

OS ANTECEDENTES DA INOVAÇÃO DE MARCA COMO PREDITORES DO DESEMPENHO DE MERCADO DOS SEGMENTOS DE CALÇADOS E VESTUÁRIOS: UMA ANÁLISE MULTIGRUPOS

George Henrique Tavares De Castro - UNIFOR

José Sarto Freire Castelo - Universidade de Fortaleza

Resumo

Este estudo se apoiou no modelo desenvolvido por Nguyen (2016) que analisou a inovação de marca, bem como, a sua relação mediadora com os fatores-chave de desempenho corporativo, no contexto do setor de serviços de tecnologia na China. No entanto, o objetivo central é analisar os antecedentes da inovação de marca como fatores-chave no desempenho de mercado do segmento de varejo de calçados e vestuário cearense sem a relação mediadora proposta inicialmente. Para tanto, um quadro teórico e definição dos construtos: desempenho, inovação, internacionalização, orientação a mercado e aprendizado organizacional, formulamos 5 hipóteses. Para testar essas hipóteses e secundariamente analisar as diferenças entre os segmentos de calçados e vestuário, fizemos uso da abordagem quantitativa com a MEE, com o software SmartPLS profissional com uma amostra de conveniência de 191 respondentes. Foram analisados os segmentos de calçados e vestuário juntos e de forma segregada. Já de forma consolidada dos dois segmentos, os resultados confirmam 3 hipóteses e uma rejeitada. Nesse cenário, recomenda-se pesquisas futuras para analisar novos contextos e novos mercados para contribuir com a teoria e novos resultados empíricos.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional, Orientação para o Mercado, Inovação e Desempenho.

Abstract

This study was based on the model developed by Nguyen (2016) that analyzed brand innovation, as well as its mediating relationship with key corporate performance factors, in the context of the technology services sector in China. However, the main objective is to analyze the antecedents of brand innovation as key factors in the market performance of the footwear and apparel retail segment in Ceará without the mediating relationship initially proposed. To this end, a theoretical framework and definition of the constructs: performance, innovation, internationalization, market orientation and organizational learning, we formulated 5 hypotheses. To test these hypotheses and secondarily analyze the differences between the footwear and apparel segments, we used the quantitative approach with MEE, with the professional SmartPLS software with a convenience sample of 191 respondents. The footwear and clothing segments were analyzed together and in a segregated manner. On the other hand, in a consolidated form of the two segments, the results confirm 3 hypotheses and one rejected. In this scenario, future research is recommended to analyze new contexts and new markets to contribute to the theory and new empirical results.

Keywords: Organizational Learning, Market Orientation, Innovation and Performance.

Os antecedentes da inovação de marca como preditores do desempenho de mercado dos segmentos de calçados e vestuários: uma análise multigrupos

1 Introdução

A aprendizagem organizacional, a orientação para o mercado, a internacionalização e a inovação da marca são fatores críticos para o sucesso das empresas. Estudos anteriores têm destacado a importância desses fatores e a relação entre eles. Por exemplo, Nguyen et al. (2016) afirmam que a aprendizagem organizacional é fundamental para a inovação da marca, pois permite às empresas adquirir, disseminar e utilizar efetivamente as informações dos clientes. Além disso, a orientação para o mercado tem sido relacionada à inovação da marca, uma vez que empresas que possuem uma perspectiva mais voltada para as necessidades dos clientes tendem a inovar mais (Augusto & Coelho, 2009; Narver, Slater e MacLachlan, 2004; Iyer, et al., 2019). Da mesma forma, a internacionalização tem sido apontada como um fator que impulsiona a inovação, uma vez que as empresas que atuam em diferentes mercados e absorvem conhecimento de diferentes culturas e setores são mais propensas a inovar (Atuahene-Gima, 1996; Chandy & Tellis, 1998; Vrontis e Christofi (2019). Por fim, a inovação da marca tem sido associada a melhores desempenhos de mercado, pois a criação de novas trajetórias tecnológicas e a transformação de mercados existentes podem gerar vantagens competitivas (Dahlin & Behrens, 2005; Gatignon, Tushman, Smith, & Anderson, 2002; Trachuk e Linder (2018).

No entanto, apesar da relevância desses fatores, algumas lacunas teóricas e empíricas ainda persistem. Por exemplo, existe a necessidade de um estudo que investigue a relação entre aprendizagem organizacional e inovação da marca nos setores de calçados e vestuários. Isso porque o segmento de calçados e vestuários é bastante relevante tanto no contexto brasileiro quanto no cearense. No estado do Ceará, o setor têxtil e de confecção possui uma considerável inclinação para o varejo, sendo a quinta maior cadeia produtiva do país. Além disso, o Ceará possui um dos parques tecnológicos mais modernos do Brasil. Nesse contexto o segmento calçadista, o Brasil é o quinto maior produtor e o quarto maior consumidor de calçados no mundo. O setor emprega cerca de 296,4 mil pessoas em 4,6 mil empresas. A região nordeste representa 52,4%, o Ceará, concentra 24,3% da produção brasileira de calçados sendo 21º exportador, isto é 0,65% das exportações mundiais e o Ceará é o segundo exportador do Brasil. Já a indústria de vestuário emprega cerca de 1 milhão de pessoas em todo o país, com 18 mil unidades produtivas formais. No Brasil, o consumo de vestuário movimenta cerca de R\$ 229 bilhões de reais, com um consumo individual per capita de R\$ 1.147 sendo 7º exportador ou seja 9,84% das exportações mundiais. O estado do Ceará concentra cerca de 11% de toda a manufatura nacional, sendo responsável por 9% do volume produzido de confeccionados no país e 2,6% das exportações do Brasil (ABICALÇADOS, 2023; IEMI, 2021; ADECE, 2021; MENDES JR e Oliveira, 2023; MENDES JR e Oliveira, 2023).

Além disso, não há um consenso claro sobre a relação entre orientação para o mercado e inovação da marca (Nguyen et al., 2016), o que aponta para a necessidade de uma análise mais aprofundada. Além disso, a relação entre internacionalização e inovação da marca ainda não foi totalmente elucidada, visto que estudos anteriores apresentaram resultados conflitantes (Nguyen et al., 2016). Por fim, embora haja evidências de que a inovação da marca está relacionada ao desempenho de mercado, um estudo específico nos setores de calçados e vestuários se faz necessário.

Portanto, este estudo visa preencher essas lacunas teóricas e empíricas, investigando a relação entre aprendizagem organizacional e inovação da marca, a relação entre orientação

para o mercado e inovação da marca, a relação entre internacionalização e inovação da marca, bem como, a relação entre inovação da marca e desempenho de mercado nos segmentos de calçados e vestuários por meio de uma análise multigrupos.

De fato, frente ao contexto apresentado, este estudo tem como objetivo central analisar os antecedentes da inovação de marca como fatores-chave no desempenho de mercado do segmento de varejo de calçados e vestuário cearense, isso porque, de acordo com Campos e Ruiz (2009), uma variedade de padrões relacionados a inovação podem ser observados a nível setorial no Brasil. Consequentemente, este trabalho pode contribuir com estudos futuros para investigação de outros setores da economia e os seus resultados podem ser comparados com os resultados obtidos nesse trabalho.

2 Referencial Teórico e Hipóteses

A aprendizagem organizacional na inovação de marca.

Nguyen et al. (2016) afirmam que para os autores Slater & Narver (1995) a teoria da aprendizagem organizacional considera a aprendizagem como uma base cultural na forma como a organização que utiliza as informações de mercado dentro da empresa. Enquanto alguns pesquisadores descrevem o conceito de orientação à aprendizagem como o processo de uma empresa no uso de inteligência de mercado para disseminar e gerenciar informações (Kohli, Jaworski, & Kumar, 1993), outros reconhecem que a aprendizagem organizacional não se concentra apenas em ações de aprendizagem relacionadas a informações de mercado, mas também com preocupações de adoção de tecnologia da informação por parte da gestão (Barrales-Molina, Martinez-Lopez, & Gazquez-Abad, 2015). Tal como, conhecimento e sistemas de gerenciamento de dados são esquemas típicos de aprendizado organizacional.

Os estudos de Nguyen et al. (2016) revelam ainda que as abordagens de aprendizado organizacional ajudam as empresas a adquirir, disseminar e usar sistematicamente as informações dos clientes para atendê-los melhor (Narver & Slater, 1990). O aprendizado espalha informações valiosas sobre produtos e serviços para atender melhor o cliente e o processo de tomada de decisão dentro da empresa (Ainan-Smith & Green, 2002). Esse conhecimento é disseminado na organização e pode envolver o uso de uma plataforma de gestão de relacionamento com o cliente (CRM) para personalizar as ofertas de acordo com os valores desses clientes. Este estudo considera a aprendizagem organizacional como um determinante crítico do sucesso da inovação da marca e postula que, à medida que as empresas utilizam melhor o conhecimento do cliente, a geração de inovação aumenta, levando a um desempenho de mercado superior.

Neste abrigo apresentado anteriormente por Nguyen et al. (2016) encontramos em seus estudos uma relação positiva e significativa entre aprendizagem organizacional e inovação além de proporem que a inovação de marca medeia a relação entre a aprendizagem organizacional e o desempenho do mercado, no setor de serviços industriais chineses sendo confirmado. A primeira proposição também foi testada e validada por Abdi et al. (2018), nesse caso estudando os efeitos da inovação na indústria automotiva no Irã. Nesse contexto, propomos sem a ideia de mediação as seguintes: H1a. A aprendizagem organizacional está positivamente relacionada com a inovação da marca nos segmentos de calçados e vestuários e H1b. A aprendizagem organizacional está positivamente relacionada com o desempenho de mercado nos segmentos de calçados e vestuários.

A orientação para o mercado na inovação de marca

Nguyen et al. (2016) dizem que para os autores Augusto & Coelho (2009) quando se pesquisa especificamente sobre práticas de empresas orientadas para o mercado ajudam a desenvolver mercados e a inovar. Marvel e Lumpkin (2007) sugerem que as empresas adotem duas orientações para a inovação. Algumas empresas se concentram nas preferências dos

clientes para descobrir, entender e satisfazer as necessidades dos clientes em uma estrutura de mercado existente. Esta orientação de mercado responsiva (Narver, Slater e MacLachlan, 2004) orienta as empresas no sentido de reconhecer oportunidades de desequilíbrio em mercados já existentes. Outras empresas utilizam a orientação proativa de mercado (Narver et al., 2004) e foco em atender às necessidades latentes dos clientes. Como essas necessidades latentes são em grande parte não expressas, essas empresas exploram oportunidades inovadoras de forma mais proativa do que seus concorrentes (Cai et al., 2015) a fim de criar sua própria vantagem estratégica, mudando a estrutura de mercado ou a base da concorrência (Jaworski, Kohli, & Sahay, 2000). Os pesquisadores sugerem que uma orientação não exclui a outros e as empresas costumam usar ambas as perspectivas para obter conhecimento do mercado (por exemplo, Kohli et al., 1993, Nguyen et al., 2015).

Nguyen et al. (2016) demonstram que estudos anteriores apontam diferentes efeitos da orientação para o mercado sobre a inovação (Narver et al., 2004), no entanto, não existe consenso sobre o assunto (Christensen, 2000). Para lidar com as contingências potenciais, o presente estudo se concentra em combinar os aspectos subdimensionais de orientação de mercado. Nesse sentido, o estudo adota a perspectiva multidimensional de Narver e Slater (1990), que sugere três dimensões principais de orientação efetiva para o mercado, tais como, orientação para o cliente, orientação para os concorrentes e coordenação interfuncional e, assim, captura uma perspectiva mais combinada de orientação para o mercado.

Complementando estudos anteriores, Nguyen et al. (2016) apuraram em seus estudos resultados que indicam uma relação significativa e positiva entre orientação para o mercado e inovação. A hipótese da relação entre a orientação para o mercado e a inovação da marca também foi verificada por Iyer, et al (2019) e atestada a sua relação positiva. Dessa forma, se propõe: H2. A orientação para o mercado está positivamente relacionada com a inovação da marca nos segmentos de calçados e vestuários.

A internacionalização relacionada a inovação

Nguyen et al. (2016) revelam que pesquisadores sugerem que a orientação de internacionalização das empresas leva a ideias, produtos e serviços mais inovadores, por meio da compreensão das capacidades e das necessidades dos clientes nas empresas estrangeiras (Kylaheiko, Jantunen, Puumalainen, Saarenketo, & Tuppur, 2011). Atuahene-Gima et al. (2005) observam que tal orientação internacional, como um processo de “fora para dentro”, coloca maior ênfase na descoberta das necessidades do cliente. Portanto, esforços de internacionalização, utilizando o conhecimento do cliente, estimulam o desenvolvimento e implementação de novas ideias. O estudo postula que esforços proativos para a internacionalização estão associados a mais inovação. Atuahene-Gima (1996) encontra um efeito positivo de investimentos em aspectos de inovação de produtos. No contexto atual, as empresas de serviços de alta tecnologia provavelmente exibirão esse mesmo efeito. O estudo postula que esse efeito surge devido ao foco na absorção de conhecimento de clientes multiculturais, multimercados e diferentes setores de serviços, beneficiando a inovação da marca nas empresas (Chandy & Tellis, 1998). Enquanto vários estudos estabelecem os efeitos dos investimentos gerais de exportação na inovação, menos atenção é dada à associação entre internacionalização, inovação de marca e atuação no mercado conjuntamente.

De acordo com essa abordagem, Nguyen et al. (2016) esperavam encontrar um efeito da internacionalização na inovação, mas na apuração de resultados, a relação entre internacionalização e inovação mostrou-se negativa e não significativa. Uma vez que Vrontis e Christofi (2019), testaram positivamente a relação entre a internacionalização e a inovação em empresas de pesquisa e inovação nos estados unidos passa a fazer sentido testarmos essa hipótese nesse estudo. Nesse contexto, propomos também sem a ideia de mediação as seguintes: H3a. A internacionalização está positivamente relacionada com a inovação da

marca nos segmentos de calçados e vestuários e H3b. A internacionalização está positivamente relacionada com o desempenho de mercado nos segmentos de calçados e vestuários.

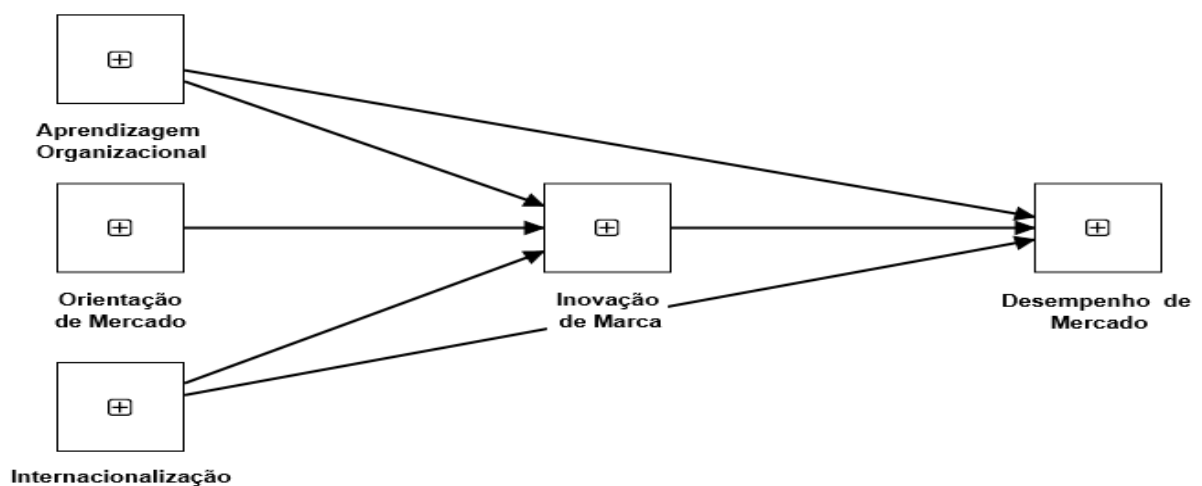
A inovação da marca no desempenho de mercado

Estudiosos postulam que as inovações da marca têm o poder de mudar ou introduzir trajetórias tecnológicas e de desempenho inteiramente novas, transformar os mercados existentes ou criar novos mercados. No entanto, muitas vezes, é difícil avaliar exatamente quando existe tal inovação radical (Dahlin & Behrens, 2005; Gatignon, Tushman, Smith, & Anderson, 2002). Isso se deve às complexidades e questões de relatividade, ou seja, o que pode ser percebido como radical em uma situação não é em outra. Para resolver esse problema metodológico, os pesquisadores desenvolvem o conceito de “radicalidade”, referindo-se à medida em que a inovação é baseada em uma tecnologia substancialmente nova, em relação ao que já existe na indústria (Ainan-Smith & Green, 2002; Marvel & Lumpkin, 2007). Isto é frequentemente usado para classificar as inovações de acordo com o quão radical elas são, em comparação com produtos ou serviços existentes (Freeman & Soete, 1997). Este estudo adota e utiliza essa noção de inovação radical em relação ao desempenho de mercado e levanta a hipótese de que o desempenho das empresas aumenta como resultado da inovação da marca.

Em complemento, Nguyen et al. (2016) encontraram uma relação significativa e positiva entre inovação de marca e desempenho de mercado. Relação essa atestada, também, por Trachuk e Linder (2018), através de um estudo com companhias industriais russas que testaram e positivaram a hipótese da relação entre inovação e desempenho de mercado, o que fornece suporte para H4: A inovação da marca está positivamente relacionada com o desempenho de mercado nos segmentos de calçados e vestuários.

Apoiado no modelo proposto por Nguyen et al. (2016), apresenta-se a figura 1, abaixo com suas relações hipotéticas.

Figura 1 – Modelo conceitual dos antecedentes da inovação de marca como preditores do desempenho de mercado do segmento de calçados e vestuários



Fonte: Nguyen et al. (2016), adaptado pelo autor.

3 Procedimentos Metodológicos

Para entender como se dá o desempenho dos segmentos de calçados e vestuários, na cidade de Fortaleza, considerando o desempenho de mercado como desfecho final tendo a aprendizagem organizacional, orientação de mercado e internacionalização como antecedentes da inovação da marca, este estudo, apoiou-se no artigo *Critical brand innovation factors (CBIF): Understanding innovation and market performance in the Chinese high-tech service industry* publicado no *Journal of Business Research* tendo como autores Nguyen, Melewar e Gupta de 2016. Sendo assim, os construtos e itens aplicados medidos pela escala *Likert* de 7 pontos para os construtos, aprendizado organizacional (5 itens), Orientação para o mercado (4 itens), Internacionalização (3 itens), Inovação de marca (5 itens), desempenho de mercado (5 itens), variando de “discordo totalmente” para “concordo totalmente”, apoiado pelos autores apresentados no quadro 1e submetido a plataforma do *googleforms*.

Quadro 1 – Itens de medição do modelo conceitual em relação as hipóteses formuladas.

CONSTRUTO	ITEM	FONTE
Aprendizado Organizacional	1. A capacidade de aprendizado da nossa organização é considerada uma vantagem competitiva essencial. 2. Nossa organização valoriza o aprendizado como uma chave para a melhoria. 3. Nossa organização acredita que o aprendizado dos empregados é um investimento, não uma despesa. 4. O aprendizado na nossa organização é visto como uma chave para garantir a sobrevivência organizacional. 5. A sabedoria coletiva na nossa organização é de que, quando paramos de aprender, colocamos nosso futuro em risco	Nasution, Mavondo, Matanda, & Ndubisi, (2011); Liu, Luo, & Shi, (2002); Emden, Yaprak e Cavusgil, (2005)
Orientação de Mercado	1. Frequentemente coletamos informações sobre nossos competidores para ajudar a direcionar nossos planos de marketing 2. As informações de mercado são compartilhadas com todas as funções. 3. Nossas estratégias são motivadas pela necessidade de criar valor para o cliente. 4. Buscamos prever necessidades futuras dos clientes.	Cadogan, Paul, Salminen, Puumalainen e Sundqvist (2001); Narver e Slater (1990); Murray, Gao, Kotabe, & Zhou, (2007)
Internacionalização	1. A razão entre as exportações e vendas totais aumentou na nossa empresa. 2. O engajamento da nossa empresa em atividades internacionais, como exportação, aumentou. 3. O número de mercados para os quais nossa empresa importa aumentou	Sapienza, Clercq, & Sandberg, (2005); Fischer e Reuber (1997) e Sullivan (1994); Ramaswamy, Kroeck, & Renforth, (1996)
Inovação de marca	1. Nossa inovação introduziu uma nova geração de marcas. 2. Nossa inovação de marcas ampliou a gama atual de produtos 3. Nossa inovação de marca abriu novos mercados. 4. Nossa inovação de marca melhorou a qualidade de produtos existentes. 5. Nossa inovação de marca reduziu os custos de produção.	Kylaheiko et al., (2011); He & Wong, (2004)
Desempenho de mercado	1. Nossa organização atingiu um crescimento desejado em mercados estrangeiros. 2. Nossa organização garantiu fatias de mercado desejadas em mercados estrangeiros. 3. Nossa organização aumentou sua lucratividade em expansão no exterior. 4. Nossa organização aumentou seu retorno em investimentos por meio de vendas. 5. Nossa organização atingiu a satisfação dos clientes.	Homburg & Pflesser, (2000); Lee, Park, Baek, & Lee, (2008); Lu et al., (2010); O'Cass & Ngo, (2007); Lee et al., (2008); Zhang & Li, (2010)

Fonte: adaptado pelo autor

Cumpridas a etapa anterior, uma *survey* desenvolvida pela técnica *snowball* foi acompanhado de convite e enviada para entrevistar com uso das redes sociais, *e-mails* e *whatsapps* identificados nas páginas os empresários/executivos envolvidos diretamente no dia a dia e na tomada de decisões das lojas de vestuários e calçados dos principais *shoppings* de

Fortaleza. Nesse caso uma busca nos *websites* dos *shopping centers* da cidade, identificou-se as empresas que trabalham com o segmento desse estudo (Quadro 2), forma de agrupar 2 grupos representativos em um contexto semelhante de mercado.

Quadro 2 – Universo da amostra (Quantidade de empresas por segmento)

Segmento	Shopping Centers da cidade de Fortaleza											TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Vestuário	104	13	31	22	88	29	27	31	13	38	17	413
Calçados	32	8	13	10	27	8	4	8	3	12	7	132

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Para determinar o tamanho da amostra, foi usado o *software GPower3.1*, o resultado obtido foi de 77 respondentes. Ringle, Silva e Bido (2014) sugerem que para um modelo mais consistente é interessante usar o dobro ou o triplo desse valor. Nesse estudo a amostra foi 191 respondentes, ou seja, mais que o dobro do valor mínimo calculado pelo *software* sendo, portanto, uma amostra não probabilística.

Cumprida a fase anterior os dados foram tratados e analisados quanto a estatística descritiva e inferencial com uso do SPSS 29 da IBM e em seguida aplicou-se a técnica de modelagem de equação estrutural (MEE) para mensuração dos construtos (a variância média extraída (AVE), a consistência interna (Alfa de Cronbach), a confiabilidade composta (CC) e a validade discriminante (VD), esta através do critério HTMT como recomenda Hair et al. (2022) e também a análise multigrupos é realizada através de medição de invariância do modelo composto (MICOM) compreendendo 3 etapas: (1) Invariância configuracional, (2), Invariância composicional e (3) Igualdade de valores médios e variâncias, são hierarquicamente inter-relacionados (Henseler, 2016) com uso do *SmartPls4 Professional*.

4 Resultados

Dentre os respondentes 28,8% (55) representaram o segmento de calçados, enquanto que 71,2% (136) o segmento de vestuário sendo que destes 50,3% (96) são empresas de pequeno porte – EPP, seguido pelas microempresas com 28,3% (54), em terceiro lugar aparecem as empresas de médio porte com 11,0% (21) ainda a idade das empresas, o maior número de respondentes está nas empresas com mais de 10 anos com 44,0% (84), na sequência, as empresas com idade entre 5 e 10 anos representam 35,6% (68) por fim, 67,5% (129) são executivos e cerca de 33% enquadram-se como proprietários/empreendedores (Tabela 7).

Tabela 7 – Sumário do perfil demográfico

Característica		N	Porcentagem (%)
Segmento	Vestuário	136	71,2%
	Calçados	55	28,8%
Porte	Microempresa (até 9 empregados)	54	28,3%
	Empresa de pequeno porte - EPP (de 10 a 49 empregados)	96	50,3%
	Empresa de médio porte (de 50 a 99 empregados)	21	11,0%
	Grandes empresas (100 ou mais empregados)	20	10,5%
Idade	Menos de 1 ano	5	2,6%
	1 a 2 anos	5	2,6%
	2 a 5 anos	29	15,2%
	5 a 10 anos	68	35,6%
	Mais de 10 anos	84	44,0%
Cargo	Gerente executivo	129	67,5%
	Proprietário/Empreendedor	62	32,5%

Fonte: Base de dados da pesquisa.

O modelo de mensuração da Tabela 8 apresenta construtos relacionados à qualidade em calçados e vestuários, bem como separadamente calçados e vestuários. Os construtos analisados são: Aprendizagem Organizacional, Desempenho de Mercado, Inovação de Marca, Internacionalização e Orientação de Mercado.

Ao analisar os valores apresentados na Tabela 8, podemos observar que os construtos em calçados e vestuários conjuntamente têm valores de consistência interna, confiabilidade composta e variância média extraída bastante satisfatórios. Os valores de consistência interna estão acima de 0,70, indicando alta confiabilidade dos itens de cada construto. O mesmo ocorre com os valores de confiabilidade composta, que também estão acima de 0,70, indicando alta consistência entre os itens de cada construto. Além disso, os valores de variância média extraída estão acima de 0,50, mostrando que os construtos conseguem capturar uma quantidade considerável de variância exceto “Desempenho de mercado” com 0,436. Já os resultados quando examinados separadamente para calçados e vestuários, observa-se que os valores de consistência interna, confiabilidade composta e variância média extraída excetuando (calçados 0,368 e vestuários 0,468) sendo os demais $> 0,50$, indicando alta confiabilidade $> 0,70$ e consistência $> 0,70$ entre os itens dos construtos em cada segmento, sugerindo que os construtos são robustos e confiáveis para medir a qualidade em calçados e vestuários (Hair et al., 2022; Sarstedt et al., 2021).

Adicionalmente examinou-se as Cargas Fatoriais Cruzadas, o resultado encontrado e não apresentado neste momento por limitação de espaço, revelaram cargas fatoriais na diagonal maiores do que as cargas fatoriais fora da diagonal. Conforme é destacado por Hair Jr et al. (2017) o esperado é que as cargas fatoriais dos indicadores sejam maiores do que 0,70 para os construtos que estão associadas e sempre apresentem valores mais altos nestes construtos do que nos demais, sendo assim, atendido o critério de Fornell e Larcker (1981).

No entanto, é importante ressaltar que essas conclusões são baseadas nos valores apresentados na Tabela 8 devem ser interpretadas com cautela, levando em consideração o contexto específico de cada estudo (Hair et al., 2022)

Tabela 8 - Medidas de qualidade e validade discriminante

Construtos - medidas de qualidade	Calçados e Vestuários					Calçados					Vestuários				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1_Aprendizagem_Organizacional	0,867					0,877					0,864				
2_Desempenho_de_Mercado	0,636	0,660				0,752	0,607				0,588	0,694			
3_Inovação_de_Marca	0,628	0,654	0,750			0,659	0,527	0,770			0,621	0,673	0,746		
4_Internacionalização	0,091	0,092	0,085	0,936		-0,040	-0,104	0,101	0,950		0,151	0,188	0,086	0,930	
5_Orientação de Mercado	0,827	0,602	0,653	0,033	0,882	0,882	0,779	0,643	-0,087	0,871	0,814	0,540	0,663	0,078	0,887
Consistência interna $> 0,70$	0,917	0,752	0,802	0,929	0,904	0,925	0,742	0,830	0,948	0,893	0,915	0,761	0,794	0,923	0,908
Confiabilidade composta $> 0,70$	0,923	0,784	0,835	0,931	0,911	0,943	0,889	0,898	1,033	0,925	0,922	0,758	0,821	0,925	0,913
Variância média extraída $> 0,50$	0,752	0,436	0,563	0,876	0,778	0,769	0,368	0,593	0,903	0,759	0,746	0,482	0,557	0,866	0,787

Fonte: Base de dados da pesquisa.

A colinearidade dos indicadores dos construtos foi observada, ou seja, o valor do *variance inflation* fator externo (VIF) para demonstrar a ausência de multicolinearidade, sendo recomendados valores menores que 5 (HAIR JR et al., 2017). Também, aqui por limitação de espaço apresentamos os indicadores calçados e vestuários (DM19:6,818; DM20:5,534; I1:5,134; OM4:5,217 e OM6:5,835); somente calçados (AO10:5,343; AO12:5,431; DM19: 9,591; DM20: 8,383; I1:7,447 e I2:5,221) e somente vestuários (DM19:6,192; OM4:5,730 e OM4:5,730) mantidos por não afetarem as medidas de qualidade dos construtos Tabela 8, bem como, atender o procedimento de mensuração da invariância de modelo composto (MICOM) sugerido por Henseler et al. (2016).

Ainda que com os dois critérios anteriores à validade discriminante já tenha sido alcançada, decidiu-se apresentar a Tabela 9 pelo critério *Heterotrait-Monotrait Ratio-HTMT*, baseado em medições e dados disponíveis (Henseler, Ringle & Sarstedt, 2015).

Tabela 9 – Valores da validade discriminante (HTMT)

Construtos - Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) -	Calçados e Vestuários					Calçados					Vestuários				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1_Aprendizagem_Organizacional															
2_Desempenho_de_Mercado	0,565					0,551					0,582				
3_Inovação_de Marca	0,709	0,719				0,710	0,580				0,705	0,777			
4_Internacionalização	0,100	0,398	0,144			0,042	0,322	0,127			0,161	0,421	0,179		
5_Orientação de Mercado	0,904	0,515	0,732	0,112		0,952	0,633	0,671	0,102		0,887	0,530	0,754	0,139	

Fonte: Base de dados da pesquisa.

Na Tabela 9 foi identificada somente a multicolineariedade nas relações entre as variáveis latentes Orientação de Mercado e Aprendizado Organizacional (0,904) no conjunto calçados e vestuários, calçados (0,952) e vestuários (0,887). As demais relações presentes dos construtos atendem ao critério HTMT com valores inferiores a 0,85 (Henseler, Ringle e Sarstedt, 2015). Sendo assim, optou-se por aceitar ambos os construtos, considerando que esse resultado não afeta a validade discriminante, obtida nos critérios de Fornell e Larcker e Cargas Fatoriais Cruzadas. Este achado é considerado um estudo preliminar que servirá de base para orientar pesquisas futuras. Retirar um desses construtos não traz ganho para a presente pesquisa, mas a sua permanência pode contribuir com as pesquisas futuras.

A tabela 10 mostra que os valores de R^2 , para desempenho de mercado (0,51) e inovação da marca (0,45), possuem um efeito considerado grande, o que indica uma boa qualidade do modelo e também a validade preditiva do modelo. Segundo Ringle, Silva e Bido (2014), os valores de Q^2 (desempenho de mercado=0,41) e (inovação da marca=0,44) calçados e vestuários. Nessa situação os valores de Q^2 indicam que o modelo possui exatidão, já que os valores de Q^2 são maiores que zero e também quando examinados isoladamente calçados e vestuários indicando predição de inovação para desempenho de mercado.

Tabela 10 – Valores de R^2 & Q^2

Construtos	Calçados e Vestuários			Calçados			Vestuários		
	R^2	R^2 ajustado	Q^2	R^2	R^2 ajustado	Q^2	R^2	R^2 ajustado	Q^2
Desempenho_de_Mercado	0,512	0,504	0,413	0,575	0,550	0,522	0,511	0,500	0,328
Inovação_de Marca	0,453	0,444	0,441	0,472	0,441	0,395	0,459	0,447	0,442

Fonte: Base de dados da pesquisa

O tamanho do efeito (f^2) avalia quão útil é cada construto para o ajuste no modelo. É considerado grande quando os valores forem iguais ou maiores que 0,35, considerado médio quando estiverem entre 0,15 e 0,35 e pequeno quando estiverem de 0,02 a 0,15. De fato, a tabela 11 indica os valores f^2 quando analisados calçados e vestuários a internacionalização é um construto pouco útil no modelo calçados e vestuários, sendo exceção de maneira alternada entre os construtos desempenho de mercado e inovação de marca para calçados e vestuários.

Tabela 11 – F^2 do modelo estrutural

Construtos	Calçados e Vestuários f^2	Calçados f^2	Vestuários f^2
Aprendizagem Organizacional -> Desempenho de Mercado	0,170	0,640	0,083
Aprendizagem Organizacional -> Inovação de Marca	0,040	0,065	0,034
Inovação de Marca -> Desempenho de Mercado	0,218	0,007	0,319
Internacionalização -> Desempenho de Mercado	0,001	0,016	0,022
Internacionalização -> Inovação de Marca	0,004	0,039	0,000
Orientação de Mercado -> Inovação de Marca	0,107	0,040	0,137

Fonte: Base de dados da pesquisa

A Tabela 12 apresenta as relações hipotéticas H1a,b; H2, e H4) de calçados e vestuários sendo seus coeficientes estruturais estatisticamente significativos para os valores de $p < 0,05$ e de t superiores a 1,96 o que não ocorreu com H3a,b ($p > 0,05$) sendo que para somente calçados isso também é verdadeiro, todavia vestuários para H1a; H2 e H4 ($p < 0,05$) e H1b; H3a,b ($p > 0,05$).

Tabela 12 – Relações hipotéticas de calçados e vestuários

Relações hipotéticas	Calçados e Vestuários			Calçados			Vestuários		
	β	Valor de t	Valor de p	β	Valor de t	Valor de p	β	Valor de t	Valor de p
H1a: Aprendizagem Organizacional -> Inovação de Marca	0,266	2,588	0,010	0,393	1,372	0,170	0,236	2,280	0,023
H1b: Aprendizagem Organizacional -> Desempenho de Mercado	0,371	2,420	0,016	0,701	1,678	0,093	0,259	1,790	0,073
H2: Orientação de Mercado -> Inovação de Marca	0,432	4,396	0,000	0,309	1,315	0,189	0,470	4,017	0,000
H3a: Internacionalização -> Inovação de Marca	0,047	0,791	0,429	0,144	1,268	0,205	0,014	0,210	0,834
H3b: Internacionalização -> Desempenho de Mercado	0,023	0,173	0,862	-0,084	0,454	0,650	0,106	0,799	0,424
H4: Inovação de Marca -> Desempenho de Mercado	0,419	4,934	0,000	0,073	0,349	0,727	0,503	6,006	0,000

Fonte: Base de dados da pesquisa

A H1a: Aprendizagem Organizacional -> Inovação de Marca de calçados e vestuários ($\beta=0,266$; $p<0,05$) e Vestuários ($\beta=0,236$; $p<0,05$) são significativos, contrariamente para calçados ($\beta=0,393$; $p>0,05$), já H1b: Aprendizagem Organizacional -> Desempenho de Mercado para calçados e vestuários ($\beta=0,371$; $p<0,05$) é significativo e opostamente de maneira isolada calçados ($\beta=0,701$; $p>0,05$) e vestuários ($\beta=0,259$; $p>0,05$) resultados que convergem e divergem com os achados de Nguyen et al. (2016) e Abdi et al. (2018).

O resultado de H2: Orientação de Mercado -> Inovação de Marca de calçados e vestuários ($\beta=0,432$; $p<0,05$), isto é, uma relação positiva e significativa, no entanto, essa relação quando examinada somente para calçados ($\beta=0,309$; $p>0,05$) e vestuários ($\beta=0,470$; $p>0,05$) não são significativas, são também resultados que convergem e divergem com dos achados de Nguyen et al. (2016) e Abdi et al. (2018).

Os resultados de H3a: Internacionalização -> Inovação de Marca não indicam uma relação significativa entre internacionalização e inovação de marca nos segmentos de calçados e vestuários. Os coeficientes β são 0,047, 0,144 e 0,014, com valores de $p = 0,429$, 0,205 e 0,834 $> 0,05$, respectivamente e da mesma forma Hb: Internacionalização -> Desempenho de Mercado uma relação não significativa entre internacionalização e desempenho de mercado nos segmentos em conjunto e isoladamente uma vez que os coeficientes β são 0,023; -0,084 e 0,106, com valores de p de 0,862 0,650 e 0,424 $> 0,05$, respectivamente e esses resultado são divergentes dos achados de Nguyen et al. (2016) e Abdi et al. (2018).

Por fim, a relação entre inovação marca e desempenho de mercado (H4: Inova de Marca - > Desempenho de Mercado) é positiva e significativa nos segmentos de calçados e vestuários e somente vestuários, uma vez que, os coeficientes β são 0,419 e 0,503, com valores de p de <0,000 0,727 e 0,000, respectivamente, no entanto o segmento de calçados ($\beta = 0,073$; $p > 0,05$) sendo assim, esses resultados não são unanimidade quando verificados com os estudos de Nguyen et al. (2016) e Abdi et al. (2018).

No geral, os resultados apresentam que a aprendizagem organizacional e a orientação para o mercado têm impacto positivo na inovação de marca nos segmentos de calçados e vestuários, além disso, a inovação de marca também afeta positivamente o desempenho de mercado nesses segmentos. No entanto, a internacionalização não apresentou uma relação significativa com a inovação de marca ou com o desempenho de mercado indo de encontro, que não há um consenso claro sobre a relação entre orientação para o mercado e inovação da marca (Nguyen et al., 2016).

A análise de invariância, ou equivalência, do modelo de mensuração proposto por Nguyen et al. (2016) seguimos as recomendações Henseler, et. al (2016) que é composto por 3 etapas, onde na primeira etapa, chamada de invariância configuracional, deve ser checado se estão sendo medidas as mesmas variáveis latentes nos dois grupos, nesse caso, vestuário e calçados.

Para ser validada a segunda etapa, chamada de invariância composicional, é necessário processar no sistema *SmartPLS* os modelos dos dois grupos em separado, vestuário e calçados, estimar os pesos fatoriais para cada variável latente e avaliar a correlação entre as variáveis nos dois diferentes grupos, que, para que mostrem similaridades o seu score de correlação deve ser 1 Tabela 13.

Tabela 13 – Medição de invariância do modelo composto (MICOM)

Construtos	Correlação original	Correlação - permutação	5.0%	Valor de p - permutação
Aprendizagem _Organizacional	0,998	0,994	0,977	0,213
Desempenho _de _Mercado	0,814	0,856	0,343	0,217
Inovação _de Marca	0,996	0,990	0,970	0,457
Internacionalização	0,998	0,920	0,823	0,591
Orientação de Mercado	0,998	0,997	0,994	0,128

Fonte: Base de dados da pesquisa

Uma vez que se cumpriu-se as etapas 1 e 2, chega-se na etapa 3, onde se analisa a média variância, já não é necessária à sua validação total para poder comparar os grupos, pois mesmo que essa etapa seja rejeitada teremos uma invariância parcial, como pode ser visto na tabela 14. Isso nos atesta que os coeficientes estão padronizados.

A fim de concluir as 3 etapas da checagem, atestamos, segundo tabela 14, que a carga fatorial com a relação inovação de marca > desempenho de mercado dos grupos de vestuário e calçados são significativamente diferentes referentes H4 contrariamente as demais hipóteses.

Tabela 14 – Resultados da permutação (Diferença de coeficientes estruturais)

Relações hipotéticas	Original (Calçados)	Original (Vestuários)	Original diferença	Permutação diferença média	2.5%	97.5%	Permutação valor de p
H1a:Aprendizagem _Organizacional -> Inovação_ de Marca	0,393	0,236	0,157	0,005	-0,445	0,462	0,528
H1b:Aprendizagem _Organizacional -> Desempenho_ de _Mercado	0,701	0,259	0,442	-0,066	-0,755	0,452	0,166
H2:Orientação de Mercado -> Inovação_ de Marca	0,309	0,47	-0,161	-0,013	-0,49	0,392	0,495
H3a:Internacionalização -> Inovação_ de Marca	0,144	0,014	0,13	0,005	-0,249	0,253	0,352
H3b:Internacionalização -> Desempenho_ de _Mercado	-0,084	0,106	-0,19	0,047	-0,435	0,5	0,455
H4:Inovação_ de Marca -> Desempenho_ de _Mercado	0,073	0,503	-0,431	-0,025	-0,432	0,312	0,029

Fonte: Base de dados da pesquisa

5 Conclusão / Contribuições

O presente trabalho teve como objetivo central analisar os antecedentes da inovação de marca como fatores-chave no desempenho de mercado do segmento de varejo de calçados e vestuário cearense, tendo o modelo de fatores críticos de inovação de marca desenvolvido por Nguyen et al. (2016). Modelo, originalmente, direcionado para o segmento de serviços em indústrias chinesas que examinava fatores-chave que poderiam influenciar na inovação das marcas no nível de empresa e a consequente melhora no seu desempenho de mercado.

Nesse trabalho aplicou-se esse mesmo modelo no Brasil, cidade de Fortaleza, no segmento de varejo, especificamente nos setores de vestuário e calçados, dado a representatividade que esse tem no contexto local.

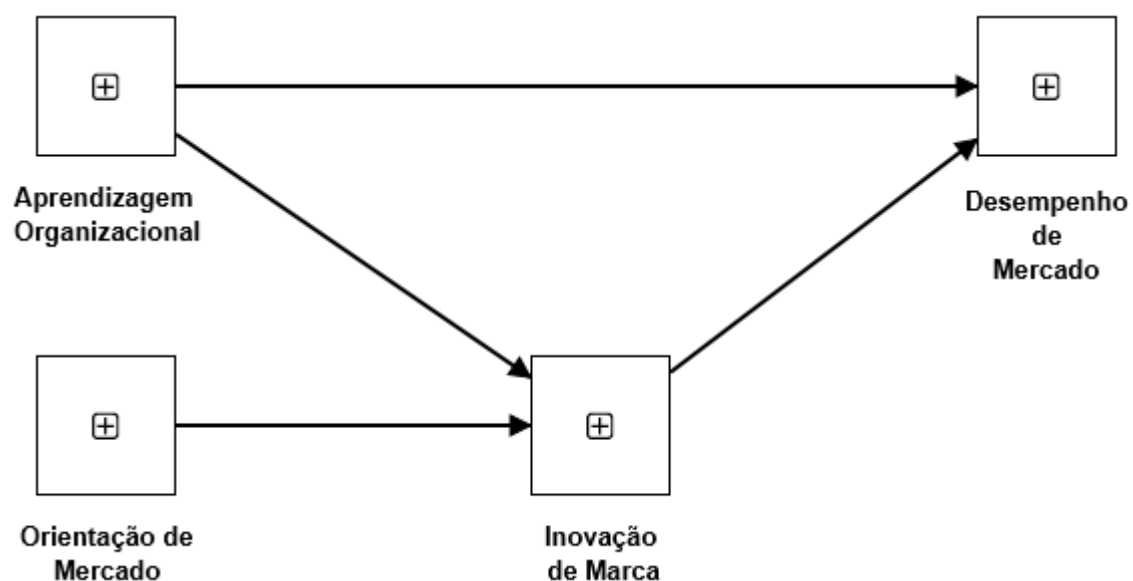
No que se refere a avaliação do modelo, quanto as medidas de qualidade dos construtos (confiabilidade composta, consistência interna e validade discriminante) e suas condições preditivas e explicativas (Q^2 , f^2 e R^2) foi possível investigar as hipóteses das influências de diferentes construtos na performance de mercado, onde, somente as hipóteses que envolviam o construto internacionalização não foram suportadas pela pesquisa de maneira alternadas quando verificadas calçados e vestuários em conjunto e também isoladamente calçados e vestuários. O mesmo contexto das hipóteses geradas pode ser comparado com diferentes segmentos e localidades, como Estados Unidos, Rússia e Lituânia, por exemplo e nos mais diferentes segmentos, como mercado automotivo, inovação (P&D), indústria de bens de consumo e agências de marketing e pode-se constatar a sua validação em todas elas, o que deixa exposto que o meio onde essas hipóteses são aplicadas podem resultar em variações na sua validação total ou parcialmente isso porque, de acordo com Campos e Ruiz (2009), uma variedade de padrões relacionados a inovação podem ser observados a nível setorial no Brasil além do que não há um consenso claro sobre a relação entre orientação para o mercado e inovação da marca (Nguyen et al.,2016), o que aponta para a necessidade de uma análise mais aprofundada. Além disso, a relação entre internacionalização e inovação da marca ainda não foi totalmente elucidada, visto que estudos anteriores apresentaram resultados conflitantes (Nguyen et al.,2016).

Dessa forma, através da validação do modelo de caminhos e da análise dos dados, para esse trabalho especificamente, e ao analisar os dois segmentos, vestuário e calçados, em conjunto, levando em consideração todos os pontos, conclui-se que o objetivo geral da

pesquisa foi alcançado, o modelo desenvolvido foi utilizado, os fatores críticos de inovação de marca foram analisados e suas hipóteses foram testadas seguindo o modelo original proposto, onde com exceção do construto de internacionalização, as demais variáveis-chave, aprendizado organizacional, orientação de mercado e inovação de marca foi comprovada sua influência no desempenho de mercado dessas empresas.

Dessa forma, graficamente, pode-se sugerir como contribuição teórica representar o modelo conceitual desenvolvido por Nguyen et al. (2016) na perspectiva brasileira com os ajustes inerentes a aplicação desse modelo a realidade desse trabalho através da figura 2.

Figura 2 – Modelo conceitual após a validação das hipóteses para esse estudo



Fonte: Nguyen et al. (2016), adaptado pelo autor (2022)

Do ponto de vista gerencial fica evidente pelos resultados dos testes hipóteses que os gestores dos segmentos de calçados e vestuários terão atitudes e práticas gerenciais distintas, por exemplo: a Aprendizagem Organizacional -> Inovação de Marca de calçados e vestuários são refutadas no setor de calçados e confirmadas no de vestuários, assim como, Orientação de Mercado -> Inovação de Marca de calçados e vestuários e Inova de Marca -> Desempenho de Mercado.

Além disso, observa-se ainda, que o papel da inovação, fortalece o valor de uma marca no segmento de vestuário contrariamente ao de calçados. Não é à toa que o tema da inovação que hoje em dia pode-se dizer que é o mais popular quando se fala em desempenho empresarial e que a cada ano ganha proporções cada vez maiores. No entanto a literatura indica, que a internacionalização tem sido apontada como um fator que impulsiona a inovação, uma vez que as empresas que atuam em diferentes mercados e absorvem conhecimento de diferentes culturas e setores são mais propensas a inovar (Atuahene-Gima,1996; Chandy & Tellis, 1998; Vrontis e Christofi ,2019), todavia o estudo revelou que a internacionalização e a inovação da marca e relação com o desempenho de mercado nos segmentos de calçados e vestuários não são significativos, com isso fica evidente quando examina-se a taxa de exportação desses segmentos comparados aos demais países, por

exemplo calçados o Brasil é 21º exportador, isto é 0,65% , 7% de vestuários do mundo (MENDES JR e Oliveira, 2023; MENDES JR e Oliveira, 2023).

O principal fator limitador dessa pesquisa foi a dificuldade de acesso aos participantes por se tratarem de gerentes/executivos e proprietários sendo na sua maioria empresas de pequeno porte, embora tenhamos usado diferentes abordagens para acesso aos participantes, conduzindo ao final uma amostra por acessibilidade de conveniência não probabilística, não permitindo assim generalizações, sugerindo ai novos estudos em outras áreas geográficas e segmentos de negócios..

Referências biográficas

- Abdi, K., Mardani, A., Senin, A. A., Tupénaitė, L., Naimavičienė, J., Kanapeckienė, L., & Kutut, V. (2018). The effect of knowledge management, organizational culture and organizational learning on innovation in automotive industry.
- Adece (org.). **Setor têxtil e calçados no ceará**. Disponível em: <http://investe Ceara.adece.ce.gov.br/textil-e-calcados/>. Acesso em: 03 mar. 2022.
- Ainan-Smith, L., & Green, S. G. (2002). Implementing new manufacturing technology: The related effects of technology characteristics and user learning activities. **Academy of Management Journal**, 45(2), 421–430.
- Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. (2022). Relatório Setorial Indústria de Calçados. Disponível em: < <http://abicalcados.com.br/publicacoes/relatorio/setorial>>. Acesso em 05 nov 2022.
- Atuahene-Gima, K. (1996). Market orientation and innovation. **Journal of Business Research**, 35(2), 93–103.
- Atuahene-Gima, K., Slater, S. F., & Olson, E. M. (2005). The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance. **Journal of Product Innovation Management**, 22(6), 464–482.
- Augusto, M., & Coelho, F. (2009). Market orientation and new-to-the-world products: Exploring the moderating effects of innovativeness, competitive strength, and environmental forces. **Industrial Marketing Management**, 38(1), 94–108.
- Barrales-Molina, V., Martinez-Lopez, F. J., & Gazquez-Abad, J. C. (2015). Dynamic marketing capabilities: Toward an integrative framework. **International Journal of Management Reviews** (in press).
- Campos, B., & Ruiz, A. U. (2009). Padrões setoriais de inovação na indústria brasileira. *Revista Brasileira de Inovação*, 8(1), 167-210.
- Cai, L., Yu, X., Liu, Q., & Nguyen, B. (2015). Radical innovation, market orientation, and risk-taking in Chinese new ventures: An exploratory study. **International Journal of Technology Management**, 67(1), 47–76.
- Chandy, R. K., & Tellis, G. J. (1998). Organizing for radical product innovation: The overlooked role of willingness to cannibalize. **Journal of Marketing Research**, 35(4), 474–487.
- Christensen, C. M., & Bower, J. L. (1996). Customer power, strategic investments, and the failure of leading firms. **Strategic Management Journal**, 17(3), 197–218.
- Dahlin, K. B., & Behrens, D. M. (2005). When is an invention really radical: Defining and measuring technological radicalness. *Research Policy*, 34(5), 717–737.
- Freeman, C., & Soete, L. L. G. (1997). The economics of industrial innovation. Psychology Press.
- Gatignon, H., Tushman, M. L., Smith, W., & Anderson, P. (2002). A structural approach to assessing innovation: Construct development of innovation locus, type, and characteristics. *Management Science*, 48(9), 1103–1122.

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Henseler, J., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2016), "Testing measurement invariance of composites using partial least squares", *International Marketing Review*, Vol. 33 No. 3, pp. 405-431. <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2014-0304>
- Iyer, P., Davari, A., Zolfagharian, M., & Paswan, A. (2019). Market orientation, positioning strategy and brand performance. *Industrial Marketing Management*, 81, 16-29.
- Jaworski, B., Kohli, A. K., & Sahay, A. (2000). Market-driven versus driving markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 45–54.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467–477.
- Kylaheiko, K., Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Tuppur, A. (2011). Innovation and internationalization as growth strategies: The role of technological capabilities and appropriability. *International Business Review*, 20(5), 508–520.
- Marvel, M. R., & Lumpkin, G. T. (2007). Technology entrepreneurs' human capital and its effects on innovation radicalness. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(6), 807–828.
- IEMI - Inteligencia de Mercado de Vestuário: Projeções das indústrias e do varejo de roupas no Brasil. 2022. Disponível em: <https://www.iemi.com.br/projecoes-para-o-seu-mercado-2022>.
- MENDES JUNIOR, Biagio de Oliveira. Indústria: Couro e Calçados. Fortaleza: BNB, ano 8, n. 300, ago. 2023.
- MENDES JÚNIOR, Biagio de Oliveira. Indústria: Indústria do Vestuário. Fortaleza: BNB, ano 8, n.276, mar. 2023. (Caderno Setorial Etene)
- Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334–347.
- Nguyen, B., Yu, X., Melewar, T. C., & Gupta, S. (2016). Critical brand innovation factors (CBIF): Understanding innovation and market performance in the Chinese high-tech service industry. *Journal of Business Research*, 69(7), 2471-2479.
- Ringle, C. M., Da Silva, D., & de Souza Bido, D. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *REMark-Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63–74.
- Trachuk, A., & Linder, N. (2018). Innovation and performance: an empirical study of Russian industrial companies. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 15(03), 1850027.
- Vrontis, D., & Christofi, M. (2021). R&D internationalization and innovation: A systematic review, integrative framework and future research directions. *Journal of Business Research*, 128, 812-823.