquitetural de marketing tem efeito de mediação total na relação entre as capacidades de aprendizagem, representadas no estudo pela exploration e exploitation, e o sucesso de novo produto. A principal contribuição teórica deste estudo foi compreender um elemento que medeia essa relação, auxiliando, assim, no preenchimento do vazio teórico da literatura neste tema. Para os gestores, o estudo é importante, pois demonstra que a empresa deve investir nas suas capacidades de marketing e não apenas nas suas capacidades de aprendizagem, caso contrário não haverá impacto direto no sucesso do novo produto.



Exploration/Exploitation e o Sucesso do Novo Produto: a Influência Mediadora da Capacidade de Marketing

Resumo

Este estudo tem como objetivo investigar o papel mediador das capacidades arquiteturais de marketing na relação entre *exploration* e *exploitation* e o sucesso do novo produto. Para atingir este objetivo, foi realizada uma *survey* com 360 gestores de marketing de empresas da indústria de transformação do Brasil. Os resultados mostraram que a capacidade arquitetural de marketing tem efeito de mediação total na relação entre as capacidades de aprendizagem, representadas no estudo pela *exploration* e *exploitation*, e o sucesso de novo produto. A principal contribuição teórica deste estudo foi compreender um elemento que medeia essa relação, auxiliando, assim, no preenchimento do vazio teórico da literatura neste tema. Para os gestores, o estudo é importante, pois demonstra que a empresa deve investir nas suas capacidades de marketing e não apenas nas suas capacidades de aprendizagem, caso contrário não haverá impacto direto no sucesso do novo produto.

Palavras-chave: *exploration, exploitation*, sucesso do novo produto, capacidades de marketing

Introdução

Independente do mercado ou setor, organizações sofrem constantemente pressão para atender melhor seus clientes. Oferecer produtos/serviços inovadores se torna crucial para que a empresa cresça e melhore seu desempenho a longo prazo (TURNER 2012; CASTILLO; JIMENEZ-JIMENEZ; MUNUERA-ALEMAN, 2011).

Contudo para lançar novos produtos/serviços, a empresa precisa ir em busca de novos conhecimentos ou reformular os existentes, a fim de criar novas ideias. Logo, a capacidade de aprendizagem pode fazer a diferença neste processo. Dentro da teoria da aprendizagem organizacional, existem as capacidades de aprendizagem de marketing *exploration* e *exploitation*. *Exploration* diz respeito à capacidade da organização de adquirir novos conhecimentos do mercado, tecnologias, experimentando novas alternativas, em um prazo mais amplo. *Exploitation*, por sua vez, está mais ligada à eficiência interna da empresa, refinando seus conhecimentos existentes sobre processos, competências e inovação de produtos com um menor risco, num prazo mais curto (CASTILLO; JIMENEZ-JIMENEZ; MUNUERA-ALEMAN, 2011; ATUAHENE-GIMA, 2005; MARCH, 1991).

Novos produtos se relacionam às competências de uma empresa, então, compreender a corporação como um portfólio de competências, ao invés um portfólio de produtos, facilita a compreensão de suas habilidades (WINTER, 2003).

A inovação organizacional depende da presença das capacidades arquiteturais que ajudam as empresas a adquirir conhecimento de mercado e sintetizá-los para gerar novas e relevantes aplicações e soluções para seu consumidor. Essas capacidades proporcionam algumas vantagens que ajudam as organizações a traduzir sua intenção inovadora efetivamente em inovações, pois estão ligadas ao processo estratégico de marketing, ou seja, na formulação e implementação das estratégias (ARUNACHALAM et al., 2018; MORGAN, 2012). As capacidades arquiteturais de marketing estão associadas a competências de ler as oportunidades de mercado, selecioná-las de acordo com as demandas de seu público-alvo e usar a sua rede, tanto interna quanto externa, para converter as ideias em novos produtos/serviços que possam ser de fato implementados e serem entregues para o cliente (ARUNACHALAM et al., 2018).

Percebe-se, então, que o sucesso deste novo produto demonstra ter relação com a capacidade da empresa de aprender com o mercado e com seus próprios processos (*exploration* e *exploitation*), e em implementar as ideias que foram previamente formuladas (capacidades arquiteturais de marketing) (ARUNACHALAM et al., 2018). Ideia essa corroborada com os achados do estudo de Narver, Slater, MacLachlan (2004) ao afirmarem que o sucesso do novo produto é afetado positivamente por uma orientação de mercado proativa, ou a capacidade em se buscar as informações do mercado. O nível de *exploration* e *exploitation* que influencia o sucesso de novos produtos pode ser aumentado por meio de capacidades de marketing?

Assim sendo, esta pesquisa se propôs a analisar a influência da *exploration* e *exploitation* no sucesso do novo produto por meio de suas capacidades de marketing. Portanto o objetivo deste estudo foi testar a mediação das capacidades arquiteturais de marketing na relação entre *exploration* e *exploitation* no sucesso do novo produto. Com o alcance deste objetivo, pretende-se cobrir o vazio da literatura em explicar o que medeia a relação entre a capacidade de aprendizagem e o sucesso do novo produto.

Falta compreender elementos mediadores desta relação, uma vez que Kostopoulos et al. (2011) afirmam que, mesmo que haja conhecimento externo "pronto para uso" (podendo ser entendido aqui como *exploration*), ele deve passar por um processo interno na empresa. Ainda, Liu e Ko (2011) corroboram esta ideia ao concluírem que a aprendizagem sozinha pode não ser suficiente para o alcance do desempenho organizacional. Segundo os autores, o conhecimento somente

terá utilidade quando for transformado em capacidades que visam auxiliar a utilização específica de recursos (LIU; KO, 2011), como as capacidades de marketing, por exemplo. Existem estudos que vinculam o uso de fontes externas de conhecimento com o surgimento de novas ideias (LAURSEN; SALTER, 2004) e também com o princípio para a criação de novos produtos (KATILA; AHUJA, 2002).

Logo, este artigo está estruturado da seguinte maneira: referencial teórico, modelo teórico e relação das variáveis, método, tratamento de dados e análise, discussão dos resultados e considerações finais.

Referencial Teórico

Capacidade de Aprendizagem de Marketing - Exploration e Exploitation

As áreas de marketing e estratégia possuem muita aderência e é frequente o uso das teorias organizacionais na pesquisa e na prática do marketing (DE CAMARGO-GUERRAZZI et al., 2015). Um dos conceitos utilizados pelo marketing é a questão da aprendizagem. Este tema traz à tona a importância de experimentar e repetir, como um processo pelo qual a organização se desenvolve e torna-se capaz de encontrar novas oportunidades e soluções (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; SHRIVASTAVA, 1983). Segundo Özsomer e Gençtürk (2003) e Sfirtsis (2011), o aprendizado ocorre por meio das diversas capacidades organizacionais, modificando conhecimentos já existentes ou criando novos. Essa capacidade de aprender é oriunda de diversos fatores, recursos e habilidades tangíveis e intangíveis que podem facilitar o processo de aprendizagem e é um conceito multidimensional (KIM; KIM; KIM, 2016; ALEGRE; CHIVA, 2008).

Essa adaptação da organização coloca as capacidades como protagonistas, pois são elas que fazem com que a empresa explore ativos e posições já existentes com vistas à lucratividade ao mesmo tempo que explora novas tecnologias e mercados, configurando ou reconfigurando seus recursos para capturar oportunidades existentes e novas (TEECE, 2006; MARCH, 1991). Esta capacidade organizacional é conhecida como *exploration* e *exploitation* (MARCH, 1991).

“*Exploration* inclui coisas capturadas por termos como busca, variação, tomada de risco, experimentação, competição, flexibilidade, descoberta e inovação. O *exploitation* inclui elementos como refinamento, escolha, produção, eficiência, seleção, implementação, execução” (MARCH, 1991 p.71). Então, o *exploration* é a busca de novos conhecimentos e habilidades ao passo que o *exploitation* é o aperfeiçoamento dos conhecimentos existentes (LI, HUANG, 2012).

March (1991) afirma que ambas são importantes, porém ele julga incompatível que a empresa aplique as duas simultaneamente. Levinthal e March (1993, p. 105) argumentam que o ponto nevrálgico das organizações é “se envolver em *exploitation* suficiente para garantir sua viabilidade atual e, ao mesmo tempo, dedicar energia suficiente em *exploration* para garantir a sua viabilidade futura”. Por exigirem estruturas, processos, estratégias, capacidades e culturas substancialmente diferentes, podem ter impactos distintos sobre a adaptação e o desempenho da empresa. Em geral, a *exploration* ocorre em estruturas organizacionais mais orgânicas, com mais autonomia, improvisos, descobertas, inovações e convivem com turbulência de mercado e tecnologias emergentes. Já a *exploitation* está mais ligada a estruturas mecanicistas, sistemas, rotinas, eficiência, controle e burocracia, além de mercados e tecnologias estáveis (TURNER; 2012).

Vorhies, Orr e Bush (2011), sob a ótica do marketing, evoluíram o conceito desenvolvido por March (1991). Para eles, *exploitation* é o desenvolvimento de novos conhecimentos utilizando os já existentes na empresa sobre mercados, produtos e capacidades. *Exploration* refere-se ao “desenvolvimento de novos conhecimentos que vão além do que é atualmente conhecido [na empresa] sobre mercados, produtos, tecnologias e capacidades” (VORHIES; ORR; BUSH, 2011 p.736).

Cabe salientar que *exploration* e *exploitation* tem relevância no que diz respeito à inovação, pois essa capacidade de aprendizagem é utilizada desde a geração de novas ideias até o efetivo lançamento de um novo produto no mercado, onde as organizações podem utilizá-la tanto a curto prazo (com suas competências atuais), quanto com inovações a longo prazo (com o desenvolvimento de novas competências) (ATUAHENE-GIMA, 2005; ROTHARMER; DEEDS, 2004).

Sob a ótica do produto, a *exploitation* se relaciona com escolher quais recursos a empresa deve utilizar para desenvolver conhecimentos e habilidades em produtos que já existem, seja melhorando elementos tecnológicos atuais ou padronizando processos com base em conhecimentos passados. Já a *exploration* é quando os recursos organizacionais são alocados para a aquisição de novos conhecimentos em um ambiente de caos e incerteza, investindo em processos de pesquisa e desenvolvimento (P&D), estando associada a inovações radicais nos produtos sem a segurança de sucesso dos mesmos (CASTILLO; JIMENEZ-JIMENEZ; MUNUERA-ALEMAN, 2011).

Capacidade Arquitetural de Marketing (CAM)

O crescente aumento da competitividade fez as empresas reavaliarem seus processos internos que as diferenciavam dos concorrentes não apenas pela entrega do produto ou serviço final, mas que desenvolvessem uma vantagem competitiva a longo prazo.

A vantagem competitiva foi conceituada por duas vertentes opostas. Uma com base na economia clássica, na qual o ambiente externo pressionava a organização a adaptar-se, e outra que focava nas competências internas da organização, conhecida como visão baseada em recursos (VBR), que serviu como base para a teoria das capacidades dinâmicas (LADO; BOYD; WRIGHT, 1992; BARNEY, 1991; FAHEY, 1989; DAY; WENSLEY, 1988). A VBR explica como as capacidades da empresa se desenvolvem e como são alocadas para atender as necessidades ambientais, além de diferenciar recursos (fatores da organização que são transformados em produtos ou serviços) de capacidades (como a empresa combina e implanta seus recursos de forma única e complexa (MORGAN et al., 2012; SCHOEMAKER; AMIT, 1993).

As capacidades também são estudadas sob a perspectiva do marketing. Day (1994) conceitua capacidades de marketing como sendo conjuntos complexos de habilidades e conhecimentos acumulados; difíceis de serem copiados, pois estão enraizados na organização. Elas permitem a coordenação das atividades e dos recursos da empresa para atender as demandas do mercado e aumentar a entrega de valor para o cliente (DAY, 2011; DAY; HOWLAND; PARAYRE, 2009; DAY; SCHOEMAKER, 2006; DAY, 2000; DAY, 1994).

Dentre as diversas capacidades de marketing, existem as capacidades arquiteturais que “englobam os processos relacionados ao planejamento, envolvidos na seleção de objetivos estratégicos de marketing e formulação de estratégias para atingi-los, bem como em processos de implementação que facilitam o desenvolvimento de recursos múltiplos e inter-relacionados, necessários para ordenar decisões estratégicas de marketing” (MORGAN, 2012 p.108).

Então, as capacidades arquiteturais de marketing são responsáveis pelo processo estratégico. Isso inclui as atividades de planejamento, segmentação, desenvolvimento de estratégias criativas; combinando apropriadamente seus conhecimentos para que elas sejam posteriormente implementadas com a alocação de recursos mais assertiva – seja de pessoas, financeiros ou sistemas, bem como o acompanhamento da execução dessas estratégias (VORHIES; MORGAN, 2005; MORGAN et al., 2003).

Nesse sentido, percebe-se que a formação estratégica se baseia nas capacidades organizacionais internas (Vrontis; Kogetsidis; Stavrou, 2006). Hierarquicamente falando, as capacidades arquiteturais encontram-se em posição superior às demais capacidades de marketing, sendo catalisadoras para elas, como por exemplo para as especializadas (mix de marketing, vendas e

pesquisa de mercado) e as interfuncionais (gerenciamento da marca, gerenciamento do relacionamento com o cliente e o desenvolvimento de novos produtos) (MORGAN, 2012).

As capacidades arquiteturais possuem algumas vantagens em relação às demais, pois conseguem ler e rastrear o ambiente em busca de inovações, selecionando melhor as oportunidades de mercado alinhadas com as demandas de seu público além de possuir melhor capacidade de utilizar suas redes internas e externas para converter ideias inovativas em produtos/serviços para seus clientes (ARUNACHALAM et al., 2018).

Neste contexto, pode-se inferir que a inovação organizacional tem forte relação com as capacidades arquiteturais de marketing, já que elas podem ajudar no processo de aquisição de conhecimento das organizações e assim gerar soluções e aumentar a entrega de valor para o cliente (ARUNACHALAM et al., 2018).

Sucesso do Novo Produto (SNP)

A busca pela entrega de um valor superior ao cliente acaba perpassando questões de inovação em produtos, conforme citado anteriormente. Desenvolver novos produtos, com a finalidade de atender os anseios do consumidor e se diferenciar perante a concorrência, são ações importantes para a lucratividade e a sobrevivência de muitas empresas (STOCK; GREIS; FISCHER, 2000). Porém, a literatura acerca das capacidades de aprendizagem de marketing já salientou que há riscos envolvidos nesse processo e a taxa de sucesso de novo produto nem sempre é alta (SIVADAS; DWYER, 2000). O sucesso da inovação, então, é a combinação de recursos disponíveis, habilidades e competências para criar algo novo (PALADINO, 2007).

O que se percebe na literatura é que tanto o desenvolvimento, quanto o sucesso de novos produtos tem sido recorrente (TAYLOR, 2010; TROY; HIRUNYAWIPADA; PASWAN, 2008; PALADINO, 2007; VORHIES; HARKER, 2000; SONG. PARRY, 1997; CALANTONE et al., 1996; DENISON et al., 1996). O SNP diz respeito a organização conseguir converter ideias inovadoras em produtos (WONG; TONG, 2012), porém as formas de mensurá-lo são diversas.

Gruner e Homburg (2000) criticam os modelos de mensuração de novos produtos, pois estas escalas medem apenas um item e ainda há autores que afirmam que é uma construção complexa e multifacetada (GRIFFIN; PAGE, 1996). Para Vohries e Harker (2000), o sucesso do novo produto diz respeito ao sucesso de mercado dos mesmos.

Ainda, Gruner e Homburg (2000) destacam que há diversos estudos que buscam investigar os fatores que determinam os resultados do desenvolvimento dos novos produtos. Esses estudos se dividem em “generalistas” e “especializados”. Os “generalistas” se utilizam de vários atributos que possam explicar o sucesso do novo produto e têm características de pesquisa exploratória. Em contrapartida, os “especializados” demonstram grande profundidade, porém poucos atributos são testados como sendo determinantes do sucesso do novo produto. (i.e, GEMÜNDEN; RITTER; HEYDEBRECK, 1996; MONTOYA-WEISS; CALANTONE, 1994; LILIEN; YOON, 1989; CALANTONE; COOPER, 1981; COOPER; KLEINSCHMIDT, 1987; GRUNER; HAMBURG, 2000).

As medidas mais utilizadas na literatura envolvem: lucratividade de novos produtos (CALANTONE et al., 2006; PALADINO, 2007; SONG et al., 2006; ATUAHENE-GIMA et al., 2005; PELHAM, 1999); receita de vendas de novos produtos (PALADINO, 2007; ATUAHENE-GIMA et al., 2005; MATSUNO et al., 2002); taxa de sucesso de novos produtos (PALADINO, 2007; BAKER; SINKULA, 2005; SONG et al., 2000); qualidade (SONG et al., 2006; KOHLI; JAWORSKI, 1990), participação de mercado (JAWORSKI; KOHLI, 1993), ciclo de desenvolvimento de novos produtos (SONG et al., 2006), retorno sobre investimento (MATSUNO et al., 2002), retorno sobre os ativos (NARVER; SLATER, 1990), crescimento de vendas (PELHAM, 1999) e crescimento de participação de mercado (MATSUNO et al., 2002).

Percebe-se que existe falta de consenso na mensuração deste construto, porém Baker e Sinkula (1999) utilizam de medidas variadas que podem traduzir a complexidade e a multiplicidade de seu conceito, como o atingimento de objetivos representado pela taxa de introdução de novos produtos, o sucesso percebido dessas inovações, seu tempo de ciclo de produto, grau de diferenciação e sua capacidade de ser o primeiro a comercializar produtos com novas aplicações.

Relação entre as Variáveis e Modelo

Existem estudos que vinculam o uso de fontes externas de conhecimento com o surgimento de novas ideias (LAURSEN; SALTER, 2004) e também com o princípio para a criação de novos produtos (KATILA; AHUJA, 2002). Ali, Kan e Sarstedt (2016) encontraram que três das quatro dimensões da capacidade absorviva, que é um tipo de capacidade de aprendizagem assim como *exploration* e *exploitation*, são os principais impulsionadores de inovações organizacionais.

A *exploration*, que envolve investir recursos com o objetivo de adquirir conhecimentos, habilidades e processos inteiramente novos (Atuahene-Gima, 2005), é definida como a experimentação de novas alternativas com retornos que são incertos, distantes e frequentemente negativos (MARCH, 1991), e envolve riscos e experiências. Como tal, está associada a inovações radicais (JANSEN; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA, 2006), devido ao seu foco em novos clientes emergentes e necessidades de mercado (CHO; PUCIK, 2005), o que sugere que as inovações são mais exploradoras na natureza.

Por sua vez, a *exploitation* inclui elementos como a eficiência e o desenvolvimento de processo, promovendo, de acordo com March (1991), o refinamento e a extensão de competências, tecnologias e paradigmas existentes, exibindo retornos positivos, imediatos e previsíveis. Esta capacidade de aprendizagem também envolve recursos de refinamento e ampliação do conhecimento da inovação de produtos, as habilidades e os processos existentes.

De acordo com Garcia e Calantone (2003) é por meio de processos de pesquisa e desenvolvimento que as competências existentes são compartilhadas através das fronteiras da organização para a geração de sinergia, objetivando a obtenção de maior eficiência e confiabilidade no que tange às atividades de inovação existentes (SOOSAY; HYLAND, 2008). Contudo, por meio de processos padronizados, a eficiência pode crescer, mas em contrapartida há a aversão ao risco, o que por sua vez motiva a ligação a atividades já desenvolvidas que já se provaram eficientes no passado (MILLER; ZHAO; CALANTONE, 2006).

Portanto, a *exploitation* minimiza os riscos e as falhas no processo de inovação de novos produtos ao aumentar proporcionalmente sua preferência pelas competências organizacionais existentes que aumentam sua dependência de melhorias de processo para fornecer uma nova qualidade de produto. Como resultado desses processos repetitivos, as organizações são capazes de colher os benefícios feitos em seus produtos e continuam realizando melhorias incrementais (BRUCKS; ZEITHAML; NAYLOR, 2000), que são projetadas para permitir que a empresa alcance desempenho superior (GRIFFIN, 1997).

Ocorre que a mensuração do sucesso de novo produto só pode ser feita na pós-produção deste, o que sugere que o processo organizacional que antecede a produção, afeta o SNP (WONG; TONG, 2012). Do ponto de vista teórico, essa afirmação é razoável, pois a *exploration* e a *exploitation* devem levar a um melhor desenvolvimento de produtos, o que deve resultar em produtos mais avançados. De um ponto de vista intuitivo, essa ideia também faz sentido. Dedicar uma parcela maior dos recursos de uma empresa às atividades de P & D deve resultar em produtos mais avançados (STOCK; GREIS; FISCHER, 2000).

Com base nas relações conceituais e as evidências empíricas discutidas anteriormente, de que deve haver uma relação positiva entre a capacidade de aprendizagem de *exploration* e *exploitation* e o sucesso do novo produto, infere-se que:

H1: A capacidade de aprendizagem Exploration influencia direta e positivamente no Sucesso do Novo Produto.

H2: A capacidade de aprendizagem Exploitation influencia direta e positivamente no Sucesso do Novo Produto

Contudo, como Liu e Ko (2011) pontuam, a aprendizagem pode não ser suficiente para as empresas obterem bons resultados. Segundo estes autores, o conhecimento de uma empresa será útil quando o mesmo for traduzido em capacidades que ajudarão na implementação de recursos que a organização possui. Complementando este pensamento, Eng e Okten (2011) afirmam que o aprendizado é essencial para o desenvolvimento das capacidades de marketing. Enfim, as atividades de aprendizagem auxiliarão no desenvolvimento das capacidades de marketing, o que por sua vez levará a empresa a antecipar as mudanças de mercado e respondê-las de forma mais eficaz (DAY, 1994).

Tal fato pode ser corroborado, pois pesquisadores já encontraram relação positiva entre capacidade de aprendizagem e capacidades de marketing (VORHIES; ORR; BUSH, 2011; O'CASS; WEERAWARDENA, 2010; WEERAWARDENA; O'CASS, 2004). Especificamente em relação às capacidades arquiteturais de marketing, Park, Lee e Morgan (2011) encontraram que a capacidade de aprendizagem afeta direta e positivamente as capacidades de marketing, que no estudo eram formadas pelas capacidades arquiteturais e especializadas de marketing. Enfim, como Kostopoulos et al. (2011) pontuaram, mesmo existindo conhecimento externo "pronto para uso" ele precisa passar por um processo interno na empresa.

A introdução de novos produtos depende da capacidade de transformar as competências organizacionais em recursos confiáveis para inovar no mercado (CASTILLO; JIMENEZ-JIMENEZ; MUNUERA-ALEMAN, 2011). Inclusive alguns estudos encontraram uma ligação entre capacidade de marketing (capacidade de desenvolvimento de novos produtos) com o sucesso do novo produto (HEIRATI; O'CASS, 2014; GRANER; MIBLER-BEHR, 2014).

A amplitude da aplicabilidade das inovações é fortemente influenciada pelas capacidades de marketing. Por exemplo, a capacidade de marketing de uma empresa aumenta a sua habilidade de gerar tecnologias inovativas que poderão ser implementadas em várias indústrias. Ainda, uma empresa com forte capacidade de marketing será melhor posicionada e pode fornecer ao setor de P&D feedback de qualidade de seus clientes, que por sua vez conduzirão aos tipos de inovação necessárias para o melhoramento do produto (DUTTA; NARASIMHAN; RAJIV, 1999).

De acordo com Castillo, Jimenez-Jimenez, Munuera-Aleman (2011), um dos tópicos importantes na literatura é a maneira como distintos fatores são associados com o sucesso do novo produto. Entre esses fatores, as capacidades da organização na área de inovação de produtos são consideradas essenciais para a sobrevivência da empresa (CASTILLO et al., 2011; MENGUC; AUH, 2006; DAY, 1994).

As capacidades *exploration* e *exploitation* de inovação de produtos e capacidades de marketing de nível operacional permitem que as empresas implementem estratégias em nível corporativo no contexto do desenvolvimento de novos produtos (NPD). Contudo, é preciso deixar claro que isso não ocorre apenas por questões relacionadas à tecnologia, mas também com as capacidades de marketing (O'CASS, HEIRATI, NGO, 2014; MATSUI et al., 2007).

Logo pode-se inferir que:

H3: A Capacidade Arquitetural de Marketing medeia a relação entre a capacidade de aprendizagem Exploration e o Sucesso do Novo Produto.

H4: A Capacidade Arquitetural de Marketing medeia a relação entre a capacidade de aprendizagem Exploitation e o Sucesso do Novo Produto.

Portanto, com base nas hipóteses deduzidas anteriormente, apresenta-se na Figura 1 o modelo teórico do presente estudo.

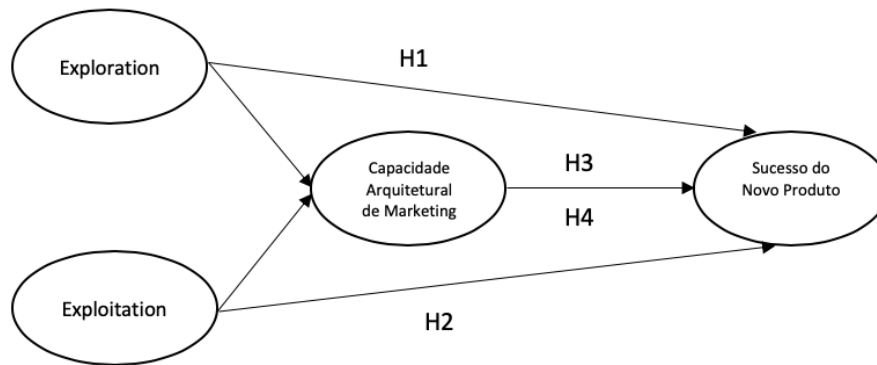


Figura 1: Modelo Teórico

Metodologia

Para a coleta de dados, a presente pesquisa utilizou-se escalas já validadas em estudos anteriores. São elas: *Exploration/Exploitation*, escala de Vorhies, Orr e Bush (2011), Capacidades Arquiteturais de Marketing: Vorhies e Morgan (2005). Por fim, a escala de Sucesso do Novo Produto foi a de Baker e Sinkula (1999). Todas as escalas passaram por processos de validação como o *backtranslation*, validade de conteúdo e validade de face (HAIR et al, 2009). Em um primeiro momento, para obtenção da validade de conteúdo, o presente instrumento foi avaliado por três especialistas da área acadêmica que fizeram algumas sugestões de melhoria, em alguns indicadores, com relação à escrita. Como etapa posterior, solicitou-se que cinco respondentes que caracterizavam a amostra, ou seja, executivos envolvidos com as questões estratégicas de marketing, analisassem o questionário para checagem do entendimento e melhoria do mesmo na busca da validade de face. Com estes procedimentos, assegurou-se a validade do instrumento utilizado.

O presente estudo utilizou o método quantitativo, com coleta de dados por meio de *survey* com a utilização do software estatístico AMOS para realização da modelagem de equações estruturais. A pesquisa foi aplicada entre novembro de 2016 a janeiro de 2017 com uma amostra composta por 360 respostas válidas de empresas da indústria de transformação de várias regiões do Brasil. Contou-se com uma amostra probabilística por adesão.

A população pesquisada foi composta por empresas da indústria de transformação de distintas regiões do Brasil. A relevância no estudo deste setor se dá uma vez que seu crescimento deve ser retomado, pois isso trará benefícios à economia nacional (IBGE, 2016). A indústria brasileira sofre com a burocracia, altos tributos, infraestrutura insuficiente, taxas de câmbio, taxas de juros, falta de capacitação, entre outros. Com isso, perde-se competitividade frente à indústria de transformação mundial, ocasionando a estagnação da economia brasileira. Ainda, o estudo deste setor é relevante pois, entre 1985 a 2015, o número de pessoas empregadas nesta indústria teve queda com relação aos demais setores da economia. Em 2015 o setor registrou a sua menor participação, sendo que em 1986 a indústria de transformação chegou a deter 27,1% dos empregos formais do Brasil. Porém sofreu queda drástica e em 2015 este número foi de 15,7%.

O estudo destas empresas evidencia-se também por este tipo de indústria apresentar a maior taxa de formalidade entre os setores da economia, 88% contra 70% da média dos demais setores, segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) Contínua (IBGE, 2016). Ao estudar e tentar entender os mecanismos que auxiliam no aumento do desempenho das indústrias de transformação, acredita-se que se possa sugerir alternativas aos gestores para a retomada de crescimento do setor.

Tratamento dos dados e Resultados

Apresenta-se na Tabela 1, as escalas utilizadas, seus respectivos autores e seu Alpha de Cronbach a fim de demonstrar a confiabilidade da escala.

Tabela 1
Teste De Confiabilidade Da Escala

Escala	Autores das Escalas	Alpha de Cronbach
Exploration	Vorhies, Orr e Bush (2011)	.922
Exploitation	Vorhies, Orr e Bush (2011)	.918
Capacidade Arquitetural de Marketing	Vorhies e Morgan (2005)	.952
Sucesso do Novo Produto	Baker e Sinkula (1999)	.907

Com relação à validade convergente, representada pelos valor do AVE e CR, e com relação à validade discriminante, espera-se que o AVE seja maior que o quadrado de suas correlações (HAIR et al., 2009) ou que cada correlação da variável com as demais seja menor que a raiz quadrada do AVE, em cada construto (LOWRY; GASKIN, 2014). Tais premissas foram respeitadas, conforme pode ser verificado na Tabela 2.

Tabela 2
Variância Média Extraída (AVE), Confiabilidade Composta (CR) dos Construtos e Validade Discriminante

	CR	AVE	PNP	EXPL	EXPT	CAM
PNP	0,908	0,664	0,815			
EXPL	0,923	0,706	0,388	0,841		
EXPT	0,919	0,739	0,362	0,777	0,860	
CAM	0,952	0,661	0,457	0,749	0,777	0,813

(Notas: *bootstrapping* no AMOS (360 casos, 2000 runs); *Model fit*: (CMIN/DF= 2,105; NFI= 0,933; CFI= 0,963; RMSEA=0,055; PCLOSE= 0,088; SRMR=0,034; HOELTER .05= 197; HOELTER .01=209)

FONTE: dados da pesquisa (2019)

O modelo de mensuração foi testado no *software* AMOS e ajustado, conforme índices indicados na literatura (BYRNE, 2010). Na primeira etapa de ajuste, observou-se nos Modification Indices (MI) que haviam valores fora dos padrões. Portanto, correlacionou-se os erros destes itens, a saber: MI_4 e MI_5. Verificou-se novamente o modelo de mensuração e havia mais dois itens cujos erros deveriam ser relacionados, devido ao alto valor de MI, são eles: PC_1 e

PC_2. Uma vez obtido o melhor ajuste do modelo, construiu-se o modelo estrutural para o teste das hipóteses propostas neste estudo. Vale ressaltar que todos os itens da escala foram mantidos.

Tabela 3
Resultados dos Testes de Hipóteses

Hipótese	<i>p-value</i>	β	Status
H1- EXPLOR-SNP	n.s	-	Não suportada
H2- EXPLOIT- SNP	n.s	-	Não suportada
H3- EXPLOR- CAM- SNP	***	.138	Suportada
H4- EXPLOIT- CAM- SNP	***	.194	Suportada

FONTE: dados da pesquisa (2019)

Na sequência, apresentam-se as considerações finais deste estudo, com suas contribuições teóricas e gerenciais, bem como suas limitações e sugestões de estudos futuros.

Discussão dos resultados e considerações finais

O presente estudo atingiu seu objetivo ao verificar a mediação das capacidades arquiteturais na relação entre *exploration* e *exploitation* no sucesso do novo produto. Os achados da pesquisa mostraram que há mediação total das capacidades de marketing entre a *exploration* e o sucesso do novo produto e a *exploitation* e o sucesso do novo produto.

Como contribuições teóricas, primeiramente pode-se indicar que os resultados desta pesquisa auxiliam o preenchimento do vazio da literatura em explicar o que medeia a relação entre a capacidade de aprendizagem e o sucesso do novo produto. Kostopoulos et al. (2011) afirmam que, mesmo que haja conhecimento externo "pronto para uso", ele deve passar por um processo interno na empresa. A presente pesquisa, então, testou o papel mediador da CAM na influência da capacidade de aprendizagem no sucesso do novo produto. Os dados suportaram as hipóteses de mediação, apontando para mediação total na relação proposta.

Em segundo lugar, outra contribuição teórica do estudo reside no fato de ser necessária a implementação efetiva de estratégias *exploration* e *exploitation* para alcançar resultados de desempenho superiores (CANTARELLO et al., 2012; SARKEES; HULLAND; PRESCOTT, 2010).

Finalmente, contribui-se com a literatura demonstrando que a implantação de recursos de *exploration* e *exploitation* não são suficientes para implementar essas estratégias e impulsionar o desempenho de novos produtos (NPS). Então, o sucesso de novos produtos depende, em grande parte, da implantação e integração apresentada no modelo (RUBERA et al., 2012; DANNEELS, 2002). Essa relação implica que as capacidades de *exploration* e *exploitation* permitam o desempenho da estratégia, aqui representada pelo sucesso de novos produtos, apenas se forem intermediadas pelas capacidades arquiteturais de marketing (HOMBURG et al., 2004).

Já as contribuições práticas do estudo no momento em que se verifica a mediação total da CAM na influência da *exploration* e da *exploitation* no sucesso do novo produto, demonstraram que a empresa deve investir em habilidades de planejamento e implementação para que sua capacidade de aprendizagem (aqui representadas pela *exploration* e pela *exploitation*) impacte no sucesso de novo produto. Ou seja, não adianta a empresa ter capacidade de *exploration* e

exploitation se o conhecimento oriundo destas não passar por processos da empresa de formular e implementar estratégias de marketing, como foi testado no modelo. Se não houver esta mediação, sozinhas a *exploration* e a *exploitation* não impactarão no sucesso do novo produto. Quando relacionados ao setor pesquisado (indústria de transformação) estes resultados indicam aos gestores que não basta adquirir conhecimento externamente (*exploration*) ou trabalhar com o conhecimento interno (*exploitation*) se a empresa não tiver desenvolvida sua capacidade arquitetural de marketing, que trata do planejamento e implementação de estratégias de marketing. Caso não haja habilidade interna de planejar e implementar inovação, as capacidades de aprendizagem não influenciarão o sucesso de novo produto.

Este é um achado interessante do ponto de vista teórico e prático, uma vez que otimiza a utilização de recursos da organização, pois mostra que a empresa precisa ter a CAM desenvolvida para que o investimento (capital humano, tempo e recursos financeiros) em capacidade de aprendizagem não seja perdido.

O estudo apresenta algumas limitações. Pode-se citar a coleta de dados transversal e a mensuração do sucesso do novo produto por meio de medidas subjetivas. Como sugestão de estudos futuros, indica-se testar variáveis que possam moderar a relação encontrada neste estudo. Logo, sugere-se a utilização de moderadores tipicamente encontrados na literatura, como tipo de indústria, fatores ambientais, tamanho da empresa (CALANTONE; SCHMIDT; DIBENEDETTO, 1997; DROGE; CALANTONE, 1996). No entanto, pode haver outras variáveis que podem e devem ser consideradas.

Referências

- ALEGRE, Joaquín; CHIVA, Ricardo. Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. **Technovation**, v. 28, n. 6, p. 315-326, 2008.
- ALI, Murad; KAN, Konan Anderson Seny; SARSTEDT, Marko. Direct and configurational paths of absorptive capacity and organizational innovation to successful organizational performance. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 5317-5323, 2016.
- AMIT, Raphael; SCHOEMAKER, Paul JH. Strategic assets and organizational rent. **Strategic management journal**, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.
- ARUNACHALAM, Deepak; KUMAR, Niraj; KAWALEK, John Paul. Understanding big data analytics capabilities in supply chain management: Unravelling the issues, challenges and implications for practice. **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, v. 114, p. 416-436, 2018.
- ATUAHENE-GIMA, K. Resolving the capability—rigidity paradox in new product innovation. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 4, p. 61-83, 2005.
- ATUAHENE-GIMA, Kwaku; SLATER, Stanley F.; OLSON, Eric M. The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance. **Journal of product innovation management**, v. 22, n. 6, p. 464-482, 2005.
- BAKER, W. E. e SINKULA, J. M. Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational Performance. **Journal of Market Focused Management**. V. 3, n.4, p.295–308, 1999.
- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BRUCKS, Merrie; ZEITHAML, Valerie A.; NAYLOR, Gillian. Price and brand name as indicators of quality dimensions for consumer durables. **Journal of the academy of marketing science**, v. 28, n. 3, p. 359-374, 2000.

- BYRNE, B.M. Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming (2nd ed. Special Indian Edition). New York, NY: Routledge, 2010.
- CALANTONE, Roger J.; CHAN, Kwong; CUI, Anna S. Decomposing product innovativeness and its effects on new product success. **Journal of Product Innovation Management**, v. 23, n. 5, p. 408-421, 2006.
- CALANTONE, Roger J.; SCHMIDT, Jeffrey B.; DI BENEDETTO, C. Anthony. New product activities and performance: the moderating role of environmental hostility. **Journal of Product Innovation Management: AN INTERNATIONAL PUBLICATION OF THE PRODUCT DEVELOPMENT & MANAGEMENT ASSOCIATION**, v. 14, n. 3, p. 179-189, 1997.
- CALANTONE, Roger J.; VICKERY, Shawnee K.; DRÖGE, Cornelia. Business performance and strategic new product development activities: an empirical investigation. **Journal of Product Innovation Management: AN INTERNATIONAL PUBLICATION OF THE PRODUCT DEVELOPMENT & MANAGEMENT ASSOCIATION**, v. 12, n. 3, p. 214-223, 1996.
- CALANTONE, Roger; COOPER, Robert G. New product scenarios: Prospects for success. **Journal of Marketing**, v. 45, n. 2, p. 48-60, 1981.
- CANTARELLO, Silvia; MARTINI, Antonella; NOSELLA, Anna. A multi-level model for organizational ambidexterity in the search phase of the innovation process. **Creativity and innovation management**, v. 21, n. 1, p. 28-48, 2012.
- CASTILLO, Francisco-Jose; JIMENEZ-JIMENEZ, Daniel; MUNUERA-ALEMAN, Jose-Luis. Product competence exploitation and exploration strategies: The impact on new product performance through quality and innovativeness. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 7, p. 1172-1182, 2011.
- CHO, Hee-Jae; PUCIK, Vladimir. Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. **Strategic management journal**, v. 26, n. 6, p. 555-575, 2005.
- COOPER, Robert G.; KLEINSCHMIDT, Elko J. New products: what separates winners from losers?. **Journal of product innovation management**, v. 4, n. 3, p. 169-184, 1987.
- DANNEELS, Erwin. The dynamics of product innovation and firm competences. **Strategic management journal**, v. 23, n. 12, p. 1095-1121, 2002.
- DAY, George S. Closing the marketing capabilities gap. **Journal of marketing**, v. 75, n. 4, p. 183-195, 2011.
- DAY, George S. Managing market relationships. **Journal of the academy of marketing science**, v. 28, n. 1, p. 24-30, 2000.
- DAY, George S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of marketing**, v. 58, n. 4, p. 37-52, 1994.
- DAY, George S.; HOWLAND, Samantha; PARAYRE, Roch. Looking at Marketing's Future-Marketers should embrace the future and prepare for its uncertainties. **Marketing Management**, v. 18, n. 5, p. 12, 2009.
- DAY, George S.; SCHOEMAKER, Paul JH. Leading the vigilant organization. **Strategy & Leadership**, v. 34, n. 5, p. 4-10, 2006.
- DAY, George S.; WENSLEY, Robin. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. **Journal of marketing**, v. 52, n. 2, p. 1-20, 1988.
- DE CAMARGO GUERRAZZI, Luiz Antonio et al. Pesquisa em Marketing e Estratégia nos principais periódicos internacionais: Um estudo bibliométrico sobre publicações no século XXI. **Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)**, v. 14, n. 1, p. 07-27, 2015.
- DENISON, Daniel R.; HART, Stuart L.; KAHN, Joel A. From chimneys to cross functional teams: Developing and validating a diagnostic model. **Academy of management journal**, v. 39, n. 4, p. 1005-1023, 1996.

- DRÖGE, Cornelia; CALANTONE, Roger. New product strategy, structure, and performance in two environments. **Industrial marketing management**, v. 25, n. 6, p. 555-566, 1996.
- DUTTA, Shantanu; NARASIMHAN, Om; RAJIV, Surendra. Success in high technology markets: is marketing capability critical?. **Marketing Science**, v. 18, n. 4, p. 547-568, 1999.
- ENG, T.-Y. OKTEN, D. Exploring a dynamic framework of innovative capability: a theoretical integration of technological and marketing capabilities. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 23, n. 9, p. 1001-1013, 2011.
- FAHEY, Liam. Discovering your firm's strongest competitive advantages. **The strategic planning management reader**, p. 113-118, 1989.
- GARCIA, Rosanna; CALANTONE, Roger; LEVINE, Ralph. The role of knowledge in resource allocation to exploration versus exploitation in technologically oriented organizations. **Decision sciences**, v. 34, n. 2, p. 323-349, 2003.
- GEMÜNDEN, Hans Georg; RITTER, Thomas; HEYDEBRECK, Peter. Network configuration and innovation success: An empirical analysis in German high-tech industries. **International journal of research in marketing**, v. 13, n. 5, p. 449-462, 1996.
- GRANER, Marc; MIßLER-BEHR, Magdalena. Method application in new product development and the impact on cross-functional collaboration and new product success. **International Journal of Innovation Management**, v. 18, n. 01, p. 1450002, 2014.
- GRIFFIN, A.; PAGE, A. L. PDMA success measurement project: recommended measures for product development success and failure. **Journal of product innovation management**, v. 13, n. 6, p. 478-496, 1996.
- GRIFFIN, Abbie. The effect of project and process characteristics on product development cycle time. **Journal of Marketing Research**, v. 34, n. 1, p. 24-35, 1997.
- GRUNER, Kjell E.; HOMBURG, Christian. Does customer interaction enhance new product success? **Journal of business research**, v. 49, n. 1, p. 1-14, 2000.
- HAIR, J.F; BLACK, W. C., BABIN, B. J.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. Análise multivariada de dados. 6ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HOMBURG, Christian; KROHMER, Harley; WORKMAN JR, John P. A strategy implementation perspective of market orientation. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 12, p. 1331-1340, 2004.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e estatística. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua. 2016. Disponível em https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa_resultados.php?id_pesquisa=149 Acesso em 19/04/2016.
- JANSEN, J.J., VAN DEN BOSCH, F.A. e VOLBERDA, H.W., Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter?. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 6, p. 999-1015, 2006.
- JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of marketing**, v. 57, n. 3, p. 53-70, 1993.
- KATILA, R.; AHUJA, G. Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction. **Academy of management journal**, v. 45, n. 6, p. 1183-1194, 2002.
- KIM, J.; KIM, S.; KIM, K. The role of learning capability in market-oriented firms in the context of open innovation-based technology acquisition: empirical evidence from the Korean manufacturing sector. **International Journal of Technology Management**, v. 70, n. 2-3, p. 135-156, 2016.
- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of marketing**, v. 54, n. 2, p. 1-18, 1990.

- KOSTOPOULOS, K., PAPALEXANDRIS, A., PAPACHRONI, M., & IOANNOU, G. Absorptive capacity, innovation, and financial performance. *Journal of Business Research*, v. 64, n. 12, p. 1335-1343, 2011.
- LADO, Augustine A.; BOYD, Nancy G.; WRIGHT, Peter. A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration. **Journal of management**, v. 18, n. 1, p. 77-91, 1992.
- LAURSEN, K.; SALTER, A. Searching high and low: what types of firms use universities as a source of innovation? *Research policy*, v. 33, n. 8, p. 1201-1215, 2004.
- LEVINTHAL, Daniel A.; MARCH, James G. The myopia of learning. **Strategic management journal**, v. 14, n. S2, p. 95-112, 1993.
- LI, Yong-Hui; HUANG, Jing-Wen. Ambidexterity's mediating impact on product development proficiency and new product performance. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 7, p. 1125-1132, 2012.
- LILIEN, Gary L.; YOON, Eunsang. Determinants of new industrial product performance: A strategic re-examination of the empirical literature. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 36, n. 1, p. 3-10, 1989.
- LIU, G.; KO, W.-W. Organizational Learning and Marketing Capability Development: A Study of the Charity Retailing Operations of British Social Enterprise. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 41, n. 4, p. 580– 608, 2011.
- LOWRY, P. B.; GASKIN, J. Partial least squares (PLS) structural equation modeling (SEM) for building and testing behavioral causal theory: When to choose it and how to use it. *IEEE Transactions on Professional Communication*, v. 57, n. 2, p. 123-146, 2014.
- MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991
- MATSUI, Yoshiki et al. A comparative analysis of new product development by Italian and Japanese manufacturing companies: a case study. **International Journal of Production Economics**, v. 110, n. 1-2, p. 16-24, 2007.
- MATSUNO, Ken; MENTZER, John T.; ÖZSOMER, Ayşegül. The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. **Journal of marketing**, v. 66, n. 3, p. 18-32, 2002.
- MENGUC, Bulent; AUH, Seigyoung. Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. **Journal of the academy of marketing science**, v. 34, n. 1, p. 63-73, 2006.
- MILLER, Kent D.; ZHAO, Meng; CALANTONE, Roger J. Adding interpersonal learning and tacit knowledge to March's exploration-exploitation model. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 4, p. 709-722, 2006.
- MOLINA-CASTILLO, Francisco-Jose; JIMENEZ-JIMENEZ, Daniel; MUNUERA ALEMAN, Jose-Luis. Product competence exploitation and exploration strategies: The impact on new product performance through quality and innovativeness. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 7, p. 1172-1182, 2011.
- MONTOYA-WEISS, Mitzi M.; CALANTONE, Roger. Determinants of new product performance: A review and meta-analysis. **Journal of product innovation management**, v. 11, n. 5, p. 397-417, 1994.
- MORGAN, N. A. Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 40, n. 1, p. 102-119, 2012.
- MORGAN, N. A., ZOU, S., VORHIES, D. W., e 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, p. 287-321, 2003.

- MORGAN, N.A, KATSIKEAS, C.S, VORHIES, D.W.. Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. v. 40, n. 2, p. 271-289, 2012.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of marketing*, p. 20-35, 1990.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F.; MACLACHLAN, D. L. Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of product innovation management*, v. 21, n. 5, p. 334-347, 2004.
- O'CASS, Aron; HEIRATI, Nima; NGO, Liem Viet. Achieving new product success via the synchronization of exploration and exploitation across multiple levels and functional areas. ***Industrial Marketing Management***, v. 43, n. 5, p. 862-872, 2014.
- O'CASS, Aron; WEERAWARDENA, Jay. The effects of perceived industry competitive intensity and marketing-related capabilities: Drivers of superior brand performance. ***Industrial Marketing Management***, v. 39, n. 4, p. 571-581, 2010.
- ÖZSOMER, Ayşegül; GENÇTÜRK, Esra. A resource-based model of market learning in the subsidiary: The capabilities of exploration and exploitation. ***Journal of International Marketing***, v. 11, n. 3, p. 1-29, 2003.
- PALADINO, Angela. Investigating the drivers of innovation and new product success: a comparison of strategic orientations. ***Journal of Product Innovation Management***, v. 24, n. 6, p. 534-553, 2007.
- PARK, Jeong Eun; LEE, Sungho; MORGAN, Robert M. A negative side of outsourcing marketing functions and market-based learning process. ***Journal of Strategic Marketing***, v. 19, n. 5, p. 471-486, 2011.
- PELHAM, Alfred M. Influence of environment, strategy, and market orientation on performance in small manufacturing firms. ***Journal of business research***, v. 45, n. 1, p. 33-46, 1999.
- ROTHAERMEL, Frank T.; DEEDS, David L. Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development. ***Strategic management journal***, v. 25, n. 3, p. 201-221, 2004.
- RUBERA, Gaia; KIRCA, Ahmet H. Firm innovativeness and its performance outcomes: A meta-analytic review and theoretical integration. ***Journal of Marketing***, v. 76, n. 3, p. 130-147, 2012.
- SARKEES, Matthew; HULLAND, John; PRESCOTT, John. Ambidextrous organizations and firm performance: the role of marketing function implementation. ***Journal of Strategic Marketing***, v. 18, n. 2, p. 165-184, 2010.
- SFIRTISIS, Methodios. Managing paradoxes: Ambidexterity as a high order dynamic capability. 2011.
- SIVADAS, E.; DWYER, F. R. An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes. *Journal of Marketing*, v. 64, n. 1, p. 31-49, 2000.
- SONG, M., DYER, B. THIEME, R., "Conflict management and innovation performance: an integrated contingency perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34 No. 3, pp. 341-56, 2006.
- SONG, X. Michael; PARRY, Mark E. The determinants of Japanese new product successes. ***Journal of marketing research***, v. 34, n. 1, p. 64-76, 1997.
- SOOSAY, Claudine; HYLAND, Paul. Exploration and exploitation: the interplay between knowledge and continuous innovation. ***International Journal of Technology Management***, v. 42, n. 1-2, p. 20-35, 2008.
- SRIVASTAVA, R.; REIBSTEIN, D. J.; WOODSIDE, W. S. Metrics for linking marketing to financial performance. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2005.

- STOCK, G. N.; GREIS, N. P.; FISCHER, W. A. Absorptive capacity and new product development. *The Journal of High Technology Management Research*, v. 12, n. 1, p. 77- 91, 2001.
- TAYLOR, Alva. The next generation: Technology adoption and integration through internal competition in new product development. **Organization Science**, v. 21, n. 1, p. 23-41, 2010.
- TEECE, D. J., PISANO, G., e SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, p. 509-533, 1997.
- TEECE, David J. Reflections on “profiting from innovation”. **Research Policy**, v. 35, n. 8, p. 1131-1146, 2006.
- TROY, Lisa C.; HIRUNYAWIPADA, Tanawat; PASWAN, Audhesh K. Cross functional integration and new product success: an empirical investigation of the findings. **Journal of Marketing**, v. 72, n. 6, p. 132-146, 2008.
- TURNER, Neil; SWART, Juani; MAYLOR, Harvey. Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 15, n. 3, p. 317-332, 2013.
- VORHIES, D. W.; HARKER, M. The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation. *Australian Journal of Management*, v. 25, n. 2, 2000.
- VORHIES, D. W.; MORGAN , N. A. Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, v. 69, n. 1, p. 80-94, 2005.
- VORHIES, D. W.; ORR, L. M.; BUSH, V. D. Improving Customer-Focused Marketing Capabilities and Firm Financial Performance Via Marketing Exploration and Exploitation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 39, n. 5, p. 736–756, 2011.
- WEERAWARDENA, Jay; O'CASS, Aron. Exploring the characteristics of the market driven firms and antecedents to sustained competitive advantage. **Industrial Marketing Management**, v. 33, n. 5, p. 419-428, 2004.
- WINTER, S. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995, 2003.
- WONG, Stanley; TONG, Canon. The influence of market orientation on new product success. **European Journal of Innovation Management**, v. 15, n. 1, p. 99-121, 2012.