

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CARLOS HENRIQUE RISS

**A RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO, CAPACIDADES
DINÂMICAS E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

PASSO FUNDO

2019

CARLOS HENRIQUE RISS

**A RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO, CAPACIDADES
DINÂMICAS E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, na linha de pesquisa Competitividade e Marketing, da Faculdade de Economia, Administração e Contábeis, da Universidade de Passo Fundo, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Verner Luis Antoni
Coorientador: Prof. Carlos Eduardo Carvalho

PASSO FUNDO

2019

CARLOS HENRIQUE RISS

**A RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO, CAPACIDADES
DINÂMICAS E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, na linha de pesquisa Competitividade e Marketing, da Faculdade de Economia, Administração e Contábeis, da Universidade de Passo Fundo, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração, sob a orientação do Prof. Dr. Verner Luis Antoni.

Aprovada em ____ de _____ de 2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Verner Luis Antoni – Orientador – UPF

Prof^a. Dr^a. Cassiana Maris Lima Cruz – UPF

Prof. Dr. Carlos Ricardo Rossetto - Univali

Prof. Dr. Jorge Oneide Sausen – Unijui

A meu mestre, meu pai, que mesmo com pouca escolaridade, sempre se mostra sagaz em tudo que faz.

AGRADECIMENTOS

Ao longo dessa jornada, inúmeras vezes pensei que não conseguiria chegar até aqui; vários foram os momentos de angústia e nervosismo. Mas no fundo sempre acreditei que alcançaria êxito. Isso somente foi possível graças ao apoio incondicional das pessoas que me cercam. Assim, meus sinceros agradecimento àqueles que caminharam junto de mim:

A Deus, por sempre ter me amparado em minhas orações me dando forças e renovando minha fé para seguir em frente na minha busca pela evolução espiritual e intelectual.

Aos meus pais, Luiz e Mari, que são os alicerces da minha vida. Sou eternamente agradecido a vocês por terem encarado o desafio do mestrado junto comigo, me apoiado e incentivado rumo ao sucesso. Essa conquista é nossa! Amo vocês!

Ao meu irmão, Beto, um irmão sensacional que inúmeras vezes segurou as pontas do nosso restaurante, supriu minha ausência e que teve muita paciência para comigo; te amo meu irmão! Chegou a hora de trabalhar de verdade!

A minha irmã, Helo, minha confidente e ombro amigo. Sou grato por todos os momentos vividos e por todas outras viagens que faremos. Te amo minha versão feminina!

Ao meu filho João, tão pequeno e tão evoluído que faz com que eu queira ser a cada dia uma pessoa melhor. Com o término desta jornada, teremos pela frente muitas aventuras, praias, trilhas, futebol e jiu jitsu. Quero que saiba que você será meu primeiro aluno, pois um professor de verdade tem que sempre dar o exemplo! Você é o melhor de mim!

Ao meu orientador, Professor Verner, que confiou na minha pessoa e no meu trabalho desde o primeiro momento. Quero muito te agradecer por todos os ensinamentos repassado, pelos incentivos e pela interminável paciência que teve comigo. Sou grato por nossa relação ter evoluído de orientador e orientando para uma verdadeira amizade que teve várias broncas e conselhos para a construção deste trabalho e da minha vida. É uma honra ser seu orientando, muito obrigado Mestre!

Ao meu coorientador, Prof. Carlos Eduardo, pelo pronto atendimento às minhas solicitações e pelos conhecimentos estatísticos transmitidos, contribuindo, de forma especial, para o desenvolvimento desta pesquisa. Muito obrigado por me apresentar o mundo da Modelagem de Equações Estruturais, é fascinante!

Aos professores do PPGAdm, representados pelos professores Fritz e Ana Claudia, que transmitiram seus conhecimentos e pelos vários debates que contribuíram para a construção do meu conhecimento acadêmico.

Ao professor Rossetto, por ter sugerido o modelo de pesquisa e proporcionado um profundo conhecimento sobre capacidades dinâmicas.

Aos colegas do Mestrado, Ramadan e Beto, pelas várias vezes em que me ajudaram em determinadas dificuldades, pelas longas madrugadas de estudos, mas também pelos momentos de descontração, principalmente os das terças-feiras. Valeu Sheik, valeu Gigante! Ao colega Jandir pela parceria nas publicações de artigos e colaboração no decorrer da dissertação. E de forma especial, gostaria de agradecer a colega Thayane por toda atenção e ajuda ao longo dessa caminhada.

Aos funcionários do PPGAdm e da UPF, representados pela Fabi e pela Eti, e ao Prof. Hercílio, por todos atendimentos de última hora.

A todas as empresas e seus gestores, por terem participado espontaneamente desta pesquisa, fornecendo informações que colaboraram para o desenvolvimento deste estudo.

Gratidão!

*Eu não sei o que está por vir. Mas de um
jeito ou de outro, é incrível!*
Andy Irons

RESUMO

Em mercados competitivos, os recursos estratégicos organizacionais proporcionam às empresas um maior nível de desempenho. Neste contexto, o estudo teve como objetivo analisar a relação entre orientação para o mercado, capacidades dinâmicas e desempenho organizacional das micro, pequenas e médias empresas localizadas na região noroeste e nordeste do estado do Rio Grande do Sul que estão na região de abrangência da Universidade de Passo Fundo. Para atender ao objetivo proposto, os procedimentos metodológicos foram abordados em duas etapas: uma exploratória e qualitativa e outra descritiva e quantitativa, coletando-se informações de 168 empresas. O questionário foi elaborado a partir da escala MARKOR para a orientação para o mercado, a escala de capacidades dinâmicas baseou-se em Wang e Ahmed (2004; 2007), Teece (2007) e Pavlou e El Sawy (2011), desempenho organizacional utilizou-se medidas objetivas de Maltz, Shenhar e Reilly (2003). A análise do Alpha de Cronbach indicou consistência interna do construto. A modelagem de equações estruturais demonstrou que a orientação para o mercado impacta positivamente no desempenho organizacional e nas capacidades dinâmicas. Enquanto a relação entre as capacidades dinâmicas e desempenho organizacional apresentou ser estaticamente não significativo. Além disso, o efeito mediador das capacidades dinâmicas entre orientação para o mercado e desempenho organizacional revelou ser estatisticamente insignificante. Este estudo contribui para o avanço da compreensão de ambas as teorias explicitando as combinações entre os construtos.

Palavras-chave: Orientação para o Mercado, Capacidades Dinâmicas, Desempenho Organizacional

ABSTRACT

In competitive markets, strategic organizational resources provide companies with a higher level of performance. In this context, the study aimed to analyze the relationship between market orientation, dynamic capabilities and organizational performance of micro, small and medium enterprises located in the northwest and northeast of the state of Rio Grande do Sul that are in the region covered by the University of Passo Fundo. To meet the proposed objective, the methodological procedures were approached in two stages: an exploratory and qualitative and another descriptive and quantitative, collecting information from 168 companies. The questionnaire was designed from the MARKOR market orientation scale, the dynamics capabilities scale was based on Wang and Ahmed (2004; 2007), Teece (2007) and Pavlou and El Sawy (2011), organizational performance used objective measures from Maltz, Shenhar and Reilly (2003). Cronbach's Alpha analysis indicated internal consistency of the construct. Structural equation modeling has shown that market orientation positively impacts organizational performance and dynamic capabilities. While the relationship between dynamic capabilities and organizational performance was statistically not significant. Moreover, the mediating effect of the dynamic capabilities between market orientation and organizational performance proved to be statistically insignificant. This study contributes to the advance of the understanding of both theories by explaining the combinations between the constructs.

Key-words: Market orientation, Dynamic Capabilities, Organizational Performance

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fatores macro e micro ambientais que moderam a OPM.....	28
Figura 2 - Orientação para o Mercado segundo Jaworski e Kohli	32
Figura 3 - Orientação para o mercado segundo Narver e Slater.....	34
Figura 4 - Elementos de uma Orientação para o Mercado segundo Day	38
Figura 5 - Modelo proposto por Hou (2008).....	65
Figura 6 - Modelo de Pesquisa	65
Figura 7 - Diagrama das hipóteses de estudo	68
Figura 8 - Estrutura da pesquisa	71
Figura 9 - Modelo completo de pesquisa.....	86
Figura 10 - Modelo de pesquisa	109
Figura 11 - Relação entre Orientação para o Mercado e Desempenho Organizacional.....	116
Figura 12 - Relação entre Capacidades Dinâmicas e Desempenho Organizacional	117
Figura 13 - Relação entre Orientação para o Mercado e Capacidades Dinâmicas.....	118
Figura 14 - Modelo final da pesquisa	121

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estudos teóricos-empíricos e meta-análises sobre OPM.....	17
Quadro 2 - Trabalhos seminais de Orientação para o Mercado.....	39
Quadro 3 - Capacidades Dinâmicas e tipos de dinâmica dos mercados.....	42
Quadro 4 - Particularidades das categorias que identificam as CDs de uma empresa	43
Quadro 5 - Concepções contrastantes de Capacidades Dinâmicas.....	44
Quadro 6 - Autores e definições de Capacidades Dinâmicas	46
Quadro 7 – Medidas de Desempenho Organizacional	57
Quadro 8 - Estudos relacionados a Orintação parao Mercado, Capacidades Dinâmicas e Desempenho Organizacional.....	60
Quadro 9 - Estudos empíricos que utilizaram a escala MARKOR	73
Quadro 10 - Componentes das Capacidades Dinâmicas	74
Quadro 11 - Operacionalização das variáveis de estudo	77
Quadro 12 - Caracterização do instrumento de coleta de dados.....	81
Quadro 13 - Classificação dos construtos.....	84
Quadro 14 - Síntese das análises e valores esperados de SEM	89
Quadro 15 - Resumo das hipóteses e relações esperadas vs. procedimento estatístico.....	90

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Porte das empresas participantes	91
Tabela 2 - Ramo de atividade das empresas participantes.....	92
Tabela 3 - Tempo de atuação das empresas participantes no mercado.....	93
Tabela 4 - Cidades	93
Tabela 5 - Nível de instrução dos respondentes	94
Tabela 6 - Gênero dos respondentes	94
Tabela 7 - Faixa etária dos respondentes	95
Tabela 8 - Cargo dos respondentes	95
Tabela 9 - Alpha de Cronbach da Escala Markor e suas Dimensões	96
Tabela 10 - Alpha de Cronbach Dimensão Geração de Inteligência de Mercado	97
Tabela 11 - Alpha de Cronbach Dimensão Disseminação da Inteligência de Mercado	98
Tabela 12 - Alpha de Cronbach Dimensão Resposta para o Mercado	98
Tabela 13 - Alpha de Cronbach do construto de Capacidades Dinâmicas e suas dimensões.	100
Tabela 14 - Alpha de Cronbach da Dimensão Capacidade Absortiva.....	101
Tabela 15 - Ajuste da Dimensão Capacidade Absortiva.....	101
Tabela 16 - Alpha de Cronbach da Dimensão Capacidade Inovativa	102
Tabela 17 - Alpha de Cronbach da Dimensão Capacidade Integrativa	102
Tabela 18 - Alpha de Cronbach da Dimensão Capacidade Perceptiva.....	103
Tabela 19 - Ajuste da Dimensão Capacidade Perceptiva	103
Tabela 20 - Comparação Alpha de Cronbach estudos existentes vs. Alpha de Cronbach da presente pesquisa.....	104
Tabela 21 - Estatística descritiva das variáveis de Orientação para o Mercado	105
Tabela 22 - Estatística descritiva das variáveis de Capacidades Dinâmicas	107
Tabela 23 - Validade Convergente e Consistência Interna do modelo estrutural final	109
Tabela 24 - Cargas externas do modelo de mensuração	110
Tabela 25 - Validade Discriminante do modelo de mensuração.....	112
Tabela 26 - Teste <i>t</i> de <i>Student</i>	113
Tabela 27 - Coeficiente de Determinação (R^2)	115
Tabela 28 - Indicadores removidos de Orientação para o Mercado	118
Tabela 29 - Variáveis do modelo final de pesquisa	119
Tabela 30 - Resumo das relações hipotéticas	121

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AVE	Variância Média Extraída
CDs	Capacidades Dinâmicas
DO	Desempenho Organizacional
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
NEPI	Núcleo de Extensão Produtiva e Inovação
OPM	Orientação para o Mercado
PEPI	Projeto
PLS	<i>Partial Least Squares</i>
RBV	<i>Resources Based View</i>
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
UPF	Universidade de Passo Fundo
VBR	Visão Baseada em Recursos

LISTA DE SÍMBOLOS

$<$	Menor que
$>$	Maior que
α	Alpha
f^2	Tamanho do Efeito
p	Grau de Significância
Q^2	Relevância Preditiva
r	Coefficiente de Caminho
R^2	Coefficiente de Determinação
t	Nível de Significância

SUMÁRIO

1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO.....	16
1.1	APRESENTAÇÃO DO TEMA	16
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA	21
1.3	OBJETIVOS.....	24
1.3.1	<i>Objetivo geral</i>	24
1.3.2	<i>Objetivos específicos</i>	24
1.4	JUSTIFICATIVA	25
2	REFERENCIAL TEÓRICO	28
2.1	ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO.....	28
2.1.1	<i>Orientação para o Mercado segundo Kohli e Jaworski</i>	29
2.1.2	<i>Orientação para o Mercado segundo Narver e Slater</i>	33
2.1.3	<i>Orientação para o Mercado segundo Deshpandé, Farley e Webster</i>	35
2.1.4	<i>Orientação pra o Mercado segundo Day</i>	36
2.2	CAPACIDADES DINÂMICAS	41
2.2.1	<i>Capacidade Absortiva</i>	49
2.2.2	<i>Capacidade Inovativa</i>	51
2.2.3	<i>Capacidade Integrativa</i>	52
2.2.4	<i>Capacidade Perceptiva</i>	54
2.3	DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	55
2.4	RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO, CAPACIDADES DINÂMICAS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	58
2.5	MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA	63
2.6	HIPÓTESES DO ESTUDO	66
3	MÉTODO	69
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	69
3.2	ETAPA EXPLORATÓRIA	71
3.2.1	Construto de Orientação para o Mercado, Capacidades Dinâmicas e Desempenho Organizacional	72
3.2.2	Validação do construto.....	75
3.2.3	Elaboração e teste do instrumento de coleta de dados.....	76
3.3	ETAPA DESCRITIVA	78
3.3.1	População	78
3.3.2	Procedimento de coleta de dados.....	79
3.3.3	Técnica de análise dos dados.....	81

3.3.3.1 <i>Análise descritiva da amostra e dos construtos</i>	82
3.3.3.2 <i>Análise do nível de confiabilidade dos construtos</i>	82
3.3.3.3 <i>Modelagem de equações estruturais</i>	82
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	91
4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA	91
4.1.1 <i>Porte das empresas</i>	91
4.1.2 <i>Ramo de atividade das empresas</i>	92
4.1.3 <i>Tempo de atuação das empresas no mercado</i>	92
4.1.4 <i>Cidades onde as empresas estão instaladas</i>	93
4.1.5 <i>Características dos respondentes</i>	94
4.2 CONFIABILIDADE DAS MEDIDAS	96
4.2.1 <i>Construto de Orientação para o Mercado - OPM</i>	96
4.2.2 <i>Construto de Capacidades Dinâmicas - CDs</i>	100
4.2.3 <i>Desempenho organizacional</i>	104
4.3 ANÁLISE DESCRITIVAS DAS VARIÁVEIS DOS CONSTRUTOS UTILIZADOS	104
4.4 ANÁLISE DE SEM – MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS	108
5 CONCLUSÕES	125
6 REFERÊNCIAS	129
APÊNDICE 1 – Instrumento de coleta de dados.....	147

1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Esta seção é destinada à apresentação do tema e do problema de pesquisa e à elucidação dos objetivos geral e específicos a serem alcançados com o presente estudo. Justifica-se também a importância do estudo quanto à temática e ao objeto definido.

1.1 Apresentação do tema

Em um ambiente competitivo torna-se um desafio para as organizações prosperarem ao longo do tempo e, simultaneamente, maximizar sua lucratividade e desempenho organizacional (DO) (NARVER; SLATER, 1990; SLATER; NARVER, 1994). Em vista disso, os gestores devem buscar a eficácia organizacional por meio do conhecimento de mercado, sendo este “a chave para manter a sua competitividade” (HOU; CHIEN, 2010, p. 99) e, por conseguinte, gerar desempenho superior (SLATER; NARVER 1994; KUMAR; JONES; VENKATESAN; LEONE 2011).

No entanto, para que isto ocorra, Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990), Deshpandé, Farley e Webster (1993) e Day (1994) afirmam que é imprescindível a adoção de orientação para o mercado (OPM) como um modelo de postura estratégica a partir da visão do marketing. Kohli e Jaworski (1990, p.1) ratificam que “a orientação para o mercado significa a implementação do conceito de marketing. Assim, uma organização orientada para o mercado é aquela cujas ações são consistentes com o conceito de marketing”.

Levitt (1960), preocupou-se em demonstrar, já naquela época, a importância de as organizações voltarem-se para o cliente, uma vez que fracassavam devido à falta de conhecimento do seu negócio e do mercado na qual estavam inseridas. A ocorrência disso se dava, principalmente, em consequência de estarem orientadas exclusivamente para o produto, de forma a não perceber que o seu foco deveria estar, prioritariamente, na satisfação das necessidades dos clientes, mudando, assim, sua orientação do produto para o cliente. Urdan e Rocha (2006, p. 55) confirmam que “a ideia de que as empresas, para sua sobrevivência e sucesso, teriam de orientar-se para o mercado difundiu-se com o manifesto ‘Miopia em Marketing’, de Theodore Levitt publicado em 1960 na *Harvard Business Review*”.

Ao adotar a OPM, o foco central da empresa volta-se para o cliente, (NARVER; SLATER, 1990; DESPHANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993) fazendo com que haja geração de inteligência de mercado ao procurar conhecer as necessidades atuais e futuras, ocultas ou declaradas dos clientes (KOHLI; JAWORSKI, 1990). Por conseguinte, as informações

adquiridas junto a estes são disseminadas entre os setores e funcionários, para assim ocorrer uma capacidade de resposta mais eficiente para o mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990; JAWORSKI; KHOLI, 1993; KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993).

Para Narver e Slater (1990), a OPM é tida como cultura organizacional, onde toda a organização, indiferentemente do nível hierárquico de seus funcionários, está comprometida em criar valor superior para os seus clientes. Day (2001) afirma que uma organização é considerada orientada para o mercado somente quando expressa uma capacidade superior para compreender, atrair e manter clientes importantes. Para isto, as organizações devem criar um conjunto de esforços entre cultura e clima organizacional para que os oriente para o mercado (ANTONI, 2004).

A literatura sobre o tema contempla estudos teórico-empíricos (HOMBURG; PFLESSER, 2000; HULT; KETCHEN; SLATER, 2005; HOU, 2008) e meta-análises (CANO; CARRILLAT; JARAMILLO, 2004; ELLIS; 2006; KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005), nos quais comprovam a relação positiva entre OPM e DO tanto à curto quanto à longo prazo, assim como também pode proporcionar vantagem competitiva (KUMAR *et al.*, 2011). O Quadro 1 apresenta os trabalhos mencionados acima.

Quadro 1 - Estudos teóricos-empíricos e meta-análises sobre OPM

Autor	Título	Metodologia	Resultados
Homburg e Pflessner (2000)	A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes	<p>Teórico-empírico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Novo modelo de cultura orientada para o mercado que inclui valores, normas, artefatos e comportamentos básicos; • Qualitativo: análise de conteúdo de 50 relatórios sobre processos de mudança cultural publicados em duas revistas de negócios alemãs entre 1995 a 1997; • Quantitativo: 160 gerentes de unidade estratégica de negócios de 5 indústrias diferentes na Alemanha. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uma cultura orientada para o mercado influencia indiretamente o desempenho financeiro por meio do desempenho de mercado e esta relação é mais forte em mercados altamente dinâmicos. • Tanto os valores como as normas têm apenas impactos indiretos nos comportamentos orientados para o mercado.
Cano, Carrillat e Jamarillo (2004)	A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents	<p>Meta-análise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Síntese de evidências empíricas; • Quantitativo; • Amostra de 12043 estudos realizados em 23 países que abrangem cinco continentes. 	Os resultados sugerem que a relação entre OPM e DO é positiva e consistente em todo o mundo.
Hult, Ketchen e	Market Orientation and Performance: an	<p>Empírico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quantitativo; 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambas as abordagens (KHOLI; JAWORSKI, 1990;

Autor	Título	Metodologia	Resultados
Slater (2005)	integration of disparate approaches	Amostra foi de 1136 empresas públicas obtidas de uma base de dados comercial, 217 (20%) respostas utilizáveis.	NARVER; SLATER, 1990) de OPM ajudam a explicar o desempenho, mas seus efeitos são mediados pela capacidade de resposta organizacional. <ul style="list-style-type: none"> • Os pesquisadores devem investigar a OPM em combinação com outros importantes antecedentes de desempenho.
Kirca, Jayachandran e Bearden (2005)	Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance	Meta-análise <ul style="list-style-type: none"> • Quantitativo; • Amostra foi de 114 estudos; • Resumo quantitativo das descobertas bivariadas em relação aos antecedentes e as consequências da orientação do mercado; • Análises multivariadas dos efeitos do estudo agregado para identificar antecedentes importantes de OPM e as variáveis de processo que medeiam a relação entre OPM e DO. 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte correlação entre OPM e desempenho na amostra de empresas de manufatura, com pouca distância de poder e culturas de prevenção de incerteza, e em estudos que usam medidas subjetivas de desempenho. • Alta correlação tanto para as medidas de desempenho baseadas em custos quanto na receita em empresas manufatureiras do que nas empresas de serviços.
Ellis (2006)	Market Orientation and Performance: A Meta-Analysis and Cross-National Comparisons	Meta-análise <ul style="list-style-type: none"> • Quantitativo; • Amostra de 56 estudos conduzidos em 28 países; • Estudos que mensuraram OPM usando itens inspirados nos instrumentos originais de Narver e Slater (1990) e Kohli, Jaworski e Kumar (1993); • Estudos que objetivaram investigar a relação entre uma medida consistentemente definida de OPM e DO. 	<ul style="list-style-type: none"> • A força de ligação entre OPM e desempenho foi significativamente afetada por uma série de fatores metodológicos e contextuais; • Fornece evidência de moderadores de medição que inibem a generalização de resultados obtidos de estudos usando diferentes escalas e variáveis de desempenho; • Revela que o valor da OPM para a empresa é significativamente afetado pelas características culturais e econômicas do país anfitrião
Hou (2008)	Toward a Research Model of Market Orientation and Dynamic Capabilities	Teórico <ul style="list-style-type: none"> • Modelo conceitual de pesquisa; • Investiga o efeito mediador das CDs na relação entre OPM e DO; 	O modelo ainda não foi testado.
Kumar, Jones, Venkatesan e Leone (2011)	Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing?	Empírico <ul style="list-style-type: none"> • Quantitativo; • Dados em painel construídos no período de 1997 a 2005 com medidas objetivas; • <i>Survey 1</i> (1997), dados para as medidas de curto prazo; • <i>Survey 2</i> (2001) dados para as 	<ul style="list-style-type: none"> • OPM teve um efeito positivo no desempenho do negócio, tanto a curto quanto a longo prazo; • A vantagem sustentada no desempenho do negócio de ter uma OPM foi maior para os primeiros adotantes em

Autor	Título	Metodologia	Resultados
		mesmas medidas a médio prazo; • <i>Survey 3</i> (2005) dados para as mesmas medidas a longo prazo; • Amostra foi de 261 empresas; • Os respondentes foram os gestores de topo.	uma indústria. • As primeiras empresas que começaram a desenvolver uma OPM ganharam mais em vendas e lucros do que as posteriores. • Ao adotar uma cedo OPM tornou-se uma fonte de vantagem competitiva única para uma empresa (um provedor de sucesso), agora se tornou um custo de fazer negócios.

Fonte: AUTOR, 2019.

Apesar de Morgan, Vorhies e Mason (2009), com base nos resultados por eles apurados, confirmarem as conclusões dos autores citados acima, de que a OPM está conectada ao DO, os autores acrescentam ainda que este é um ativo complementar. Sustentam também, que não há clareza na maneira de como a vantagem competitiva é alcançada por meio da aplicação dos recursos originados do mercado.

Hou (2008, p. 1263) afirma que qualquer vantagem competitiva proveniente da implementação da OPM está “susceptível de depender das configurações dos recursos que as empresas constroem usando recursos complementares disponíveis para elas”. Ou seja, no momento em que a OPM for assimilada com demais recursos, neste caso, as Capacidades Dinâmicas (CDs), seu impacto no desempenho será otimizado.

Em vista disso, estudos foram realizados com o objetivo de elucidar a forma como os recursos oriundos do mercado são alocados (HOU, 2008; OLAVARRIETA; FRIEDMAN, 2008; MORGAN; VORHIES; MASON, 2009; HOU; CHIEN; 2010; ZHOU; LI, 2010; NGO; O'CASS, 2012), de maneira que outras diretrizes estratégicas fossem abordadas conjuntamente a OPM e ao DO, como as CDs.

As CDs são compostas por habilidades que permitem as organizações integrar, construir e reconfigurar rotinas e ativos organizacionais e estratégicos, fazendo com que as empresas, por meio de um modelo desenvolvido, alcancem novas configurações de recursos em decorrência de uma maior eficácia (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002).

Nota-se que as CDs são processos organizacionais destinados a “criar, ampliar e modificar propositadamente sua base de recursos”, de maneira a possibilitar a organização obter vantagem competitiva (HELFAT; FINKELSTEIN; MITCHELL; PETERAF; SINGH; TEECE; WINTER, 2009, p. 4), e desempenho (MAKADOK, 2001; ZHOU; LI, 2010;

WILDEN, GUDERGAN; NIELSEN; LINGS, 2013). Esses eventos ocorrem em virtude das organizações estarem atentas ao dinamismo do mercado e acompanharem as mudanças do ambiente no qual estão inseridas (ZOLLO; WINTER, 2002; BOWMAN; AMBROSINI, 2003; WANG; AHMED, 2007; PROTOGEROU; CALOGHIROU; LIOUKAS, 2011; LI; LIU, 2012), o que coloca a organização em uma posição competitiva, que sustente sua vantagem competitiva (HELFAT; PETERAF, 2003; TEECE, 2007; AMBROSINI; BOWMAN, 2009).

Como pode ser visto, as CDs possuem “flexibilidade operacional, estrutural e estratégica” (BARRALES-MOLINA; BUSTINZA; GUTIÉRREZ-GUTIÉRREZ, 2012, p. 1) para reajustar-se e “estabelecer associações com outros temas, como por exemplo, inovação, gestão do conhecimento, aprendizagem, desempenho organizacional, ambidestria organizacional, entre outros” (DE ALMEIDA GUERRA; TONDOLO; CAMARGO, 2016, p. 12).

Dentre estas relações, as CDs podem afetar o DO, sendo isto constatado por meio da otimização das capacidades substâncias da organização, das rotinas operacionais e dos recursos vinculados a criação e oferta de novos produtos e serviços ao cliente (ZOTT, 2003; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006). Semelhantemente, a OPM é um instrumento que as organizações exploram a fim de produzir e entregar valor superior ao cliente e, por conseguinte, alcançar desempenho superior (KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990; DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993). Portanto, a OPM e as CDs são igualmente importantes e podem alcançar efeitos sinérgicos resultando em um ganho de desempenho (MENGUC; AUH, 2006).

Entretanto, a atual literatura das CDs não esclarece como as mudanças das necessidades dos clientes serão atendidas. Em contrapartida, a OPM viabiliza as organizações a dispor e desenvolver conhecimento e inteligência de mercado para responder à demanda dos consumidores e instigar esforços para ampliar a compreensão das necessidades correntes e futuras dos clientes (JAWORSKI; KOHLI, 1993).

Neste contexto, este estudo visa contribuir para a teoria das organizações e no campo do marketing estratégico e competitividade, analisando a relação entre orientação para o mercado, baseando-se no construto proposto por Kohli, Jaworski e Kumar (1993), capacidades dinâmicas, pela perspectiva de Teece (2007), Wang e Ahmed (2004; 2007) e Pavlou e El Sawy (2011) e desempenho organizacional das micro, pequenas, e médias empresas instaladas na região de abrangência da Universidade de Passo Fundo (UPF).

1.2 Problema de pesquisa

Os estudos no campo de marketing estratégico (SLATER; NARVER, 2000; PELHAM, 2000; NOBLE; SINHA; KUMAR, 2002; HULT; KETCHEN; SLATER, 2005; ZHOU; BROWN; DEV, 2009) em sua maioria, voltaram-se para apurar a relação entre OPM e DO, obtiveram resultados que demonstraram que, de fato, há uma associação positiva entre essas variáveis. Contudo, Kumar *et al.* (2011) ressaltam a importância de replicar estas pesquisas em outras culturas nacionais para verificar se o efeito será o mesmo dos já encontrados.

Outra questão a ser investigada sobre OPM, está na maneira pela qual o vínculo com o desempenho foi constituído. Artigos seminais (NARVER; SLATER, 1990; DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993; KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993) trabalharam com modelos estatísticos simples, utilizando apenas as duas variáveis, OPM e desempenho, de modo que estabeleceu-se uma ligação direta deixando, assim, as investigações detalhadas ainda inexploradas (SHIN, 2012).

Slater e Narver (1995) já ressaltavam que somente a OPM não fornece a capacidade para uma organização desenvolver uma vantagem competitiva e, por consequência, desempenho. Os autores afirmam que “orientação para o mercado é apenas um começo” (SLATER; NARVER, 1995, p. 63). Do mesmo modo, Hult e Ketchen (2001) asseguram que a relação entre ambas as variáveis pode ocorrer de forma não linear. “Como tal, a orientação para o mercado não é tipicamente uma 'alavanca' que pode ser puxada para aumentar diretamente o desempenho” (HULT; KETCHEN; SLATER, 2005, p. 1179).

Embora a OPM seja capaz de ampliar as chances de sucesso, “seu valor potencial não deve ser considerado isoladamente” (HULT; KETCHEN, 2001, p. 899), e sim complementar-se com outros recursos e capacidades da empresa (ZHOU; YIM; TSE, 2005; MENGUC; AUH, 2006; ZHOU; BROWN; DEV, 2009; ZHOU; LI, 2010).

Um crescente corpo de pesquisadores aponta para uma linha de pesquisa em que se estuda a OPM inserida em modelos robustos, que proporcionem uma interação mais complexa entre variáveis, ao invés de haver esta associação explícita de OPM e DO (HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998, HULT; KETCHEN, 2001; HULT; KETCHEN; SLATER, 2005).

Outros autores (MENGUC; AUH, 2006; HOU, 2008; MORGAN; VORHIES; MASON, 2009; ZHOU; BROWN; DEV, 2009) corroboram com esta corrente teórica e empírica emergente, em que se ressalta sobre a importância de realizar novos estudos, por meio dos quais será possível verificar se há ganho ou não de desempenho. Os autores ainda argumentam que fatores exógenos apresentam-se como influenciadores no DO, tais como: a

turbulência de mercado, a intensidade da concorrência, dinamismo do ambiente, dentre outros.

Nestas circunstâncias, cabe às CDs combinar os diferentes recursos (ZAHRA; GEORGE, 2002) no caso de a organização querer assegurar sua vantagem competitiva e DO em mercados dinâmicos, onde “a mudança torna-se não linear e menos previsível [...] os limites do mercado são desfocados, os modelos de negócios bem-sucedidos não são claros e os atores do mercado são ambíguos e mutantes” (EISENHARDT; MARTIN, 2000, p. 1111). Ou em mercados moderadamente dinâmicos em que “a mudança ocorre com frequência, mas ao longo de caminhos grosseiramente previsíveis e lineares. Eles têm estruturas de indústria relativamente estáveis, de modo que as fronteiras do mercado são claras e os atores são bem conhecidos” (EISENHARDT; MARTIN, 2000, p. 1110).

Indiferentemente do contexto ambiental, “a capacidade dinâmica acentua sua atenção em relação a habilidade da organização para renovar seus recursos de acordo com as mudanças em seu ambiente” (BOWMAN; AMBROSINI, 2003, p. 292). Assim, possibilita à empresa “criar, implantar e proteger os ativos intangíveis que suportam o desempenho superior do negócio a longo prazo” (TEECE, 2007, p. 1319).

Diante do apresentado, verifica-se a oportunidade de estudar ambas as teorias de forma correlacionada, uma vez que, segundo Morgan, Vorhies e Mason (2009), a partir de uma perspectiva das CDs, a OPM somente é um recurso eficaz para os objetivos de desempenho da empresa se estiver apoiada na interdependência dos recursos organizacionais pertinentes. Sarkar, Coelho e Maroco (2016) argumentam que o efeito da OPM pode não ser reproduzido diretamente; contudo, se estruturado juntamente com outros fatores, seu impacto é mais sentido. “O raciocínio implícito a esse fluxo de pesquisa é que a eficácia e eficiência das empresas podem se beneficiar da complementaridade de recursos e capacidades” (NGO; O’CASS, 2012, p. 173).

De acordo com Zahra (2008, p.137) “os processos subjacentes à orientação para o mercado de uma empresa são rotinas importantes que geram capacidades dinâmicas”. No entanto, “a literatura existente não aborda o papel da orientação estratégica na construção de capacidade dinâmica, o que representa uma lacuna de pesquisa significativa” (ZHOU; LI, 2010, p. 224).

Além disso, tem-se escassez de estudos que busquem observar e analisar a OPM interligada com as CDs para explicar o DO, de modo que “elementos importantes ainda não foram detalhados neste fluxo de literatura, o que deve ser feito em uma estrutura multidisciplinar e integrativa, como a estrutura de capacidades dinâmicas” (SARKAR;

COELHO; MAROCO, 2016, p. 1001). Outro fator problemático é a operacionalização das variáveis e os construtos empregados, os quais não alcançaram consenso, de modo que ocorrem embaraços na comparação dos estudos.

Em relação as CDs, há uma abundância de estudos empíricos, porém sua contribuição “para a vantagem competitiva e desempenho da empresa permanece incerta” (PEZESHKAN; FAINSHMIDT; NAIR; FRAZIER; MARKOWSKI, 2016, p. 2950). Essa relação difere dependendo da natureza das CDs, das medidas de desempenho adotadas, das características do projeto de pesquisa e se as CDs foram examinadas de maneira independente ou em interação com variáveis contextuais ou organizacionais.

A partir do apresentado acima, e buscando responder ao *gap* teórico, qual seja de associar OPM com outras variáveis, surge a seguinte pergunta de pesquisa: Existe relação entre Orientação para o Mercado, Capacidades Dinâmicas, e Desempenho Organizacional nas micro, pequenas e médias empresas localizadas na região de atuação da Universidade de Passo Fundo?

1.3 Objetivos

De acordo com o proposto anteriormente, definem-se o objetivo geral e os objetivos específicos para o presente estudo.

1.3.1 Objetivo geral

Tem-se por objetivo geral, desta dissertação, analisar a relação entre orientação para o mercado, capacidades dinâmicas e desempenho organizacional em micro, pequenas e médias empresas localizadas na região noroeste e nordeste do estado do Rio Grande do Sul que estão sob influência da Universidade de Passo Fundo.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Verificar a relação entre orientação para o mercado e desempenho organizacional;
- b) Verificar a relação entre capacidades dinâmicas e desempenho organizacional;
- c) Testar a relação entre orientação para o mercado e capacidades dinâmicas;
- d) Identificar se as capacidades dinâmicas têm efeito mediador entre orientação para o mercado e desempenho organizacional.

1.4 Justificativa do Tema

Segundo O'Cass e Ngo (2011) a OPM ainda suporta novas discussões a respeito de como ampliá-la e gerenciá-la quando adotada nas organizações, uma vez que é preciso “prestar mais atenção gerencial ao processo subjacente através do qual a orientação de mercado influencia o desempenho” (MURRAY; GAO; KOTABE, 2011, p. 265). Para tanto, deve-se analisar a moderação ou mediação de variáveis internas e externas bem como os efeitos da OPM no DO (ZHOU; YIM; TSE, 2005) em razão de que a OPM em si pode não influenciar diretamente o desempenho, e sim quando articulada em conjunto com outros fatores estratégicos (MORGAN; VORHIES; MASON, 2009; MURRAY; GAO; KOTABE, 2011).

Nesta perspectiva, Hou (2008) desenvolveu um estudo no qual abordou as CDs como uma variável mediadora entre OPM e DO. O autor afirma que “as capacidades dinâmicas são importantes variáveis mediadoras que, quando combinadas com a orientação para o mercado, aumentarão o impacto no desempenho da orientação para o mercado” (HOU, 2008, p. 1263). Contudo, esta afirmação é de cunho teórico, já que este modelo conceitual ainda não foi testado empiricamente.

A OPM pode ser uma fonte que propicia às organizações construir CDs em mercados emergentes de rápida e/ou moderada mudanças, como um motor significativo de desempenho superior (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002; ZHOU; LI, 2010). Zhou e Li (2010), afirmam que a eficácia da OPM depende da dinâmica do mercado. Em países em desenvolvimento em que o ambiente sofre fortes pressões de mudanças, as empresas necessitam desenvolver CDs para sobreviver à concorrência.

De maneira geral, a OPM centra-se na forma com que as organizações devem se relacionar com o ambiente externo, desenvolvendo capacidades que constituem “conjuntos complexos de competências e conhecimentos acumulados, exercidos através de processos organizacionais, que permitem às empresas coordenar atividades e utilizar seus recursos” (DAY; 1994, p. 38). Em vista disso, considera-se que a OPM possui uma visão externa da combinação entre escolhas de recursos estratégicos e ambiente.

Em contrapartida, as CDs voltam-se tanto para dentro quanto para fora das organizações, onde os processos estratégicos e organizacionais podem ser implementados em razão de se obter novas informações sobre o mercado em que atuam bem como monitorar as necessidades dos clientes e atividades dos concorrentes. Para isso, é necessário que as

organizações ajustem, internamente, seus recursos e capacidades desenvolvidas junto às capacidades adquiridas a partir do ambiente externo. Sendo assim, responderão diferentemente às mudanças manifestadas pelo ambiente (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE, 2007).

Portanto, a OPM fomenta a forma como as organizações adquirem, alocam e utilizam recursos, de modo a auxiliar a geração de CDs em economias em desenvolvimento (ZHOU; LI, 2010). A integração destas abordagens “fornecem novos insights sobre o processo pelo qual a orientação para o mercado está conectada com o desempenho da empresa e indicam que uma orientação para o mercado exige capacidades organizacionais complementares para que o seu valor para a empresa seja plenamente realizado” (MORGAN; VORHIES; MASON, 2009, p. 909).

Neste sentido, estudos foram realizados relacionando OPM e capacidades, como CDs e capacidades de marketing. Os resultados demonstraram a importância de tais capacidades complementares na implementação e compreensão da influência da OPM no desempenho das organizações (MENGUC; AUH, 2006; HOU, 2008; MORGAN; VORHIES; MASON, 2009; ZHOU; LI, 2010; NGO; O'CASS, 2012; NAJAFI-TAVANI; SHARIFI; NAJAFI-TAVANI, 2016; SARKAR; COELHO; MAROCO, 2016). Então, “é importante conhecer o efeito de mediação da orientação para o mercado no desempenho dos negócios” (NAJIB; KARTINI; SURYANA; SARI, 2017, p. 567).

No entanto, o contexto cultural e o ambiente em que estes estudos foram desenvolvidos diferem das características culturais brasileiras, reforçando as sugestões de pesquisas futuras para realizar pesquisas nestas perspectivas, em economias emergentes, nas quais pode não haver uma forte associação entre OPM e desempenho, sendo assim, necessário testar em diferentes contextos. Além do que, tem-se uma compreensão limitada quanto a OPM, de que somente ela faça-se suficiente ou se precisa ser complementada junto a demais recursos internos (MENGUC; AUH, 2006; MORGAN; VORHIES; MASON, 2009).

A questão do dinamismo do ambiente é uma outra condição relevante a ser investigada quando se trata de CDs; De Almeida Guerra, Tondolo e Camargo (2016, p. 50) indagam: “até que ponto as empresas em ambientes mais estáveis podem ou não estar suscetíveis ao desenvolvimento dessas capacidades”.

De qualquer forma, “as empresas integram, constroem e reconfiguram suas competências mesmo em ambientes sujeitos a menores taxas de mudança”, tendo em vista que “uma capacidade dinâmica é um padrão aprendido e estável de atividade coletiva através do qual a organização gera e modifica sistematicamente suas rotinas em busca de maior

eficácia” (ZOLLO; WINTER, 2002, p. 5). De acordo com Zhou e Li (2010, p. 222), “outras pesquisas devem considerar essa abordagem para enriquecer a compreensão das capacidades dinâmicas”. Portanto, estudos futuros podem explorar o impacto das CDs no desempenho em diferentes tipos de dinamismo ambiental (PEZESHKAN *et al.*, 2016; SARKAR; COELHO; MAROCO, 2016).

Zhou, Yim, Tse (2005, p.54) apontam a importância de estudar ambas as teorias, visto que “a orientação para o mercado é um recurso fundamental que afeta a estratégia e a operação de uma empresa, mas seu valor potencial deve ser complementado com outras capacidades”. Seguindo a mesma linha de raciocínio da OPM, Pezeshkan *et al.* (2016) afirmam que as CDs não conduzem automaticamente a um melhor desempenho. Em compensação, Sarkar, Coelho e Maroco (2016, p. 1000) argumentam que “as orientações estratégicas de uma empresa são consideradas cruciais para melhorar o desempenho da empresa e seu impacto pode ser ainda maior quando associado às capacidades dinâmicas”.

Nesse contexto, verificou-se as bases de dados da Anpad; Periódicos da CAPES; Scielo; Science Direct; Scopus e Web of Science sendo que não foram identificados estudos na literatura brasileira de marketing que relacionem OPM, CDs e DO. Ainda ressalta-se o fato de que a pesquisa foi realizada junto a micro, pequenas e médias indústrias inseridas em mercados moderadamente dinâmicos caracterizados pela previsibilidade e linearidade nas frequentes mudanças impostas pelo mercado (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Sendo assim, justifica-se a relevância teórica e empírica deste estudo, contribuindo para a academia na evolução da temática estudada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

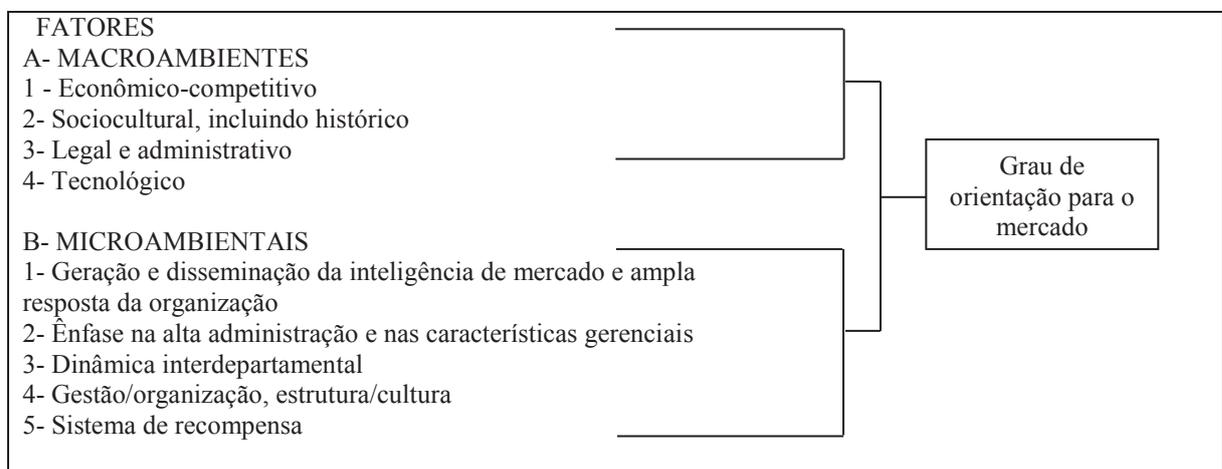
Neste capítulo serão apresentados os conceitos que sustentam e norteiam o presente estudo. Explora-se a construção teórica dos principais autores de orientação para o mercado, capacidades dinâmicas e DO. Por fim, relacionam-se as teorias com a finalidade de construir um modelo conceitual de pesquisa, que permite analisar a relação da orientação para mercado e das capacidades dinâmicas no DO.

2.1 Orientação para o Mercado

A OPM, a partir da década de 1990, recebeu dos profissionais de marketing um substancial interesse acadêmico e empresarial (BECKER; HOMBURG, 1999). Estudos (KHOLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990; DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993; DAY; 1994) foram desenvolvidos sobre o construto, os quais abordaram sua natureza e consequências, emergindo um corpo de pesquisas o qual ilustra o relacionamento entre OPM e DO (SLATER; NARVER, 1995).

Contudo, Dalgic (1998) afirma que nestes estudos iniciais, ainda não se tinha clareza em relação ao construto, de modo que revelaram dois grupos distintos: fatores macro-ambientais que abordam condições econômicas e competitivas que influenciam as empresas a adotarem a OPM; e os fatores micro-ambientais, que compreendem as características organizacionais e gerenciais das empresas, os construtos de OPM e os efeitos que ela causa sobre o DO. Na Figura 1 estão especificados ambos os fatores.

Figura 1 - Fatores macro e micro ambientais que moderam a OPM



Fonte: Dalgic (1998, p. 52)

Em relação aos fatores macro-ambientais, a OPM desenvolveu-se em três estágios de orientação: produção, vendas e a OPM em si. Estes fatores estavam relacionados à demanda e fornecimento, e das condições competitivas, em que possivelmente as empresas foram pressionadas a adotar a OPM (DALGIC, 1998). Já os fatores micro-ambientais baseiam-se nos recursos internos e na estrutura organizacional, visto que a estrutura e a dinâmica organizacionais são facilitadoras da OPM (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Com o argumento de que a literatura carecia de uma definição clara, de conceitos, escalas e pesquisas empíricas, tal como desenvolver guias específicos para a implementação da OPM nas empresas e também elucidar o efeito que causa no DO, Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990) propuseram uma agenda de pesquisa sobre o assunto.

Desde então, estudos teóricos e empíricos começaram a ser elaborados, sendo Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990) os pioneiros. Posteriormente, Desphandé, Farley e Webster (1993) e Day (1994). Estes quatro trabalhos são tidos como seminais na academia.

A seguir apresentam-se as abordagens de Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990), Desphandé, Farley e Webster (1993) e Day (1994), as quais, segundo Sampaio (2000), são largamente referenciadas para a construção teórica e investigações empírica.

2.1.1 Orientação para o Mercado segundo Kohli e Jaworski

A importância da OPM foi claramente reconhecida no campo do marketing, porém em seu princípio, existiam muitas lacunas teóricas quanto a sua definição de modo que Kohli e Jaworski (1990, p. 1) justificaram a necessidade de “delinear o domínio do construto de orientação para o mercado, fornecer uma definição operacional, desenvolver um inventário proposicional e construir um quadro abrangente para orientar futuras pesquisas”. Assim, os autores deram início à elaboração do construto, fundamentando-se tanto na literatura de marketing quanto em pesquisas empíricas.

Com base em um estudo de campo, em que 62 executivos de diversas organizações e funções, de diferentes níveis hierárquicos, foram entrevistados, Kohli e Jaworski (1990, p. 6) definiram OPM como sendo “a geração de inteligência de mercado para toda a empresa relativa às necessidades atuais e futuras dos clientes, disseminação da inteligência de mercado através dos departamentos e resposta da empresa a esta inteligência”.

A investigação de Kohli e Jaworski (1990) teve um enfoque comportamental com o objetivo de melhor operacionalizar sua teoria; assim, identificaram três elementos que

formam seu conceito: geração de inteligência de mercado; disseminação da inteligência de mercado; capacidade de resposta para o mercado.

Os autores apontam que a inteligência de mercado é o ponto de partida da OPM, por corresponder à análise dos fatores exógenos que interferem no mercado, nas decisões de compra dos consumidores e, também, no conhecimento das necessidades e preferências atuais e futuras dos clientes. Essas causas, por sua vez, podem vir a ser regulamentações governamentais, concorrência do mercado ou mudanças na indústria (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Dessa maneira, a inteligência de mercado pode ser gerada por meio de pesquisas de mercado, discussões com parceiros comerciais e clientes e análise de relatórios de vendas. Ao obter todas essas informações é importante, para geração da inteligência de mercado, que as organizações as explorem e interpretem, com a finalidade de adaptar-se às necessidades dos clientes.

Jaworski, Macinnis, e Kohli, (2002) apresentam o ambiente de negócios como outro fator influenciador na geração de inteligência, julgando-se necessário reconhecer as pressões do mercado e as características dos sistemas ambientais para se compor uma etapa do processo de geração de inteligência competitiva.

Ainda sobre a geração de inteligência de mercado, Kohli e Jaworski (1990) ressaltam que não é função exclusiva do departamento de marketing, e sim de todas as demais áreas da organização, que esta seja gerada tanto por funcionários, como por departamentos.

O segundo elemento destacado por Kohli e Jaworski (1990) é a disseminação da inteligência gerada, segundo que essas informações devem ser propagadas por todos os setores da organização, de maneira a integrar os vários departamentos. A disseminação da inteligência de mercado deve ocorrer internamente e ser viabilizada pela comunicação horizontal.

Kohli e Jaworski (1990) também reconhecem a importância de uma efetiva disseminação da inteligência de mercado para a criação de uma base de ações concretas e futuras em diversos departamentos e áreas internas, desenvolvendo-se, assim, um ambiente favorável para a geração de resposta à essa inteligência e ao mercado.

O processo de disseminação por meio da comunicação pode se dar de duas formas: a formal e a informal. Na primeira, os mecanismos utilizados são relatórios de progresso e desempenho, requisições de recursos e materiais e comunicações internos, que possuem todo um rigor documental e um sistema de fluxo para que não sejam perdidos na empresa. Os autores mostram a importância desse modo de comunicação, porém destacando a segunda

maneira, que usa da informalidade para comunicar-se, mostra-se tão eficiente e poderosa quanto a primeira (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Posteriormente à geração e disseminação da inteligência de mercado tem-se a resposta à inteligência de mercado, que faz referência à capacidade da empresa em explorar a inteligência gerada e disseminada para formular e executar ações como resposta às necessidades e desejos atuais e futuros dos clientes e dos potenciais (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

A capacidade de resposta da empresa para o mercado é, essencialmente, composta de dois conjuntos de atividades: a) concepção de resposta, que consiste em utilizar a inteligência de mercado para desenvolver projetos; e b) implementação de resposta, onde ocorre a consecução dos projetos planejados (KOHLI; JAWORSKI, 1990). Conforme Jaworski e Kohli (1993), é nesta etapa que se realizam a seleção de mercados-alvo e a oferta de produtos que atendam às necessidades atuais e futuras dos clientes.

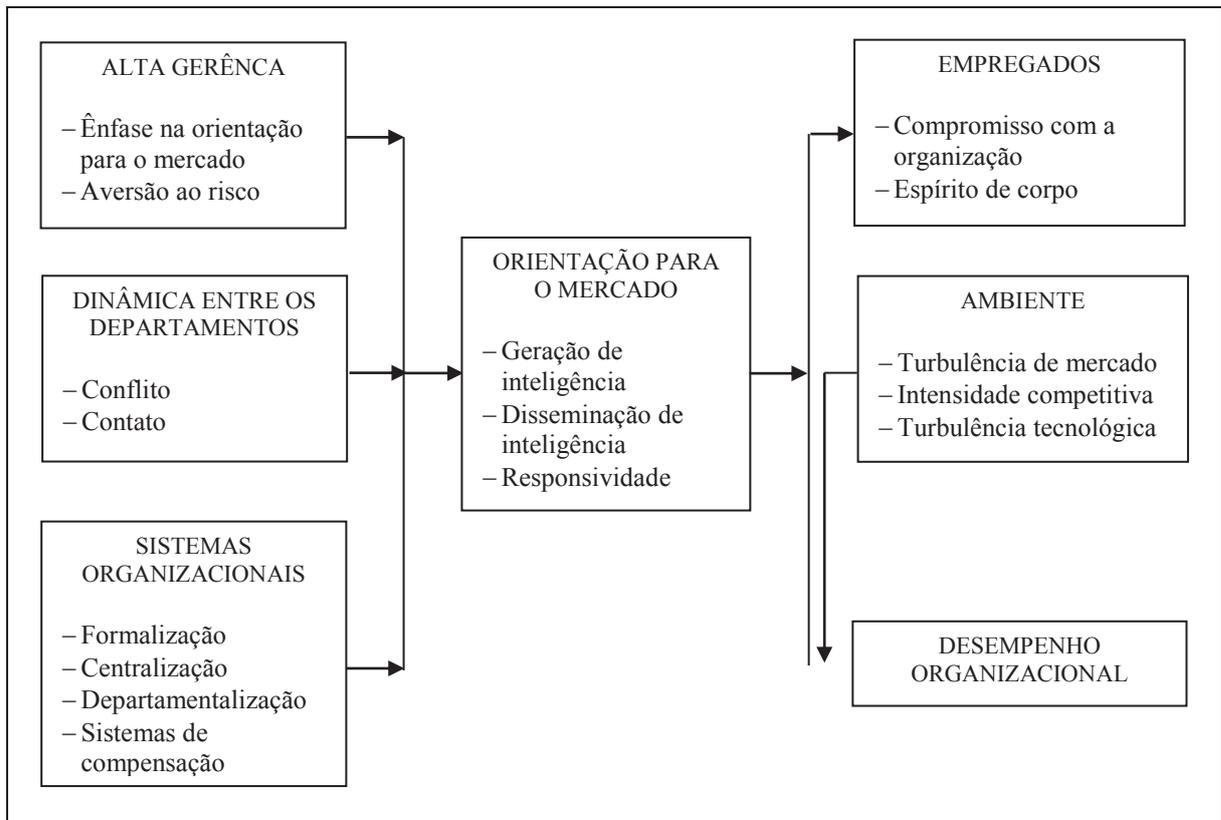
Portanto, é neste último elemento que toda inteligência gerada se materializa, quando a empresa projeta e proporciona novos produtos e serviços em vista de suprir as necessidades do mercado, na produção, distribuição e promoção dos produtos e serviços já existentes, de modo a torná-los atraentes para os consumidores, resultando em uma resposta positiva do cliente em relação às ações tomadas (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

De acordo com os autores, esses três elementos definem o construto de orientação para o mercado, sendo que eles afirmam que a diferenciação entre as empresas está no quanto a inteligência de mercado é capaz de ser gerada, disseminada internamente e utilizada na tomada de decisões. Observa-se, portanto, um *continuum* desse construto (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Em síntese, “uma empresa pode ser orientada para o mercado somente se ela entende completamente seu mercado e as pessoas que decidem comprar seus produtos ou serviços” (SHAPIRO, 1988, p. 120). Shapiro (1988) considera que a informação de todas as influências importantes sobre a compra deve permear cada uma das funções corporativas para que esse entendimento aconteça.

Além da definição do construto, Kohli e Jaworski (1990) buscaram, empiricamente, validar sua teoria. Com esse objetivo, Jaworski e Kohli (1993) testaram os construtos teóricos propostos, identificando fatores determinantes, antecedentes e consequências da OPM, vide Figura 2, para então dar início à construção de uma escala, na qual se objetiva estimar o grau de OPM (Escala MARKOR) de uma empresa.

Figura 2 - Orientação para o Mercado segundo Jaworski e Kohli



Fonte: JAWORSKI; KOHLI (1993, p. 55)

Neste trabalho, observa-se que os autores avaliaram o efeitos dos três conjuntos de fatores presente na literatura de OPM: entender os motivos que fazem algumas organizações serem mais voltadas para o mercado do que outras; o efeito da OPM nos empregados e no DO; e o reflexo das características ambientais na relação da OPM e DO, conforme demonstrado na Figura 2. Também foram avaliados os impactos das variáveis dos antecedentes da OPM sobre a geração de inteligência de mercado, na disseminação da inteligência, e na capacidade resposta da empresa para o mercado.

Em relação às consequências da OPM, Jaworski e Kohli (1993) estabeleceram o comprometimento organizacional, o espírito de classe dos empregados e o DO. As turbulências do mercado e da tecnologia, bem como a intensidade competitiva, foram consideradas como moderadores ambientais.

Nesse estudo, Jaworski e Kohli (1993) mediram os construtos de estrutura organizacional de formalização, centralização e departamentalização. Para realizar essa pesquisa, os autores coletaram duas amostras de empresas, sendo a primeira com 222 empresas membros do *Marketing Science Institute*, que os respondentes eram informantes múltiplos (executivos de marketing e de outras áreas) pertencentes a unidades estratégicas de

cada empresa. A segunda amostra contactou outras 230 empresas membros da *American Marketing Association*, com um respondente por empresa.

Ao fim desta investigação, Jaworski e Kohli (1993) concluíram que a OPM é determinante para o desempenho, sendo que ao elevar seu nível, melhorará seu DO, independentemente dos moderadores ambientais que a influenciam.

Após estes dois estudos (KOHLI; JAWORSKI, 1990; JAWORSKI; KOHLI, 1993), Kohli, Jaworski e Kumar (1993) objetivaram desenvolver uma medida de OPM e avaliar suas propriedades psicométricas. Para tanto, os autores construíram, geraram e selecionaram os itens por conseguinte, desenvolveram a escala MARKOR (*Market Orientation*). A escala MARKOR é abordada no capítulo 3.

2.1.2 Orientação para o Mercado segundo Narver e Slater

Narver e Slater (1990), propõem a construção teórica e a validação de uma escala de OPM que tem por objetivo verificar seus efeitos sobre a lucratividade do negócio. Para isso, os autores levantaram uma amostra de 140 unidades de negócio norte-americanas ligadas a *commodities* e não *commodities*.

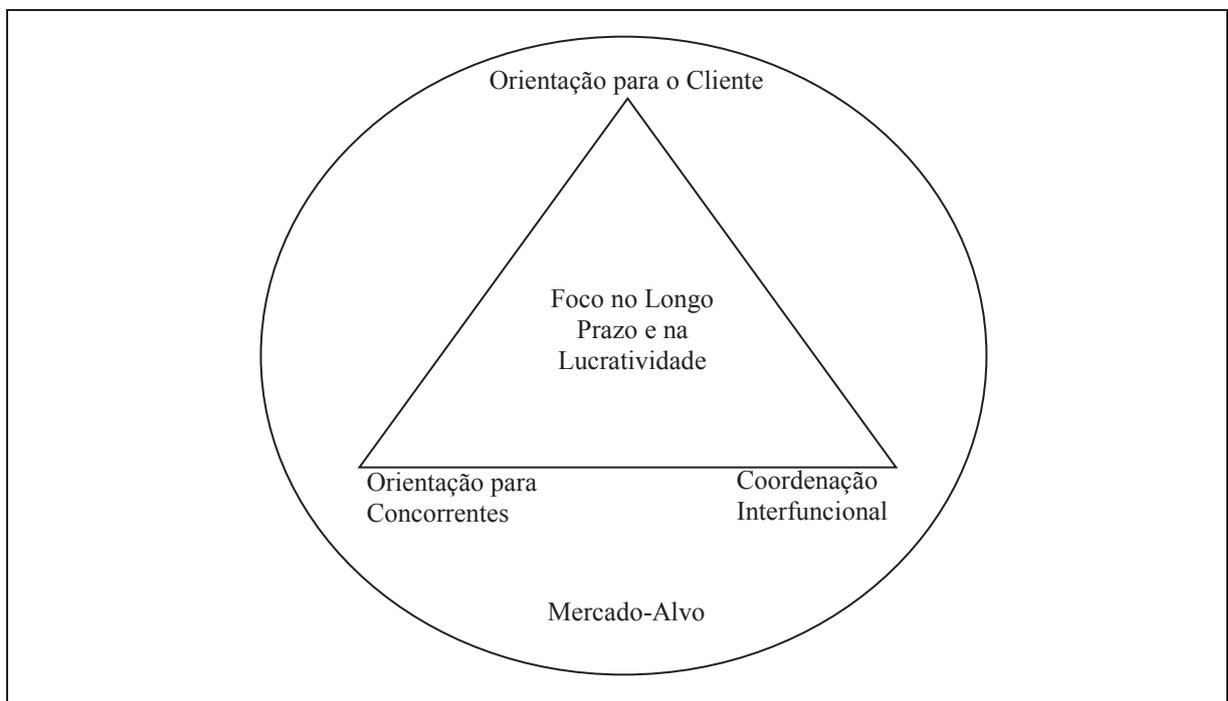
Esse estudo aborda a relação entre OPM e vantagem competitiva sustentável, a qual deve ser incorporada como uma “cultura empresarial que cria de forma mais efetiva e eficiente um valor superior para os clientes” (NARVER; SLATER, 1990, p. 20). Os autores ressaltam ainda da importância da criação de vantagens competitivas sustentáveis e incluem uma nova dimensão em seu construto: a orientação para a concorrência.

A OPM é considerada, por Narver e Slater (1990), um recurso fundamental que capacita a organização a ter um desempenho constante e acima da média de mercado, a ponto de ser capaz de conquistar uma vantagem competitiva sustentável mediante valor superior para o cliente. Além disso, proporciona um cenário de longo prazo em termos de relacionamento embasada em uma cultura e uma estrutura organizacional com efetiva coordenação interfuncional. Essa coordenação de esforços, criam valor superior para o cliente a partir de todos os setores, e não apenas pela área de marketing.

De acordo com os autores, o conceito de OPM consiste em uma “cultura organizacional que cria de forma mais eficaz e eficiente comportamentos necessários para a criação de valor superior para os clientes e, assim, desempenho superior contínuo para o negócio” (NARVER; SLATER, 1990, p. 21). Sua formulação é constituída por três componentes comportamentais e dois critérios de decisão: i) a orientação para o cliente, “é

uma compreensão suficiente dos objetivos de uma pessoa, a fim de criar um valor maior para eles continuamente”; ii) a orientação para a concorrência, trata-se do entendimento dos “pontos fortes e fracos de curto prazo e as capacidades e estratégias de longo prazo tanto dos principais competidores atuais quanto dos concorrentes potenciais”; e iii) a coordenação interfuncional, está na “utilização coordenada dos recursos da empresa na criação de valor superior para os clientes-alvo” (NARVER; SLATER, 1990, p. 22). O modelo proposto está apresentado na figura abaixo.

Figura 3 - Orientação para o Mercado segundo Narver e Slater



Fonte: NARVER; SLATER (1990, p. 23)

Narver e Slater (1990) consideram o construto como unidimensional, uma vez que os três componentes e dois critérios de decisão são conceitualmente relacionados. Eles ainda julgam que todos os componentes envolvendo a OPM são de igual importância, de modo que “compreendem as atividades de aquisição e disseminação de informações de mercado e a criação coordenada do valor do cliente” (NARVER; SLATER, 1990, p. 21).

Os critérios de tomada de decisão utilizados por Narver e Slater (1990) são o foco no longo prazo e a rentabilidade. A adoção de uma dimensão temporal de longo prazo está ligada diretamente à sobrevivência e a competitividade da empresa, o qual visa evitar que os concorrentes criem valor superior aos clientes, permitindo a implementação constante dos

valores adicionais aos seus clientes. A rentabilidade está diretamente relacionada à OPM e deve ser percebida como um objetivo do negócio.

Em um segundo trabalho, Slater e Narver (1994) voltam-se para o ambiente competitivo investigando se o mesmo afeta a força da relação entre OPM e desempenho. Concluíram que a OPM tem uma relação direta com o desempenho da empresa independentemente da condição ambiental, e que quanto maior a OPM, maior o desempenho empresarial. Os autores apontam ainda, que os benefícios de uma OPM são de longo prazo e que ser orientado para o mercado não trará um resultado negativo à empresa.

Apesar disso, Slater e Narver (1994, p. 53) são categóricos ao afirmar que a “orientação do mercado é uma forma particular de cultura empresarial. Conforme observado anteriormente, aumentar e manter uma magnitude da orientação do mercado é um processo complexo que requer uma despesa considerável de dinheiro e tempo”.

Assim sendo, uma empresa orientada para o mercado não espera o mercado se modificar para realizar sua adaptação, e sim, deve estar preparada para alcançar e manter suas vantagens competitivas em qualquer que seja o ambiente. Em suma, as “empresas mais orientadas para o mercado estão melhor posicionadas para o sucesso sob quaisquer condições ambientais” (SLATER; NARVER, 1994, p. 53).

Após realizar uma inferência estatística, Narver e Slater (1990) verificaram que as variáveis comportamentais eram, de fato, confiáveis, propondo assim um construto de OPM. A escala MKTOR foi definida com 3 elementos, já abordados anteriormente: orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional. A escala é composta por 14 variáveis, sendo 6 referentes à orientação para o cliente, 4 referentes à orientação para o concorrente e 4 referentes à coordenação interfuncional.

2.1.3 Orientação para o Mercado segundo Deshpandé, Farley e Webster

Em um primeiro momento, Deshpandé e Webster (1989) estudaram a OPM a partir de um tipo de cultura organizacional em que os empregados direcionam todas as atividades organizacionais para o núcleo da empresa buscando desenvolver valor para o cliente. Deshpandé e Webster (1989, p. 4) esclarecem que a cultura organizacional é “um conjunto de valores e crenças compartilhadas que auxiliam os indivíduos a entenderem o funcionamento organizacional e, assim, fornecem a eles normas para o comportamento na organização”.

Deshpandé, Farley e Webster (1993, p.27) realizaram uma pesquisa de forma exploratória relacionando os construtos de cultura e orientação para o cliente e inovação com

DO. Por conseguinte, definiram a orientação para o cliente como um “conjunto de crenças que coloca em primeiro lugar os interesses do cliente, ao mesmo tempo que não os exclui de todos os demais públicos relevantes, tais como proprietário, gerente e empregados, a fim de desenvolver uma empresa lucrativa no longo prazo”.

Na concepção de Deshpandé, Farley e Webster (1993), é entendido que a orientação para o cliente é sinônimo de OPM. Nesta pesquisa pretendeu-se avaliar o impacto da cultura organizacional, orientação para o cliente e inovação como desempenho do negócio. A pesquisa desenvolveu-se em 50 empresas japonesas e seus clientes, sendo que os respondentes foram dois executivos de marketing e outros dois executivos de compras da empresa-cliente, denominados de quadrados respondentes. Os resultados obtidos constataram que, individualmente, as variáveis analisadas não impactaram positivamente no desempenho da empresa. Contudo, os autores sugeriram que os melhores desempenhos organizacionais estariam relacionados à orientação para o cliente, inovação e cultura de mercado.

Com o intuito de testar a validade das escalas de mensuração de OPM, Deshpandé e Farley (1998) realizaram um estudo comparativo entre as escalas de Narver e Slater (1990), Kohli, Jaworski e Kumar (1993) e Deshpandé, Farley e Webster (1993). Deshpandé e Farley (1998) utilizaram as diferentes medidas com 82 gerentes de marketing de 27 empresas de diversos países. Concluíram que as escalas são semelhantes entre si, em relação aos termos de confiabilidade e validade, definindo-as como uma metodologia robusta. Por fim, os autores sintetizaram as três escalas em uma nova escala, Escala MORTIN, composta de 10 itens.

Sendo assim, os autores descreveram a OPM como um aglomerado de processos funcionais cruzados com o objetivo de criar e satisfazer os clientes nos aspectos sobre a avaliação de necessidades contínuas. Os autores ainda fazem referência de que a chave do sucesso para uma empresa de negócio surge ao entender os desejos e necessidades dos clientes, e, concomitantemente, satisfazê-los de forma mais eficaz do que a concorrência. Inúmeros estudos acreditam que a organização que adotar a OPM está alcançando uma vantagem competitiva (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993; DESHPANDÉ; FARLEY, 1998).

2.1.4 Orientação pra o Mercado segundo Day

Day (1994) expande a contextualização de OPM, uma vez que objetiva não somente entender o cliente mas também considera outros atores que compõem o mercado, como os

concorrentes, que apresentam-se como indicadores na determinação de uma proposta de valor em relação ao seu público-alvo.

O autor conceitua a OPM como “uma capacidade mais elevada para compreender, atrair e manter clientes importantes”, em que as “empresas orientadas para o mercado conhecem tão bem seus mercados que são capazes de identificar e alimentar seus clientes valiosos”. Dessa maneira, é preciso “ter a disciplina para fazer opções estratégicas saudáveis e implantá-las de forma coerente e completa e não ser tudo para todos” (DAY, 2001, p. 19).

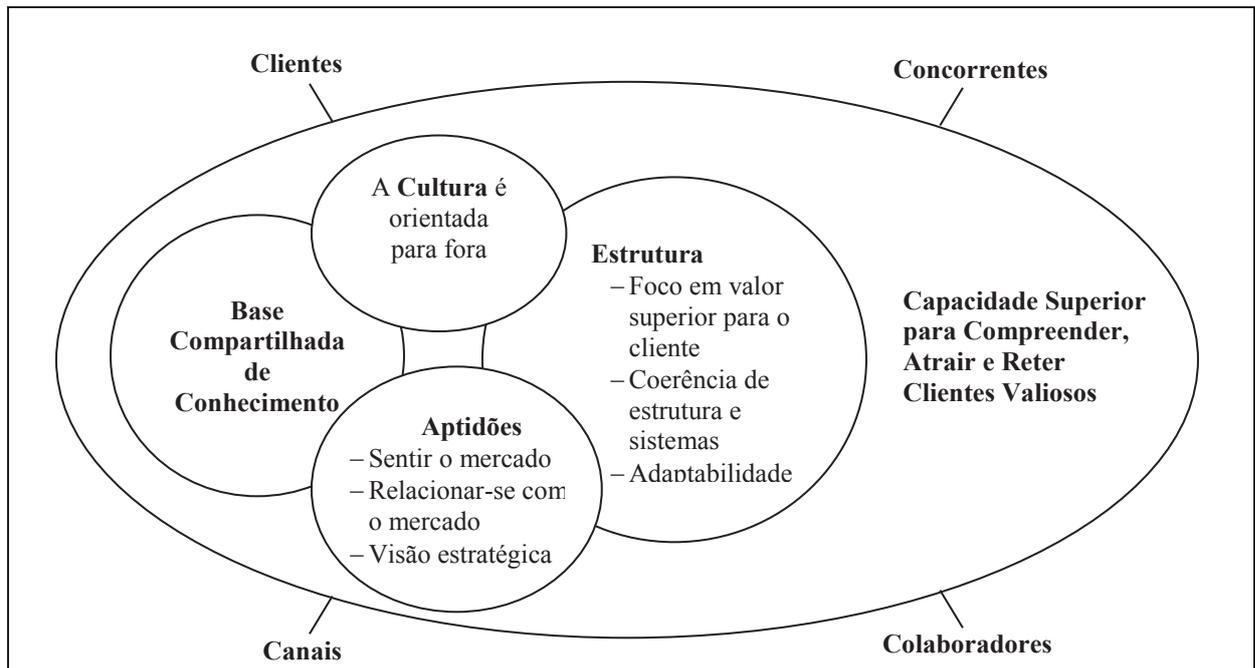
As capacidades organizacionais são necessárias a uma OPM, e são divididas em três categorias: a) as capacidades internas abordam o ambiente organizacional, como controle dos custos de produção, processos de produção e recursos humanos; b) as capacidades externas objetivam sentir as possibilidades de mercado, aproximar os canais de distribuição, relacionar-se com os consumidores, e monitorar a tecnologia; c) as capacidades de expansão são a integração das capacidades internas e externas, resultando no desenvolvimento das estratégias, novos produtos e serviços, definição de preços, comercialização e satisfação das necessidades dos clientes.

Esta capacidade superior, referida por Day (2001), é alcançada por meio de uma combinação de três elementos fundamentais: uma cultura orientada para fora; aptidões específicas; e ter uma estrutura que possibilita entregar valor ao cliente, antecipar as condições do mercado e responder as mesmas.

No que diz respeito à cultura Day (2001), evidencia os valores, crenças e comportamentos dominantes, devendo estes enfatizar o valor superior para o cliente e, também, buscar continuamente novas fontes de vantagem. Para tanto, as aptidões específicas devem garantir que uma empresa orientada para o mercado venha a “sentir o mercado, relacionar-se com ele e ter uma visão estratégica avançada” (DAY, 2001, p. 20).

Em relação a estrutura, Day (2001) considera que esta deva ser flexível e estar alinhada com uma política de valor superior. Estes três elementos são suportados, segundo Day (2001, p. 20), por meio de uma ‘*base compartilhada de conhecimento*’, a qual a empresa utiliza para coletar e disseminar seus critérios sobre o mercado. A Figura 4, mostra a representação do modelo de OPM proposto por Day (2001).

Figura 4 - Elementos de uma Orientação para o Mercado segundo Day



Fonte: DAY (2001, p. 20)

Esta capacidade superior, relatada por Day (2001), para compreender o mercado, de modo que a empresa consiga atrair e manter clientes se revela por meio da convergência dos três elementos: cultura, aptidões e estrutura. A relação entre os elementos é verificada na Figura 4, e o resultado desta combinação é a capacidade superior para compreender, atrair e reter clientes valiosos.

Em termos de mercado Day (2001, p. 28), considera que a capacidade superior de compreensão do mercado está em “perceber oportunidades, prever os movimentos dos concorrentes e tomar decisões baseadas em fatos”. Sendo assim, as empresas orientadas para o mercado conseguem constatar e detectar as mudanças e novas oportunidades de mercado antes mesmo que seus concorrentes.

Para o autor, estas empresas orientadas para o mercado tendem a se tornarem ainda mais valiosas em mercados turbulentos de rápidas e imprevisíveis mudanças. Empresas inseridas em ambientes como tais, são atingidas pela globalização, intensificação da concorrência, diversificação das exigências do clientes, mudanças tecnológicas e proliferação de canais. Assim torna-se, cada vez mais difícil manter a adequação das aptidões e energias da empresa ao mercado (DAY, 2001).

No entanto, Day (2001) afirma que efeitos impactantes incidem - ou incidirão - sobre as capacidades das empresas de permanecerem alinhadas com seus mercados e continuar entregando valor superior aos clientes, as mudanças são: mais oferta e menos diferenciação;

mais global e menos local; mais concorrência e mais colaboração; mais relacionamentos e menos transações; mais sentir-e-responder e menos fazer-e-vender.

Day (2001, p. 37) ressalta que orientar-se para o mercado é um processo em que sua execução exige esforços e envolvimento voluntário de todas as funções. Pois, “muitas empresas se definem orientadas para o mercado mas não têm sucesso, seja por falta de conhecimento ou por falta de determinação”.

Orientar-se para o mercado não é um ponto final, mas sim um processo permanente, pois os gerentes precisam permanecer alertas à volatilidade e imprevisibilidade dos mercados para que sua empresa não fique estagnada com uma estratégia obsoleta (DAY, 20010). Em vista disso, Day (2001) elaborou um formulário de avaliação para ser utilizado por equipes de alta gerência visando ajudar e estabelecer a OPM na empresa.

O Quadro 2 apresenta o resumo dos trabalhos explorados anteriormente.

Quadro 2 - Trabalhos seminais de Orientação para o Mercado

Autores	Temas, Componentes, Direcionadores, Determinantes, Elementos ou Antecedentes	Grupos relacionados nas escalas
Kohli e Jaworski (1990); Kohli, Jaworski e Kumar (1993)	Geração de inteligência de mercado – Coleta e avaliação das necessidades e desejos dos clientes; – Coleta e avaliação das forças do macro-ambiente; – Coleta e avaliação de informações dos concorrentes.	– Clientes – Concorrentes – Forças macro-ambientais – Outros departamentos – Área de marketing – Gerência de diferentes áreas e níveis hierárquicos
	Disseminação da inteligência de mercado – Troca e compartilhamento de informações intra-organização sobre o conhecimento dos clientes, dos concorrentes e das mudanças ambientais.	
	Resposta (responsividade) da empresa à inteligência gerada – Capacidade de resposta às mudanças do ambiente externo, surgidas de alterações no comportamento e desejo do consumidor e da concorrência.	
Narver e Slater (1990)	Cultura e comportamento de Orientação para o cliente – Entendimento dos seus clientes-alvo; – Criar valor superior continuamente; – Compreensão de toda a cadeia de valor de um cliente.	– Clientes – Colaboradores de outras áreas – Outras UENs – Concorrentes – Alta e média gerência
	Cultura e comportamento de Orientação para o concorrente – Compreender os pontos fortes e fracos de curto prazo; – Entender as capacidades e estratégias de longo prazo; – Analisar os principais concorrentes atuais e potenciais.	
	Cultura e comportamento de Coordenação interfuncional – Utilizar coordenadamente os recursos da empresa na criação de valor superior para os clientes-alvo; – Integração de capital humano e outros recursos de capital para criar valor superior para os seus clientes; – Foco em todo o negócio	

Autores	Temas, Componentes, Direcionadores, Determinantes, Elementos ou Antecedentes	Grupos relacionados nas escalas
	Foco no longo prazo – Lucros; – Implementação de cada um dos três componentes da OPM; – Descobrir e implementar constantemente valor adicional para os seus clientes. Lucratividade – Lucros são componentes e consequências da OPM; – Objetivo de um negócio.	
Desphandé; Farley e Webster (1993) Desphandé e Farley (1998)	Cultura organizacional; – Mercado – Adhocracia – Clã – Hierarquia Orientação para o cliente; – Mensuração do cliente – Mensuração do produtor Inovação e desempenho do negócio	–Inovatividade; –Lucratividade; –Participação de mercado; –Taxa de crescimento.
Day (1994, 2001)	Cultura organizacional – Valores – Crenças – Comportamentos Aptidões – De sentir o mercado – De relacionar-se com o mercado – Visão estratégica Estrutura – Atividades e investimentos que gerem valor para o cliente – Coerência de fatores ou inter-funcionalidade focada no cliente – Flexibilidade de se compor e decompor à medida que o mercado muda	–Clientes –Colaboradores –Concorrentes

Fonte: AUTOR, 2019.

Estes autores convergem no entendimento de que a OPM se assenta em três grandes dimensões: conhecimento do mercado; difusão deste conhecimento dentro das organizações; e capacidade de adaptar sua oferta ao mercado (DESHPANDÉ, 1999).

O enfoque de Narver e Slater (1990) sobre OPM, segundo Homburg e Pflesser (2000), serve de pressuposto para os conceitos de Kohli e Jaworski (1990) e de Day (1994; 2001). Isso porque a OPM é tida como cultura organizacional composta por três dimensões – a orientação para o cliente, a orientação para o concorrente e a coordenação interfuncional – que são ações e padrões de comportamento da empresa (NARVER; SLATER, 1990), o que, de acordo com Homburg e Pflesser (2000), predispõe ao desenvolvimento de capacidades (DAY; 1994) e comportamentos necessários (KOHLI; JAVORSKI, 1990), a fim de se criar

valor superior para os clientes (NARVER; SLATER, 1990), culminando em um DO superior (SLATER; NARVER, 1995).

Após análise dos diferentes modelos de OPM, decidiu-se utilizar, nesta pesquisa a Escala MARKOR de Kohli, Jaworski e Kumar (1993) para mensurar o grau de OPM das micro, pequenas e médias empresas localizadas na região noroeste e nordeste do estado do Rio Grande do Sul que estão sob influência da Universidade de Passo Fundo.

2.2 Capacidades Dinâmicas

As CDs, para alguns autores (TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000) são vistas como uma evolução da *Resources Based View* (RBV) ou Visão Baseada em Recursos (VBR), a qual enfatiza a seleção de recursos ou combinações de recursos que são distribuídos de forma heterogênea em todas as empresas (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984).

Por outro lado, as CDs podem ser entendidas como emergentes e potencialmente integradoras para a compreensão de novas fontes de vantagem competitiva (PISANO; PISANO, 1994; EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002; HELFAT; PETERAF, 2003) uma vez que refletem a habilidade da organização em buscar e atingir formas inovadoras de vantagem competitivas (TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997). De modo a esgotar a renovação de recursos ou reconfiguração dos recursos em novas combinações de capacidades operacionais (DOSI; NELSON; WINTER, 2000; BOWMAN; AMBROSINI, 2003).

A RBV propõe que a vantagem competitiva provém de recursos exclusivos e de capacidades distintas de uma empresa, sendo estes ativos considerados valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis (BARNEY, 1991; GRANT, 1991). No entanto, a RBV tem sido criticada por sua incapacidade de explicar como os recursos são desenvolvidos e implementados (PRIEM; BUTLER, 2001) e também por seus recursos não serem uma fonte de vantagem competitiva em ambientes dinâmicos (WANG; AHMED, 2007).

Por sua vez, as CDs voltam-se para mercados complexos e dinâmicos, cada vez mais competitivos, que são caracterizados pelo uso intensivo de tecnologia e por suas mudanças rápidas e sistêmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2007). Não obstante, Eisenhardt e Martin (2000) abordam as CDs tanto em mercados altamente dinâmicos, caracterizados pela fragilidade e simplicidade de seus processos que ainda são experimentais com resultados imprevisíveis, quanto em mercados moderadamente dinâmicos, em que as

mudanças ocorrem em uma direção e em níveis previsíveis, assemelhando-se ao conceito de rotinas, nos quais processos específicos, analíticos e estáveis são utilizados obtendo resultados esperados. O Quadro 3 apresenta as peculiaridades das CDs em mercados moderadamente e altamente dinâmicos.

Quadro 3 - Capacidades Dinâmicas e tipos de dinâmica dos mercados

	Mercados moderadamente dinâmicos	Mercados altamente dinâmicos
Definição do mercado	Estrutura da indústria estável, limites definidos, modelos negócios claros, <i>players</i> identificáveis, mudanças lineares e previsíveis	Estrutura da indústria ambígua, fronteiras pouco definidas, modelos de negócios fluidos, <i>players</i> ambíguos, mudança não-linear e imprevisível
Padrão	Detalhado, rotinas analíticas que se apoiam extensivamente em conhecimento existente	Simples, rotinas experimentais que se apoiam em conhecimentos novos e específicos conforme a situação
Execução	Linear	Iterativa
Estabilidade	Sim	Não
Resultados	Previsíveis	Imprevisível
Chave para evolução efetiva	Frequente, variações pequenas	Seleção cuidadosamente gerenciada

Fonte: EISENHARDT; MARTIN (2000, p. 1115)

O dinamismo ambiental, segundo Miller (1987), é uma combinação das seguintes variáveis: oportunidades de crescimento, mudança na tecnologia de produção e serviço, taxa de inovação em produtos, serviços e processos industriais e investimento em pesquisa e desenvolvimento; além da instabilidade e volatilidade do ambiente (KEATS; HITT, 1988). De acordo com Drnevich e Kriauciunas (2011) o dinamismo ambiental refere-se a mudança do ambiente competitivo, que gera impacto na maneira em que as empresas competem com seus concorrentes e na forma como respondem às demandas dos clientes e ao desenvolvimento do ramo de atividade. Para as CDs, o dinamismo de mercado é determinante, em virtude de as organizações obterem vantagem competitiva, já que é o ambiente é que vai estabelecer a maneira como as organizações irão reagir às suas mudanças (HELFAT; PETERAF, 2009).

Segundo Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 515), CDs são habilidades de atingir novas formas de vantagem competitiva. O termo capacidades enfatiza o “papel fundamental do gerenciamento estratégico na adaptação, integração e reconfiguração adequadas das habilidades, recursos e competências funcionais internas e externas para adequar os requisitos de um ambiente em mudança”. E em relação ao termo dinâmico compete “a capacidade de

renovar competências de modo a alcançar congruência com o ambiente de negócios em mudança”.

À vista disso, Teece, Pisano e Shuen (1997) conceituam as CDs como a habilidade para integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas com o objetivo de atender os ambientes de rápida mudança. Este conceito demonstra a questão da adaptabilidade que uma organização necessita ter para suportar as mudanças ambientais resultando em um conjunto de processos que altera seus recursos e capacidades. Para os autores, as CDs de uma empresa são identificadas por meio de três categorias de fatores: processos, posição e trajetória. As particularidades de cada categoria são apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4 - Particularidades das categorias que identificam as CDs de uma empresa

Categoria	Fatores	Conceito
Processos gerenciais e organizacionais	Coordenação/integração	<p>Atividades internas</p> <ul style="list-style-type: none"> – Produção: é a fonte de diferenças na competência das empresas em vários domínios; – Coleta e processamento de informações: vincula experiências de clientes com opções de <i>design</i> de engenharia e para coordenar fábricas e fornecedores de componentes; – Desenvolvimento de produtos e processos: variação na forma como diferentes empresas coordenam as várias atividades; <p>Atividades externas</p> <ul style="list-style-type: none"> – Integração de atividades; – Colaboração de tecnologias externas; – Alianças estratégicas; – Corporações virtuais; – Relações comprador-fornecedor.
	Aprendizagem	A aprendizagem é um processo pelo qual a repetição e a experimentação permitem que as tarefas sejam executadas de maneira mais rápida e melhor, também permite que novas oportunidades de produção sejam identificadas. Isso envolve habilidades individuais dos funcionários; novos padrões de atividade, em 'rotinas' ou em uma nova lógica de organização.
	Reconfiguração	A capacidade de sentir a necessidade de reconfigurar a estrutura de ativos da empresa e realizar as transformações internas e externas necessárias. Isso requer vigilância constante de mercados e tecnologias e a disposição de adotar melhores práticas.
Posição	Ativos tecnológicos	Podem ou não ser protegidos pelos instrumentos padrão da lei de propriedade intelectual.
	Ativos complementares	Inovações tecnológicas exigem o uso de certos ativos relacionados para produzir e entregar novos produtos e serviços.
	Ativos financeiros	A posição de caixa e o grau de alavancagem de uma empresa podem ter implicações estratégicas.
	Ativos de reputação	Reputações geralmente resumem uma boa quantidade de informações sobre empresas e moldam as respostas de clientes, fornecedores e concorrentes.
	Ativos de estrutura	A estrutura formal e informal das organizações e suas ligações externas têm um peso importante na velocidade e direção da inovação, e como as competências e capacidades co-evoluem.

Categoria	Fatores	Conceito
	Ativos institucionais	Ambientes não podem ser definidos apenas em termos de mercados.
	Ativos de estrutura de mercado	A posição de mercado do produto no qual a empresa está inserida.
	Fronteiras organizacionais	A dimensão da "posição" é a localização dos limites de uma empresa. Em outras palavras, o grau de integração vertical, lateral e horizontal.
Trajetória	Dependências de trajetória	Onde uma empresa pode ir é uma função de sua posição atual e os caminhos à frente. Sua posição atual é muitas vezes moldada pelo caminho que percorreu.
	Oportunidades tecnológicas	Nível de inovação e direcionamento das novas tecnologias.
	Avaliação	A essência da competência e das capacidades dinâmicas de uma empresa é apresentada aqui como sendo residente nos processos organizacionais da empresa, que, por sua vez, são moldados pelos ativos (posições) da empresa e seu caminho evolutivo.

Fonte: ADAPTADO PELO AUTOR DE TEECE, PISANO E SHUEN, 1997.

Para Eisenhardt e Martin (2000), CDs são processos de rotinas estratégicas ou organizacionais, por meio das quais as organizações reconfiguram seus recursos para responder ou criar uma mudança de mercado. Segundo esses autores, os processos organizacionais e estratégicos são constituídos por tomada de decisão estratégica e desenvolvimento de novos produtos, e ainda ao combinar as capacidades e rotinas e relacionando-as entre si, o resultado culminará em CDs. Os autores salientam da importância do dinamismo do mercado, o qual influencia as CDs.

Eisenhardt e Martin (2000) contrariaram a visão tradicional de CDs quanto a sua definição, heterogeneidade, padrão, resultado, vantagem competitiva e evolução, conforme mostra o Quadro 5.

Quadro 5 - Concepções contrastantes de Capacidades Dinâmicas

	Visão tradicional de capacidades dinâmicas	Reconceitualização de capacidades dinâmicas
Definição	Rotinas para aprender rotinas	Processos organizacionais e estratégicos específicos (por exemplo, inovação de produtos, tomada de decisão estratégica, aliança) pelo qual os gerentes alteram sua base de recursos
Heterogeneidade	Idiossincrática (específico da empresa)	Comunicações (melhores práticas) com alguns detalhes idiossincráticos
Padrão	Rotinas detalhadas e analíticas	Dependendo do dinamismo do mercado, que vão desde rotinas analíticas, detalhadas, analíticas até as rotinas simples e experienciais
Resultado	Previsível	Dependendo do dinamismo do mercado, previsível ou imprevisível
Vantagem competitiva	Vantagem competitiva sustentável advinda de CDs valiosas, raras, inimitáveis e insubstituíveis (modelo VRIN)	Vantagem competitiva de capacidades dinâmicas valiosas, um tanto raras, equifinais, substituíveis e fungíveis

	Visão tradicional de capacidades dinâmicas	Reconceitualização de capacidades dinâmicas
Evolução	Caminho único	Caminho único moldado por mecanismos de aprendizagem como prática, codificação, erros e ritmo

Fonte: Eisenhardt e Martin (2000, p. 1111)

Em convergência com a linha de raciocínio de Eisenhardt e Martin (2000), Zollo e Winter (2002) descrevem as CDs baseando-se em rotinas e processo de aprendizagem, como um padrão aprendido e estável de atividade coletiva sendo que por meio deste, a empresa sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais com o propósito de aumentar a sua eficácia. A perspectiva dos autores é focada nos mecanismos de aprendizagem e de acúmulo de experiências, os quais torna possível a evolução do conhecimento organizacional. De acordo, Winter (2003, p. 2) define as CDs “como aquelas que operam para ampliar, modificar ou criar capacidades comuns”, trata-se de rotinas de aperfeiçoamento contínuo orientadas para a aprendizagem.

Na visão de Zahra, Sapienza e Davidsson (2006, p. 918), as CDs são “habilidades para reconfigurar os recursos e rotinas de uma empresa da maneira prevista e considerada apropriada por seus principais tomadores de decisão”. Na prática, a criação e o uso de CDs representam ao gestor e a sua equipe as oportunidades de transformar eficientemente rotinas existentes ou configurações de recursos.

Wang e Ahmed (2007) entendem que as CDs são um meio para a geração de mudança nos recursos e capacidades da organização e, por conseguinte, um modo de adaptar-se às modificações externas. Os autores estabelecem as CDs como o comportamento organizacional que busca estar constantemente orientado para integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e, o fundamental: incrementar e reconstruir suas capacidades elementares em resposta às variações do ambiente para conquistar e sustentar uma vantagem competitiva. Por considerarem esta definição, argumentam que as CDs não são processos simples, devido a peculiaridade nos processos e recursos de cada organização.

As CDs possibilitam à empresa criar, implementar e proteger seus ativos intangíveis, os quais sustentam o DO superior e de longo prazo. Isto é proporcionado em consequência da ligação entre as atividades de alto nível das CDs com a capacidade de gerenciamento que detecta e aproveita oportunidades, investiga ameaças e combina e reconfigura recursos especializados e co-especializados na busca do atendimento das necessidades variáveis do cliente e na sustentação e amplificação da aptidão evolutiva, criando assim valor de longo prazo para os investidores (TEECE, 2007).

Por sua vez, Hou (2008, p. 1257) definiu CDs de uma forma mais descritiva em que “são a capacidade de uma empresa para implantar novas configurações de competências operacionais em relação à concorrência através da percepção eficazmente o ambiente, bem como de absorção, integração, atividades inovadoras”.

Apesar de sua utilidade teórica, o conceito de CDs tem sido um desafio, pois torna-se difícil a passagem da teoria para a prática. Além disso, há a dificuldade de se fazer uma leitura das vantagens competitivas em ambientes dinâmicos, onde o entendimento de quando, onde e como a mudança acontece é fundamental para as escolhas estratégicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000). Nesse aspecto, o Quadro 6 apresenta os autores de maior relevância e influência no campo das CDs e também suas definições.

Quadro 6 - Autores e definições de Capacidades Dinâmicas

Autores	Definição de CDs	Ênfase
Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 516)	Definem capacidades dinâmicas como a habilidade da empresa para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para atender ambientes que mudam rapidamente. Capacidades dinâmicas, portanto, refletem a capacidade da organização para alcançar formas novas e inovadoras de vantagem competitiva, dependendo da trajetória e do posicionamento no mercado.	Habilidade organizacional
Eisenhardt e Martin (2000, p. 1107)	Capacidades dinâmicas, portanto, são as rotinas organizacionais e estratégicas, em que as organizações alcançam novas configurações de recursos assim que mercados emergem, colidem, dividem, evoluem e morrem.	Rotinas organizacionais
Luo (2000, p. 355)	Capacidade dinâmica pode ser definida como a habilidade da organização multinacional em criar, utilizar e atualizar recursos organizacionalmente imbricados e gerar retornos baseados nos recursos na busca de vantagens competitivas sustentáveis no mercado global. Capacidades dinâmicas requerem a capacidade de extrair benefícios econômicos a partir de recursos atuais e desenvolver novas capacidades.	Habilidades e capacidades organizacionais
Teece (2000, p. 26)	A capacidade dinâmica é a capacidade de sentir e, então, aproveitar novas oportunidades e reconfigurar e proteger conhecimento, competências e recursos e tecnologias complementares para alcançar uma vantagem competitiva sustentável.	Habilidade organizacional
Zollo e Winter (2002, p. 340)	A capacidade dinâmica é um padrão aprendido e estável da atividade coletiva a partir do qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de maior eficácia.	Padrões e processos de aprendizado
Bowman e Ambrosini (2003, p. 292)	A abordagem da capacidade dinâmica focaliza a atenção sobre a habilidade da organização para renovar seus recursos de acordo com as mudanças em seu ambiente. O ponto de vista das capacidades dinâmicas centra-se na capacidade de uma organização enfrentando um ambiente de rápida mudança tem de criar novos recursos, para renovar ou alterar seu mix de recursos.	Habilidade organizacional
Winter (2003, p. 2)	Pode-se definir CDs como aquelas que operam para ampliar, modificar ou criar recursos comuns.	Capacidades
Zott (2003, p. 98)	As capacidades dinâmicas estão indiretamente ligadas ao desempenho da empresa, visando mudar o conjunto de recursos, rotinas operacionais e competências de uma empresa, o que, por sua vez, afeta o desempenho econômico.	Processos e rotinas organizacionais
Helfat e	As capacidades dinâmicas constroem, integram ou reconfiguram	Processos

Autores	Definição de CDs	Ênfase
Peteraf (2003, p. 997)	capacidades operacionais. As capacidades dinâmicas não afetam diretamente o DO, mas indiretamente contribuem para o DO por meio do seu efeito sobre as capacidades operacionais.	organizacionais
Vivas López, (2005, p. 661)	As capacidades dinâmicas são processos organizacionais complexos e de ordem superior que fornecem condições adequadas para a modificação e renovação do estoque de ativos da empresa.	Processos organizacionais
Marcus e Anderson (2006, p. 19)	A busca de novas ideias e métodos, a comparação das práticas da empresa com as melhores do setor, a avaliação de práticas em outros setores e a experimentação.	Habilidade organizacional
Zahra, Sapienza e Davidson (2006, p. 918)	Capacidades dinâmicas definimos como a habilidade em reconfigurar os recursos e rotinas da organização de maneira prevista e considerada adequada pelo seu principal decisor (es).	Habilidade organizacional
Helfat <i>et al.</i> (2009, p. 4)	A capacidade dinâmica é a capacidade de uma organização intencionalmente criar, ampliar ou modificar sua base de recursos.	Capacidade organizacional
Wang e Ahmed (2007, p. 35)	Definem capacidades dinâmicas como orientação comportamental constante de uma organização para integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e, mais importante, atualizar e reconstruir as suas capacidades nucleares em resposta a mudanças no ambiente para alcançar e sustentar uma vantagem competitiva. Por esta definição, primeiro argumentam que as capacidades dinâmicas não são simplesmente processos, mas incorporadas a processos.	Conjunto de processos organizacionais
Teece (2007, p. 1344)	Capacidades dinâmicas dizem respeito a atividades de alto nível que apontam para capacidade da administração de perceber e, em seguida, aproveitar as oportunidades, controlar ameaças, e combinar e reconfigurar ativos especializados e co-especializados para atender às necessidades dos clientes, e para sustentar e ampliar aptidão evolutiva, assim desenvolvendo valor em longo prazo para os investidores.	Habilidade da gestão organizacional
Cavusgil, Seggie e Talay (2007, p. 162)	Processos organizacionais específicos pelos quais os administradores alteram sua base de recursos.	Processos organizacionais
Doving e Gooderham (2008, p. 845)	As capacidades dinâmicas são melhor concebidas como rotinas duradouras, sistemas e processos que são visíveis, conhecido, e gerencialmente destina-se como um meio para atingir novas configurações de recursos.	Rotinas, processos e sistemas organizacionais
Menon (2008, p. 23)	Capacidade dinâmica refere-se à capacidade de uma empresa usar seus recursos efetivamente apenas para alcançar a congruência com o ambiente de negócios em mudança.	Recursos
Ambrosini e Bowman (2009, p. 34)	A capacidade dinâmica não é uma capacidade no sentido da VBR, uma capacidade dinâmica não é um recurso. A capacidade dinâmica é um processo que tem impacto sobre os recursos.	Processos organizacionais
Chen e Lee (2009, p. 80)	As capacidades dinâmicas organizacionais são um processo evolutivo intrínseco que pode ajudar a facilitar a resolução de problemas, melhorar a tomada de decisões, estimular ideias criativos e ajudar os membros a efetivamente implementar objetivos organizacionais.	Rotinas e processos
Barreto (2010, p. 271)	Uma capacidade dinâmica é o potencial da empresa para resolver sistematicamente problemas formados por sua propensão para detectar oportunidades e ameaças, tomar decisões oportunas e orientadas para o mercado e mudar sua base de recursos.	Recursos
Teece (2011, p. 501)	As capacidades dinâmicas são uma estrutura descritiva e normativa que pode ser usada para auxiliar a tomada de decisão da gerência superior.	Estrutura descritiva e normativa
Zheng, Zhang, Wu e Du (2011, p. 1036)	Capacidades dinâmicas baseiam-se em conhecimento e consistem em adquirir, gerar e combinar recursos de conhecimento. Além disso, teoriza que existe uma estrutura sistemática entre aquisição de conhecimento, geração e desempenho de combinação e inovação.	Padrões e processos de aprendizado
Zaidi e Othman	Capacidades dinâmicas são uma capacidade de ordem elevada,	Capacidades

Autores	Definição de CDs	Ênfase
(2012, p. 373)	geralmente sob a forma de ativos intangíveis (processos, habilidades, rotinas, capacidades).	
Teece (2012, p. 1)	As capacidades dinâmicas são competências de nível superior que determinam a capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar recursos/competências internas e externas para abordar e, possivelmente, moldar ambientes empresariais em rápida mudança.	Competência de nível superior
Eriksson (2014, p.69)	As capacidades dinâmicas compreendem quatro processos de conhecimento: acumulação/aquisição, integração, utilização e reconfiguração/transformação.	Conhecimento
Camargo e Meirelles (2014, p. 55)	A capacidade que é baseada em decisões deliberadas e recorrentes, composta por processos combinatórios de capacidades que permitem criar, estender, modificar ou reconfigurar as capacidades-chave da organização e sua base de recursos e competências, fazendo uso de três elementos componentes: a) comportamentos e habilidades; b) rotinas e processos; c) mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento.	Capacidades
Tondolo e Bitencourt (2014, p. 1)	Capacidades dinâmicas são formadas por um conjunto de processos que tem efeito sobre os recursos e as capacidades organizacionais que habilitam a organização lidar com as mudanças no ambiente competitivo.	Processos
Shuen, Feiler e Teece (2014, p. 1)	A capacidade dinâmica é um meta-processo que orquestra uma série de processos e vai além das melhores práticas para gerenciar os imperativos estratégicos da empresa.	Meta-processos
Helfat e Peteraf (2015)	Capacidades que proporcionam às empresas conquistar vantagem competitiva sustentável em determinadas condições.	Capacidades
Teece (2015, p. 227)	Referem-se fazer as coisas certas, no momento certo, com base em processos de orquestração gerencial exclusivos, uma cultura organizacional forte e orientada para a mudança e uma avaliação presciente do ambiente de negócios e das oportunidades tecnológicas.	Fazer as coisas certas
Davies, Dodgson e Gann (2016)	Capacidades dinâmicas são as capacidades necessárias para entrega e sucesso de projetos grandes, complexos e que envolvam riscos.	Capacidades
Pitelis e Teece (2016)	Permitem que a empresa e sua alta gerência desenvolvam conjecturas sobre a evolução das preferências do consumidor, problemas de negócios e tecnologia; validar e ajustá-los; e depois agir sobre eles realinhando ativos e atividades.	Pressuposições
Teece (2018)	Capacidades dinâmicas incluem a percepção, a apropriação e a transformação necessária para projetar e implementar um modelo de negócios.	Habilidade da gestão organizacional

Fonte: AUTOR, 2019.

As diversas definições apresentadas evidenciam variações no seu contexto. Camargo e Meirelles (2014) destacam uma miríade de definições, havendo semelhanças e controvérsias em relação aos seus condicionantes e aos elementos formadores das CDs. Nota-se, também, que alguns termos são recorrentes, tais como: adaptar, modificar, reconfigurar, mudança, rotinas, recursos, ambiente e desempenho. Em trabalhos mais recentes, outros termos foram introduzidos, dentre eles: aprendizagem, conhecimento, cultura e processo.

O campo de estudos sobre as CDs é complexo, de forma que seu arcabouço teórico sofreu alterações ao longo do tempo e apresenta, além de convergências, algumas ramificações entre seus defensores, principalmente no tocante ao embasamento e fontes

teóricas utilizadas em suas diferentes concepções, o que torna o aprofundamento do tema um desafio ainda maior (BARRETO, 2010).

Ainda de acordo com o Quadro 6, nota-se que há uma diversificação de definições, teorias e ênfases sobre o entendimento das CDs, de modo que se exige inferir estudos com construtos em que se aborde demais perspectivas, e também que procure mensurar e operacionalizar as CDs por causa da dificuldade para tais questões (ZOLLO; WINTER, 2002; WANG; AHMED, 2007; PAVLOU; EL SAWY, 2011).

Em consequência disso, estudos teóricos e empíricos foram realizados, sendo que outras capacidades específicas foram incluídas com a proposta de operar como componentes formadores de novas relações das CDs (WANG; AHMED, 2007; TEECE, 2007; HOU, 2008; PAVLOU; EL SAWY, 2011).

Wang e Ahmed (2007) propuseram três componentes formativos para as CDs, definindo-os como capacidades adaptativa, capacidade absorptiva e capacidade inovativa. Teece (2007) abordou as seguintes dimensões para compreender as CDs: capacidade de percepção (*sensing*), capacidade de apropriação (*seizing*) e capacidade de reestruturação (*transforming*). Hou (2008) indicou quatro componentes principais que incluem: capacidade absorptiva, capacidade inovativa, capacidade integrativa e capacidade perceptiva. Pavlou e El Sawy (2011) trabalharam as CDs com outras quatro capacidades: percepção, aprendizagem, integração e coordenação.

A proposta desta pesquisa é um modelo adaptado de Hou (2008, p. 1257), em que o autor propôs um “conjunto de componentes principais para capturar a eficácia na realização do processo-chave das capacidades dinâmicas, em termos de realizar efetivamente o processo de reconfiguração”. Estes componentes são: capacidade absorptiva, capacidade inovativa, capacidade integrativa e capacidade perceptiva. A seguir, é ilustrada a conceitualização de cada capacidade.

2.2.1 Capacidade Absortiva

No estudo "*Innovation and Learning: the two faces of R&D*" publicado pelo *Economic Journal*, Cohen e Levinthal (1989) cunharam o termo Capacidade Absortiva, o qual vem recebendo grande atenção da comunidade acadêmica desde a sua proposição inicial. Para Cohen e Levintahal (1989, p. 569), capacidade absorptiva significa a “capacidade da empresa em identificar, assimilar e explorar o conhecimento do meio ambiente”. Os autores argumentam que novos conhecimentos são criados por meio da capacidade absorptiva, sendo

esta uma maneira de aprendizagem que difere do aprendizado prático no ambiente em que a empresa está inserida.

Posteriormente, Cohen e Levinthal (1990) passaram a investigar o indivíduo com maior foco, mais especificamente, a sua capacidade cognitiva, baseando-se no conhecimento relacionado prévio e na diversidade de antecedentes. Eles destacam que o aprendizado individual é cumulativo e o seu desempenho é fortemente relacionado à quantidade de conhecimento que o indivíduo já possui.

A partir destas inferências, Cohen e Levinthal (1990) admitem que essa capacitação individual é estendida para o nível organizacional, permitindo, assim, redefinir o construto como a “capacidade de uma empresa em reconhecer o valor da nova informação externa, assimilá-la e aplicá-la para fins comerciais” (COHEN; LEVINTHAL, 1990, p. 128). Por fim, os autores afirmam que a capacidade absorptiva é um elemento fundamental para uma empresa criar conhecimento novo e/ou inovador.

Em vista de explorar e contribuir com alternativas para o construto, diversos pesquisadores (MOWERY; OXLEY, 1996; KIM, 1997; LANE; LUBATKIN, 1998; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA; DE BOER, 1999; NAHAPIET; GHOSHAL, 2000; LANE; KOKA; PATHAK, 2002; ZAHRA; GEORGE, 2002; WANG; AHMED, 2007) embasaram-se na definição seminal de Cohen e Levinthal (1990) visando apresentar novas concepções para o construto de capacidade absorptiva.

Zahra e George (2002) propuseram uma reconceitualização do construto de capacidade absorptiva no tocante à criação e utilização do conhecimento, proporcionando à empresa obter e sustentar uma vantagem competitiva. Os autores reconheceram a capacidade absorptiva como uma dimensão formativa das CDs, a qual tem influência sob a natureza e a sustentabilidade da vantagem competitiva. Em um segundo momento, admitem a importância e a utilidade dos diferentes componentes da capacidade absorptiva.

Por fim, as condições em que os componentes criam valor foram identificadas. Diante disso, Zahra e George (2002, p. 186) formularam questões para analisar a evolução de uma empresa em gerir o conhecimento e o desenvolvimento de CDs, estas são: “O que impulsiona as diferenças de desempenho dentro da mesma indústria?” e “Como as empresas sustentam essas diferenças ao longo do tempo?”.

Fundamentados na literatura disponível, Zahra e George (2002) identificaram diferentes dimensões constituintes para sua definição de capacidade absorptiva e, assim, propuseram um novo conceito, o qual trata-se de “um conjunto de rotinas e processos organizacionais pelos quais as empresas adquirem, assimilam, transformam e exploram o

conhecimento para produzir uma capacidade organizacional dinâmica” (ZAHRA; GEORGE, 2002, p. 186).

Posteriormente, Lane, Koka e Pathak (2006) ampliaram o construto de capacidade absorptiva. A abordagem do estudo consiste em uma perspectiva de aprendizagem voltada para processos. Os fundamentos dos autores foram associados com os de Cohen e Levinthal (1989; 1990; 1994) e Zahra e George (2002), resultando em uma definição mais detalhada do termo.

Lane, Koka e Pathak (2006, p. 856) conceituam capacidade absorptiva como “a habilidade de uma empresa em utilizar o conhecimento desenvolvidos externamente”. Os autores afirmam, ainda, que estes conhecimentos se dão por meio de três processos sequenciais: (1) reconhecimento e compreensão dos novos conhecimentos externos potencialmente valiosos por meio de aprendizagem exploratória, (2) assimilação do novo conhecimento é dado pela aprendizagem transformadora e, (3) utilização do conhecimento assimilado em vista de criar novos conhecimentos e resultados comerciais por intermédio da aprendizagem de exploração.

Segundo Wang e Ahmed (2007), empresas com maior capacidade absorptiva demonstram possuir uma predisposição superior no que tange a aprendizagem e a integração de informações externas, bem como, uma melhor habilidade na transformação destas informações em conhecimento para a empresa. Além disso, as empresas com capacidade absorptiva i) reservam recursos a longo prazo para momentos de incerteza; ii) aprendem com atores internos e externos, com pesquisas e experiências próprias para o desenvolvimento de tecnologias inovadoras; iii) analisam minuciosamente as mudanças tecnológicas do mercado e as compartilham por meio de equipes multidisciplinares; iv) desenvolvem e usam tecnologias complementares e v) tem conhecimentos e habilidades necessárias para utilizar novas tecnologias (WANG; AHMED, 2007).

2.2.2 Capacidade Inovativa

O termo, inicialmente, foi chamado de capacidade de inovar, sendo Burns e Stalker (1961) os primeiros a utilizar. A capacidade inovativa, segundo Banbury e Mitchell (1995), é um dos fatores determinantes para a sobrevivência e sucesso da empresa, e impacta tanto no seu crescimento quanto na sua lucratividade, tornando-se um elemento fundamental para a determinação do desempenho empresarial (AKGÜN; KESKIN; BYRNE, 2007).

Para Kim (1997), a capacidade inovativa é a criação de um conhecimento novo e útil sustentado em conhecimento prévio, e seu desenvolvimento é constituído em três etapas: i)

pesquisa básica para adquirir conhecimento em si; ii) pesquisa aplicada para obter conhecimento com implicações comerciais específicas; e iii) desenvolvimento para traduzir conhecimento técnico e científico em novos produtos, processos e serviços concretos.

Hurley e Hult (1998, p. 44) entendem a capacidade inovativa como a “capacidade da organização para adotar ou implementar novas ideias, processos ou serviços com sucesso”. Os autores ainda afirmam que “empresas que têm maior capacidade de inovar são capazes de desenvolver uma vantagem competitiva e atingir níveis mais altos de desempenho”.

Capacidade inovativa refere-se à capacidade da empresa em desenvolver novos produtos e/ou mercados, alinhando comportamento e processos inovadores junto a orientação estratégica (WANG; AHMED, 2004). Essa interface promovida pela capacidade inovativa entre recursos e capacidades resulta em vantagem para empresa (WANG; AHMED, 2007).

Wang e Ahmed (2004) realizaram uma extensa revisão de literatura para desenvolver um construto de capacidade inovativa. Esse construto é multidimensional, constituído por 5 dimensões, que são:

- Inovação de produto: mensurada conforme a novidade e significância de produtos novos introduzidos apropriadamente no mercado;
- Inovação de mercado: mensurada conforme a novidade das abordagens orientadas para o mercado;
- Inovação de processo: mensurada conforme o aperfeiçoamento dos métodos de produção; sistemas gerenciais e novas tecnologias;
- Inovação comportamental: mensurada conforme o comportamento dos indivíduos, equipes e gestão;
- Inovação estratégica: mensurada conforme o alcance dos objetivos organizacionais ambiciosos e identificar um desajuste dessas ambições e recursos existentes.

2.2.3 Capacidade Integrativa

A literatura considera a capacidade integrativa como um importante elemento das CDs (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; PROTOGEROU; CALOGHIROU; LIOUKAS, 2011). A episteme da capacidade integrativa está no artigo seminal de Lawrence e Lorsch (1967, p. 4), no qual definiram a integração como o “processo de alcançar a unidade de esforço entre os vários subsistemas na realização da tarefa da organização”.

De acordo com Henderson e Cockburn (1994), a capacidade integrativa destaca a capacidade de uma empresa em implantar recursos de maneira inovadora e adequada para favorecer o aprimoramento organizacional. Além disso, possibilita a empresa acessar novos conhecimentos oriundos de fonte externa e a integrar o conhecimento entre os grupos.

Para Grant (1996), a capacidade integrativa tem em sua essência a integração do conhecimento especializado dos indivíduos, sendo que a empresa desempenha, sistematicamente, uma tarefa produtiva que se relaciona direta ou indiretamente com a capacidade da empresa em criar valor por meio da transformação dos recursos de entrada em produtos.

Okhuysen e Eisenhardt (2002, p. 370) enfatizam que “enquanto o conhecimento é 'possuído' no nível individual, a integração desse conhecimento a um nível coletivo é necessária”. Esse processo de integração de conhecimento entre indivíduo e grupo é uma atividade de fundamental importância para o conhecimento coletivo, e ocorre mediante compartilhamento de informações, questionamento da equipe e gerenciamento do tempo. Segundo os autores, essa é a contribuição da capacidade integrativa: disseminar os insumos individuais dentro da empresa.

Conforme Woiceshyn e Daellenbach (2005), o conhecimento provém de fontes internas e externas, sendo que essa capacidade que a empresa possui em integrá-los para que sejam utilizados de forma produtiva é chamada de capacidade integrativa. O sistema de conhecimento de uma empresa está dividido em quatro dimensões: i) sistemas técnicos: envolvem equipamento, software e ferramentas da empresa são incorporados junto as habilidades e aos conhecimentos dos funcionários; ii) sistemas gerencias: abrangem as rotinas, procedimentos e incentivos para orientar a criação e o controle do conhecimento; iii) habilidades e conhecimentos específicos e científicos dos funcionários; e iv) valores e normas associados ao conhecimento e à criação e controle do conhecimento.

Capacidade integrativa, segundo Pavlou e El Sawy (2011), baseia-se no conceito de ‘mente coletiva’ de Weick e Roberts (1993). ‘Mente coletiva’ é a capacidade dinâmica que contribui cuidadosamente para o resultado do grupo. Para isso, é preciso que os atores construam suas ações de forma colaborativa para que haja inter-relação e conexão de entrada individual para toda empresa, gerando assim, um sistema social.

Dessa maneira, Pavlou e El Sawy (2011, p. 245) definem capacidade integrativa como a “capacidade de combinar conhecimento individual nas novas capacidades operacionais da unidade”. Assim, cria-se uma compreensão compartilhada em que abrange-se a consciência

do grupo para facilitar a reconfiguração de uma empresa e esta desenvolve-se em suas rotinas básicas.

Pavlou e El Sawy (2011) compilaram esse desenvolvimento por meio de três práticas: i) contribuição: auxilia a unidade a coletar e combinar entradas de conhecimento individuais (PAVLOU; EL SAWY, 2011); ii) representação: é a construção de um conhecimento compartilhado (WEICK; ROBERTS, 1993); e iii) inter-relação, assessora a rotinização das capacidades reconfiguradas (OKHUYSEN; EISENHARDT, 2002).

A partir dessas práticas, Pavlou e El Sawy (2011) elaboraram cinco variáveis em que o indivíduo e o grupo compartilham de suas capacidades; as variáveis são: i) estamos prestes a contribuir com nossa contribuição individual para o grupo; ii) temos uma compreensão global das tarefas e responsabilidades de cada um; iii) temos plena consciência de quem no grupo possui habilidades e conhecimentos especializados relevantes para o nosso trabalho; iv) nós cuidadosamente inter-relacionamos nossas ações entre si para atender às condições de mudança; e v) os membros do grupo conseguem interconectar com sucesso suas atividades.

2.2.4 Capacidade Perceptiva

A capacidade perceptiva tem em seu âmago o trabalho de Kirzner (1979), no qual o autor formulou o conteúdo percepção como necessário para identificar e analisar novas e melhores oportunidades de negócios e, também, aqueles que ainda são desconhecidos. Isso porque, a capacidade perceptiva coleta e interpreta informações existentes e/ou inexistentes.

Para esse propósito, é necessário capacidade no sentido de ajustar os requisitos e combinações substanciais de mudança, o que parece depender da capacidade de perceber o ambiente, bem como, avaliar mercados e concorrentes e, por fim, realizar rapidamente a reconfiguração à frente da concorrência (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Logo, a capacidade perceptiva é a “capacidade de perceber, interpretar e buscar oportunidades no ambiente” (PAVLOU; EL SAWY, 2011, p. 243).

Galunic e Rodan (1998) apontam que a capacidade perceptiva concentra-se nos fluxos de conhecimento, que podem ser relevantes para a conceituação de novas recombinações. Para isso, o conhecimento referente às competências é inter-relacionado entre os membros da equipe, sendo capaz de aumentar a percepção para fazer novos usos de recursos ou alterações nas ligações entre as competências antes mesmo de realizar alguma descoberta.

Zhang e Wu (2013, p. 541) complementam que a empresa consegue realizar essa transformação dado a habilidade da capacidade perceptiva em reconhecer o “novo

conhecimento mais relevante e adequado aos seus processos de desenvolvimento de novos produtos de maneira oportuna, e torna mais provável a descoberta de novas combinações úteis de conhecimento existente e novo”.

Por sua vez, Teece (2007, p. 1322) afirma que capacidade perceptiva é a capacidade de “perceber (e modelar) novas oportunidades; é uma atividade de exploração, criação, aprendizado e interpretação”. Ela se manifesta como a capacidade de uma empresa em “examinar, pesquisar e explorar constantemente tecnologia e mercados”. Nesse sentido, torna-se essencial para transformar recursos potenciais em novos produtos (ZHANG; WU, 2013).

Em tese, a capacidade perceptiva deve sentir o ambiente para que a empresa consiga coletar a inteligência de mercado, assim como captar os movimentos dos concorrentes e assimilar tecnologias inovadoras para que novas oportunidades de produtos sejam identificadas e, assim, envolver-se em atividades de pesquisa exploratória em estágio inicial para buscar essas oportunidades (PAVLOU; EL SAWY, 2011).

2.3 Desempenho Organizacional

O DO tornou-se um tema relevante em estudos conceituais e empíricos na área de marketing, de modo que os acadêmicos e profissionais buscam estimar e entender esse conceito (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993). Cameron e Whetten (1983) advertem quanto a relevância para o discernimento de desempenho praticado nos estudos organizacionais, de modo que o construto demonstre implicações: i) teóricas: pois está no núcleo dos modelos organizacionais; ii) empíricas: é a variável dependente em estudos organizacionais; iii) práticas: devido a necessidade de avaliar os resultados obtidos pelas empresas.

Venkatraman e Ramanujam (1986) realçam as ideias de Cameron e Whetten (1983), afirmando que a utilidade do DO está no centro de uma organização e mensurá-lo é fundamental para determinar se a organização está próxima de alcançar os resultados desejados (VENKATRAMAN; RAMANUJAN; 1986). Contudo, o “desempenho pode variar conforme o ponto de vista adotado” (SNOW; HREBENIAK, 1980, p. 319), ou seja, a mensuração do desempenho dependerá dos atributos que serão analisados e consequentemente, resultados distintos podem ser encontrados.

Venkatraman e Ramanujam (1986) descrevem o DO como uma medida de eficácia organizacional, sendo que aspectos sociais e ambientais são abordados devido a relação com seus *stakeholders*. Os autores classificaram o DO como multidimensional com medidas

financeira e não-financeira: i) empresarial: crescimento e participação de mercado e diversificação e desenvolvimento de produtos; ii) efetividade organizacional: qualidade dos produtos, satisfação dos funcionários e responsabilidade social; e iii) financeiro: retorno sobre ativos, margem de vendas e patrimônio líquido. Capon, Farley e Hoenig (1990), revelam que o que é comumente conhecido por DO nada mais é do que desempenho financeiro.

A medição de desempenho, conforme Neely, Gregory e Platts (1995), é um processo que consiste em quantificar a ação das organizações. No enfoque do marketing, os objetivos são alcançados mediante a satisfação de seus clientes com maior eficiência e eficácia do que seus concorrentes. Os autores referem-se a eficácia como um parâmetro no atendimento das exigências dos clientes, enquanto a eficiência trata-se de uma medida que avalia economicamente os recursos que são utilizados para proporcionar um determinado nível de satisfação do cliente.

Desta forma, Neely (1998) definiu um sistema de medição de desempenho, o qual é constituído por três elementos que inter-relacionam-se: medidas individuais, que quantificam a eficiência e a eficácia das ações; um conjunto de medidas, que se combinam para avaliar o desempenho de uma organização como um todo; e uma infraestrutura de suporte, que permite os dados a serem adquiridos, agrupados, ordenados, analisados, interpretados e divulgados. Esta definição serviu para identificar a multidimensionalidade do desempenho.

Assim como Venkatraman e Ramanujam (1986), Baker e Sinkula (1999; 2005) também afirmam que o DO é visto como um construto multidimensional, dispondo de medidas financeiras e não financeiras. As primeiras são tidas como de curto prazo enquanto as últimas como desempenho de longo prazo. Clark (2000, p. 3) complementa que as “percepções do desempenho de marketing parecem multidimensionais tanto em termos do número de medidas usadas quanto dos métodos de avaliação dessas medidas”. Combs, Combs, Russell Crook e Shook (2005) concluíram que o DO pode ser ainda mais explorado nas dimensões de retornos contábeis, mercado de ações e medidas de crescimento.

De uma forma geral, o DO é apurado sob a ótica de duas perspectivas: medidas objetivas e subjetivas (PELHAM; WILSON, 1995). As medidas objetivas referem-se aos índices de desempenho exatos, como: dados financeiros, contábeis e econômicos (DESS; ROBINSON, 1984). Já as medidas subjetivas envolvem julgamentos perceptuais, abstratos e interpretacionais feitos por executivos (MCCRACKEN; MCLLWAIN; FOTTLER, 2001) relacionados a: avaliação do mercado (HARRIS, 2001; KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005); avaliação dos riscos financeiros (MEAR; FIRTH, 1988); e percepções das transformações na empresa (DAVIDSSON; 1991).

Tradicionalmente, as medidas objetivas são as mais empregadas para a avaliação do desempenho, em virtude de que os dados objetivos são menos enviesados, porém nem sempre disponíveis, uma vez que a formatação dos dados pode não condizer com questões de pesquisa específica. Nestas circunstâncias, medidas subjetivas podem ser uma alternativa razoável (MCCRACKEN; MCLLWAIN; FOTTLER, 2001).

Todavia, Dess e Robinson (1984) ressaltam que ao optar por uma medida, a outra não deve ser substituída, isso porque, seus resultados indicaram uma alta correlação entre elas. Os autores concluíram que as medidas subjetivas eram consistentes com o desempenho real da empresa, em termos de retorno sobre ativos e crescimento de vendas, podendo ser utilizadas para acessar indicadores de desempenho não-econômicos e/ou quando não tiver acesso para coletar dados objetivos da empresa.

Seguindo a fundamentação teórica, optou-se por mensurar o DO por meio de medidas financeiras as quais, segundo Maltz, Shenhar e Reilly (2003) representam a abordagem tradicional que abrange medidas como vendas, lucros ou retorno sobre investimento. Os autores argumentam que essas medidas são amplamente utilizadas em pesquisas acadêmicas e, também, por se tratar da sua efetividade de curto e longo prazo. O Quadro 7 sintetiza a abordagem de medidas dos autores referenciados.

Quadro 7 – Medidas de Desempenho Organizacional

Autor	Medida Objetiva	Medida Subjetiva
Dess e Robinson (1984)	<ul style="list-style-type: none"> • Financeira; • Contábeis; • Econômicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Retorno sobre ativos; • Crescimento de vendas.
Venkatraman e Ramanujam (1986)	<ul style="list-style-type: none"> • Retorno sobre ativos; • Margem de vendas; • Patrimônio líquido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento e participação de mercado; • Diversificação e desenvolvimento de produtos; • Qualidade dos produtos; • Satisfação dos funcionários; • Responsabilidade social.
Neely, Gregory e Platts (1995)	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiência 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficácia
Maltz, Shenhar e Reilly (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Margem de vendas; • Margem de lucros; • Retorno sobre investimentos. 	
Baker e Sinkula (1999; 2005)	<ul style="list-style-type: none"> • Financeira 	<ul style="list-style-type: none"> • Não-financeira

Fonte: AUTOR, 2019.

2.4 Relação entre Orientação para o Mercado, Capacidades Dinâmicas e Desempenho Organizacional

O debate em relação a OPM ressalta a capacidade da empresa em aprender sobre clientes, concorrentes e membros do canal. Esse aprendizado adquirido proporciona à empresa perceber e atuar, continuamente, em eventos e tendências de mercados atuais e futuros (DAY; 1994).

De acordo com Kohli e Jaworski (1990), a OPM baseia-se na geração de inteligência de mercado, disseminação da inteligência e resposta para o mercado. Esta abordagem comportamental, segundo Day (1994, p. 43), “captura a essência de uma capacidade de percepção de mercado”. No entanto, para que as empresas beneficiem-se dessa estratégia, é necessário desenvolver capacidades para compreender as informações coletadas sobre as necessidades do cliente, da concorrência e de outras forças ambientais (DAY; 1994).

Capacidades, conforme Nelson e Winter (1982), são configurações de rotinas e recursos, os quais viabilizam as organizações alcançarem os objetivos desejados. Já as CDs, são capacidades que uma organização possui, controla ou que tenha acesso para intencionalmente criar, ampliar ou modificar seus recursos tangíveis, intangíveis e humanos (HEL FAT *et al.*, 2009) que contribuem de maneira indireta para o DO (HEL FAT; PETERAF, 2003).

A organização que se tornar orientada para o mercado, exigirá capacidades no entendimento das implicações da informação de mercado para, assim, coordenar respostas estratégicas interfuncionais, as quais propiciara um incremento no DO (RUEKERT, 1992; JAWORSKI; KOHLI, 1993). Nota-se que esses comportamentos ou rotinas podem estar relacionados junto as características das CDs.

Zahra (2008) aponta que há rotinas tangíveis subjacentes em cada uma das dimensões da OPM. Por exemplo: a geração de inteligência de mercado envolve rotinas para pesquisar e disseminar informações dentro da empresa. A integralidade dessas rotinas permite reconhecer as oportunidades de mercado.

Hunt e Morgan (1995), alertam quanto à primordialidade de habilidades para uma implementação bem sucedida da OPM, sugerindo que não é qualquer empresa que é capaz de gerar e sustentar vantagens competitivas por meio da OPM. Para tal, Menguc e Auh (2006, p. 64) propuseram que a “orientação para o mercado produziria uma melhoria maior no desempenho da empresa quando combinada com outros recursos complementares internos para criar novas capacidades dinâmicas”.

Além do mais, em economias emergentes o mercado sofre rápidas mutações fazendo com que a adaptabilidade da empresa a esse ambiente turbulento seja determinante, requerendo, assim, um nível mais alto de CDs (ZHOU; LI, 2007). Isso, em razão de que elas consistem de “informações em tempo real, relações interfuncionais e comunicação intensiva entre os envolvidos no processo e com o mercado externo” (EISENHARDT; MARTIN, 2000, p. 1112).

Constata-se uma complementaridade entre as teorias de OPM e CDs, e ambas demonstram uma relação positiva com o DO, visto que empresas orientadas para o mercado seguem rotinas e processos específicos e identificáveis em que adquirem informações sobre clientes e concorrentes, monitoraram e avaliam suas necessidades e desejos de mudança, disseminam essas informações entre os gestores e seus subordinados, e reestruturam a estratégia de negócios em vista de aumentar o valor do cliente (KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990).

Esses processos implícito de geração e disseminação de inteligência da OPM são rotinas importantes que criam CDs (ZAHRA, 2008) para sentir e responder ao mercado, fornecer informações e entender mercados superiores, fazendo com que diminua a incerteza e aumente a probabilidade de uma resposta adequada às mudanças do mercado (HOU, 2008), o que provavelmente propiciará à empresa alcançar um desempenho superior (ZAHRA, 2008).

Já as CDs concentram-se em processos voltados para a percepção e aproveitamento de oportunidades, e para a integração e reconfiguração constante da base de recursos organizacionais a fim de ganhar vantagem competitiva (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Além disso, as CDs promovem um ganho de velocidade, eficiência e eficácia fazendo com que a empresa responda mais rápido à turbulência ambiental, o que resulta em DO superior (CHMIELEWSKI; PALADINO, 2007). Elas permitem ainda que a “empresa aproveite as oportunidades de aumento de receita e ajuste suas operações para reduzir os custos” (DRNEVICH; KRIAUCIUNAS, 2011, p. 258).

Como resultado da integração dessas duas abordagens, ocorre o surgimento de “novos *insights* sobre como a escolha estratégica afeta os processos internos, como a reconfiguração e a modificação de recursos” (ZHOU; LI, 2010, p. 224). A seguir, no quadro abaixo, apresenta-se os trabalhos que investigaram a relação entre OPM, CDs e DO.

Quadro 8 - Estudos relacionados a Orientação para o Mercado, Capacidades Dinâmicas e Desempenho Organizacional

Autor (es) Ano	Menguc e Auh (2006)	Hou (2008)	Morgan, Vorhies e Mason (2009)	Zhou e Li (2010)	Ngo e O'Cass (2012)	Sarkar, Coelho e Maroco (2016)
Publicação	Journal of the Academy of Marketing Science	Social Behavior and Personality	Strategic Management Journal	Journal of Business Research	Journal of Marketing Management	Journal of the Knowledge Economy
Título	Creating a Firm-Level Dynamic Capability through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness	Toward a research model of Market Orientation and Dynamic Capabilities	Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance	How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies	Performance implications of market orientation, Marketing resources, and Marketing capabilities	Strategic Orientations, Dynamic Capabilities, and Firm Performance: an Analysis for Knowledge Intensive Business Services
Objetivo	Melhorar a compreensão do valor competitivo da OPM, baseando-se na RBV da empresa e na perspectiva das CDs	Propor um modelo de pesquisa de OPM e CDs	Examinar a OPM e as capacidades de marketing através das quais os recursos são implantados no mercado como direcionadores do desempenho da empresa em uma amostra interindustrial.	Investigar os efeitos das orientações estratégicas sobre as CDs na economia emergente da China.	Examinar como a OPM, recursos de marketing, e capacidades de marketing contribuem para o DO.	Analisar a relação entre orientação empreendedora, para a aprendizagem e para o mercado, CDs e DO.
Variáveis	Tamanho da empresa; Turbulência de mercado e tecnológica Intensidade competitiva; OPM; Inovação; DO.	OPM; CDs; Vantagem competitiva; DO.	OPM; Capacidade de marketing; DO.	Orientação estratégica; CDs; Tipo de empresa; Tamanho da empresa; Tipo de indústria; Turbulência tecnológica.	OPM; Recursos de marketing; Capacidades de marketing; DO; Variáveis de controle.	Orientação empreendedora; Orientação para aprendizagem; OPM; CDs; DO.
Metodologia	Empresas australianas de grande porte operando em uma variedade de indústrias de transformação.	O modelo ainda não foi testado.	Baseado na Visão Baseada em Recursos (RBV) e Capacidades Dinâmicas. Survey via e-mail 230 empresas nos EUA.	Baseado no RBV, uma pesquisa em 179 empresas de manufatura estrangeiras na China. ROA usado para avaliar o desempenho da empresa.	Estudo empírico com 163 empresas de manufatura e serviços na Austrália.	Estudo empírico com 209 empresas de serviços intensivos em conhecimento.

Autor (es) Ano	Menguc e Auh (2006)	Hou (2008)	Morgan, Vorhies e Mason (2009)	Zhou e Li (2010)	Ngo e O'Cass (2012)	Sarkar, Coelho e Maroco (2016)
Resultados	O efeito da orientação de mercado sobre o desempenho das empresas é fortalecido quando a orientação para o mercado é agregada com recursos complementares internos, como a inovação.	O modelo ainda não foi testado.	A orientação para o mercado requer capacidades organizacionais complementares se o seu valor para a empresa deve ser plenamente realizado.	Tanto a orientação para o mercado como os laços gerenciais podem levar ao sucesso da empresa. A orientação para o mercado é desejável para se obter vantagem de custo ou diferenciação.	Recursos de marketing e as capacidades de marketing são importantes condutores do desempenho da empresa, e seu impacto é maior quando são complementares entre si.	As CDs mediam as relações entre algumas orientações estratégicas e o desempenho da empresa. Quando as CDs são combinadas com as orientações estratégicas, elas aumentam o desempenho da empresa.
Implicações	Foram incluídos o tamanho da empresa e as três incertezas ambientais externas (turbulência do mercado, intensidade competitiva e incerteza tecnológica) variáveis de controle para evitar erros de especificação do modelo.	Argumenta que é improvável que a orientação para o mercado, isoladamente, se qualifique como uma capacidade dinâmica; Ela precisa ser complementada por outros recursos internos que levantarão seu valor competitivo.	Identificaram e examinaram empiricamente capacidades organizacionais específicas relacionadas com o mercado que permitam às empresas responder eficazmente à inteligência de mercado que geram e disseminam.	A integração das perspectivas de orientação estratégica e capacidade adaptativa ilustra como as interações externas de uma empresa com clientes, concorrentes e tecnologia afetam seu sortimento e reconfiguração de recursos internos.	Lança nova luz sobre o grau em que as empresas possuem recursos de marketing específicos e capacidades de marketing para implementar OPM; Ilumina as relações entre os recursos de marketing, capacidades de marketing e seu efeito de interação sobre o desempenho da empresa.	Melhor compreensão da economia do conhecimento, dado o importante papel que os serviços empresariais intensivos de conhecimento desempenham em um setor tão dinâmico e essencial.

Autor (es) Ano	Menguc e Auh (2006)	Hou (2008)	Morgan, Vorhies e Mason (2009)	Zhou e Li (2010)	Ngo e O'Cass (2012)	Sarkar, Coelho e Maroco (2016)
Comentários	Discutem os achados no contexto de diferentes estágios do ciclo de vida do produto e em diferentes níveis de desenvolvimento do mercado.	Propôs que as capacidades dinâmicas sejam importantes variáveis mediadoras que, quando combinadas com a orientação para o mercado, aumentarão o impacto no desempenho da orientação para o mercado.	Resultados fornecem novos insights sobre o processo pelo qual OPM está conectado com o desempenho da empresa e indicam que um OPM exige capacidades organizacionais complementares se o seu valor para a empresa deve ser plenamente realizado. Focado apenas em capacidades de marketing.	O estudo centrou-se na vantagem competitiva e utilizou apenas medida objetiva de desempenho. O estudo incorpora características firmes como moderador e inclui capacidades dinâmicas como mediador.	OPM influencia os recursos de marketing e as capacidades de marketing da empresa, o desempenho, o estudo reforça a necessidade de gerir não só os recursos e capacidades dentro da empresa, mas também a sua complementaridade.	A posse de CDs revelou que determinados processos organizacionais para criar ajustes adequados e/ou de mercado é um elemento crucial na criação de valor para as empresas que competem em mercados dinâmicos.
Limitações e futuras pesquisas	Orientação para o mercado poderia não ser suficiente para gerar um desempenho superior da empresa; Outros recursos complementares podem ser necessários para melhorar o efeito de desempenho da orientação para o mercado.	Propôs e delimitou um modelo de pesquisa para explorar as relações entre orientação de mercado, capacidades dinâmicas e desempenho da empresa.	É importante testar nossos resultados em diferentes contextos culturais nacionais para poder estabelecer a generalização global.	Outras pesquisas devem considerar a abordagem operacional de Zollo e Winter (2002) para enriquecer a compreensão das capacidades dinâmicas.	Utilizar medidas objetivas para complementar os auto relatórios na medição do desempenho da empresa, bem como recursos de marketing e sua implantação; Coletar dados de informantes múltiplos.	Basear-se nessa abordagem integrativa e expandir-se tanto geograficamente quanto tentar obter várias respostas de uma organização para superar o uso de medidas auto referidas de apenas um indivíduo em cada organização.

Fonte: AUTOR, 2019.

2.5 MODELO CONCEITUAL DA PESQUISA

Originalmente, a OPM foi constituída como um modelo reflexivo de segunda ordem; entretanto, no decorrer do tempo, a forma com que esse composto único relacionava-se com DO, passou a ser investigada. Isso porque, há a possibilidade de existir problemas não esclarecidos quando relacionada com outras variáveis (DONG; ZANG; HINSCH; ZOU, 2016).

Estudos comprovam que a OPM possui um efeito positivo significativo direto no DO, e este é consistente em todo o mundo (CANO; CARRILLAT; JARAMILLO, 2004; KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005; ELLIS; 2006). Em contrapartida, outras pesquisas revelaram que esta relação pode ser não significativa e até negativa (CADOGAN; SUNDQVIST; SALMINEN; PUUMALAINEN, 2002; AGARWAL; KRSHNA ERRAMILI; DEV, 2003; AKYOL; AKEHURST, 2003). Portanto, essa discrepância pode sugerir mediadores não abordados (DONG *et al.*, 2016).

Entretanto, uma corrente de pesquisadores (MENGUC; AUH, 2006; HOU, 2008; MORGAN; VORHIES; MASON, 2009; ZHOU; LI, 2007; 2010; NGO; O' CASS, 2012; SARKAR; COELHO; MAROCO, 2016; NAJIB; *et al.*, 2017) argumentam que a relação entre OPM e desempenho pode não ser direta, mas sim moderada ou mediada por variáveis internas ou externas, tais como as CDs. Zhou, Yim e Tse. (2005, p. 54) asseguram que a “orientação para o mercado é um recurso fundamental que afeta a estratégia e a operação de uma empresa, mas seu valor potencial deve ser complementado com outras capacidades da empresa”.

Menguc e Auh (2006) desenvolveram um modelo conceitual, por meio do qual objetivaram melhorar a compreensão do valor competitivo da OPM, baseando-se na RBV e CDs. Os resultados empíricos confirmaram a teoria defendida pelos autores, de que um maior impacto da OPM no DO é ocasionado quando combinado com recursos complementares internos.

O limitado entendimento da maneira como a OPM é implementada para obter vantagem competitiva, fez com que Morgan, Vorhies e Mason (2009) elaborassem um modelo teórico e empírico baseando-se na RBV e CDs para resolver essa limitação. A partir destas duas teorias, os autores examinaram a dotação da OPM e as capacidades de marketing como estimuladores do DO. Concluíram que esses dois ativos são complementares e contribuem para o desempenho superior da empresa.

As ações da OPM sobre as CDs também foram investigadas em países cuja a economia é emergente, como a China (ZHOU; LI, 2010). Além disso, Zhou e Li (2010)

analisaram se a relação da OPM com as CDs depende da dinâmica de mercado. Os autores identificaram que a integração desses dois conceitos ilustra a maneira com que as interações externas de uma empresa afetam seu sortimento e reconfiguração de recursos internos.

Contribuindo para essa linha de pesquisa, Ngo e O'Cass (2012) exploraram a relação entre OPM, capacidades de marketing, recursos de marketing, e o impacto que essa interação produz no DO. Os resultados evidenciaram que essa complementaridade aumenta o desempenho da empresa.

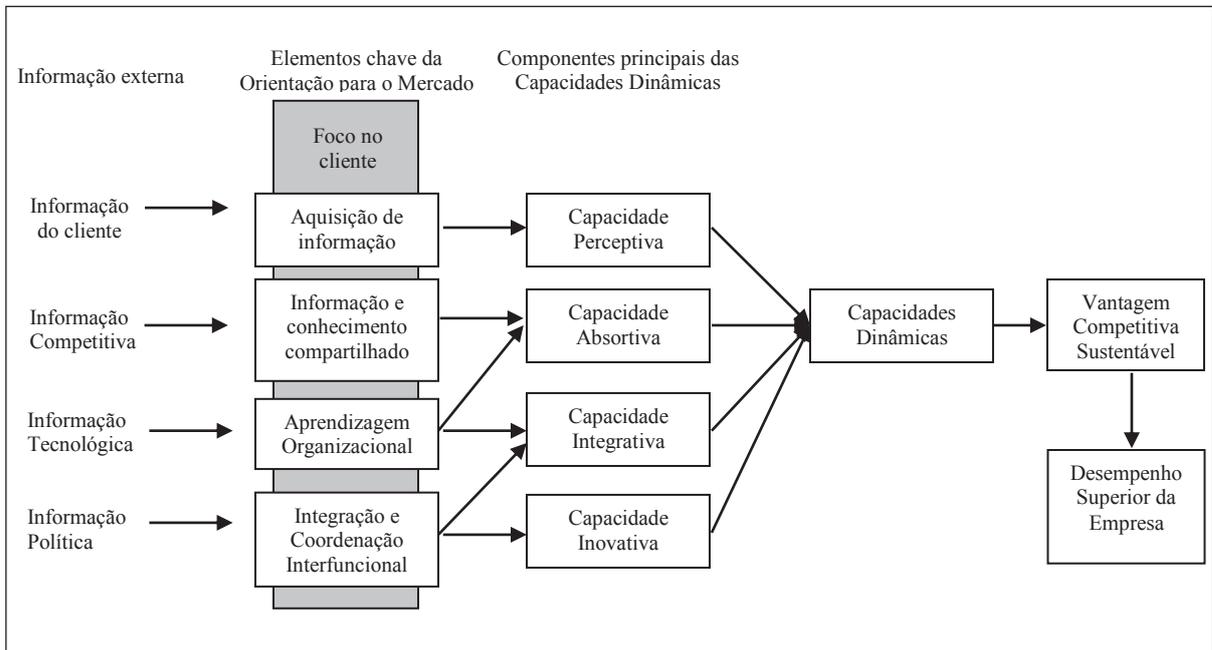
Em seu estudo empírico, Sarkar, Coelho e Maroco (2016), analisaram por meio da orientação empreendedora, orientação para a aprendizagem, OPM, CDs e DO de 209 empresas de serviços intensivos em conhecimento. Os autores examinaram tanto os efeitos diretos das orientações estratégicas no desempenho, quanto o papel mediador das CDs na relação dessas. Os resultados apontaram que há uma relação positiva das orientações estratégicas com o desempenho e quando essas são mediadas pelas CDs seu impacto é ainda maior.

Vale ressaltar, com exceção de Sarkar, Coelho e Maroco (2016), os demais estudos abordaram as CDs de forma unidimensional. No entanto, a presente pesquisa segue a premissa de Wang e Ahmed (2007) e Hou (2008). A qual entende que as CDs é um construto multidimensional formado por quatro capacidades comuns: absorptiva, inovativa, integrativa e perceptiva. Estas capacidades são antecedentes e componentes centrais das CDs (WANG; AHMED, 2007; HOU, 2008).

Portanto, a partir desse embasamento teórico, o modelo conceitual dessa pesquisa é um recorte do modelo proposto por Hou (2008). Ele investigou, teoricamente, o impacto causado pela OPM e CDs no DO. Para tanto, o autor baseou-se na perspectiva das CDs para evoluir a compreensão do valor competitivo da OPM.

Hou (2008) trabalhou as CDs compostas por outras quatro capacidades que capturarão de forma mais eficiente os principais processos das CDs, as capacidades são: absorptiva, inovativa, integrativa e perceptiva. Para ele, esses “são os componentes mais importantes das capacidades dinâmicas e sustentam a capacidade da empresa de integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades de acordo com mudanças externas” (HOU, 2008, p. 1258), conforme demonstrado na Figura 5.

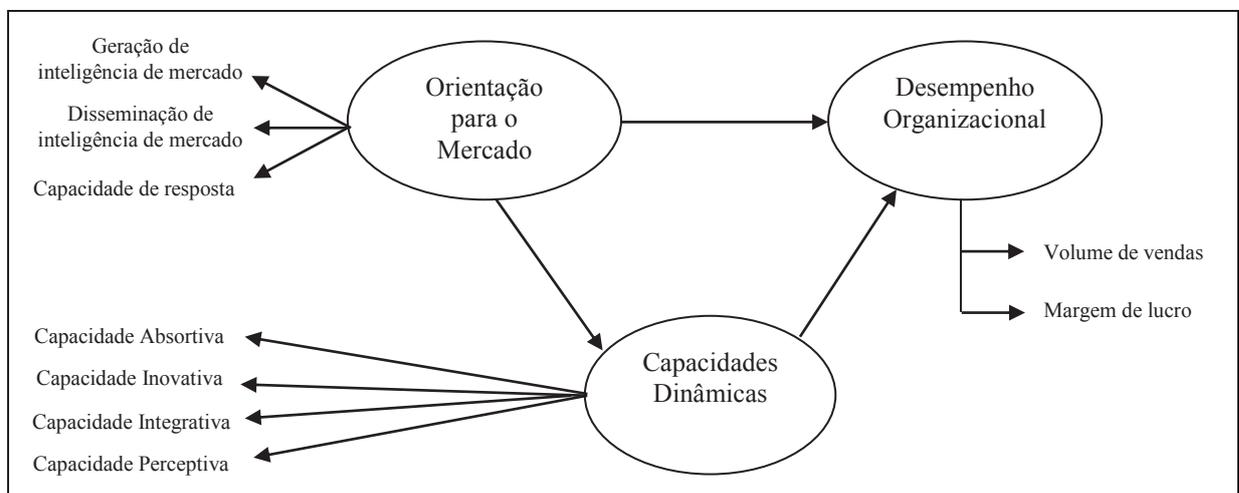
Figura 5 – Modelo proposto por Hou (2008)



Fonte: HOU (2008 p. 1259)

Para esta pesquisa, optou-se por uma adaptação do modelo de Hou (2008), tendo como construto de OPM a Escala MARKOR de Kohli, Jaworski, Kumar (1993); para CDs, utilizou-se as dimensões Capacidades Absortiva de Wang e Ahmed (2007), Capacidade Inovativa de Wang e Ahmed (2004), Capacidade Integrativa de Pavlou e El Sawy (2011); e para DO são medidas objetivas de Dess e Robinson (1984). A seguir o modelo de pesquisa é apresentado na Figura 6.

Figura 6 – Modelo de Pesquisa



Fonte: AUTOR, 2019.

2.6 HIPÓTESES DO ESTUDO

Com base no levantamento bibliográfico e o modelo de pesquisa exposto, apresentam-se a seguir as hipóteses a serem testadas e que proverão a consecução dos objetivos geral e específicos propostos no estudo.

O efeito positivo da OPM sobre o DO é amplamente defendido, testado e comprovado em diversos estudos internacionais e nacionais, conforme apresentado no Quadro 9. A OPM é considerada o elemento direcionador e influenciador das atividades da empresa, de modo que geram comportamentos que garantem ganho de desempenho superior (GATIGNON; XUEREBO, 1997) de mercado, de produtos e financeiro (KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005).

Dessa maneira, estabelece-se a primeira hipótese do estudo com o propósito de atender ao primeiro objetivo específico:

Hipótese 1 - A orientação para o mercado tem efeito positivo no desempenho organizacional.

A construção da hipótese 2 diz respeito a relação entre as CDs e o DO. As CDs influenciam positivamente o DO a partir da construção e reconfiguração da base de recursos em conformidade com ambientes em mudanças (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), geração de novas configurações no mercado (EINSENHARDT; MARTIN, 2000), coleta e capacitação de recursos que criam rendas econômicas para as empresas (MAKADOK, 2001).

Essas inferências são comprovadas nos estudos empíricos (ZOTT, 2003; MORGAN; VORHIES; MASON, 2009; PROTOGEROU; CALOGHIROU; LIOUKAS, 2011; ZHOU; LI, 2010; PAVLOU; EL SAWY, 2011; CHIEN; TSAI, 2012; LI; LIU, 2012; WILDEN *et al.*, 2013; WANG; SENARATNE; RAFIQ, 2015; PEZESHKAN *et al.*, 2016) em que as CDs contribuem positivamente e significativamente para o DO, sendo que esse efeito é estabelecido tanto de maneira direta quanto indiretamente. Portanto, têm-se a segunda hipótese que busca atender ao segundo objetivo específico:

Hipótese 2 - As capacidades dinâmicas têm efeito positivo no desempenho organizacional.

Estudos revelam que a articulação entre OPM e CDs gera uma relação positiva entre ambas (MENGUC; AUH, 2006; ZHOU; LI, 2010; MAULUDIN; ALHABSJI; IDRUS; ARIFIN, 2013; SARKAR; COELHO; MAROCO, 2016; NAJIB *et al.*, 2017). Isso em razão de que a OPM atua na maneira em que a empresa adquire, aloca e utiliza recursos, possibilitando, assim, ser uma fonte que auxilia na geração de CDs (ZAHRA, 2008; ZHOU; LI, 2010). Essa integração ilustra como as interações externas de uma empresa afetam a distribuição e reconfiguração de recursos internos (ZHOU; LI, 2010). A vista de responder o terceiro objetivo específico, criou-se a terceira hipótese:

Hipótese 3 - A orientação para o mercado tem relação positiva com as capacidades dinâmicas.

Estudos anteriores (PELHAM, 1999; SLATER; NARVER, 2000; OLAVARRIETA; FRIEDMANN, 2008) relatam os efeitos significativos da OPM sobre o DO, contudo Jaworski, Kohli e Sahay (2000) afirmam que a OPM em si é um requisito fundamental, porém não suficiente.

Uma perspectiva evolucionista mais recente tem defendido que esses impactos podem não ser reproduzidos diretamente, e sim, quando articulado com outros recursos estratégicos que possibilitam alcançar níveis de desempenho superiores, até então encontrado (ZHOU; YIM; TSE, 2005; MENGUC; AUH, 2006; HOU, 2008; MORGAN; VORHIES; VORHIES 2009; ZHOU; LI; 2010; NGO; O'CASS, 2012; NAJAFI-TAVANI; SHARIFI; NAJAFI-TAVANI, 2016; SARKAR; COELHO; MAROCO, 2016; NAJIB *et al.*, 2017).

A OPM é um “recurso essencial que afeta a estratégia e a operação da empresa, mas seu valor potencial deve ser complementado com outras capacidades da empresa” (ZHOU; YIM; TSE, 2005, p. 54). Morgan, Vorhies e Mason (2009) complementam essa concepção baseando-se nas CDs, sendo que a OPM, como uma estratégia, somente pode ser eficaz em relação ao DO quando apoiada por capacidades organizacionais complementares relacionadas ao mercado.

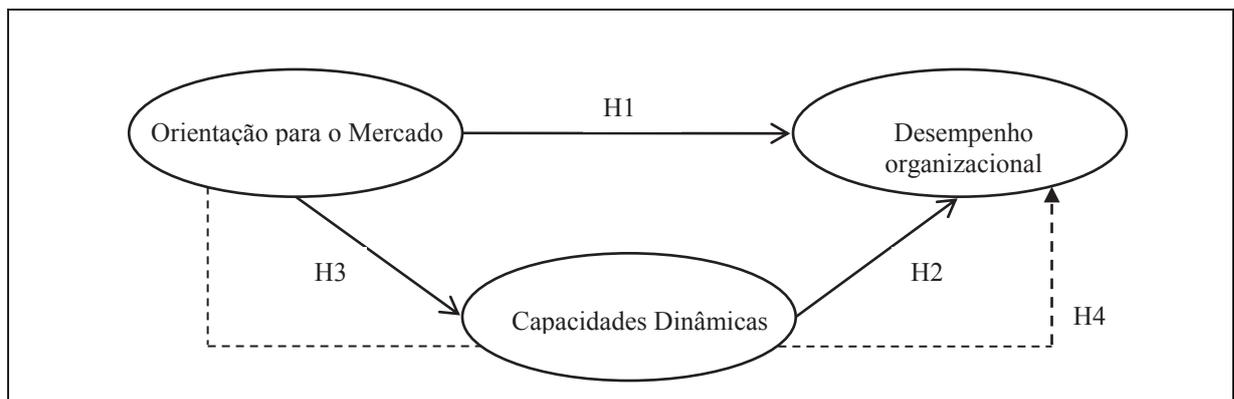
Os resultados encontrados por Menguc e Auh (2006, p. 66) reconhecem “quando um alto nível de orientação para o mercado é combinado com alta capacidade de inovação, ele cria uma capacidade dinâmica que permite as empresas melhorar o desempenho da empresa”. Zhou e Li (2007) elaboraram um mecanismo baseado nas CDs para explicar os processos pelos quais a OPM afeta o desempenho. Hou (2008, p. 1251) relacionou as teorias de OPM, CDs e DO argumentando que o “valor competitivo da orientação para o mercado é

positivamente mediado por capacidades dinâmicas”. Zhou e Li (2010) constataram que a OPM é um valioso impulsionador das CDs. Sarkar, Coelho e Maroco (2016) identificaram em seus resultados o papel mediador das CDs nos efeitos da OPM sobre o DO. Apoiando-se nessa fundamentação teórica, apresenta-se a quarta hipótese que procura responder ao último objetivo específico:

Hipótese 4 - As capacidades dinâmicas têm efeito mediador entre orientação para o mercado e desempenho organizacional.

A Figura 7 demonstra a relação das variáveis estudadas.

Figura 7 - Diagrama das hipóteses de estudo



Fonte: AUTOR, 2019.

3 MÉTODO

Nesse capítulo é apresentado o conjunto de procedimentos metodológicos aplicados para responder ao problema e aos objetivos do estudo desenvolvidos, pois segundo Gil (2008, p. 26), a pesquisa tem um caráter pragmático, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Para tanto a pesquisa é descrita, delineada e classificada quanto a abordagem do problema e do objetivo geral; quanto ao propósito do estudo e o procedimento técnico utilizado. Para melhor operacionalização do método empregado é apresentado o modelo teórico do estudo, com as duas etapas desenvolvidas no decorrer da pesquisa, a etapa exploratória e a descritiva.

3.1 Delineamento da Pesquisa

No presente estudo, verificou-se a relação entre Orientação para o Mercado, Capacidades Dinâmicas e o Desempenho Organizacional das micro, pequenas e médias empresas do setor industrial localizadas nas regiões noroeste e nordeste do Rio Grande do Sul que estão sob influência da Universidade de Passo Fundo.

De acordo com Silva e Menezes (2005) a natureza de uma pesquisa pode ser vista como básica e aplicada. A pesquisa básica tem por objetivo gerar conhecimentos novos, de maneira a colaborar para o avanço da ciência sem aplicação prática, abrangendo interesses universais. Em contrapartida, a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos empíricos e busca solucionar problemas específicos, envolvendo interesses locais. Em relação à natureza, a presente pesquisa é caracterizada como aplicada e transversal.

No tocante à abordagem, as pesquisas podem ser classificadas de duas maneiras: qualitativas e quantitativas. A abordagem qualitativa preocupa-se com as questões práticas da realidade que não podem ser quantificadas, de modo que as análises dessas relações sociais são centradas na percepção e explicação dos fatos não requerendo o uso de métodos estatísticos (SILVA; MENEZES, 2005). Esta abordagem é indutiva, sendo que o pesquisador procura estabelecer o significado de determinado fenômeno com base nos pontos de vista dos participantes em seu ambiente natural; o pesquisador é o instrumento para a coleta de dados e emprega múltiplos métodos de coleta de dados; é emergente, envolve o uso de uma lente

teórica que é interpretativista e holística fundamentada em dados de texto e imagem (CRESWELL, 2010).

A pesquisa qualitativa, segundo Malhotra (2012), é caracterizada por ser uma metodologia não estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras de fontes secundárias externas, que utilizam técnicas de coleta de dados como associações de palavras, grupo focal e entrevistas em profundidades para proporcionar ideias e entendimento do ambiente do problema.

Diferentemente, a abordagem quantitativa é caracterizada por quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população de interesse sendo que a amostra deve ser um grande número de casos representativos e a coleta de dados é estruturada; a análise de dados, normalmente, aplica alguma forma da análise estatística, e os resultados recomendam uma ação final da pesquisa (MALHOTRA, 2012).

As pesquisas quantitativas “pressupõem a definição do papel de cada variável e a relação entre elas, gerando hipóteses a serem testadas durante a análise dos dados coletados” (GABRIEL, 2014, p. 354). Marconi e Lakatos (2002) afirmam que a hipótese é uma proposição que se faz na tentativa de verificar a validade de resposta existente para um problema. É uma suposição que antecede a constatação dos fatos, para isto, faz-se necessário uma verificação empírica por meio de análises estatísticas para apresentar resultados úteis (PRODANOV; DE FREITAS, 2013).

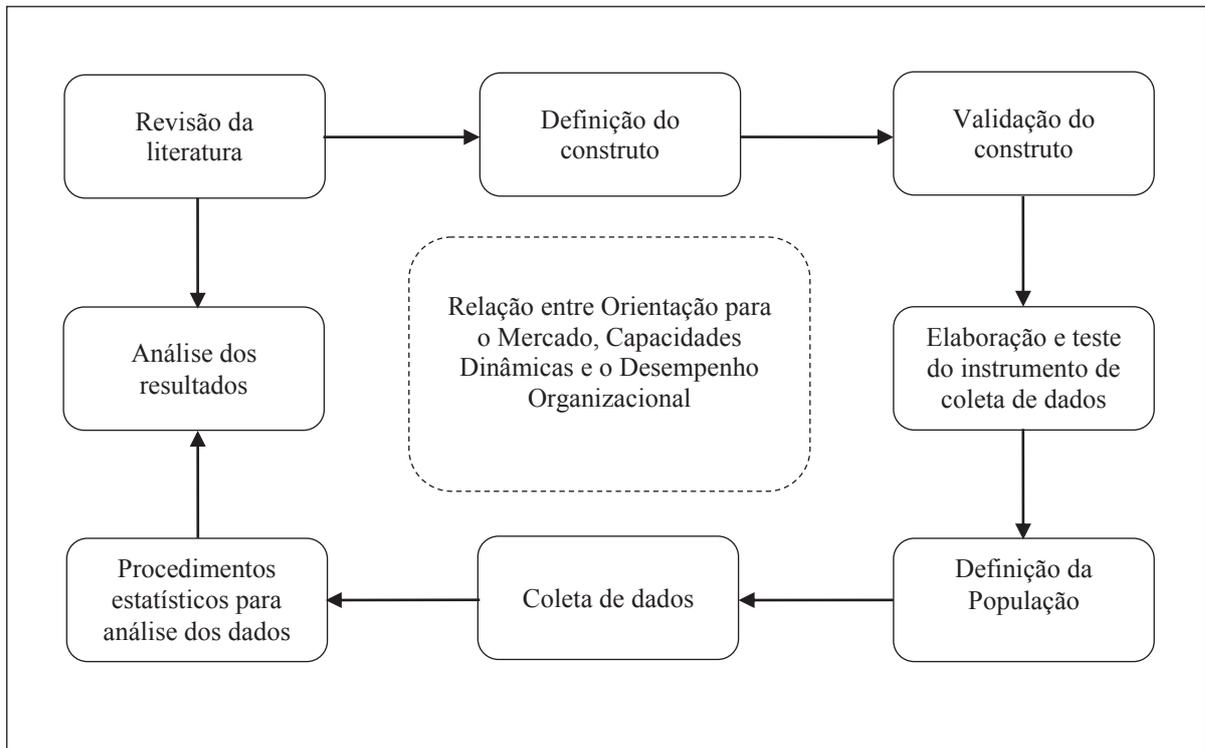
Conforme Serapioni (2000), pesquisas quantitativas tem uma postura positivista, já que, segundo esta abordagem, os dados de fato existem, “e não dependem da subjetividade dos informantes, podem ser capturados com instrumentos de coleta que mantenham a subjetividade do investigador a uma distância segura” (AYROSA; CERCHIARO, 2014, p. 8).

As duas estratégias são diferentes pela sua sistemática e, principalmente, pela forma com que se aborda o problema que constitui o objeto de estudo. É a natureza do problema que determinará a escolha do método (DIEHL; TATIM, 2004). Porém, “do ponto de vista epistemológico, nenhuma das duas abordagens é mais científica do que a outra” (MINAYO; SANCHES, 1993, p. 247). Uma vez que, as duas metodologias são compatíveis para a execução de um mesmo projeto e devido à complexidade do problema de pesquisa, uma pesquisa quantitativa pode utilizar de métodos e técnicas qualitativas para realizar uma análise mais profunda e vice-versa (MINAYO, 1994).

Em vista de responder ao problema de pesquisa e a consecução dos objetivos propostos nesse estudo, ambas as abordagens foram adotadas, a qualitativa e a quantitativa. Primeiramente, a abordagem qualitativa foi examinada por meio da pesquisa exploratória e,

posteriormente, a abordagem quantitativa por meio da pesquisa descritiva. A Figura 8 exibe como o estudo foi desenvolvido.

Figura 8 – Estrutura da pesquisa



Fonte: ADAPTADO PELO AUTOR DE VICENZI, 2017.

3.2 Etapa Exploratória

Pesquisas exploratórias constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla (GIL; 2008). Inicialmente, desencadeia-se um processo de investigação com o intuito de identificar a natureza de um fenômeno apontando as características essenciais do que se quer estudar (KOCHE, 1997)

De modo que proporcionam uma visão geral de determinado evento buscando maior familiaridade com o problema para a construção das hipóteses, por meio, de pesquisa bibliográficas. “Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições” (GIL, 2002, p. 41). Malhotra (2012) destaca que a pesquisa exploratória objetiva auxiliar na compreensão da situação-problema a qual o pesquisador se depara. Na sequência é descrita o processo de operacionalização dessa etapa do estudo.

3.2.1 Construto de Orientação para o Mercado, Capacidades Dinâmicas e Desempenho Organizacional

Um conceito teórico é a conceptualização da realidade, os quais são instrumentalizados por construtos que são adotados ou inventados conscientemente. Construtos são uma construção lógica que contempla um conjunto de propriedades aplicáveis a elementos reais objetivando a não ambiguidade no referencial empírico dos conceitos aplicados pelo pesquisador (PRODANOV; DE FREITAS, 2013).

Então, para elaborar um construto e, conseqüentemente, operacionalizá-lo é necessário que o pesquisador faça a tradução assertiva do conceito para o mundo real baseando-se em variáveis observáveis e mensuráveis sendo essas uma representação das variáveis teóricas (MARTINS, 2005).

Nesse sentido, visando testar empiricamente as hipóteses propostas neste estudo, optou-se pelo construto de orientação para mercado de Kohli, Jaworski e Kumar (1993), para as capacidades dinâmicas foram os construtos de Wang e Ahmed (2004; 2007); Teece (2007) e Pavlou e El Sawy (2011) e para desempenho organizacional Dess e Robinson (1984).

A OPM, foi medida por meio da escala MARKOR desenvolvida por Kohli, Jaworski e Kumar (1993). Os autores elaboraram a escala MARKOR (Anexo 1) a partir da filosofia geral de certos princípios de marketing e está relacionada ao conceito de OPM desenvolvido e testado nos trabalhos de Kohli e Jaworski (1990) e Jaworski e Kohli (1993).

A escala MARKOR tem por objetivo servir como instrumento para mensurar o nível de OPM das empresas. Assim, a escala MARKOR fornece o grau em que uma unidade estratégica de negócios está engajada em atividade multi-departamentais de geração de inteligência de mercado, na disseminação da inteligência vertical e horizontal pelos canais formais e/ou informais, e no desenvolvimento e implementação dos programas de marketing com base na inteligência gerada.

Kohli, Jaworski e Kumar (1993) dividiram a escala em três grupos, composta por vinte variáveis. As variáveis que compõem esta escala são segmentadas em: seis variáveis referentes à inteligência de mercado; cinco variáveis referentes à disseminação da inteligência de mercado; e nove variáveis referentes à resposta à inteligência gerada.

Esta escala é mundialmente e nacionalmente reconhecida e replicada em diversos estudos empíricos para medir o nível de OPM, bem como relacionar com demais construtos. De acordo com a Quadro 9 a escala MARKOR foi utilizada nos seguintes países:

Quadro 9 – Estudos empíricos que utilizaram a escala MARKOR

Estudo	País
Jaworski e Kohli (1993)	Estados Unidos
Raju, Lonial e Gupta (1995)	Estados Unidos
Caruana, Ramasehan e Ewing (1996)	Austrália e Nova Zelândia
Pitt, Caruana e Berthon (1996)	Reino Unido e Malta
Avlonitis e Gounaris (1997)	Grécia
Pelham (1997)	Estados Unidos
Toaldo (1997)	Brasil
Bhuan (1998)	Arábia Saudita
Silveira (1998)	Brasil
Baker e Sinkula (1999)	Estados Unidos
Mandelli (1999)	Brasil
Matsuno, Mentzer e Rentz (2000)	Estados Unidos
Pelham (2000)	Estados Unidos
Sampaio (2000)	Brasil
Faleiro (2001)	Brasil
Pulendran, Speed e Widing (2003)	Austrália
Qu e Ennew (2003)	China
Antoni (2004)	Brasil
Perin e Sampaio (2004)	Brasil
Santos-Vijande, Sanzo-Perez e Alvarez-Gonzales (2005)	Espanha
Martín-Consuegra e Esteban (2007)	Diversos países
Morgan, Vorhies e Mason (2009)	Estados Unidos
Kumar, Jones, Venkatesan e Leone (2011)	Estados Unidos
Abbate, Zanini e Souza (2012)	Brasil
Antoni, Magnante, Damacena (2013)	Brasil
Gnizy, Baker e Grinstein (2014)	Estados Unidos
Cordeiro Morais e Soares (2016)	Brasil
Sarkar, Coelho e Maroco (2016)	Portugal
Garcia e Ardigó (2018)	Brasil

Fonte: AUTOR, 2019.

A escolha pela escala MARKOR justifica-se pois os testes de confiabilidade e validades destes estudos demonstraram que a escala é apta para mensurar a OPM indiferentemente do país em que se passa o estudo E em um estudo mais recente Sarkar, Coelho e Maroco (2016) alcançaram um alpha de Cronbach de 0,77 na avaliação de empresas de serviços de negócios intensivos em conhecimento portuguesas, e no Brasil, Garcia e Ardigó (2018) estimaram um alpha de Cronbach de 0,841 investigando no setor hoteleiro de Santa Catarina. O construto de CDs seguiu as recomendações de Hou (2008), no qual o autor

articulou os quatro componentes principais que as compõem indicando os respectivos autores de seus construtos teóricos e empíricos, conforme o Quadro 10.

Quadro 10 – Componentes das Capacidades Dinâmicas

Autores	Capacidade Absortiva	Capacidade Inovativa	Capacidade Integrativa	Capacidade Perceptiva
Pavlou (2004)	✓	✓		✓
Ho e Tsai (2006)		✓	✓	✓
Wu (2006)	✓	✓	✓	
Pettus, Kor e Mahoney (2007)		✓	✓	✓
Teece (2007)	✓	✓		✓
Wang e Ahmed (2007)	✓	✓	✓	✓

Fonte: HOU (2008, p. 1257)

Tanto o construto de capacidade absorptiva quanto o de capacidade inovativa foram elaborados com base no estudo de Wang e Ahmed (2004; 2007). A capacidade absorptiva está voltada para a aquisição e incorporação de novos conhecimentos externos com o conhecimento interno existente, e assim, novos conhecimentos são fomentados (WANG; AHMED, 2007).

Enquanto a capacidade inovativa consiste na relevância dos novos produtos, nas abordagens mercadológicas para entrar e explorar o mercado-alvo, na introdução de novos métodos de produção, na cultura inovadora para novas ideias e inovação e na identificação de lacunas no posicionamento da indústria (WANG; AHMED, 2004).

Os autores elaboraram fatores para ambas as capacidades que refletem as características comuns das CDs. O construto de capacidade inovativa foi desenvolvido e testado empiricamente alcançando validade e confiabilidade (WANG, 2004). Já o construto de capacidade absorptiva foi apenas elaborado tendo em vista para que fosse adotado em um construto de medição em pesquisas futuras (WANG; AHMED, 2007).

Para a capacidade integrativa, o construto utilizado é o de Pavlou e El Sawy (2011). Os autores explicam que a capacidade integrativa incorpora novos conhecimentos às novas capacidades operacionais integrando padrões de conhecimento e interação entre os atores, de modo que cria-se uma visão compartilhada e consciência coletiva.

Dessa maneira, Pavlou e El Sawy (2011) formularam a escala com a finalidade de capturar a contribuição, a representação e a inter-relação da entrada individual para toda a unidade de negócios. Por meio de uma análise fatorial exploratória, a escala demonstrou um

padrão de carregamento ideal quanto a validade convergente, validade discriminante e unidimensionalidade.

No tocante a capacidade perceptiva, construto adotado é de Teece (2007). O autor argumenta que a capacidade perceptiva age no reconhecimento e/ou criação de oportunidades depende, em parte, das capacidades individuais e do conhecimento existente sobre as necessidades do cliente em relação a soluções ofertadas. Perceber oportunidades envolve atividades de pesquisa e exploração em mercados e tecnologias (TEECE, 2007). Assim, empresas inovadoras podem ser pioneiras e conquistar novos clientes (WILDEN *et al.*, 2013).

À vista disso, Wilden *et al.* (2013) originaram uma escala de capacidade perceptiva suportada nos itens derivados do trabalho teórico de Teece (2007). Esses itens propuseram-se a avaliar processos em que a empresa e seus funcionários examinam o ambiente. A escala de medição de Wilden *et al.* (2013) atenderam aos critérios de confiabilidade relevantes, elevado alpha de Cronbach (0,86), confiabilidade composta acima do limite aceitável (0,89) e todas as cargas fatoriais são significativas e estão acima de 0,5.

Em relação a variável DO, o construto embasa-se em Dess e Robinson (1984) que utilizou medidas objetivas e subjetivas de retorno sobre ativos, crescimento em vendas, margem de lucros, sendo essas, consideradas medidas de um desempenho global. Os resultados apresentaram que ambas as medidas são fortemente suportadas teoricamente e estatisticamente significativas a um nível de 95% de significância.

Assim, tanto a escala MARKOR quanto a escala adaptada para as CDs e DO demonstraram possuir todas as propriedades psicométricas desejáveis de uma escala válida. De modo que comprovaram sua unidimensionalidade, confiabilidade e validade.

3.2.2 Validação do construto

Os construtos escolhidos são de pesquisadores não-nacionais, e conseqüentemente, escritos em outra língua. Para tal uso, fez-se necessário adaptá-los aplicando a técnica de tradução reversa. Este método de tradução-reversa consiste em um processo estruturado, por meio do qual busca-se obter um instrumento compatível ao original, contudo ajustado para a nossa cultura, cujo o objetivo é a equivalência teórica nos termos utilizados e se respeita a autenticidade dos itens neste contexto cultural (GUILLEMIN; BOMBARDIER; BEATON, 1993).

Para a operacionalização, os construtos originais foram traduzidos para o português. Posteriormente, unificam-se estes construtos e se faz novamente a tradução, para a língua de

origem do construto. Por fim, esta nova tradução foi comparada com a original com o intuito de verificar se há ou não incompatibilidade entre ambos, conforme orientam Beaton, Bombardier, Guillemín, Ferraz (2000).

Em seguida os construtos foram avaliados quanto ao conteúdo. Este processo desenvolveu-se por meio juízes, os quais são peritos na área em questão e que avaliaram o quão bem a definição e as variáveis correspondem ao construto, tal qual indicado por Hair, Babin, Money, Samouel (2009). Os juízes quatro professores e pesquisadores de Programas de Pós-graduação em Administração, que dominam a temática estudada. Os juízes indicaram pequenos ajustes semânticos, os quais foram executados, feito isso, o modelo foi novamente apresentado aos juízes e, então validado sem restrições.

3.2.3 Elaboração e teste do instrumento de coleta de dados

A definição teórica de um construto implica na capacidade do pesquisador em escrever uma sentença clara e concisa que defina o que pretende-se medir (HAIR *et al.*, 2009). As afirmações precisam representar a teoria em um único construto com uma escala multi-itens devendo possuir no mínimo três variáveis para que haja uma confiabilidade (HAIR; BABIN; MONEY; SAMOUEL, 2005). No entanto, Hair *et al.* (2009, p. 594) afirmam que os “itens devem ser suficientes em quantidade para capturar completamente o domínio do construto”.

Isto posto, a construção do questionário desta pesquisa, utilizou-se da abordagem de Kohli e Jaworski (1990) para Orientação para o Mercado e a escala MARKOR (JAWORSKI; KOHLI; KUMAR, 1993) para indicar o nível de OPM das micro, pequenas e médias empresas participantes da pesquisa. Esta escala é formada por 3 dimensões e 20 variáveis e está dividida da seguinte maneira: (1) Geração de Inteligência de Mercado composta por seis variáveis; (2) Disseminação de Inteligência de Mercado com cinco variáveis; (3) Capacidade de resposta mais nove variáveis.

O construto de Capacidades Dinâmicas foi elaborado a partir dos trabalhos de Wang e Ahmed (2004; 2007), Teece (2007) e Pavlou e El Sawy (2011) sendo composto por quatro dimensões e 19 variáveis. As dimensões são: (1) Capacidade Absortiva com cinco variáveis (WANG; AHMED, 2007); (2) Capacidade Inovativa com cinco variáveis (WANG; AHMED, 2004); (3) Capacidade Integrativa com cinco variáveis (PAVLOU; EL SAWY, 2011); (4) Capacidade Perceptiva com quatro variáveis (TEECE, 2007).

Com relação ao construto de DO, esse referiu-se a questões da margem de lucros e volume de vendas, com base no ano anterior da aplicação do questionário, respectivamente. Este construto baseia-se em Dess e Robinson (1984).

O questionário apresentado no Apêndice A, foi dividido em três blocos, sendo que o Bloco I contempla trinta e nove afirmações referentes ao construto de OPM e CDs, o Bloco II é composto por duas questões referentes ao construto DO e o Bloco III refere-se ao perfil da empresa e do respondente.

Para mensurar as variáveis, optou-se pela escala do tipo Likert de 7 pontos, onde 1 corresponde a “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente” (DALMORO; VIEIRA, 2013). De acordo com Dawes (2012) e Malhotra (2012) a escala Likert é a mais indicada para estudos das ciências comportamentais que visam medir o grau de concordância ou de discordância com as afirmações vinculadas ao questionário de pesquisa. Malhotra (2012) ainda afirma que essa escala é de fácil construção e aplicação e também de simples entendimento por parte dos entrevistados, tornando-se assim, adequada para ser utilizada em entrevistas telefônicas, pessoais ou postais (via internet). O Quadro 11 apresenta a instrumentalização do questionário e suas medidas.

Quadro 11 – Operacionalização das variáveis de estudo

Variável	Componentes e indicadores	Evidência de apoio da literatura	Natureza da variável	Mensuração
Orientação para o mercado (OPM)	Geração de Inteligência: os esforços das MPEs para envolver seus clientes e coletar informações sobre eles e concorrentes. Disseminação da Inteligência: os esforços das MPEs em se envolverem na empresa compartilhando informações reunidas. Resposta para o mercado: a iniciativa das MPEs em atuar sobre a informação recebida para formular ou avaliar estratégias.	Kohli; Jaworski; Kumar (1993)	Independente	Escala de classificação de 7 pontos
Capacidades Dinâmicas (CDs)	Capacidade Absortiva: a capacidade das MPEs para explorar oportunidades no mercado. Capacidade Perceptiva: os esforços das MPEs para monitorar seu ambiente para mudanças. Capacidade Integrativa: a capacidade das MPEs de integrar insumos de diferentes departamentos para elaborar estratégias. Capacidade Inovativa: a capacidade das MPES atuar sobre informações coletadas para criar produtos inovadores.	Wang e Ahmed (2004; 2007); Teece (2007); Pavlou e El Sawy (2011)	Independente	Escala de classificação de 7 pontos

Variável	Componentes e indicadores	Evidência de apoio da literatura	Natureza da variável	Mensuração
Desempenho organizacional	Margem de lucros Volume de vendas.	Dess e Robinson (1984)	Dependente	Escala de classificação de 7 pontos

Fonte: AUTOR, 2019.

Por fim, realizou-se um pré-teste do instrumento a um subgrupo da população para a avaliação crítica da compreensão e da organização das afirmações, aceitabilidade do instrumento como um todo, tal qual apontam Minayo e Deslandes (2008) e Malhotra (2012). Participaram do pré-teste, dez gestores de micro, pequenas e médias empresas de manufatura da região de abrangência da UPF. Conforme avaliação dos respondentes, o instrumento foi aprovado sem nenhuma restrição.

3.3 Etapa Descritiva

A pesquisa descritiva busca analisar, observar, registrar e correlacionar aspectos de uma população específica, sem que haja manipulação do pesquisador que exclusivamente “procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características” (CERVO; BERVIAN, 1983, p. 55).

Gil (1999) salienta que o objetivo principal das pesquisas descritivas é a descrição das características de um uma determinada população ou fenômeno sendo que estabelece-se relações entre variáveis e determinando a natureza dessas relações. Contudo, “não têm o compromisso de explicar fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação” (VERGARA, 2000, p. 47).

De acordo com Malhotra (2012), pressupõem-se que o pesquisador possui sólido conhecimento prévio a respeito da situação-problema visto que a pesquisa descritiva pretende descrever particularidades ou funções do mercado sendo caracterizada pela formulação prévia de hipóteses, implicando o uso de técnicas padronizadas de coleta e análise de dados, como: definição da população e dos sujeitos da pesquisa, identificação da amostra e inferência estatística dos dados (GIL, 2002; PRODANOV; DE FREITAS, 2013). Estas etapas são detalhadas na sequência.

3.3.1 População

População ou universo da pesquisa são elementos previamente definidos que possuem determinados atributos (GIL, 2008). Malhotra (2012) define população como a soma de um conjunto de elementos que compartilham algumas características comuns, e que ainda compreendam o universo para o problema de pesquisa de marketing.

A população de estudo, preliminarmente, compreendeu as micro, pequenas e médias empresas do Projeto Extensão Produtiva e Inovação (PEPI). Este projeto é uma cooperação entre a Universidade de Passo Fundo (UPF) e o Governo do Estado do Rio Grande do Sul, por meio da Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento (AGDI), e atua visando gerar uma maior eficiência e competitividade das organizações, incrementar a produção, o emprego e a renda, como meio para desenvolvimento dos setores econômicos e dos nichos e arranjos produtivos do Estado e suas regiões (RIO GRANDE DO SUL, 2012).

O PEPI no período de 2013 a 2017 assessorou 355 empresas, sendo que algumas destas foram atendidas mais de uma vez. Por conta disso, a base de dados fornecida pelo Núcleo de Extensão Produtiva e Inovação (NEPI) foi analisada para verificar se havia empresas duplicadas. Dessa forma, constatou-se que haviam 47 empresas que recorreram ao serviço em outros anos. Assim, a população passou a ser de 308 empresas situadas em 31 cidades pertencentes as regiões noroeste e nordeste do estado do Rio Grande do Sul.

Entretanto, ao realizar a coleta de dados constatou-se que a população da pesquisa não seria suficiente para execução do estudo em virtude da não aderência ao estudo. A não participação das empresas se deu por diversos motivos como: telefone errado, endereço desatualizado, recusa para responder ao questionário, falência entre outros.

Portanto, definiu-se que a população seria as empresas que aderiram a pesquisa e as demais empresas que correspondam ao mesmo porte, nível tecnológico e ramo de atividade das participantes do PEPI. Assim sendo, a população passou a ser as empresas do setor industrial que estão situadas na região noroeste e nordeste do estado do Rio Grande do Sul que estão sob influência da Universidade de Passo Fundo.

3.3.2 Procedimento de coleta de dados

A adequada elaboração e utilização de métodos de coleta de dados e informações do campo pode fazer a diferença nos resultados alcançados por uma pesquisa. Em vista de que a pesquisa dispõem-se responder ao problema que suscitou e, além do referencial teórico, a escolha do método é de fundamental relevância (VERGARA, 2000).

Para executar esta pesquisa, a escolha do método de *survey* ou levantamento foi o escolhido, as “pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer” (GIL, 2002, p. 50).

O método de *survey*, segundo Malhotra (2012), é utilizado para obter informações envolvendo um questionário estruturado que os entrevistados devem responder. Esse método baseia-se no interrogatório dos respondentes, aos quais se fazem diversas perguntas em relação ao assunto investigado. Um questionário estruturado é caracterizado pela sua padronização no processo de coleta de dados. A coleta de dados estruturada é executada mediante um questionário formal apresentando questões em uma ordem predeterminada, fazendo com que o procedimento seja direto.

Conforme Freitas, Oliveira, Saccol e Moscarola (2000) este método de pesquisa é apropriado quando se deseja entender um cenário, comportamentos, atitudes e motivações; quando não se tem interesse ou não é possível controlar as variáveis dependentes e independentes, o ambiente natural é a situação mais adequada para estudar o fenômeno de interesse, o objeto a ser investigado transcorre no presente ou no passado recente.

A amostra da pesquisa em questão é não probabilística e por conveniência (MALHOTRA, 2012). Segundo Anderson, Sweeney e Williams (2005) a amostra permite realizar uma estimativa de uma proporção dos elementos de uma população. Malhotra (2012) explica que a amostragem não probabilística fica sob o julgamento pessoal do pesquisador, e não na causalidade, para selecionar os elementos da amostra.

A amostragem por conveniência é uma técnica não probabilística em que se busca obter uma amostra de elementos convenientes, cabendo ao entrevistador selecionar as unidades amostrais (MALHOTRA, 2012). A amostra final da pesquisa será obtida pelo método de adesão (COOPER; SCHINDLER, 2003), em que abordam-se, aleatoriamente, os membros da população convidando-os a participar da pesquisa; dessa maneira, somente participarão da pesquisa aqueles que aceitarem responder o questionário.

Esta pesquisa é de corte transversal em que os dados são coletados ao mesmo tempo ou no mesmo período de tempo (GUJARATI; PORTER, 2011). Cooper e Schindler (2003) afirmam que uma investigação como esta realizar-se-á apenas uma vez, representando uma fotografia de um determinado momento.

A dimensão territorial da UPF e da pesquisa alcançou um raio de aproximadamente 300 quilômetros quadrados. Levando em conta a extensão territorial da pesquisa, os dados são primários e foram coletados, primeiramente, por meio da técnica de correio eletrônico. O levantamento de campo por e-mail é de fácil preparação, podem ser distribuídos rapidamente,

são convenientes para os entrevistados além de otimizar o tempo da coleta e ter um baixo custo (MALHOTRA, 2011).

Dessa maneira, utilizou-se a ferramenta Google Forms para as empresas responderem o questionário. Tentou-se contato com as 308 empresas, porém foi possível 249. Isso em razão de que 40 empresas não informaram seu endereço eletrônico, 19 e-mails foram informados erradamente e apenas 17 retornaram com o questionário respondido, representando apenas 5,52% da população do PEPI.

Sendo assim, os dados passaram a ser coletados pelo método de levantamento de campo com questionário aplicado em forma de entrevista. O método de levantamento de campo é de fácil aplicação, confiável e simplificado, pois se trata de um questionário estruturado com afirmações com alternativas de respostas predeterminadas (MALHOTRA, 2011).

A coleta de dados, tanto por e-mail quanto de campo, foi realizada no período de 19 de abril a 12 de julho. A amostra da pesquisa é de 168 empresas localizadas em 12 cidades. O questionário foi aplicado junto a sócios-diretores e gestores, a descrição da amostra é apresentada na análise descritiva. O Quadro 12 apresenta as características da coleta de dados.

Quadro 12 - Caracterização do instrumento de coleta de dados

O que?	Verificar a relação entre OPM, CDs e DO
Quem?	O pesquisador
Quando?	Abril a Julho de 2018
Como?	Google Forms e entrevista
Ferramenta?	Questionário
Onde?	Pequenas e médias empresas participantes do PEPI e empresas localizadas na região de abrangência da UPF
Critério de seleção?	Por adesão
Amostra	168
Tamanho da população	822

Fonte: ADAPTADO PELO AUTOR DE BONAMIGO, 2014.

3.3.3 Técnica de Análise dos Dados

Os procedimentos estatísticos para a análise dos dados foram pautados pelas seguintes etapas: Análise descritiva da amostra, Análise do nível de confiabilidade dos construtos e Modelagem de Equações Estruturais (SEM). As análises estatísticas foram processadas por

meio dos *softwares* estatístico *SmartPLS 2.0, Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

3.3.3.1 Análise descritiva da amostra e dos construtos

Para fins de caracterização da amostra da pesquisa, foi empregada a técnica de frequência absoluta e relativa. Os dados analisados foram a tempo de existência da empresa, número de funcionários, cargo dos respondentes, segmento de atuação, cidade e região na qual a empresa está instalada.

Utilizou-se a análise de inferência estatística dos dados obtidos da amostra, processo que permite ao pesquisador realizar estimativas ou testar hipóteses sobre as características de uma população (ANDERSON; SWEENEY; WILLIAMS, 2002). As medidas utilizadas foram média e desvio padrão para cada uma das variáveis que compõem os construtos de OPM, CDs e DO.

3.3.3.2 Análise do nível de confiabilidade dos construtos

O teste de confiabilidade utilizado nas análises foi o alpha de Cronbach, o qual avalia a consistência interna de cada um dos construtos (BLAND; ALTMAN, 1997; HAIR *et al.*, 2009). Essa análise permite verificar se todos os indicadores têm cargas externas no construto assumindo que todos os indicadores são igualmente confiáveis (HAIR *et al.*, 2014). Tal procedimento consiste na análise das correlações entre as variáveis que compõem uma escala, sendo que os valores estimados de α variam de 0 a 1; quanto mais próximo de 1, maior é o nível de confiabilidade dos indicadores; os valores de 0,60 a 0,70 são considerados como o limite inferior de aceitabilidade, e em um valor inferior a 0,3 a variável deve ser removida da escala (CHURCHILL, 1979; HAIR *et al.*, 2009).

Além disso, analisou-se a consistência interna de cada item separadamente por meio da correlação item-total, assim os valores de cada variável deve exceder 0,30. Outro critério avaliado é o indicador Alpha de Cronbach se o item for excluído, que corresponde aos valores do α global caso determinada variável for excluída, para tal, o valor encontrado não pode ser substancialmente maior do Alpha global da dimensão (FIELD, 2009).

3.3.3.3 Modelagem de equações estruturais

A fim de alcançar os objetivos propostos por esta pesquisa, aplicou-se a técnica estatística de Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling*, SEM). A SEM é uma extensão de diversas técnicas multivariadas de análise fatorial e regressão múltipla. A SEM permite testar teorias que contêm diversas equações envolvendo relações de dependência inter-relacionadas entre as variáveis observadas e construtos latentes, assim como entre outros construtos latentes (HAIR *et al.*, 2009). Esses são, segundo Chin (1998), seus substanciais benefícios, a flexibilidade em que o pesquisador dispõe para avaliar a interação entre teoria e dados. O objetivo da SEM é estabelecer a variação e a covariação das variáveis medidas (MACCALLUM; AUSTIN, 2000).

A covariância SEM (CB-SEM) e a variância SEM (PLS-SEM) são os dois métodos analíticos SEM mais utilizados. A CB-SEM baseia-se no procedimento de estimação de máxima verossimilhança e visa “reproduzir a matriz de covariância teórica, sem focalizar a variância explicada” (HAIR; RINGLE; SARSTEDT, 2011, p. 139) minimizando a diferença entre a matriz de covariância observada e estimada (ASTRACHAN; PATEL; WANZENRIED, 2014).

A PLS-SEM, segundo Hair, Hult, Ringle e Sarstedt (2014), utiliza-se do método de regressão dos Mínimos Quadrados Ordinários (OLS), e tem como objetivo, realizar a previsão da PLS-SEM por meio da estimação dos coeficientes do modelo de caminho que maximizam o coeficiente de determinação (R^2) dos construtos endógenos. Por conseguinte, é o método mais indicado quando uma pesquisa tem por objetivo desenvolver a teoria e explicar a variância, ou seja, o foco do pesquisador é colocado na explicação e na predição dos construtos endógenos (FESTGE; SCHWAIGER, 2007; HAIR *et al.*, 2014). Neste sentido, optou-se pela técnica PLS-SEM para executar essa pesquisa.

De acordo com Brei e Liberali Neto (2006) a SEM a priori, ou seja, os softwares computacionais operacionalizam alguns procedimentos estatísticos de SEM conforme o modelo proposto e a rotina de análise desejada pelo pesquisador. Para tal, é necessário que o pesquisador forneça algumas informações antes de inferir as análises, tais como: quais variáveis a ser estudadas, quais as relações de dependência entre elas e quais as direções desses efeitos (HAIR *et al.*, 2009). Esses relacionamentos entre variáveis representam as hipóteses do estudo. Dessa maneira, a SEM é classificada como técnica confirmatória, pois testa e potencialmente confirma uma teoria (HAIR *et al.*, 2009). Assim, para estimar a SEM, optou-se pelo software SmartPLS 2.0.

O PLS permite, ainda, especifica relações entre o construto principal, bem como com seus itens subjacentes, resultando em uma análise simultânea de ambos, se as relações

hipotetizadas são empiricamente aceitáveis, incluir medidas multidimensionais para cada construto fornecendo estimativas mais precisas nos coeficientes de caminho; uma vez que as soluções são encontradas a partir da minimização da variância dos construtos endógenos (GREEN; RYANS, 1990; CHIN, 1998; BARCLAY; HIGGINS; THOMPSON, 1995).

Optou-se por utilizar o método PLS-SEM em função de aceitar amostras pequenas e evitar problemas de tamanho de amostra; possui suposições menos rigorosas sobre a distribuição dos dados e termos de erro; possibilita estimar modelos complexos com muitos indicadores e relações de modelo; trabalha com modelos de medição reflexivos e formativos (HAIR *et al.*, 2009; HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009).

. O modelo SEM consiste de dois modelos, o de mensuração que é o agrupamento das variáveis medidas representadas na teoria que juntas formam o construto. E o estrutural, que mostra, por meio de diagramas de caminhos, como os construtos estão relacionados entre si (HAIR *et al.* 2009).

O diagrama de caminho é uma visualização gráfica que não serve apenas para a identificação de relações de causa e efeito entre variáveis dependentes e independente, mas também para verificar a validade e significância dos indicadores, e por consequência, a confiabilidade do construto (BREI; LIBERALI NETO, 2006; HAIR *et al.*, 2009).

As variáveis independentes identificadas no modelo são também conhecidas como variáveis exógenas, as quais atuam apenas como um preditor ou causa para outros construtos no modelo. Referindo-se ao diagrama de caminhos, as variáveis exógenas tem apenas setas causais que saem deles e não são previstos por nenhum outro construto no modelo. As variáveis dependentes são nomeadas como variáveis endógenas, é o resultado de pelo menos uma relação causal. Em termos de diagrama de caminhos, há uma ou mais setas que levam à construção endógena (GEFEN; STRAUB; BOUDREAU, 2000). O Quadro 13 apresenta os construtos conforme a classificação da variável.

Quadro 13 – Classificação dos construtos

Construto	Variável
Orientação para o Mercado	Exógena
Capacidades Dinâmicas	Exógena
Orientação para o Mercado -> Capacidades Dinâmicas	Exógena
Desempenho organizacional	Endógena

Fonte: AUTOR, 2019.

Definida as variáveis, observa-se que OPM e CDs são construtos exógenos que possuem uma relação causal no construto DO. O terceiro construto refere-se a relação causal OPM -> DO mediada pelas CDs.

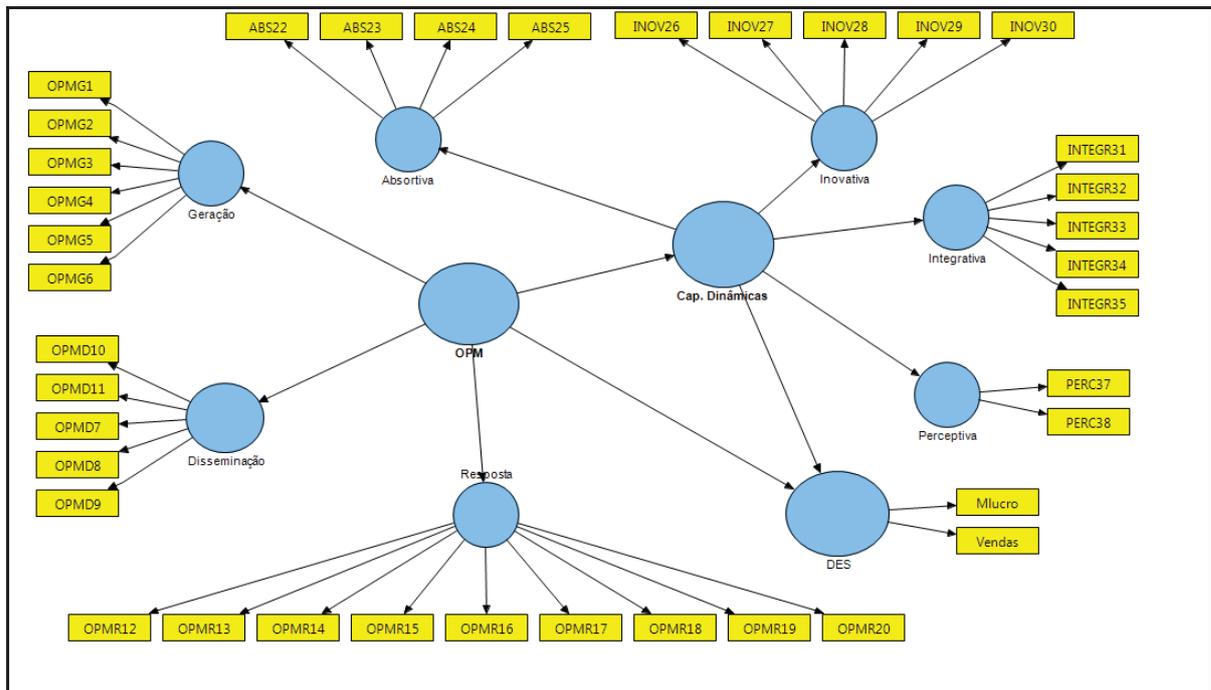
A mediação, de acordo com MacKinnon (2008) expõe que um mediador tem a função de intermediar a sequência causal entre a variável independente e a variável dependente. Uma variável mediadora representa relações assimétricas entre variáveis e a dotação de um modelo de mediação, sendo que a variável independente causa o mediador que então causa a variável dependente.

Descrito o diagrama de caminhos, deve-se transformá-lo em um modelo de mensuração e um modelo estrutural (BREI; LIBERALI NETO, 2006). O modelo de mensuração é as variáveis medidas representadas pela teoria, que juntas são usadas como indicadores de construtos latentes. Por sua vez, o modelo estrutural mostra a maneira em que os construtos, tanto endógeno quanto exógeno, estão interligados entre si (HAIR *et al.*, 2009)).

A Figura 9 exhibe o modelo de pesquisa, e este é modelado com base em um modelo de medição reflexiva. Variáveis observadas reflexivas refletem a variável latente e como uma representação do construto deve ser unidimensional e correlacionado (GERBING; ANDERSON, 1988). A direção das setas do modelo de medição é do construto para as variáveis observadas, indicando a suposição de que o construto causa a covariância das variáveis observadas (HAIR *et al.*, 2014). Os indicadores reflexivos, segundo HAIR *et al.* (2014) podem ser vistos como uma amostra representativa de todos os itens possíveis disponíveis dentro do domínio conceitual do construto. Portanto, os indicadores relacionados aos seus respectivos construtos devem ser altamente correlacionados entre si.

Além de o modelo de pesquisa ser reflexivo, ele é de segunda ordem do Tipo I, conforme Figura 9. Um modelo de segunda ordem ou de ordem superior é, segundo Bagozzi e Heatherton (1994), desenvolvido com fatores de primeira e segunda ordem, os fatores de segunda ordem explicam a variação dos fatores de primeira ordem estimando a especificidade da medida para os indicadores de cada dimensão e erro aleatório.

Figura 9 – Modelo completo de pesquisa



Fonte: AUTOR, 2019.

Dependendo da teoria, um modelo de segunda ordem pode conter muitos fatores, e conforme o número de itens por fator aumenta, o tamanho da amostra também aumenta, e é provável que o modelo precisará sofrer ajustes nos fatores dos construtos. Assim, o modelo de segunda ordem somente é significativo quando as dimensões compartilham a variância comum. Modelo Tipo I, os fatores de primeira ordem são indicadores reflexivos de um construto subjacente de segunda ordem (JARVIS; MACKENZIE; PODSAKOFF, 2003). Portanto, o modelo de pesquisa é reflexivo de segunda ordem de Tipo I.

Após a definição e caracterização do modelo estrutural e de mensuração, inicia-se a avaliação do modelo que está concentrada nos modelos de medição, por meio das análises: confiabilidade composta; validade convergente; e validade discriminante. Já a avaliação do modelo estrutural contempla das seguintes análises: coeficiente de determinação (R^2); relevância preditiva (Q^2); tamanho do efeito (f^2) (HAIR *et al.*, 2014).

A Consistência Interna busca avaliar a consistência de um conjunto de variáveis em uma escala múltipla, as quais devem medir o mesmo construto com um alto nível de correlação entre elas (HAIR *et al.*, 2009). Primeiramente, analisa-se a Confiabilidade Composta que, segundo Hair *et al.* (2009), é uma medida mais conservadora da confiabilidade da consistência interna, e também é mais adequada ao PLS-SEM. Isso porque sua prioridade

está nas variáveis que estão de acordo com sua confiabilidade individual. A Confiabilidade Composta assume que as cargas dos indicadores são diferentes na população.

Ao utilizar a Confiabilidade Composta, o PLS-SEM é capaz de acomodar diferentes cargas do indicador, assim evita-se a subestimação associada ao Alfa de Cronbach. Os valores da Confiabilidade Composta varia entre 0 e 1, quanto mais próximo de 1, maior é o nível de confiabilidade. Valores de 0,6 a 0,7 são aceitáveis em pesquisas exploratórias, enquanto 0,7 e 0,9 são aceitos em estágios mais avançados de pesquisa (HAIR; SARSTEDT; HOPKINS; KUPPELWISSER, 2014; HAIR *et al.*, 2016).

A Validade Convergente “baseia-se na correlação entre as respostas obtidas por métodos maximamente diferentes de medir o mesmo construto” (PETER, 1981, p. 136). Ela avalia o quanto duas medidas do mesmo conceito correlacionam positivamente entre si, de modo que, possibilita ao pesquisador procurar medidas alternativas de um conceito para então, correlacioná-las em uma escala múltipla. Correlações altas confirmam que a escala está medindo o conceito pretendido (HAIR *et al.*, 2009). Em caso de encontrar correlação baixa entre múltiplas medidas de um conceito significa que uma ou mais das medidas não convergem com o conceito que está sendo avaliado (BAGOZZI; PHILLIPS, 1982).

Para estabelecer a Validade Convergente, a Variância Média Extraída (AVE) é considerada. A AVE é a soma das cargas quadradas divididas pelo número de indicadores ligados ao construto, incluindo a variação devido ao erro de medição. Portanto, a AVE é equivalente a comunalidade (ESPOSITO VINZI; CHIN; HENSELER; WANG, 2010; HAIR *et al.*, 2014). Conforme Hair *et al.* (2014), o valor mínimo aceito da AVE é de 0,5 ou superior, pois o construto explica a variância do seus indicadores em mais de 50%. Por outro lado, uma AVE inferior a 0,5 é considerada insuficiente, uma vez que é mais erros permanecem nos itens do que a variância explicada pelo construto.

Como última análise do modelo de mensuração, avalia-se a Validade Discriminante dos indicadores. A Validade Discriminante tornou-se pré-requisito amplamente aceito para investigar as relações entre as variáveis latentes indicando o limite em que um determinado construto difere dos outros construtos, sendo assim o construto não se correlaciona com outras medidas (HAIR *et al.*, 2009; BARROSO; CARRIÓN; ROLDÁN, 2010). Para Malhotra (2012), esta análise comprova que além de cada indicador medir sua respectiva variável latente, também evidencia que os construtos medem conceitos distintos.

Fornell e Larcker (1981) sugerem que para avaliar a validade discriminante, deve-se comparar se a AVE possui um valor maior do que as correlações quadradas entre o construto e cada um dos demais construtos do modelo. Assim, calcula-se a raiz quadrada da AVE e ela

deve ser maior que cada uma das correlações do construto. Um segundo critério de avaliação da Validade Discriminante é examinar as cargas cruzadas. A análise das cargas cruzadas determina que, os valores obtidos dos indicadores da sua respectiva variável latente devem ser maiores em relação as cargas dos outros construtos (CHIN, 1998). Gefen e Straub (2005, p. 92) referem-se à existência de Validade Discriminante por meio da abordagem das cargas cruzadas quando “cada item de mensuração correlaciona fracamente com todos os outros construtos, exceto aquele ao qual ele está teoricamente associado”. Baumgartner e Homburg (1996) recomendam que as cargas cruzadas devem ser apresentadas, pois a perfeita unidimensionalidade de construtos é um precedente dos modelos de mensuração.

Desta forma, encerra-se a verificação do modelo de mensuração e passa-se a avaliar o modelo estrutural no qual exhibe os relacionamentos entre os construtos. Os procedimentos de avaliação do modelo estrutural seguem conforme Hair *et al.* (2014) pontuou: significância e relevância das relações; coeficiente de determinação (R^2); tamanho do efeito (f^2); e relevância preditiva (Q^2).

O teste t de significância ou teste t de *Student* é a razão entre a estimativa do parâmetro e seu erro padrão estimado indicando se cada parâmetro calculado é estatisticamente diferente de zero (FORNELL; LARCKER, 1981). A partir do teste t é possível verificar se as relações entre os construtos e, também, entre indicadores e construtos são válidas (HAIR *et al.*, 2009). Para tanto, valores de t calculado devem ser superiores à 1,96 ($t > 1,96$) para uma significância $p \leq 0,05$, ou seja, a relação estimada tem 95% de chance de confiança (GUJARATI; PORTER, 2011).

Após testar a significância do modelo estrutural, analisa-se o coeficiente de caminho (r). Este indicador aponta o quanto um construto se relaciona com outro indicando a força de associação entre duas variáveis métricas. O índice varia entre -1 e +1, um r negativo indica que a relação é reversa, de modo que um construto se torna maior, a outro fica menor. Por outro lado, uma relação positiva, ambos os construtos crescem no mesmo sentido, e quanto mais próximo de 1, mais forte é a relação (HAIR *et al.*, 2009).

A próxima análise é o coeficiente de determinação (R^2). Esse coeficiente é um índice de precisão preditiva do modelo e seu cálculo consiste na correlação quadrática entre valores reais e preditivos de um construto endógeno específico. A variabilidade do coeficiente é de 0 a 1 em que quanto maior o valor de R^2 , maior o poder explicativo das variáveis preditoras em relação a variável dependente (HAIR *et al.*, 2009; HAIR *et al.*, 2014). Em pesquisas no campo das ciências sociais, Cohen (1988) classifica o poder explicativo de $R^2 = 2\%$ efeito pequeno, $R^2 = 13\%$ efeito médio e $R^2 = 26\%$ efeito grande.

Tamanho do efeito (f^2) é a influência teórica encontrada em uma análise que fornece uma estimativa do grau em que um fenômeno ocorre em uma determinada população (CHIN; MARCOLIN; NEWSTED, 1996). Esse grau refere-se à força de um relacionamento ou a magnitude de uma diferença entre indicadores (PETERSON; ALBAUM; BELTRAMINI, 1985). Qualquer relacionamento entre variáveis independentes e uma variável dependente em um estudo, pode ser caracterizado como tamanho do efeito, sucintamente, é o grau em que a hipótese nula é falsa (COHEN; COHEN; WEST; AIKEN, 2003).

Hair *et al.* (2014) afirmam que é uma medida do impacto de um preditor de um construto específico em um construto endógeno. O tamanho do efeito mede a mudança no valor R^2 quando um determinado construto exógeno é omitido do modelo. O valor é encontrado por meio da inclusão e/ou exclusão de construtos exógenos do modelo; assim, analisa-se quanto cada construto contribui para o ajuste do modelo (HAIR *et al.*, 2014). De acordo com Hair *et al.* (2014), um construto é considerado útil ao modelo quando apresenta valor acima de 0,02, sendo 0,02 pequeno; 0,15 médio e 0,35 grande.

Além de avaliar o poder explicativo (R^2) e o tamanho do efeito (f^2) do modelo de pesquisa, é preciso, também, examinar a relevância preditiva do modelo (Q^2). O indicador Q^2 , segundo Hair *et al.* (2014), reutiliza parte da matriz de dados da amostra omitida e aplica as estimativas do modelo para prever a parte omitida, em outras palavras, “quão bem os valores observados são reconstruídos pelo modelo e suas estimativas de parâmetros” (CHIN, 1998, p. 318). Dessa maneira, é possível prever com precisão os dados dos indicadores dos construtos endógenos de vários itens, bem como de apenas um item. Para o modelo tenha relevância preditiva, é preciso que os valores sejam $Q^2 > 0$ (HAIR *et al.*, 2014). O Quadro 14 é uma síntese dos valores dos ajustes esperados nas análises do modelo de mensuração e estrutural.

Quadro 14 – Síntese das análises e valores esperados de SEM

Tipo de análise	Valores mínimos aceito
Alpha de Cronbach	> 0,70
Confiabilidade Composta	> 0,70
AVE	> 0,50
Cargas Cruzadas	Valores das cargas maiores nas variáveis latentes
Teste t	> 1,96
Coefficiente de Caminho (r)	Interpretação dos valores a luz da teoria
Coefficiente de Determinação (R^2)	2% pequeno; 13% médio; 26% grande
Tamanho do Efeito (f^2)	0,02 pequeno; 0,15 médio; 0,35 grande
Validade Preditiva (Q^2)	> 0

Fonte: ADAPTADO PELO AUTOR DE RINGLES, SILVA E BIDO, 2014.

Com as devidas análises e, possíveis ajustes, dos modelos de mensuração e estrutural, assim, finaliza-se a análise de resultados com a interpretação dos resultados obtidos. Lembrando que, os ajustes realizados no modelo devem ser considerados adequados, de forma que haja convergência com a referida teoria. Por conseguinte, as hipóteses são testadas, para eventual aceitação ou rejeição (BREI; LIBERALI NETO, 2006). O Quadro 15 apresenta o resumo das hipóteses de estudo, as relações esperadas que serão avaliadas por meio do Teste t de *Student*, coeficiente de caminho (r) e coeficiente de determinação (R^2).

Quadro 15 – Resumo das hipóteses e relações esperadas vs. procedimento estatístico

Hipótese	Variável independente	Variável dependente	Efeito	Relação	Método estatístico
H1	Orientação para Mercado	Desempenho	Direto	Positiva	Teste t; R; R ²
H2	Capacidades Dinâmicas	Desempenho	Direto	Positiva	Teste t; R; R ²
H3	Orientação para o Mercado	Capacidades Dinâmicas	Direto	Positiva	Teste t; R; R ²
H4	Orientação para o Mercado Capacidades Dinâmicas	Desempenho	Mediador	Positiva	Teste t; R; R ²

Fonte: AUTOR, 2019.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa conforme os procedimentos descritos no método. A análise dos resultados foi dividida em quatro etapas distintas: na primeira etapa, são demonstradas as análises descritivas referentes à amostra da pesquisa; na segunda etapa, apresenta-se o nível de confiabilidade dos construtos OPM e CDs e as suas dimensões; na terceira etapa, são demonstradas as estatísticas descritivas das variáveis dos construtos utilizados; e, por fim, apresenta-se a modelagem de equações estruturais, testando as hipóteses do estudo.

4.1 Análise Descritiva da Amostra

Considerando uma amostra de 168 questionários válidos, são apresentadas as frequências absolutas e relativas das respostas junto aos entrevistados quanto ao porte da empresa, ramo de atividade, tempo de atuação da empresa no mercado, cidade onde se localiza a empresa e características dos respondentes.

4.1.1 Porte das empresas

A caracterização da amostra quanto ao porte da empresa pode ser visualizada na Tabela 1. Observa-se que a maior concentração de empresas encontra-se na faixa compreendida em até 19 funcionários, alcançando um índice de 67,3% da amostra total.

Tabela 1 - Porte das empresas participantes

Classificação* SEBRAE	Número de colaboradores	Frequência Absoluta	Frequência Relativa	Frequência acumulada
Microempresa	Até 19 funcionários	113	67,3%	67,3%
Pequena empresa	De 20 a 99 funcionários	39	23,2%	90,5%
Média empresa	De 100 a 499 funcionários	16	9,5%	100%
Total		168	100%	100%

Fonte: AUTOR, 2019.

Nota: * Classificação do porte das empresas conforme o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013).

Em contrapartida, a literatura existente (que aborda a mesma dimensão de pesquisa) evidenciara empresas de grande porte. Isso é constatado no trabalho de Menguc e Auh (2006)

que pesquisaram empresas manufatureiras da Austrália. Morgan, Vorhies e Mason (2009) investigaram empresas dos Estados Unidos que operam nos mercados de bens duráveis e não-duráveis. Zhou e Li (2010) analisaram empresas de produtos de consumo da China. Nota-se que o objeto de estudo desta pesquisa difere dos já evidenciados seguindo a recomendação de Kumar *et al.* (2011).

4.1.2 Ramo de atividade das empresas

Na amostra estudada, a maior representatividade foi a metalúrgica representando 28,6% da amostra, conforme a Tabela 2.

Tabela 2 - Ramo de atividade das empresas participantes

Ramo de atividade*	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência acumulada
Confecção e vestuário	19	11,3%	11,3%
Máquinas, equipamentos e eletrônicos	4	2,4%	13,7%
Metalúrgica	48	28,6%	42,3%
Móveis e madeira	18	10,7%	53%
Produtos alimentícios	16	9,5%	62,5%
Produtos diversos	4	2,4%	64,9%
Produtos de metal	15	8,9%	73,8%
Produtos minerais	7	4,2%	78%
Produtos químicos	7	4,2%	82,1%
Veículos, reboques e carrocerias	4	2,4%	84,5%
Outros	26	15,5%	100%
Total	168	100%	100%

Fonte: AUTOR, 2019.

Nota: * Classificação Nacional das Atividades Econômicas (IBGE, 2003).

De acordo com as características das empresas, estas estão inseridas em ambientes de moderada dinâmica ambiental, diferentemente da perspectiva ambiental de Zhou e Li (2010) e Najafi-Tavani, Sharifi e Najafi-Tavani (2016) centralizaram seus estudos em indústrias de alta dinamicidade ambiental, como: eletrodomésticos, informática, peças automotivas, produtos médicos entre outros.

4.1.3 Tempo de atuação das empresas no mercado

Visando verificar o tempo de atuação das empresas no mercado; os dados foram compilados em nove intervalos de cinco anos cada, isso porque, a amplitude da amostra foi de 57 anos. Constata-se, na Tabela 3, que as empresas participantes são relativamente jovens no mercado, de modo que a maior incidência, 21,4% encontram-se na faixa dos 6 a 10 anos.

Tabela 3 - Tempo de atuação das empresas participantes no mercado

Tempo de atuação	Frequência	Frequência relativa	Frequência acumulada
De 1 a 5 anos	15	8,9%	8,9%
De 6 a 10 anos	36	21,4%	30,4%
De 11 a 15 anos	29	17,3%	47,6%
De 16 a 20 anos	21	12,5%	60,1%
De 21 a 25 anos	19	11,3%	71,4%
De 26 a 30 anos	21	12,5%	83,9%
De 31 a 35 anos	12	7,1%	91,1%
De 36 a 40 anos	5	3,0%	94%
Mais de 41 anos	10	6,0%	100%
Total	168	100%	100%

Fonte: AUTOR, 2019.

4.1.4 Cidades onde as empresas estão instaladas

Os dados foram coletados em cidades que estão dentro do raio de atuação da UPF. Sendo assim, a amostra foi distribuída, de acordo com a Tabela 4, em doze cidades de seis regiões. As cidades com maior relevância de empresas participantes foram Carazinho e Passo Fundo, alcançando um índice de 61,9% da amostra.

Tabela 4 – Cidades

Cidade	Frequência	Frequência relativa	Frequência acumulada
Carazinho	53	31,5%	31,5%
Passo Fundo	51	30,4%	61,9%
Marau	18	10,7%	72,6%
Não-Me-Toque	14	8,3%	81%
Sarandi	10	6%	86,9%
Tapera	8	4,8%	91,7%
Espumoso	6	3,6%	95,2%
Erechim	3	1,8%	97%
Victor Graeff	2	1,2%	98,2%
Chapada	1	0,6%	98,8%
Estação	1	0,6%	99,4%
Sananduva	1	0,6%	100%

Total	168	100%	100%
--------------	------------	-------------	-------------

Fonte: AUTOR, 2019.

4.1.5 Características dos respondentes

A Tabela 5 mostra que 24,4% possuem ensino superior incompleto, seguidos por ensino médio completo (23,8%) e superior completo (23,2%).

Tabela 5 - Nível de instrução dos respondentes

Ensino	Frequência	Frequência relativa	Frequência absoluta
Fundamental incompleto	7	4,2%	4,2%
Fundamental completo	5	3%	7,2%
Médio incompleto	5	3%	10,2%
Médio completo	40	23,8%	34%
Superior incompleto	41	24,4%	58,4%
Superior completo	39	23,2%	81,6%
Pós-graduação incompleto	5	3%	84,6%
Pós-graduação completo	26	15,5%	100%
Total	168	100%	100%

Fonte: AUTOR, 2019.

Em relação ao gênero, a Tabela 6 indica uma disparidade entre o público masculino e feminino, sendo o primeiro superior em 67,9%. A amostra foi coletada por adesão; logo, não foi possível uma coleta igualitária em termos de gênero.

Tabela 6 - Gênero dos respondentes

Gênero	Frequência	Frequência relativa	Frequência absoluta
Masculino	114	67,9%	67,9%
Feminino	54	32,1%	100%
Total	168	100%	100%

Fonte: AUTOR, 2019.

A amostra do estudo reproduz o mercado de trabalho brasileiro, em que 60,9% dos cargos gerenciais, tanto no setor público quanto no privado, são ocupados por homens, enquanto 39,1% mulheres (IBGE, 2018).

Ao considerar a idade dos respondentes, as mesmas variaram entre 21 e 78 anos, tendo uma média de 42 anos. Para uma melhor observação, os dados foram agrupados em 11 intervalos de classe de 5 anos cada. Com base na Tabela 7, as faixas etárias com maior

número de respondentes ficaram entre 28 a 32 anos e 33 a 37 anos, sendo que cada uma correspondeu a 15,5% da amostra.

Tabela 7 - Faixa etária dos respondentes

Faixa etária	Frequência	Frequência relativa	Frequência absoluta
De 18 a 22 anos	2	1,2%	1,2%
De 23 a 27 anos	15	8,9%	10,1%
De 28 a 32 anos	26	15,5%	25,6%
De 33 a 37 anos	26	15,5%	41,1%
De 38 a 42 anos	22	13,1%	54,2%
De 43 a 47 anos	17	10,1%	64,3%
De 48 a 52 anos	19	11,3%	75,6%
De 53 a 57 anos	23	13,7%	89,3%
De 58 a 62 anos	10	6%	95,2%
De 63 a 67 anos	5	3%	98,2%
Mais de 68 anos	3	1,8%	100%
Total	168	100%	100%

Fonte: AUTOR, 2019.

Tendo em vista um maior rigor nas respostas dos questionários, 71,4% dos questionários foram respondidos por proprietários das empresas. Os demais respondentes foram diretores indicados pelos próprios proprietários, conforme demonstrado na Tabela 8.

Tabela 8 - Cargo dos respondentes

Cargo	Frequência	Frequência relativa	Frequência absoluta
Proprietário	120	71,4%	71,4%
Diretor comercial	19	11,3%	82,7%
Auxiliar administrativo	9	5,4%	88,1%
Diretor administrativo	6	3,6%	91,7%
Diretor Financeiro	5	3%	94,6%
Direto de Produção	5	3%	97,6%
Diretora de RH	2	1,2%	98,8%
Analista de TI	1	0,6%	99,4%
Designer	1	0,6%	100%
Total	168	100%	100%

Fonte: AUTOR, 2019.

Por meio da estatística descritiva da amostra investigada, pode-se inferir o seguinte perfil das empresas participantes: i) maior parte das empresas investigadas são MPes (67,3%); ii) concentradas no ramo metalúrgico (21,4%); iii) possuindo um tempo de mercado

de 6 a 10 anos (21,4%); iv) localizadas na cidade de Carazinho (31,5%); v) os respondentes possuem nível superior incompleto (24,4%); vi) são do gênero masculino (67,9%); vii) de uma faixa etária de 28 a 37 anos (61%); viii) e são proprietários das empresas (71,4%).

É importante ressaltar que os artigos que serviram como arcabouço teórico (MENGUC; AUH, 2006; HOU, 2008; MORGAN; VORHIES; MASON, 2009; ZHOU; LI, 2010; NGO; O’CASS, 2012; SARKAR; COELHO; MAROCO, 2016) não utilizaram variáveis categóricas: Tempo de atuação no mercado; Nível de instrução dos respondentes; Gênero dos respondentes; Faixa etária dos respondentes e Cargo dos respondentes. Portanto, não foi possível comparar os resultados dessas variáveis das pesquisa com os supracitados.

4.2 Confiabilidade das Medidas

A consistência interna do instrumento como um todo obteve um Alpha de Cronbach de 0,939, indicando confiabilidade, conforme os pressupostos de Hair *et al.* (2009). Analisando individualmente cada item da escala, a correlação total dos itens corrigidos – item-total – apresentou valores superiores a 0,3. E os valores de Alfa se item eliminado encontram-se entre 0,936 e 0,940, respeitando o critério de Field (2009). A seguir são apresentados os valores de Alpha de Cronbach dos construtos estudados e de suas dimensões.

4.2.1 Construto de Orientação para o Mercado - OPM

A Tabela 9 comprova a confiabilidade da Escala Markor e suas dimensões, permitindo, assim, alcançar evidências de precisão satisfatória na mensuração do grau de orientação para o mercado das empresas estudadas, uma vez que, segundo Hair *et al.* (2009), coeficientes Alpha de Cronbach superiores a 0,6 indicam confiabilidade das medidas aferidas. As dimensões geração de inteligência de mercado e resposta para o mercado resultaram em um $\alpha=0,783$ e 0,768, respectivamente, alcançando uma moderada confiabilidade. Já a dimensão disseminação da inteligência de mercado obteve uma baixa confiabilidade ($\alpha=0,636$), mas aceitável, de acordo com Hair *et al.* (2009).

Tabela 9 - Alpha de Cronbach da Escala Markor e suas Dimensões

Construto e dimensões	Alpha de Cronbach
Orientação para o Mercado	0,877
Geração de Inteligência de Mercado	0,783

Construto e dimensões	Alpha de Cronbach
Disseminação da Inteligência de Mercado	0,636
Resposta para o Mercado	0,768

Fonte: AUTOR, 2019.

Verificando as correlações de cada uma das seis variáveis que compõem a geração de inteligência de mercado apresentadas na Tabela 10, constata-se que nenhum item possui um valor inferior a 0,30; portanto, não é necessário excluir variáveis conforme indicado por Field (2009). Da mesma forma, o Alpha de Cronbach se o item for excluído não apresentou valores superiores ao alpha global do construto 0,783, o que também não exige alterações na dimensão.

Tabela 10 - Alpha de Cronbach Dimensão Geração de Inteligência de Mercado

Variáveis	Correlação item-total	Alpha de Cronbach se o item for excluído
1. Nesta empresa, nós nos reunimos com clientes pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro.	0,510	0,761
2. Nesta empresa, nós próprios fazemos muita pesquisa de mercado.	0,543	0,748
3. Nós não somos lentos para detectar mudanças nas preferências de nossos clientes por produtos.	0,521	0,755
4. Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos serviços.	0,532	0,751
5. Nós não somos lentos para detectar mudanças em nosso ramo de atividade (por exemplo, concorrência, tecnologia, legislação).	0,665	0,722
6. Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos sobre os clientes das mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, legislação).	0,460	0,768

Fonte: AUTOR, 2019.

A Tabela 11 apresenta as correlações item-total e a simulação do teste Alpha de Cronbach para o caso de exclusão de cada um dos indicadores da dimensão Disseminação da inteligência de mercado. A variável “Quando algo relevante acontece a um importante cliente, toda a empresa sabe sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo” obteve uma fraca correlação 0,319, estando no limiar da medida aceita que é 0,30.

Tabela 11 - Alpha de Cronbach Dimensão Disseminação da Inteligência de Mercado

Variáveis	Correlação item-total	Alpha de Cronbach se o item for excluído
7. Nós temos reuniões interdepartamentais pelos menos uma vez por trimestre para discutir as tendências e desenvolvimento do mercado.	0,349	0,607
8. O pessoal de Marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes.	0,459	0,545
9. Quando algo relevante acontece a um importante cliente, toda a empresa sabe sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo.	0,319	0,616
10. Dados sobre satisfação de clientes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta empresa.	0,378	0,589
11. Quando um setor da empresa descobre algo importante sobre os concorrentes, esse rapidamente informa aos outros setores.	0,462	0,555

Fonte: AUTOR, 2019.

O Alpha de Cronbach medido para a dimensão foi de 0,636, também estando no limite do índice de confiabilidade. Os valores do Alpha das variáveis não excederam o valor estimado para dimensão. Assim, pode-se afirmar que não há necessidade de excluir nenhuma variável da dimensão geração de inteligência de mercado.

Os valores do Alfa de Cronbach para cada variável da dimensão Resposta para o Mercado variaram de 0,730 a 0,770, conforme a Tabela 12, e podem ser considerados adequados para a presente pesquisa, pois o índice encontrado para a dimensão é de 0,768. A confiabilidade da dimensão também pode ser comprovada por meio da correlação item-total, a qual não atingiu valores inferiores a 0,30.

Tabela 12 - Alpha de Cronbach Dimensão Resposta para o Mercado

Variáveis	Correlação item-total	Alpha de Cronbach se o item for excluído
12. Nós somos rápidos para responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes.	0,422	0,752
13. Por alguma razão qualquer, nós não tendemos a ignorar mudanças nas necessidades de produtos ou serviços.	0,347	0,765
14. Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos serviços para assegurar que eles estão de acordo com o que os clientes desejam.	0,586	0,727
15. Diversos departamentos encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócio.	0,476	0,743
16. Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente.	0,308	0,770

Variáveis	Correlação item-total	Alpha de Cronbach se o item for excluído
17. As atividades dos diferentes departamentos nesta empresa são bem coordenadas.	0,528	0,735
18. As reclamações dos clientes são atendidas nesta empresa.	0,410	0,756
19. Mesmo se nós formulássemos um ótimo plano de marketing, nós provavelmente seríamos aptos a implementá-lo em tempo adequado.	0,501	0,739
20. Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os setores envolvidos fazem esforços combinados para executar a modificação.	0,584	0,730

Fonte: AUTOR, 2019.

Os resultados encontrados do Alpha de Cronbach para o construto OPM e suas dimensões coincidem com estudos existentes na literatura de marketing. Zahra (2008) atingiu um Alpha de Cronbach de 0,73 ao estudar empresas manufatureiras de alta e baixa tecnologia. Morgan, Vorhies e Mason (2009) apresentaram um alto nível de confiabilidade nas dimensões Geração de inteligência de mercado 0,91; disseminação de inteligência de mercado 0,85; e resposta para o mercado 0,86 em mercados de consumo e empresas de bens duráveis e não-duráveis. Ngo e O'Cass (2012) alçaram índices ainda mais alto de confiabilidade 0,94 em indústrias e empresas prestadoras de serviços. Dong *et al.* (2016) investigaram corporações multinacionais, obtendo uma confiabilidade de 0,745 na dimensão geração de inteligência de mercado; 0,772 para disseminação de inteligência de mercado; e 0,810 para a resposta para o mercado.

A confiabilidade do construto de OPM pode ser ainda comprovada com a aplicabilidade da escala Markor em estudos nacionais. Silveira (1998) avaliou o grau de OPM das empresas do setor calçadista no Vale do Rio dos Sinos e o coeficiente Alpha de Cronbach para a Geração de inteligência de mercado foi de 0,813; Disseminação da inteligência de mercado 0,742; e Resposta para o mercado 0,816. Silva, Damacena e Melo (2002) empregaram a escala Markor na indústria vinícola do Rio Grande do Sul e o construto apresentou um Alpha de Cronbach de 0,80. Perin e Sampaio (2004) demonstraram uma confiabilidade de 0,93 para o construto geral de OPM em empresas da indústria eletroeletrônica no Brasil. Antoni (2004) adaptou a escala Markor em instituições de ensino superior indicando uma forte confiabilidade, 0,89. Em um outro estudo Antoni, Magnante e Damacena (2013) pesquisaram a influência da OPM sobre os processos de comunicação da Embrapa Trigo, o Alpha de Cronbach para o construto de OPM é 0,89; Geração de

inteligência de mercado 0,79; Disseminação da inteligência de mercado 0,61; e Resposta para o mercado 0,81.

4.2.2 Construto de Capacidades Dinâmicas - CDs

Quanto ao construto de CDs, trata-se de um construto multidimensional, o qual está estruturado por quatro dimensões: Capacidade Absortiva (WANG; AHMED, 2007), Capacidade Inovativa (WANG; AHMED, 2004), Capacidade Integrativa (PAVLOU; EL SAWY, 2011) e Capacidade Perceptiva (TEECE, 2007). A confiabilidade do construto geral e das dimensões obtida encontra-se na Tabela 13.

Tabela 13 - Alpha de Cronbach do construto de Capacidades Dinâmicas e suas dimensões

Construto e dimensões	Alpha de Cronbach
Capacidades Dinâmicas	0,898
Capacidade Absortiva	0,751
Capacidade Inovativa	0,753
Capacidade Integrativa	0,860
Capacidade Perceptiva	0,623

Fonte: AUTOR, 2019.

Considerando os coeficientes do Alpha de Cronbach estipulado por Hair *et al.* (2009), o construto de Capacidades Dinâmicas obteve um elevado nível de confiabilidade: 0,898. Este resultado está em convergência com o nível de confiabilidade encontrado por Sarkar, Coelho e Maroco (2016), o qual foi de 0,86. Porém, individualmente, a dimensão capacidade perceptiva ficou no limite aceitável 0,623.

A Tabela 14 mostra a correlação item-total e a simulação do teste Alpha de Cronbach para o caso de exclusão de cada um dos indicadores do construto capacidade absortiva. Percebe-se que, embora a dimensão tenha alcançado uma confiabilidade apropriada $\alpha = 0,751$, a variável “Em nossa empresa, reservamos recursos a longo prazo para momentos de incerteza” apresentou valores inaceitáveis nos testes de correlação item-total (0,272) e de Alpha de Cronbach caso a variável fosse excluída da escala (0,822), conforme Hair *et al.* (2009). Dessa forma, deve-se realizar um novo teste sem variável para constatar se de fato influência negativamente a confiabilidade da escala.

Tabela 14 - Alpha de Cronbach da Dimensão Capacidade Absortiva

Variáveis	Correlação item-total	Alpha de Cronbach se o item for excluído
21. Em nossa empresa, reservamos recursos a longo prazo para momentos de incerteza	0,272	0,822
22. Em nossa empresa, aprendemos com atores internos e externos, com pesquisas e experiências próprias, para o desenvolvimento de tecnologias inovadoras	0,575	0,685
23. Em nossa empresa, analisamos minuciosamente as mudanças tecnológicas do mercado e as compartilhamos por meio de equipes multidisciplinares	0,666	0,651
24. Em nossa empresa, desenvolvemos e usamos tecnologias complementares	0,677	0,651
25. Em nossa empresa, temos conhecimentos e habilidades necessárias para utilizar novas tecnologias	0,517	0,712

Fonte: AUTOR, 2019.

Os valores referidos na Tabela 15 foram obtidos mediante purificação da dimensão (HAIR *et al.* 2009), o que envolveu a eliminação da variável “Em nossa empresa, reservamos recursos a longo prazo para momentos de incerteza” (FIELD, 2009). O ajuste permitiu chegar a um maior nível de confiabilidade 0,822 ante 0,751. Assim, a escala de Capacidade Absortiva passou a contar com quatro variáveis, conforme a Tabela 16.

Tabela 15 - Ajuste da Dimensão Capacidade Absortiva

Variáveis	Correlação item-total	Alpha de Cronbach se o item for excluído
22. Em nossa empresa, aprendemos com atores internos e externos, com pesquisas e experiências próprias, para o desenvolvimento de tecnologias inovadoras	0,598	0,800
23. Em nossa empresa, analisamos minuciosamente as mudanças tecnológicas do mercado e as compartilhamos por meio de equipes multidisciplinares	0,685	0,756
24. Em nossa empresa, desenvolvemos e usamos tecnologias complementares	0,737	0,731
25. Em nossa empresa, temos conhecimentos e habilidades necessárias para utilizar novas tecnologias	0,575	0,807

Fonte: AUTOR, 2019.

Na análise da dimensão Capacidade Inovativa, verifica-se que a mesma dispõe de uma moderada confiabilidade: 0,753. A Tabela 16 revela que o Alpha de Cronbach dos itens da escala variou entre 0,684 a 0,750, e a correlação item-total respeitou valor mínimo, estipulado por Field (2009), de 0,30.

Tabela 16 - Alpha de Cronbach da Dimensão Capacidade Inovativa

Variáveis	Correlação item-total	Alpha de Cronbach se o item for excluído
26. Em nossa empresa, aceitamos pessoas que fazem as coisas de uma forma diferente	0,405	0,750
27. Em nossa empresa, estamos dispostos a tentar novas formas de fazer as coisas, por meio de soluções incomuns e inovadoras	0,606	0,684
28. Em nossa empresa, mudamos os processos de gestão e produção mais rápido que os concorrentes	0,524	0,707
29. Em nossa empresa, os processos para o desenvolvimento de novos produtos e serviço, são adequados para atender as demandas do mercado	0,548	0,698
30. Em nossa empresa, os gestores assumem riscos para aproveitar oportunidades de mercado	0,532	0,704

Fonte: AUTOR, 2019.

Com relação à Capacidade Integrativa, a Tabela 17 apresenta o Alpha de Cronbach da dimensão é de 0,860, o que indica uma elevada confiabilidade comprovada pela análise de correlação item-total e do Alpha de Cronbach de cada variável, sendo que seus valores foram calculados entre 0,658 a 0,702 e 0,826 a 0,836, respectivamente.

Tabela 17 - Alpha de Cronbach da Dimensão Capacidade Integrativa

Variáveis	Correlação item-total	Alpha de Cronbach se o item for excluído
31. Em nossa empresa, integramos os conhecimentos individuais com os das equipes	0,687	0,830
32. Em nossa empresa, temos uma compreensão global das tarefas e responsabilidades de todos os seus colaboradores	0,702	0,826
33. Em nossa empresa, temos plena compreensão de que existem pessoas com habilidades e conhecimentos especializados para contribuir com a empresa	0,680	0,833
34. Em nossa empresa, ocorre interação entre as pessoas para promover condições de mudança	0,658	0,836
35. Em nossa empresa, as pessoas conseguem interagir com êxito para executar as atividades	0,682	0,830

Fonte: AUTOR, 2019.

A dimensão Capacidade Perceptiva atingiu um baixo nível de confiabilidade 0,623, sendo que o limite aceitável é 0,60 (HAIR *et al.*, 2009). Ao analisar a correlação item-total e o Alpha de Cronbach das variáveis formativas da escala, observa-se que ambos os testes demonstraram que a o item “Em nossa empresa, os gestores participam de associações de classe” apresentou valores incompatíveis com a classificação de Hair *et al.* (2009), conforme a Tabela 18.

Tabela 18 - Alpha de Cronbach da Dimensão Capacidade Perceptiva

Variáveis	Correlação item-total	Alpha de Cronbach se o item for excluído
36. Em nossa empresa, os gestores participam de associações de classe	0,300	0,790
37. Em nossa empresa, temos processos definidos para identificar segmentos de mercado, mudanças nas necessidades do cliente e inovações para os clientes	0,542	0,478
38. Em nossa empresa, acompanhamos as melhores práticas do setor	0,592	0,485
39. Em nossa empresa, reunimos informações econômicas sobre nossas operações e do ambiente operacional	0,463	0,540

Fonte: AUTOR, 2019.

Com base nos resultados da Tabela 18, foi feito o refinamento da escala Capacidade Perceptiva, de modo que a variável “Em nossa empresa, os gestores participam de associações de classe” foi excluída.

Tabela 19 - Ajuste da Dimensão Capacidade Perceptiva

Variáveis	Correlação item-total	Alpha de Cronbach se o item for excluído
37. Em nossa empresa, temos processos definidos para identificar segmentos de mercado, mudanças nas necessidades do cliente e inovações para os clientes	0,630	0,724
38. Em nossa empresa, acompanhamos as melhores práticas do setor	0,753	0,598
39. Em nossa empresa, reunimos informações econômicas sobre nossas operações e do ambiente operacional	0,534	0,812

Fonte: AUTOR, 2019.

Os resultados encontrados após o ajuste da escala, conforme a Tabela 19, confirmam uma melhora dos coeficientes de confiabilidade, consequentemente aumentando seu Alpha de Cronbach de 0,623 para 0,790.

Depois da remoção da variável “Em nossa empresa, os gestores participam de associações de classe”, a variável “Em nossa empresa, reunimos informações econômicas sobre nossas operações e do ambiente operacional” demonstrou-se incongruente com as regras de confiabilidade de Hair *et al.* (2009).

Portanto, a escala de Capacidade Perceptiva passou por um novo ajuste, de modo que a escala demonstrou uma boa confiabilidade 0,812 comprovada pela correlação item-total 0,697. Assim a escala de Capacidade Perceptiva é composta por duas variáveis: “Em nossa

empresa, temos processos definidos para identificar segmentos de mercado, mudanças nas necessidades do cliente e inovações para os clientes” e “Em nossa empresa, acompanhamos as melhores práticas do setor”.

Em vista de comparar os resultados do nível de confiabilidade desta pesquisa com os já existentes, buscou-se estudos que utilizaram os mesmos construtos. Dessa forma, a Tabela 20 apresenta a confiabilidade das seguintes pesquisas:

Tabela 20 – Comparação Alpha de Cronbach estudos existentes vs. Alpha de Cronbach da presente pesquisa

	Autor	Construto	Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach - pesquisa
Literatura Internacional	Wang e Ahmed (2004)	Capacidade Inovativa	0,90	0,75
	Pavlou e El Sawy (2011)	Capacidade Integrativa	0,84	0,86
	Chien e Tsai (2012)	CDs (WANG; AHMED, 2007)	> 0,60	0,89
	Wilden <i>et al.</i> (2013)	Capacidade Perceptiva (TEECE, 2007)	0,71	0,67
	Sarkar, Coelho e Maroco (2016)	Capacidade Inovativa (WANG; AHMED, 2007)	0,86	0,73
Literatura Nacional	Rotta (2011)	Capacidade Absortiva (WANG; AHMED, 2007)	0,76	0,75
	Rotta (2011)	Capacidade Inovativa (WANG; AHMED, 2004)	0,85	0,75
	Takahashi, Bulgacov e Giacomini (2017)	Capacidade Integrativa (PAVLOU; EL SAWY, 2011)	0,76	0,86
	Takahashi, Bulgacov e Giacomini (2017)	Capacidade Perceptiva (TEECE, 2007)	0,76	0,67

Fonte: AUTOR, 2019.

4.2.3 Desempenho organizacional

O construto de DO fundamentou-se em duas medidas financeiras objetiva de Dess e Robinson (1984): volume de vendas e margem de lucro sobre as vendas. A avaliação do Alfa de Cronbach para o construto apresentou uma moderada confiabilidade 0,780 e a correlação item-total é de 0,656 respeitando os valores recomendados por Field (2009). Assim, infere-se que o construto DO têm confiabilidade e unidimensionalidade em suas medidas.

4.3 Análise Descritivas das Variáveis dos Construtos Utilizados

Na Tabela 21 demonstram-se as médias e o desvio padrão de cada variável, dimensão e do construto maior de OPM. Observa-se que o nível de OPM das empresas encontra-se acima do ponto médio da escala Likert de 7 pontos, resultando numa média geral do construto em 5,19 e um desvio padrão de 0,870.

Tabela 21 - Estatística descritiva das variáveis de Orientação para o Mercado

Dimensão	Variáveis	Média N = 168	Desvio padrão N = 168
Geração de Inteligência de Mercado	1. Nesta empresa, nós nos reunimos com clientes pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro.	4,38	2,005
	2. Nesta empresa, nós próprios fazemos muita pesquisa de mercado.	5,24	1,697
	3. Nós não somos lentos para detectar mudanças nas preferências de nossos clientes por produtos.	5,45	1,459
	4. Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos serviços.	5,31	1,663
	5. Nós não somos lentos para detectar mudanças em nosso ramo de atividade (por exemplo, concorrência, tecnologia, legislação).	5,42	1,486
	6. Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos sobre os clientes das mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, legislação).	4,65	1,678
Disseminação de Inteligência de Mercado	7. Nós temos reuniões interdepartamentais pelos menos uma vez por trimestre para discutir as tendências e desenvolvimento do mercado.	4,63	1,944
	8. O pessoal de marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes.	4,10	1,887
	9. Quando algo relevante acontece a um importante cliente, toda a empresa sabe sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo.	5,39	1,695
	10. Dados sobre satisfação de clientes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta empresa.	5,31	1,601
	11. Quando um setor da empresa descobre algo importante sobre os concorrentes, esse rapidamente informa aos outros setores.	5,57	1,491
Resposta para o Mercado	12. Nós somos rápidos para responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes.	5,12	1,611
	13. Por alguma razão qualquer, nós não tendemos a ignorar mudanças nas necessidades de produtos ou serviços.	5,02	1,677
	14. Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos serviços para assegurar que eles estão de acordo com o que os clientes desejam.	5,74	1,354
	15. Diversos departamentos encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócio.	4,67	1,629

Dimensão	Variáveis	Média N = 168	Desvio padrão N = 168
Resposta para o Mercado	16. Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente.	5,17	1,616
	17. As atividades dos diferentes departamentos nesta empresa são bem coordenadas.	5,32	1,407
	18. As reclamações dos clientes são atendidas nesta empresa.	6,43	0,873
	19. Mesmo se nós formulássemos um ótimo plano de marketing, nós provavelmente seríamos aptos a implementá-lo em tempo adequado.	5,04	1,431
	20. Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os setores envolvidos fazem esforços combinados para executar a modificação.	5,97	1,206
Construto	Orientação para o mercado	5,19	0,870
Dimensões	Geração de inteligência de mercado	5,07	1,160
	Disseminação da inteligência de mercado	4,99	1,105
	Resposta para o mercado	5,38	0,854

Fonte: AUTOR, 2019.

A média obtida, acima do ponto central da escala, converge com os resultados apresentados no estudo de Kumar *et al.* (2011). Os resultados da referida pesquisa apontaram, a partir de uma escala Likert de 5 pontos, que grau de OPM percebido pelos gestores de alta administração e dos gerentes de marketing de 261 empresas americanas estão acima do ponto central da escala, com uma média de 3,88.

Verificou-se, individualmente, cada dimensão do construto OPM. Todas as dimensões obtiveram uma média acima do ponto central da escala de Likert. Geração de inteligência de mercado 5,07; Disseminação da inteligência de mercado 4,99; Resposta para o mercado 5,38. Os resultados estimados são aferidos pela pesquisa de Morgan, Vorhies e Mason (2009), em que os autores calcularam uma média acima do ponto central da escala Likert de 7 pontos da dimensão Geração de inteligência de mercado em 4,75; Disseminação da inteligência de mercado em 5,20; Resposta para o mercado em 5,50.

Analisando os resultados da presente pesquisa com os de Morgan, Vorhies e Mason (2009), percebe-se que ambos convergem no mesmo sentido de que as empresas tendem a preocuparem-se em responder mais rapidamente as demandas do mercado do que gerar e disseminar a inteligência de mercado para suportar o processo de concepção e consecução dos projetos de novos produtos e serviços.

Uma maior inclinação para a geração e disseminação de inteligência de mercado possibilitaria às empresas segmentarem seu mercado-alvo projetando, oferecendo produtos e

serviços para atender às necessidades atuais e futuras de seus clientes (KOHLI; JAWORSKI, 1990; KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993). Sobretudo, a resposta para o mercado usufrui da inteligência de mercado visando desenvolver e executar tais planos (JAWORSKI; KOHLI, 1993).

O construto de CDs também é multidimensional, sendo que as capacidades que o compõem são: Absortiva, Inovativa, Integrativa e Perceptiva. Os resultados da estatística descritiva para o construto de CDs apontam uma média acima do ponto central da escala Likert de 7 pontos, alcançando 5,38 e um médio desvio padrão 0,909, conforme Tabela 22.

Tabela 22 - Estatística descritiva das variáveis de Capacidades Dinâmicas

Capacidade	Variáveis	Média N=168	Desvio padrão N=168
Absortiva	22. Em nossa empresa, aprendemos com atores internos e externos, com pesquisas e experiências próprias, para o desenvolvimento de tecnologias inovadoras	5,11	1,586
	23. Em nossa empresa, analisamos minuciosamente as mudanças tecnológicas do mercado e as compartilhamos por meio de equipes multidisciplinares	4,57	1,569
	24. Em nossa empresa, desenvolvemos e usamos tecnologias complementares	4,85	1,495
	25. Em nossa empresa, temos conhecimentos e habilidades necessárias para utilizar novas tecnologias	5,27	1,275
Inovativa	26. Em nossa empresa, aceitamos pessoas que fazem as coisas de uma forma diferente	5,70	1,365
	27. Em nossa empresa, estamos dispostos a tentar novas formas de fazer as coisas, por meio de soluções incomuns e inovadoras	5,98	1,140
	28. Em nossa empresa, mudamos os processos de gestão e produção mais rápido que os concorrentes	4,96	1,375
	29. Em nossa empresa, os processos para o desenvolvimento de novos produtos e serviço, são adequados para atender as demandas do mercado	5,51	1,340
	30. Em nossa empresa, os gestores assumem riscos para aproveitar oportunidades de mercado	5,34	1,418
Integrativa	31. Em nossa empresa, integramos os conhecimentos individuais com os das equipes	5,62	1,335
	32. Em nossa empresa, temos uma compreensão global das tarefas e responsabilidades de todos os seus colaboradores	5,82	1,135
	33. Em nossa empresa, temos plena compreensão de que existem pessoas com habilidades e conhecimentos especializados para contribuir com a empresa	6,07	1,022
	34. Em nossa empresa, ocorre interação entre as pessoas para promover condições de mudança	5,55	1,232
	35. Em nossa empresa, as pessoas conseguem interagir com êxito para executar as atividades	5,60	1,249
Perceptiva	37. Em nossa empresa, temos processos definidos para identificar segmentos de mercado, mudanças nas necessidades do cliente e inovações para os clientes	4,80	1,676
	38. Em nossa empresa, acompanhamos as melhores práticas do setor	5,38	1,379

Capacidade	Variáveis	Média N=168	Desvio padrão N=168
Construto	Capacidades Dinâmicas	5,38	0,909
Dimensões	Capacidade Absortiva	4,95	1,199
	Capacidade Inovativa	5,50	0,943
	Capacidade Integrativa	5,72	0,960
	Capacidade Perceptiva	5,08	1,408

Fonte: AUTOR, 2019.

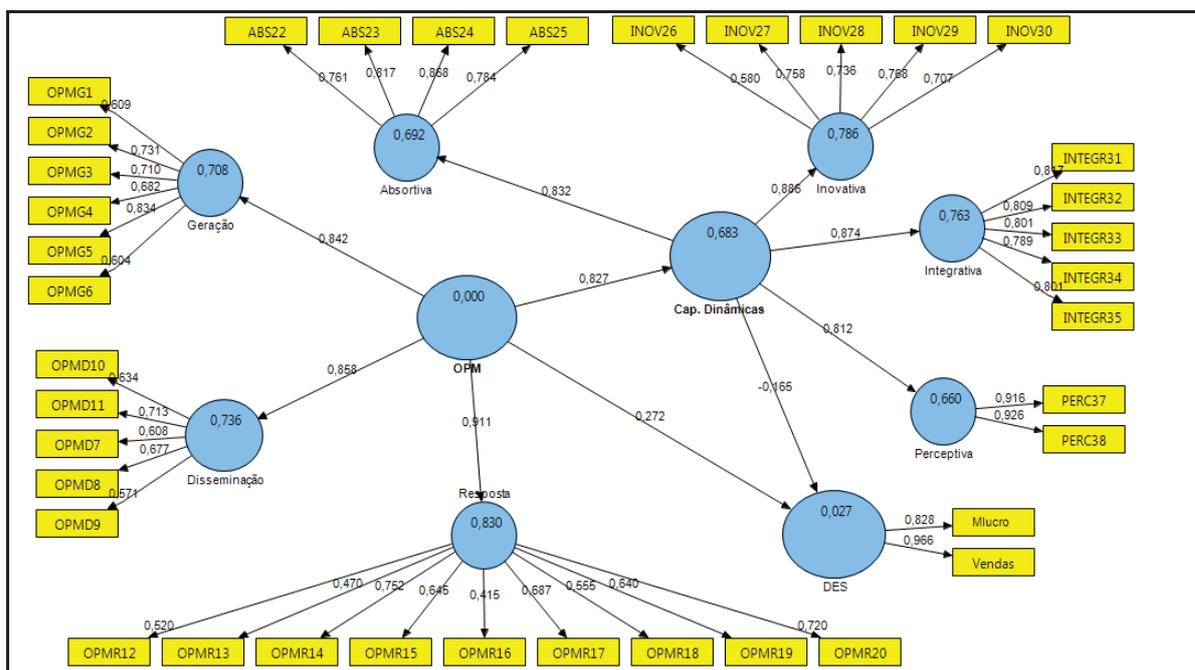
Quanto às dimensões das CDs, todas encontram-se acima do ponto central da escala Likert de 7 pontos. A Capacidade Absortiva alcançou 4,95 pontos, resultado equivalente ao de Chien e Tsai (2012) que aferiram uma média de 3,96 em uma escala Likert de 5 pontos. A média da Capacidade Inovativa foi de 5,50 pontos, Wang e Ahmed (2004) também trabalharam com uma escala Likert de 7 pontos alcançando 4,25 pontos de média. Em relação a Capacidade Integrativa a média foi de 5,72 pontos, score semelhante ao de Pavlou e El Sawy (2011) que alcançou 3,44 pontos de uma escala Likert de 5 pontos. Por fim, a Capacidade Perceptiva atingiu 5,08 pontos de média, paralelamente Wilden *et al.* (2013) apurou 4,84 de uma escala Likert de 7 pontos.

4.4 Análise de SEM – Modelagem de Equações Estruturais

Posteriormente às análises de confiabilidade dos construtos e seus indicadores componentes e de estatística descritiva, foram elaborados e testados diversos modelos estatísticos com base no modelo proposto no capítulo 3. O modelo de pesquisa não apresentou, de acordo com Hair *et al.* (2014), ajuste mínimo necessário para inferir as análises com o auxílio do programa SmartPLS. De modo que processou-se um refinamento do modelo com exclusão de variáveis para se adequar aos parâmetros estipulados por Hair *et al.* (2009). O primeiro modelo estimado, Figura 10, compreende todos os indicadores conforme modelo proposto pela pesquisa, conforme Figura 6.

A partir da criação do modelo, realizaram-se as análises e seu ajuste. Estas análises, conforme Henseler, Ringle e Sinkovics (2009) são executadas em duas partes: primeiro avaliam-se os modelos de mensuração, e, em seguida o modelo de caminhos.

Figura 10 – Modelo de pesquisa



Fonte: AUTOR, 2019.

A primeira etapa de avaliação de um modelo reflexivo remeteu-se, de acordo com Henseler, Ringle e Sinkovics (2009) e Hair *et al.* (2016), a verificação da Validade Convergente dos construtos por meio da Variância Média Extraída (AVE), da Consistência Interna do construto medida pelo Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta, e a Validade Discriminante por meio das cargas cruzadas.

A Tabela 23 apresenta os resultados de Validade Convergente e Consistência Interna. Observa-se que tanto os construtos endógenos quanto os exógenos obtiveram Confiabilidade Composta $> 0,70$. As AVE's dos construtos exógenos, com exceção da Disseminação, apresentaram valores superiores a 0,5 respeitando o valor mínimo estipulado por Hair *et al.* (2016). Em relação ao modelo estrutural, apenas DO obteve AVE $> 0,5$, OPM e CDs obtiveram 0,408 e 0,460, respectivamente. Os construtos OPM e CDs foram mantidos a esses valores devido à complexidade do modelo de pesquisa, o qual é reflexivo de segunda ordem, e que contém 36 indicadores e 168 observações em sua base de dados.

Tabela 23 – Validade Convergente e Consistência Interna do modelo estrutural final

Construtos	AVE	Confiabilidade Composta	Alpha de Cronbach
Orientação para o Mercado - OPM	0,408	0,891	0,866
Capacidades Dinâmicas - CDs	0,460	0,931	0,920
Desempenho - DES	0,816	0,899	0,792

	AVE	Confiabilidade Composta	Alpha de Cronbach
Geração	0,595	0,854	0,771
Disseminação	0,465	0,775	0,612
Resposta	0,550	0,830	0,726
Absortiva	0,654	0,883	0,823
Inovativa	0,508	0,837	0,757
Integrativa	0,646	0,901	0,863
Perceptiva	0,848	0,918	0,821

Fonte: AUTOR, 2019.

Esses dois construtos foram mantidos na sua forma original, salvo as três variáveis removidas por não terem alcançado valor mínimo aceito do Alpha de Cronbach, pois todos os indicadores apresentaram níveis satisfatórios nas análises de Alpha de Cronbach $> 0,7$ cargas externas $> 0,5$; confiabilidade composta $> 0,7$; validade discriminante.

Hatcher (2007) sugere que estimativas de AVE menor que 0,5 podem ser aceitáveis. Isso porque, o AVE é a média das cargas fatoriais quadradas, e todas as cargas externas estão acima do nível mínimo aceitável de 0,5. Esses resultados são consistentes com os já reportados na literatura de marketing e gestão estratégica, como por exemplo, Green, Barclay e Ryans (1995); Ngo e O’Cass (2012) e Wilden *et al.* (2013).

A aferição da AVE pode ser constatada por meio da averiguação das cargas externas das correlações entre as variáveis observadas e as variáveis latentes. As cargas externas em modelos reflexivos são resultado de regressão simples entre cada variável indicadora em seu construto correspondente (HAIR *et al.* 2014). Para esta pesquisa o valor mínimo aceito da carga externa, conforme Hair *et al.* (2009), é de 0,45, pois a amostra conta com 168 observações. A Tabela 24 indica que todas as relações alcançaram resultados superiores a 0,45.

Tabela 24 – Cargas externas do modelo de mensuração

Relação	Carga Externa
OPMG2 <- OPM	0,680
OPMG2 <- Geração	0,762
OPMG3 <- Geração	0,779
OPMG3 <- OPM	0,607
OPMG4 <- Geração	0,678
OPMG4 <- OPM	0,574
OPMG5 <- OPM	0,773
OPMG5 <- Geração	0,856
OPMD7 <- OPM	0,604

Relação	Carga Externa
OPMD7 <- Disseminação	0,713
OPMD8 <- Disseminação	0,737
OPMD8 <- OPM	0,592
OPMD10 <- Disseminação	0,607
OPMD10 <- OPM	0,559
OPMD11 <- Disseminação	0,663
OPMD11 <- OPM	0,596
OPMR14 <- OPM	0,732
OPMR14 <- Resposta	0,790
OPMR15 <- OPM	0,676
OPMR15 <- Resposta	0,756
OPMR17 <- OPM	0,635
OPMR17 <- Resposta	0,756
OPMR19 <- OPM	0,597
OPMR19 <- Resposta	0,659
ABS22 <- Absortiva	0,761
ABS22 <- CDs	0,630
ABS23 <- Absortiva	0,817
ABS23 <- CDs	0,624
ABS24 <- Absortiva	0,868
ABS24 <- CDs	0,687
ABS25 <- Absortiva	0,784
ABS25 <- CDs	0,737
INOV26 <- Inovativa	0,580
INOV26 <- CDs	0,463
INOV27 <- Inovativa	0,757
INOV27 <- CDs	0,659
INOV28 <- Inovativa	0,736
INOV28 <- CDs	0,686
INOV29 <- Inovativa	0,768
INOV29 <- CDs	0,743
INOV30 <- Inovativa	0,708
INOV30 <- CDs	0,560
INTEGR31 <- Integrativa	0,817
INTEGR31 <- CDs	0,753
INTEGR32 <- Integrativa	0,809
INTEGR32 <- CDs	0,633
INTEGR33 <- Integrativa	0,801
INTEGR33 <- CDs	0,694
INTEGR34 <- Integrativa	0,790
INTEGR34 <- CDs	0,719
INTEGR35 <- Integrativa	0,801
INTEGR35 <- CDs	0,698
PERC37 <- Perceptiva	0,917
PERC37 <- CDs	0,728
PERC38 <- Perceptiva	0,926
PERC38 <- CDs	0,768
Vendas <- DO	0,957

Relação	Carga Externa
Mlucro <- DO	0,847

Fonte: AUTOR, 2019.

A análise da Validade Discriminante ocorre por meio da verificação das cargas cruzadas, as quais devem apresentar uma fraca correlação de cada item em comparação com todos os outros construtos, porém em correlações mais elevadas com o que está teoricamente relacionado (HENSELER; RINGLE; SARSTEDT, 2015). A Tabela 25 destaca que todos os indicadores exibem cargas mais elevadas nos seus respectivos construtos do que em outros construtos.

Tabela 25 – Validade Discriminante do modelo de mensuração

Variável	OPM	CDs	DES	Disseminação	Geração	Resposta	Absortiva	Inovativa	Integrativa	Perceptiva
OPMG2	0,680	0,535	0,164	0,509	0,762	0,493	0,503	0,449	0,434	0,443
OPMG2	0,680	0,535	0,164	0,509	0,762	0,493	0,503	0,449	0,434	0,443
OPMG3	0,607	0,444	0,207	0,362	0,779	0,417	0,289	0,451	0,385	0,395
OPMG3	0,607	0,444	0,207	0,362	0,779	0,417	0,289	0,451	0,385	0,395
OPMG4	0,574	0,417	0,206	0,444	0,678	0,372	0,380	0,351	0,361	0,314
OPMG4	0,574	0,417	0,206	0,444	0,678	0,372	0,380	0,351	0,361	0,314
OPMG5	0,773	0,598	0,120	0,545	0,856	0,599	0,493	0,528	0,514	0,507
OPMG5	0,773	0,598	0,120	0,545	0,856	0,599	0,493	0,528	0,514	0,507
OPMD10	0,559	0,450	0,019	0,607	0,404	0,477	0,320	0,403	0,471	0,289
OPMD10	0,559	0,450	0,019	0,607	0,404	0,477	0,320	0,403	0,471	0,289
OPMD11	0,596	0,539	-0,065	0,663	0,374	0,548	0,408	0,448	0,534	0,429
OPMD11	0,596	0,539	-0,065	0,663	0,374	0,548	0,408	0,448	0,534	0,429
OPMD7	0,604	0,449	0,097	0,713	0,455	0,453	0,499	0,375	0,325	0,328
OPMD7	0,604	0,449	0,097	0,713	0,455	0,453	0,499	0,375	0,325	0,328
OPMD8	0,592	0,386	0,198	0,737	0,423	0,439	0,458	0,298	0,248	0,326
OPMD8	0,592	0,386	0,198	0,737	0,423	0,439	0,458	0,298	0,248	0,326
OPMR14	0,732	0,697	0,065	0,551	0,557	0,789	0,584	0,595	0,637	0,537
OPMR14	0,732	0,697	0,065	0,551	0,557	0,789	0,584	0,595	0,637	0,537
OPMR15	0,676	0,568	0,059	0,585	0,432	0,756	0,604	0,422	0,466	0,435
OPMR15	0,676	0,568	0,059	0,585	0,432	0,756	0,604	0,422	0,466	0,435
OPMR17	0,635	0,599	0,091	0,452	0,433	0,756	0,481	0,446	0,604	0,484
OPMR17	0,635	0,599	0,091	0,452	0,433	0,756	0,481	0,446	0,604	0,484
OPMR19	0,597	0,545	0,042	0,494	0,405	0,659	0,448	0,491	0,453	0,475
OPMR19	0,597	0,545	0,042	0,494	0,405	0,659	0,448	0,491	0,453	0,475
ABS22	0,578	0,630	0,087	0,568	0,371	0,587	0,761	0,490	0,456	0,424
ABS22	0,578	0,630	0,087	0,568	0,371	0,587	0,761	0,490	0,456	0,424
ABS23	0,630	0,624	0,140	0,576	0,491	0,588	0,817	0,432	0,364	0,563
ABS23	0,630	0,624	0,140	0,576	0,491	0,588	0,817	0,432	0,364	0,563
ABS24	0,575	0,687	0,079	0,474	0,437	0,591	0,868	0,533	0,451	0,501
ABS24	0,575	0,687	0,079	0,474	0,437	0,591	0,868	0,533	0,451	0,501
ABS25	0,552	0,737	0,023	0,408	0,465	0,556	0,784	0,575	0,556	0,632
ABS25	0,552	0,737	0,023	0,408	0,465	0,556	0,784	0,575	0,556	0,632
INOV26	0,229	0,463	-0,107	0,165	0,214	0,211	0,247	0,580	0,431	0,300
INOV26	0,229	0,463	-0,107	0,165	0,214	0,211	0,247	0,580	0,431	0,300
INOV27	0,431	0,658	0,040	0,367	0,361	0,397	0,424	0,757	0,591	0,443
INOV27	0,431	0,658	0,040	0,367	0,361	0,397	0,424	0,757	0,591	0,443
INOV28	0,597	0,686	0,078	0,485	0,504	0,567	0,563	0,736	0,486	0,574
INOV28	0,597	0,686	0,078	0,485	0,504	0,567	0,563	0,736	0,486	0,574
INOV29	0,659	0,743	0,060	0,513	0,562	0,638	0,572	0,768	0,575	0,635
INOV29	0,659	0,743	0,060	0,513	0,562	0,638	0,572	0,768	0,575	0,635
INOV30	0,466	0,560	0,200	0,394	0,364	0,460	0,377	0,707	0,450	0,339
INOV30	0,466	0,560	0,200	0,394	0,364	0,460	0,377	0,707	0,450	0,339
INTEGR31	0,610	0,752	-0,004	0,501	0,422	0,668	0,509	0,662	0,817	0,497
INTEGR31	0,610	0,752	-0,004	0,501	0,422	0,668	0,509	0,662	0,817	0,497
INTEGR32	0,540	0,633	0,045	0,400	0,439	0,558	0,372	0,483	0,809	0,387
INTEGR32	0,540	0,633	0,045	0,400	0,439	0,558	0,372	0,483	0,809	0,387
INTEGR33	0,561	0,694	-0,002	0,465	0,431	0,566	0,444	0,580	0,801	0,460
INTEGR33	0,561	0,694	-0,002	0,465	0,431	0,566	0,444	0,580	0,801	0,460

Variável	OPM	CDs	DES	Disseminação	Geração	Resposta	Absortiva	Inovativa	Integrativa	Perceptiva
INTEGR34	0,627	0,719	-0,058	0,559	0,513	0,573	0,512	0,584	0,790	0,488
INTEGR34	0,627	0,719	-0,058	0,559	0,513	0,573	0,512	0,584	0,790	0,488
INTEGR35	0,532	0,698	-0,014	0,385	0,425	0,566	0,442	0,550	0,801	0,526
INTEGR35	0,532	0,698	-0,014	0,385	0,425	0,566	0,442	0,550	0,801	0,526
PERC37	0,586	0,728	0,072	0,481	0,475	0,573	0,616	0,588	0,501	0,917
PERC37	0,586	0,728	0,072	0,481	0,475	0,573	0,616	0,588	0,501	0,917
PERC38	0,619	0,768	-0,005	0,449	0,528	0,625	0,601	0,634	0,583	0,925
PERC38	0,619	0,768	-0,005	0,449	0,528	0,625	0,601	0,634	0,583	0,925
Vendas	0,170	0,066	0,957	0,105	0,240	0,092	0,115	0,088	-0,004	0,026
Mlucro	0,091	0,033	0,846	0,047	0,131	0,055	0,045	0,055	-0,017	0,044

Fonte: AUTOR, 2019.

A comparação das cargas entre as colunas da Tabela 25 revela que as cargas de um indicador em sua própria construção são, em todos os casos, superiores a todas as suas cargas cruzadas com outras construções. Os resultados indicam que existe Validade Discriminante entre todos os construtos com base no critério de cargas cruzadas.

Dessa forma, encerra-se a análise do modelo de mensuração e parte-se para a verificação do modelo estrutural. As relações observadas no modelo interno e externo são avaliadas pelo Teste t de Student. Para que sejam significantes a um nível de confiança de 95%, os valores estimados da estatística t devem ser superiores à 1,96 ou inferiores à -1,96 (HAIR *et al.*, 2009).

Constata-se, na Tabela 26, que todas as relações do modelo interno que correspondem as variáveis observadas com seus respectivos construto são estatisticamente significativas, isso porque, os valores da estatística t encontram-se acima de 1,96. No tocante ao modelo estrutural, as relações OPM -> DO e OPM -> CDs são estatisticamente significativas a um nível de 95% de significância, uma vez que os resultados das relações foram de 1,985 e 23,663, respectivamente. Contudo, a relação CDs -> DO não são estatisticamente significativas a um nível de 95%, pois o valor calculado da estatística t é de 1,536.

Tabela 26 – Teste t de Student

Relação	t de Student
OPM -> DO	1,985
OPM -> CDs	23,663
CDs -> DO	1,536
OPM -> Disseminação	34,458
OPM -> Geração	30,070
OPM -> Absortiva	16,804
OPM -> Inovativa	16,391
OPM -> Integrativa	16,550
OPM -> Perceptiva	15,725
CDs -> Absortiva	29,740
CDs -> Inovativa	36,077
CDs -> Integrativa	35,780
CDs -> Perceptiva	28,566
OPMG2 <- OPM	12,080

Relação	t de Student
OPMG2 <- Geração	15,213
OPMG3 <- Geração	18,339
OPMG3 <- OPM	8,984
OPMG4 <- Geração	9,091
OPMG4 <- OPM	7,265
OPMG5 <- OPM	18,025
OPMG5 <- Geração	36,282
OPMD10 <- Disseminação	7,196
OPMD10 <- OPM	6,888
OPMD11 <- Disseminação	9,351
OPMD11 <- OPM	7,997
OPMD7 <- OPM	8,353
OPMD7 <- Disseminação	12,140
OPMD8 <- Disseminação	12,227
OPMD8 <- OPM	7,641
OPMR14 <- OPM	13,790
OPMR14 <- Resposta	18,348
OPMR15 <- OPM	13,646
OPMR15 <- Resposta	15,701
OPMR17 <- OPM	10,306
OPMR17 <- Resposta	16,896
OPMR19 <- OPM	9,908
OPMR19 <- Resposta	10,683
ABS22 <- Absortiva	17,632
ABS22 <- CDs	9,996
ABS23 <- Absortiva	18,383
ABS23 <- CDs	7,694
ABS24 <- Absortiva	29,497
ABS24 <- CDs	13,396
ABS25 <- Absortiva	25,852
ABS25 <- CDs	20,743
INOV26 <- Inovativa	6,557
INOV26 <- CDs	5,340
INOV27 <- Inovativa	12,767
INOV27 <- CDs	9,186
INOV28 <- Inovativa	17,737
INOV28 <- CDs	14,719
INOV29 <- Inovativa	19,028
INOV29 <- CDs	15,672
INOV30 <- Inovativa	12,503
INOV30 <- CDs	7,311
INTEGR31 <- Integrativa	24,485
INTEGR31 <- CDs	14,252
INTEGR32 <- Integrativa	18,641
INTEGR32 <- CDs	10,219
INTEGR33 <- Integrativa	17,830
INTEGR33 <- CDs	10,899
INTEGR34 <- Integrativa	25,131
INTEGR34 <- CDs	15,745
INTEGR35 <- Integrativa	23,903
INTEGR35 <- CDs	14,942
PERC37 <- Perceptiva	59,872
PERC37 <- CDs	20,362
PERC38 <- Perceptiva	77,556
PERC38 <- CDs	19,809
Mvendas <- DO	22,693
Mlucro <- DO	8,168

Em seguida, avaliou-se o tamanho da relação dos construtos endógenos por meio do indicador Coeficiente de caminho (r). A relação OPM \rightarrow DO apresentaram um coeficiente de 0,325 classificado como pequeno; OPM \rightarrow CDs foi estimada em 0,821 classificado como grande efeito, sendo estas duas relações estatisticamente significativas como relatado anteriormente. Entretanto, CDs \rightarrow DO estimaram uma relação negativa -0,208. Isso quer dizer que para um incremento em CDs, o impacto gerado no DO será -0,208. Contudo, essa relação demonstrou-se não significativa ($t = 1,536$).

Com a significância e o coeficiente de caminho das relações apresentadas, o próximo passo é avaliar os Coeficientes de Determinação de Pearson (R^2). O R^2 avalia a parte da variância das variáveis endógenas explicada pelo modelo estrutural, indicando a qualidade do modelo ajustado (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). De acordo com a Tabela 27, OPM possui $R^2 = 0,000$ pois não recebe interação de outro construto; CDs dispõem de um alto poder explicativo no modelo de pesquisa $R^2 = 0,673$; e DO atingiu um efeito pequeno $R^2 = 0,038$. Verifica-se que DES obteve um baixo R^2 , Hair *et al.* (2016) adverte que os valores aceitáveis dependem da complexidade do modelo. De uma maneira geral, o modelo de pesquisa está devidamente ajustado, uma vez que encontram-se em conformidade com os fundamentos de Cohen (1988).

Tabela 27 – Coeficiente de Determinação (R^2)

Variável	R^2
Orientação para o Mercado - OPM	0,000
Capacidades Dinâmicas - CDs	0,673
Desempenho Organizacional – DO	0,038
Geração de Inteligência de Mercado	0,741
Disseminação de Inteligência de Mercado	0,746
Resposta para o Mercado	0,797
Capacidade Absortiva	0,693
Capacidade Inovativa	0,785
Capacidade Integrativa	0,762
Capacidade Perceptiva	0,660

Fonte: AUTOR, 2019.

Verifica-se que DO obteve um baixo R^2 , Hair *et al.* (2016) adverte que os valores aceitáveis dependem da complexidade do modelo. De uma maneira geral, o modelo de pesquisa está devidamente ajustado, uma vez que encontra-se em conformidade com os fundamentos de Cohen (1988).

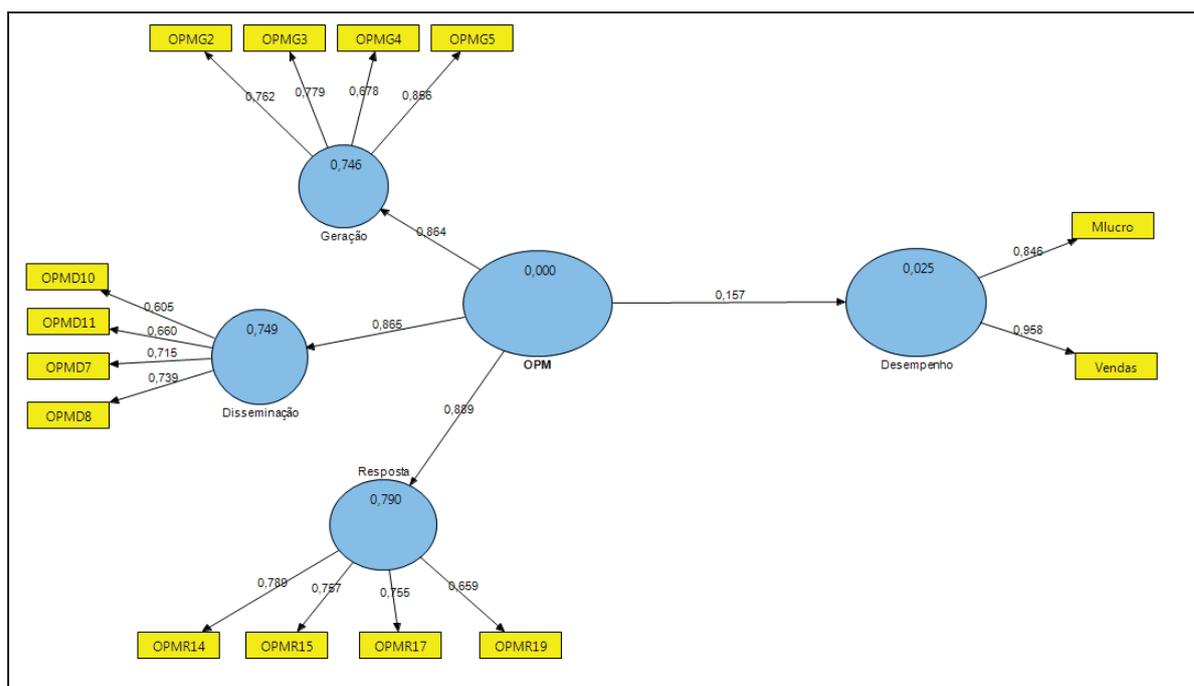
Por mais que o R^2 dos construtos OPM, CDs e DO foram avaliados, mudanças podem ocorrer em seu valor quando um construto exógeno é omitido do modelo, sendo necessário apurar se o construto omitido gera impacto sobre o construto endógeno de interesse (HAIR *et al.*, 2014). Segundo Chin, Marcolin e Newsted (1996), os pesquisadores não devem deter-se apenas na significância das relações das variáveis, mas, também, referirem-se ao tamanho do efeito entre essas variáveis, visto que esta análise auxilia os pesquisadores a analisar a contribuição geral da pesquisa.

Destarte, o Tamanho do Efeito encontrado no modelo estrutural são: OPM = 0,293; CDs = 0,401; e DES = 0,396. Assim, OPM é um construto de média utilidade enquanto CDs e Desempenho são de grande utilidade ao modelo.

Como última análise do modelo estrutural, a Relevância Preditiva (Q^2) averigua a precisão do modelo por meio da avaliação dos dados dos indicadores do modelo de mensuração (HAIR *et al.*, 2014). A Relevância Preditiva dos construtos latentes comprovou-se apropriada: OPM = 0,293; CDs = 0,289; e DES = 0,014. Sendo assim, a relevância preditiva do modelo pode ser considerada de média para grande, conforme Hair *et al.* (2014).

As relações entre os construtos latentes, que correspondem as hipóteses de estudo, foram observadas individualmente a fim de obter um maior esclarecimento da dinâmica de suas relações, sendo que posteriormente, o modelo final é apresentado.

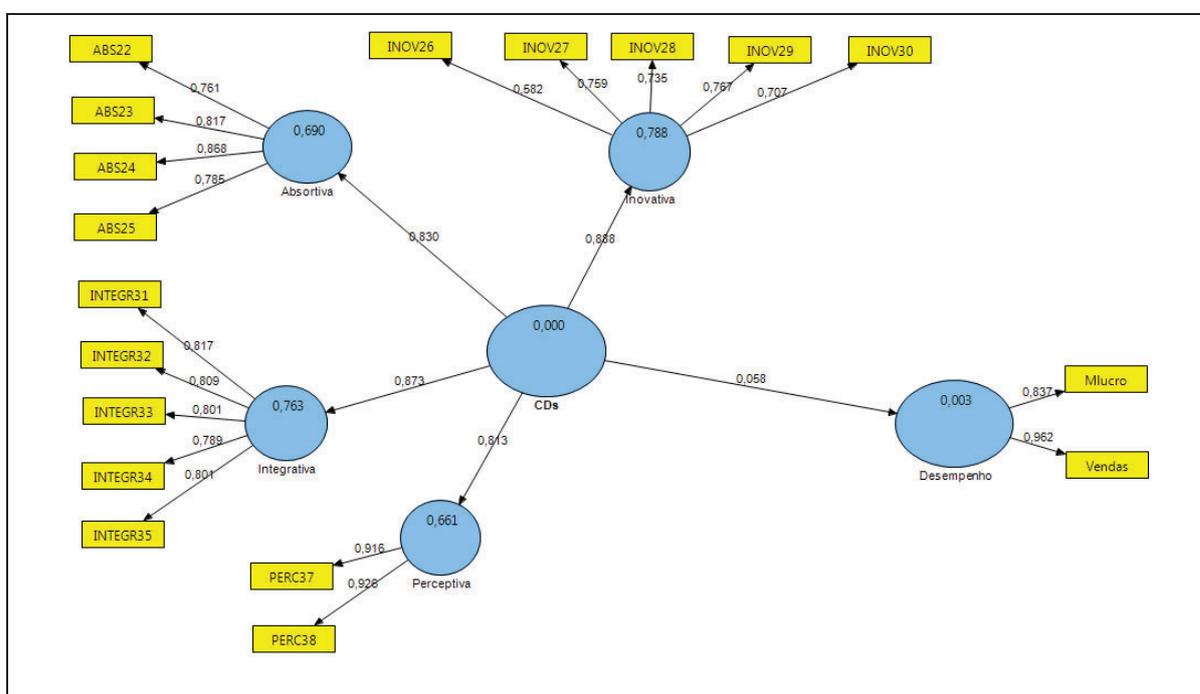
Figura 11 – Relação entre Orientação para o Mercado e Desempenho Organizacional



Fonte: AUTOR, 2019.

Ao rodar um modelo simples, Figura 11, entre OPM e DO, constatou-se que há uma relação significativa e positiva, de maneira que 2,5% da variância do construto DO pode ser explicado pelo construto OPM. O poder explicativo é pequeno, segundo Cohen (1988), mas válido. O teste *t* de Student para essa relação é de 2,932, superior ao mínimo de 1,96 sendo significativo a um nível de 95% de significância. Quanto aos testes de Variância Média Extraída, Consistência Interna, Validade Discriminante, Validade Preditiva e Tamanho do Efeito, todos estão de acordo com o padrão de Hair *et al.* (2016).

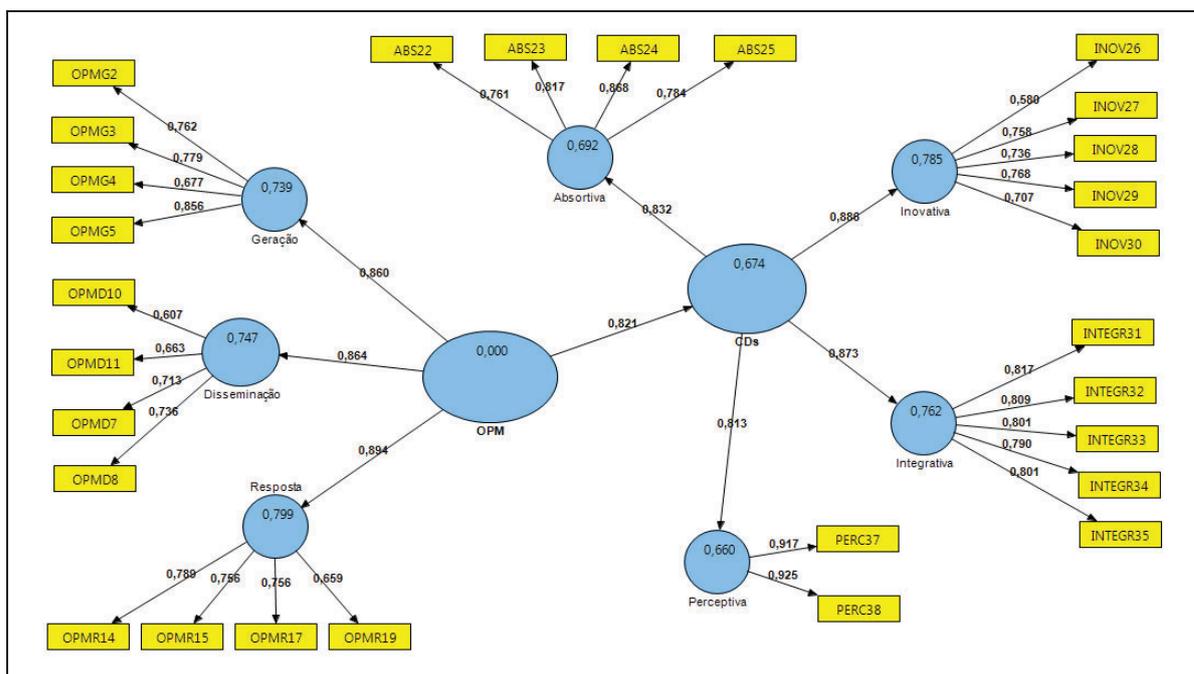
Figura 12 – Relação entre Capacidades Dinâmicas e Desempenho Organizacional



Fonte: AUTOR, 2019.

A relação entre os construtos CDs -> DES, conforme a Figura 12, apresentou uma relação muito fraca e um poder explicativo quase nulo. O Coeficiente de caminho é de apenas 0,058 e o Coeficiente de Determinação (R^2) é meramente 0,003. O teste *t* de Student apresentou valor de 1,089 abaixo do valor mínimo aceitável de 1,96; conseqüentemente, essa relação não é estatisticamente significativa a um nível de 95% de significância. Mesmo a relação mostrando-se não significativa, os indicadores de AVE, Consistência interna, Validade Discriminante, Validade Preditiva e Tamanho do Efeito revelaram estar de acordo com os critérios de Hair *et al.* (2016).

Figura 13 – Relação entre Orientação para o Mercado e Capacidades Dinâmicas



Fonte: AUTOR, 2019.

Seguindo a análise entre apenas dois construtos, a Figura 13 mostra que OPM e CDs possuem uma alta correlação, a qual pode ser comprovada pelo coeficiente de caminhos ($r = 0,821$) e uma significativa variância conforme o Coeficiente de Determinação ($R^2 = 0,674$) (HAIR *et al.*, 2016). O valor da significância da relação dos construtos também é elevado $t = 26,100$ comparado ao mínimo exigido $t = 1,96$. Quanto aos índices de AVE, Validade Discriminante, Validade Composta, Validade Preditiva e Tamanho do Efeito, todos apresentaram valores mínimos exigidos.

Em vista de definir o melhor modelo estrutural, testes durante a SEM foram realizados e o construto OPM apresentou incompatibilidade com os pressupostos de Hair *et al.* (2016). Dessa maneira, eliminou-se, um a um, os indicadores que apresentaram cargas fatorial mais baixa, conforme o Tabela 28, até alcançar o valor mínimo aceito para a AVE = 0,4.

Tabela 28 – Indicadores removidos de Orientação para o Mercado

Dimensão	Relação	Carga
Geração de Inteligência	OPMG1 <- Geração	0,609
	OPMG1 <- OPM	0,384
	OPMG6 <- Geração	0,604
	OPMG6 <- OPM	0,523
Disseminação de Inteligência	OPMD9 <- Disseminação	0,571
	OPMD9 <- OPM	0,454

Dimensão	Relação	Carga
Capacidade de Resposta	OPMR12 <- Resposta	0,520
	OPMR12 <- OPM	0,426
	OPMR13 <- OPM	0,434
	OPMR13 <- Resposta	0,470
	OPMR16 <- OPM	0,379
	OPMR16 <- Resposta	0,415
	OPMR18 <- OPM	0,459
	OPMR18 <- Resposta	0,555
	OPMR20 <- OPM	0,587
	OPMR20 <- Resposta	0,720

Fonte: AUTOR, 2019.

Com relação aos construtos de CDs e DO, nenhum indicador precisou ser excluído, pois respeitaram os critérios de Hair *et al.* (2016), salvo os indicadores ABS21, PERC36 e PERC39 que não obtiveram consistência interna no teste de Alpha de Cronbach. Dessa forma, os indicadores que constituem o modelo final de pesquisa são apresentados na Tabela 29.

Tabela 29 – Variáveis do modelo final de pesquisa

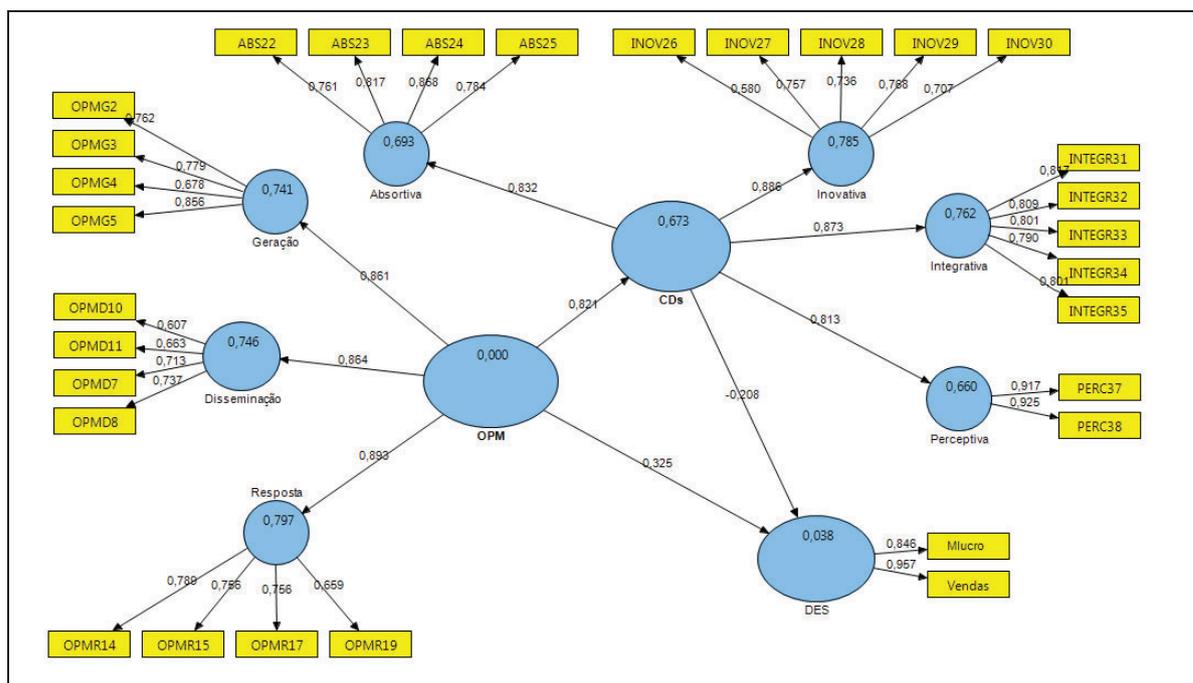
Relação	Carga externa	Teste t
OPMG2 <- OPM	0,680	11,841
OPMG2 <- Geração	0,762	15,528
OPMG3 <- Geração	0,779	18,015
OPMG3 <- OPM	0,607	9,158
OPMG4 <- Geração	0,678	9,682
OPMG4 <- OPM	0,574	7,642
OPMG5 <- OPM	0,773	18,053
OPMG5 <- Geração	0,856	35,298
OPMD7 <- OPM	0,604	8,240
OPMD7 <- Disseminação	0,713	12,199
OPMD8 <- Disseminação	0,737	12,205
OPMD8 <- OPM	0,592	7,433
OPMD10 <- Disseminação	0,607	7,167
OPMD10 <- OPM	0,559	7,064
OPMD11 <- Disseminação	0,663	9,521
OPMD11 <- OPM	0,596	8,120
OPMR14 <- OPM	0,732	13,925
OPMR14 <- Resposta	0,790	18,380
OPMR15 <- OPM	0,676	13,243
OPMR15 <- Resposta	0,756	14,908
OPMR17 <- OPM	0,635	11,094
OPMR17 <- Resposta	0,756	17,848
OPMR19 <- OPM	0,597	10,118
OPMR19 <- Resposta	0,659	10,399
ABS22 <- Absortiva	0,761	17,679
ABS22 <- CDs	0,630	9,795
ABS23 <- Absortiva	0,817	17,585
ABS23 <- CDs	0,624	7,346
ABS24 <- Absortiva	0,868	29,269
ABS24 <- CDs	0,687	13,497

Relação	Carga externa	Teste t
ABS25 <- Absortiva	0,784	24,218
ABS25 <- CDs	0,737	19,821
INOV26 <- Inovativa	0,580	6,411
INOV26 <- CDs	0,463	5,261
INOV27 <- Inovativa	0,757	12,986
INOV27 <- CDs	0,659	9,025
INOV28 <- Inovativa	0,736	16,614
INOV28 <- CDs	0,686	13,791
INOV29 <- Inovativa	0,768	19,094
INOV29 <- CDs	0,743	16,308
INOV30 <- Inovativa	0,708	12,357
INOV30 <- CDs	0,560	7,322
INTEGR31 <- Integrativa	0,817	25,045
INTEGR31 <- CDs	0,753	15,155
INTEGR32 <- Integrativa	0,809	17,615
INTEGR32 <- CDs	0,633	9,941
INTEGR33 <- Integrativa	0,801	17,406
INTEGR33 <- CDs	0,694	10,978
INTEGR34 <- Integrativa	0,790	24,397
INTEGR34 <- CDs	0,719	15,824
INTEGR35 <- Integrativa	0,801	23,907
INTEGR35 <- CDs	0,698	14,656
PERC37 <- Perceptiva	0,917	56,602
PERC37 <- CDs	0,728	19,327
PERC38 <- Perceptiva	0,926	78,690
PERC38 <- CDs	0,768	20,061
Mlucro <- DO	0,847	8,641
Mvendas <- DO	0,957	16,748

Fonte: AUTOR, 2019.

Assim, estimou-se um novo modelo conforme as variáveis apresentadas na Tabela 29. Os resultados demonstram que o Coeficiente de Determinação do construto CDs é 0,673 tendo efeito grande no modelo, enquanto DO é 0,038 gerando efeito pequeno, conforme Cohen (1988). As relações do modelo estrutural OPM -> DO apresentaram resultado $r = 0,325$ e $t = 2,702$ para $p \leq 0,05$ mostrando que a interação é estatisticamente significativa; CDs -> DO apresentaram resultado $r = -0,208$ e $t = 1,680$ abaixo do mínimo exigido de 1,96 para $p \leq 0,05$, revelando que a relação não é estatisticamente significativa; OPM -> CDs apresentaram resultado $r = 0,821$ e $t = 26,937$ valor muito acima de 1,96, indicando que a relação é estatisticamente significativa. Por sua vez, não ocorreu o efeito mediador das CDs na relação entre OPM e DO, já que o efeito direto das CDs no DO não foi significativo a um nível de 95% de confiança. Dessa maneira, este é o modelo que expressou melhor, conforme Figura 14.

Figura 14 – Modelo final da pesquisa



Fonte: AUTOR, 2019.

Como pode ser visto, os resultados do modelo estrutural vem ao encontro das estimativas realizadas nos modelos simples. Após as estimações e apresentações dos resultado, parte-se para a interpretação das hipóteses de estudo conforme exibidas na Tabela 30.

Tabela 30 – Resumo das relações hipotéticas

Hipóteses	Relação	Coefficiente de caminho	Teste t	Efeito hipotético	Efeito observado	Resultado obtido
H1	OPM -> DO	0,325	2,966	Positivo	Positivo fraco	Aceita H1
H2	CDs -> DO	-0,208	1,754	Positivo	Negativo fraco	Rejeita H2
H3	OPM -> CDs	0,821	25,431	Positivo	Positivo forte	Aceita H3
H4	OPM -> CDs -> DO		-1,758	Positivo	Negativo fraco	Rejeita H4

Fonte: AUTOR, 2019.

A primeira hipótese de pesquisa, H1, afirma que OPM se relaciona positivamente com DO. Os valores encontrados no modelo simples (Figura 8) e no modelo final (Figura 14) demonstram uma similaridade em seus resultados. No modelo simplificado, a relação entre OPM -> DES estabeleceu-se em $r = 0,157$, $R^2 = 0,025$ e $t = 2,411$; já o modelo final da

pesquisa apresentou um melhor ajuste tendo $r = 0,325$, $R^2 = 0,038$ e $t = 2,994$, representando uma relação moderada para grande entre os construtos.

Os resultados encontrados nessa hipótese correspondem ao trabalho de Pelham (1997), que identificou uma relação positiva ($r = 0,48$) e significativa ($t = 3,25$) entre OPM e DO em pequenas empresas manufatureiras, porém o ajuste do modelo foi considerado fraco pelo autor. Kirca, Jayachandran e Bearden (2005) apuraram que há uma forte relação entre o OPM e desempenho organizacional em empresas de manufaturas ($r = 0,32$; $t = 4,81$) que utilizam medidas objetivas de desempenho ($r = 0,33$; $t = 3,08$).

Morgan, Vorhies e Mason (2009) descobriram que OPM tem um efeito direto sobre desempenho da empresa ($r = 0,45$; $t = 2,15$). No estudo longitudinal de Kumar *et al.* (2011), os autores obtiveram resultados favoráveis quanto a OPM e desempenho dos negócios em três períodos distintos: 1997 (vendas = 0,396; lucro = 0,443); 2001 (vendas = 0,217; lucro = 0,238); e 2005 (vendas = 0,190; lucro = 0,206). Verifica-se que as primeiras empresas que adotaram a OPM dispuseram de um impacto maior no DO com relação as posteriores. No Brasil, Perin e Sampaio (2004) constataram relação positiva ($r = 0,452$) e significativa ($t = 5,021$) para OPM e DO. Abbade, Zanini e Souza (2012) evidenciaram que a OPM exerce uma influência positiva ($r = 0,285$) e significativa ($t = 4,073$) no DO.

À vista disso, infere-se que empresas voltadas para o mercado geram um ganho de DO em termos de vendas e margem de lucro. Esse efeito é sentido de forma direta como já referenciado por Kohli e Jaworski (1990); Narver e Slater (1990); Jaworski e Kohli (1993) e Deshpandé, Farley e Webster (1993). Sendo assim, a H1 é suportada teoricamente e empiricamente.

A hipótese 2 veicula que as CDs influenciam positivamente o DO. Para testar a hipótese se fez necessário analisar o efeito criado pelo construto CDs sobre o construto Desempenho. Tanto no modelo simplificado (Figura 9) quanto no modelo final (Figura 11) os resultados apresentados foram insatisfatórios. No modelo simplificado, o Coeficiente de Caminho entre as variáveis latentes está calculado em $r = 0,058$, ou seja, apenas 5,8% da variância de CDs é percebida no DO, assim como o Coeficiente de Determinação é praticamente nulo, $R^2 = 0,003$. Além disso, a relação não obteve significância estatística $t = 1,114$. Este resultado negativo também pode ser comprovado no modelo final onde foi apurado os seguintes resultados: $r = -0,208$; $R^2 = 0,038$ e $t = 1,723$. Esta relação se mostrou negativa e estatisticamente insignificante.

Buscando referenciar os resultados obtidos com os já existentes na literatura, Drnevich e Kriauciunas (2011) revelaram que as CDs produzem um efeito negativo no desempenho,

porém significativo ($r = -0,14$; $p \leq 0,05$). Os autores presumem que a razão para essa relação negativa está relacionada a dificuldade em gerenciar as CDs, e que o uso esporádico delas faz com que sua complexidade e seus custos aumentem. Wilden *et al.* (2013) apuraram que as CDs impactam negativamente o DO. Os autores utilizaram duas medidas de desempenho, solvência financeira ($r = -0,03$; $p > 0,10$) e crescimento de vendas ($r = -0,13$; $p \leq 0,01$). Schilke (2014) também encontrou relação negativa e significativa entre CDs e desempenho ($r = -0,17$; $p \leq 0,01$). Wilden e Gundergan (2014) apresentaram efeitos diretos não significativos entre CDs e desempenho ($r = 0,06$; $p > 0,10$). Como os resultados dessa pesquisa mostraram que CDs geram efeitos negativos e não significativos no DO, desta forma, rejeita-se H2.

A terceira hipótese, H3, refere-se a uma positiva atuação da OPM nas CDs. Para apurar a hipótese, investigou-se o efeito gerado pela OPM sobre as CDs. Para tanto, o Coeficiente de Caminho entre as variáveis latentes é de $r = 0,821$. Já o Coeficiente de Determinação é de $R^2 = 0,674$, ou seja, a OPM consegue explicar em 67,4% a relação com as CDs, o que segundo Cohen (1988) é um efeito grande ($R^2 > 0,25$), além do que, essa relação é altamente significativa $t = 24,998$ a um nível de 95% de confiança, vide Figura 13.

Buscando confirmar os resultados do modelo simplificado, os resultados alcançados no modelo final, conforme Figura 14, são praticamente idênticos. Sendo que $r = 0,821$; $R^2 = 0,673$ e $t = 26,049$. Logo, os modelos estão em convergência reforçando a relação positiva entre os construtos tanto no modelo simples quanto no estrutural.

Os resultados encontrados estão de acordo com estudos citados na literatura. Menguc e Auh (2006) descobriram que um alto nível de OPM é combinado com elevada capacidade inovativa ($r = 0,10$; $t = 2,67$), tem-se como produto a criação de CDs as quais melhora o desempenho da empresa. No estudo de Zhou e Li (2010), a OPM é um agente motivador das CDs ($r = 0,198$; $p < 0,01$). Ngo e O’Cass (2012) admitem que a OPM desempenha um papel importante nas decisões de alocações de recursos, bem como no desenvolvimento de capacidades. Mauludin, Alhabsji, Idrus e Arifin (2013) acharam uma influência direta e significativa ($r = 0,564$; $t = 9,54$) da OPM nas CDs. Sarkar, Coelho e Maroco (2016) estimaram uma relação positiva e significativa ($r = 0,60$; $p < 0,05$) entre os dois construtos.

Com base nos resultados do presente estudo e com a confirmação do efeito positivo da OPM nas CDs em demais pesquisas, indiferentemente se o construto de CDs foi abordado com uma ou mais capacidades, é possível afirmar que a OPM é preditor para a criação de CDs. Dessa forma, aceita-se H3.

Por fim, a quarta hipótese, H4, diz respeito ao papel mediador das CDs na relação entre OPM e DO. Os resultados da H1 indicam que OPM \rightarrow DO possuem uma relação positiva e

significativa ($r = 0,325$; $t = 2,966$); e do mesmo modo a H3 OPM \rightarrow CDs tem efeito positivo e significativo ($r = 0,821$; $t = 26,049$). Por outro lado a H2 que testou o efeito direto CDs \rightarrow DO resultou em uma relação negativa e não significativa ($r = -0,208$; $t = 1,723$). Por si só, com esse resultado já bastaria para se rejeitar a H4. Isso porque, de acordo com Hair *et al.* (2009), quando do efeito direto não obtêm significância estatística, conseqüentemente, o efeito indireto ou a mediação não obterá, também, validade estatística.

Contudo, examinou-se, estatisticamente, por meio do teste Sobel, o papel mediador das CDs na relação OPM e DO. O resultado apresentado pelo teste Sobel é de $t = -1,82$, comprovando de que o efeito mediador das CDs não é estatisticamente significativo a um nível de 95% de significância. Assim, rejeita-se a H4.

5 CONCLUSÕES

Neste capítulo são apresentados e discutidos os principais resultados aferidos em relação ao problema e objetivos propostos por esta pesquisa. Evidenciam-se, também, as contribuições teóricas, gerenciais e metodológicas, bem como expõe-se as limitações e sugestões para estudos futuros.

Conforme elucidado no referencial teórico, o estudo da relação entre OPM, CDs e DO é uma construção teórica e empírica pouco abordado tanto pela literatura de marketing quanto de gestão estratégica. Neste contexto, esta pesquisa contribui para o avanço da compreensão de ambas as teorias, investigando-as, e analisando seus impactos no DO das micro, pequenas e médias empresas instaladas na região noroeste e nordeste do estado do Rio Grande do Sul que estão sob influência da Universidade de Passo Fundo.

A partir da revisão bibliográfica identificaram-se lacunas teóricas referentes às abordagens e ao modelo de pesquisa. Estudos realizados sobre OPM investigaram e comprovaram, predominantemente, sua relação direta, positiva e significativa com DO (NARVER; SLATER, 1990; DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993; JAWORSKI; KOHLI, 1993). Porém, essa relação apresenta resultados diferentes, de acordo com o contexto geográfico (LANGERAK, 2003; KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005; SHOHAM; ROSE; KROPP, 2005; ELLIS, 2006) sendo necessário examinar em outros países (KUMAR *et al.*, 2011).

Essa relação direta pode ter omitido variáveis mediadoras que possam vir a contribuir para um maior ganho de DO (MORGAN; VORHIES; MASON, 2009; SHIN, 2012; NAJIB *et al.*, 2017). Sarkar, Coelho e Maroco (2016) afirmam que ainda há uma escassez de estudos que relacionam recursos e estratégias provenientes do mercado e da empresa, neste caso OPM e CDs. Por sua vez, Pezeshkan *et al.* (2016) questionam a respeito da contribuição das CDs para o desempenho organizacional. Além disso, o modelo proposto por Hou (2008) foi desenvolvido apenas à luz da teoria, não sendo testado e avaliado empiricamente.

Dessa forma, esta pesquisa colabora para a clarificação dessa inter-relação de recursos, sendo que no Brasil não se tem conhecimento de estudos correlacionando esses construtos. Outra contribuição concerne à escala compilada e validada de CDs, servindo para demais estudos no campo nacional. Esta escala pode ser replicada como um todo ou por capacidade, isso porque a escala é formada por quatro dimensões: capacidade absorptiva, capacidade inovativa, capacidade integrativa e capacidade perceptiva.

À vista disso, o presente estudo comprovou empiricamente que, indiferentemente do ambiente, a OPM gera impacto positivo e significativo no DO como demonstrado na H1.

Em geral, os resultados vinculados a OPM responderam positivamente aceitando as hipóteses propostas pelo estudo. A primeira hipótese indica uma relação positiva fraca, porém significativa entre OPM e DO, demonstrando que a possível interferência cultural levantada por Kumar *et al.* (2011) não teve relevância no presente estudo.

Micro, pequenas e médias empresas possuem recursos limitados e a adoção da OPM como uma estratégia, as possibilitariam atingir níveis superiores de desempenho. Isso ocorre por mérito das percepções dos gerentes em melhor entender o ambiente, clientes e concorrentes. Estas percepções baseiam-se na geração e disseminação de inteligência e na resposta para o mercado.

Sobretudo, os resultados apontaram que as empresas tendem a preocuparem-se em responder mais rapidamente as demandas do mercado do que a gerar e disseminar a inteligência de mercado para suportar o processo de concepção e consecução dos projetos de novos produtos e serviços. Por outro lado, uma maior inclinação para a geração e disseminação de inteligência de mercado possibilitaria às empresas segmentarem seu mercado-alvo.

Portanto, esses fatores são considerados críticos, pois a presença deles sugerem que os gestores reconheçam a necessidade de avaliar seus produtos e/ou serviços para determinar se de fato estão atendendo as necessidades dos clientes.

A terceira hipótese de estudo referiu-se ao relacionamento entre OPM e CDs. Ao rodar o modelo estatístico, a relação correspondeu à expectativa esperada, de modo que alcançou-se uma forte correlação ($r = 0,821$) e uma elevada significância estatística ($t = 26,049$) aceitando H3. Logo, é plausível afirmar que a OPM como uma escolha estratégica proporciona recursos que ajudam as empresas a criar CDs, vindo ao encontro de Zahra (2008) e Zhou e Li (2010). Preenchendo assim, a lacuna de pesquisa de Zhou e Li (2010) quanto a não existência de estudos em que abordassem o papel da OPM na construção de CDs.

Os resultados dessa relação também demonstram que os recursos são complementares, sendo que as CDs podem auxiliar e clarificar a maneira em que a OPM é implementada, atendendo assim a limitação exposta por Morgan, Vorhies e Mason (2009). A OPM, por seu turno, necessita de capacidade para identificar e desenvolver capacidades únicas para haver uma execução bem sucedida (MAULUDIN; ALHABSJI; IDRUS; ARIFIN, 2013).

Esta interdependência ocorre pelo fato da similaridade de que ambos os construtos abordam suas questões estratégica. As duas abordagens monitoram as mudanças nas condições do ambiente, e assim, combinam e transformam os recursos disponíveis em novas e diferentes configurações que visam atender as necessidades de seus atuais e potenciais clientes. Para isso, é necessário que a empresa trabalhe de forma integrada e coordenada sentindo o direcionamento do mercado e absorvendo as mudanças ambientais.

No tocante, ao construto de CDs, De Almeida Guerra, Tondolo e Camargo (2016) manifestaram-se duvidosos em relação ao desenvolvimento das CDs em ambientes mais estáveis. Dessa maneira, esta pesquisa investigou micro, pequenas e médias empresas inseridas em ambientes moderadamente dinâmicos. Os resultados da segunda hipótese apontam que a relação entre CDs e DO é positiva $r = 0,058$, indicando uma fraca correlação. No entanto, essa relação não é estatisticamente significativa a um nível de 95% de confiança ($t = 1,089$). Assim, rejeita-se a H2.

Conforme a teoria das CDs, as mesmas desenvolvem-se e operam em mercados altamente dinâmicos que fazem uso intensivo de tecnologia (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2007). Ao sugerir que as CDs são valiosas somente em ambientes turbulentos, a literatura assumiu que as CDs são inúteis ou mesmo prejudiciais em ambientes mais estáveis (MOORMAN; MINER, 1998). Helfat *et al.* (2009) também indicam que as CDs não propiciam um aumento de DO em ambientes com baixo dinamismo ambiental.

Esses resultados podem ter sido influenciados pela questão do dinamismo ambiental, porte da empresa, tempo de atuação da empresa no mercado, setor industrial, além do que variáveis macroeconômicas e políticas também podem causar impactos nos resultados. Outra suposição é que as empresas estudadas não possuem estrutura suficiente para fazer uso e explorar as CDs, isso devido a complexidade de seu conceito e a constante reconfiguração dos processos e rotinas organizacionais.

A relação entre os dois construtos foi estimada de forma direta sem nenhuma variável moderadora. É possível que ao incluir algum moderador, a relação possa vir a ser significativa. Eisenhardt e Martin (2000) afirmam que as CDs são condições necessárias, mas não suficientes para obter vantagem competitiva. Pezeshkan *et al.* (2016) argumentam que as CDs não possuem uma ligação direta com o desempenho da empresa, somente quando adaptado a outros recursos (ZOTT, 2003; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSON, 2006).

O papel das CDs como variável mediadora da relação OPM e DO não obteve sucesso, rejeitando assim a H4. Essa relação já tinha sido invalidada na segunda hipótese

quando a mesma investigou o efeito direto das CDs no DO. Esse resultado não vem ao encontro dos estudos (MENGUC; AUH, 2006; MORGAN; VORHIES; MASON, 2009; SARKAR; COELHO; MAROCO, 2016) que balizaram esta hipótese. Ressalta-se que estes estudos ocorreram em países desenvolvidos, analisando empresas que operam em mercados turbulentos com alta dinâmica ambiental, o que é uma premissa das CDs.

Assim, a H4 não confirmou a interdependência da OPM e CDs tida como crucial para que a OPM impactasse positivamente no DO (MORGAN; VORHIES; MASON, 2009; SARKAR; COELHO; MAROCO, 2016). Em contrapartida, a OPM provou, empiricamente, que somente ela é capaz de gerar maiores níveis de DO, além de ser um recurso preditivo para as CDs, conforme teorizado por Zahra (2008).

Gerencialmente o estudo contribui explicitando a ótima combinação entre OPM e DO e OPM e CDs. Empresas orientadas para o mercado possuem disposição em buscar informações junto a seus clientes, monitorar seus concorrentes e seu ambiente acabam atingindo níveis superiores de DO. A complementaridade entre OPM e CDs destaca a criação e o desenvolvimento de processos organizacionais por meio da percepção, aquisição e absorção das informações relevantes do ambiente para se ajustar e desenvolver uma postura inovadora frente as mudanças do mercado.

O estudo apresentou limitações quanto ao fato de o objeto estudado operar em mercado moderadamente dinâmico, teria que ter identificado se as capacidades das empresas pesquisadas, de fato eram dinâmicas ou se eram apenas rotinas, pois conforme Eisenhardt e Martin (2000), as CDs em ambientes como esse, se assemelham à concepção tradicional de rotinas. Outra limitação é em relação ao modelo estatístico. Durante a análise SEM as variáveis porte da empresa, tempo de atuação no mercado e ramo de atividade deveriam ter sido incluídas como variáveis moderadoras afim de avaliar possíveis mudanças nos resultados.

Novos estudos poderiam replicar o modelo de pesquisa e as escalas em empresas atuantes tanto em mercados dinâmicos e quanto em moderados. A partir dessa amostra, seria possível identificar e realizar comparações com o interesse de saber se o ambiente influencia a ação da OPM e das CDs no DO. Para isso, deve-se incluir o dinamismo ambiental e variáveis categóricas das empresas como variáveis moderadoras.

6 REFERÊNCIAS

- ABBADE, E. B.; ZANINI, R. R.; SOUZA, A. M. Orientação para aprendizagem, orientação para mercado e desempenho organizacional: evidências empíricas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 1, p. 118-136, 2012.
- AGARWAL, S.; KRISHNA ERRAMILI, M.; DEV, C. S. Market orientation and performance in service firms: role of innovation. **Journal of services marketing**, v. 17, n. 1, p. 68-82, 2003.
- AKGÜN, A. E.; KESKIN, H.; BYRNE, J. C.; AREN, S. Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance. **Technovation**, v. 27, n. 9, p. 501-513, 2007.
- AKYOL, A.; AKEHURST, G. An investigation of export performance variations related to corporate export market orientation. **European Business Review**, v. 15, n. 1, p. 5-19, 2003.
- AMBROSINI, V.; BOWMAN, C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?. **International journal of management reviews**, v. 11, n. 1, p. 29-49, 2009.
- ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A. Estatística aplicada à administração e economia. 2ªed. **São Paulo, Editora Pionera Thomson Learning**, 2005.
- ANTONI, V. L. **A relação entre orientação para o mercado e performance organizacional: um estudo nos cursos de bacharelado em administração na região sul do Brasil**. 2004.
- ANTONI, V. L.; MAGNANTE, L. H.; DAMACENA, C. Orientação para o mercado: influência sobre os processos de comunicação na Embrapa Trigo. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 13, n. 1, p. 78-102, 2013.
- ASTRACHAN, C. B.; PATEL, V. K.; WANZENRIED, G. A comparative study of CB-SEM and PLS-SEM for theory development in family firm research. **Journal of Family Business Strategy**, v. 5, n. 1, p. 116-128, 2014.
- AYROSA, E. A. T.; CERCHIARO, I. B. Pesquisa quantitativa e qualitativa em marketing: compreendendo diferenças, produzindo confluências. **Revista ADM. MADE**, v. 18, n. 3, p. 1-18, 2015.
- AVLONITIS, G. J.; GOUNARIS, S. P. Marketing orientation and company performance: industrial vs. consumer goods companies. **Industrial Marketing Management**, v. 26, n. 5, p. 385-402, 1997.
- BAGOZZI, R. P.; HEATHERTON, T. F. A general approach to representing multifaceted personality constructs: Application to state self-esteem. **Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal**, v. 1, n. 1, p. 35-67, 1994.

BAGOZZI, R. P.; PHILLIPS, L. W. Representing and testing organizational theories: A holistic construal. **Administrative science quarterly**, p. 459-489, 1982.

BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. **Journal of the academy of marketing science**, v. 27, n. 4, p. 411-427, 1999.

BAKER, W.; SINKULA, J. Environmental *Marketing* strategy and firm performance: effect on new product performance and market share. **Journal of the academy of marketing science**, v. 33, p. 461-475, 2005.

BANBURY, C. M.; MITCHELL, W. The effect of introducing important incremental innovations on market share and business survival. **Strategic management journal**, v. 16, n. S1, p. 161-182, 1995.

BARCLAY, D.; HIGGINS, C.; THOMPSON, R. **The Partial Least Squares (pls) Approach to Casual Modeling: Personal Computer Adoption Ans Use as an Illustration.** 1995.

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

BARRALES-MOLINA, V.; BUSTINZA, Ó. F.; GUTIÉRREZ-GUTIÉRREZ, L. J. Explaining the causes and effects of dynamic capabilities generation: A multiple-indicator multiple-cause modelling approach. **British Journal of Management**, v. 24, n. 4, p. 571-591, 2013.

BARRETO, I. Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. **Journal of management**, v. 36, n. 1, p. 256-280, 2010.

BARROSO, C.; CARRIÓN, G. C.; ROLDÁN, J. L. Applying maximum likelihood and PLS on different sample sizes: studies on SERVQUAL model and employee behavior model. *In: Handbook of partial least squares.* Springer, Berlin, Heidelberg, 2010. p. 427-447.

BAUMGARTNER, H.; HOMBURG, C. Applications of structural equation modeling in Marketing and consumer research: A review. **International Journal of Research in Marketing**, v. 13, n. 2, p. 139-161, 1996.

BEATON, D. E.; BOMBARDIER, C.; GUILLEMIN, F.; FERRAZ, M. B. Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. **Spine**, v. 25, n. 24, p. 3186-3191, 2000.

BECKER, J.; HOMBURG, C. Market-oriented management: a systems-based perspective. **Journal of Market-Focused Management**, v. 4, n. 1, p. 17-41, 1999.

BHUIAN, S. N. An empirical examination of market orientation in Saudi Arabian manufacturing companies. **Journal of business research**, v. 43, n. 1, p. 13-25, 1998.

BLAND, J. M.; ALTMAN, D. G. Statistics notes: Cronbach's alpha. **Bmj**, v. 314, n. 7080, p. 572, 1999.

BONAMIGO, A. **Potencialidades e limitações na produção e consumo da carne cunícula em Santa Catarina**. 2014. Dissertação de Mestrado. Universidade do Oeste de Santa Catarina.

BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform corporate-level strategy. **British Journal of Management**, v.14, p. 289–303, 2003.

BREI, V. A.; LIBERALI NETO, G. O uso da técnica de modelagem em equações estruturais na área de marketing: um estudo comparativo entre publicações no Brasil e no exterior. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 4, p. 131-151, 2006.

BURNS, T. E.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. 1961.

CADOGAN, J. W.; SUNDQVIST, S.; SALMINEN, R. T.; PUUMALAINEN, K. Market-oriented behavior: Comparing service with product exporters. **European journal of marketing**, v. 36, n. 9/10, p. 1076-1102, 2002.

CAMARGO, A. A. B.; MEIRELLES, D. S. Capacidades Dinâmicas: o que são e como identificá-las. **XXXVI Enanpad**, 2012.

CAMERON, K. S.; WHETTEN, D. A. (Ed.). **Organizational effectiveness: A comparison of multiple models**. Academic Press, 2013.

CANO, C. R.; CARRILLAT, F. A.; JARAMILLO, F. A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. **International Journal of Research in Marketing**, v. 21, n. 2, p. 179-200, 2004.

CAPON, N.; FARLEY, J. U.; HOENIG, S. Determinants of financial performance: a meta-analysis. **Management science**, v. 36, n. 10, p. 1143-1159, 1990.

CARUANA, A.; RAMASESHAN, B.; EWING, M. T. Market orientation and performance in the public sector: The role of organizational commitment. **Journal of Global Marketing**, v. 12, n. 3, p. 59-79, 1999.

CAVUSGIL, E.; SEGGIE, S. H.; TALAY, M. B. Dynamic capabilities view: Foundations and research agenda. **Journal of marketing theory and practice**, v. 15, n. 2, p. 159-166, 2007.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários**. São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHEN, H.; LEE, P.. The driving drivers of dynamic competitive capabilities: a new perspective on competition. **European Business Review**, v. 21, n. 1, p. 78-91, 2009.

CHIEN, S.; TSAI, C. Dynamic capability, knowledge, learning, and firm performance. **Journal of Organizational Change Management**, v. 25, n. 3, p. 434-444, 2012.

CHIN, W. W. The partial least squares approach to structural equation modeling. **Modern methods for business research**, v. 295, n. 2, p. 295-336, 1998.

CHIN, W. W.; MARCOLIN, B. L.; NEWSTED, P. R. A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. **Information systems research**, v. 14, n. 2, p. 189-217, 2003.

CHMIELEWSKI, D. A.; PALADINO, A. Driving a resource orientation: reviewing the role of resource and capability characteristics. **Management Decision**, v. 45, n. 3, p. 462-483, 2007.

CHURCHILL Jr., G. A. A paradigm for developing better measures of *Marketing* constructs. **Journal of Marketing Research**. v. XVI, p. 64-73, fevereiro, 1979.

CLARK, B. H. Managerial perceptions of marketing performance: efficiency, adaptability, effectiveness and satisfaction. **Journal of Strategic Marketing**, v. 8, n. 1, p. 3-25, 2000.

COHEN, J.; COHEN, P.; STEPHEN, G. W.; LEONA, S. A. **Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences**, v. 3, 2003.

COHEN, J. *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Routledge. **New York, NY**, 1988.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Innovation and learning: the two faces of R & D. **The economic journal**, v. 99, n. 397, p. 569-596, 1989.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative science quarterly**, p. 128-152, 1990.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Fortune favors the prepared firm. **Management science**, v. 40, n. 2, p. 227-251, 1994.

COMBS, J. G.; RUSSELL CROOK, T.; SHOOK, C. L. The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research. In: **Research methodology in strategy and management**. Emerald Group Publishing Limited, 2005. p. 259-286.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. 7. ed. Porto Alegre Editora Bookman, 2003.

CORDEIRO DE MORAIS, I. D.; SOARES, A. M. Impacto do marketing interno sobre a orientação para o mercado em empresas brasileiras. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 2, 2016.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. *In: Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Artmed, 2010.

DALGIC, T. Dissemination of market orientation in Europe: a conceptual and historical evaluation. **International Marketing Review**, v. 15, n. 1, p. 45-60, 1998.

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemmas of the type likert scales construction: does the number of items and the disposition influence results?. **REVISTA GESTAO ORGANIZACIONAL**, v. 6, n. 3, p. 161-174, 2013.

DAVIDSSON, P. Continued entrepreneurship: Ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth. **Journal of business venturing**, v. 6, n. 6, p. 405-429, 1991.

DAVIES, A.; DODGSON, M.; GANN, D. Dynamic capabilities in complex projects: The case of London Heathrow Terminal 5. **Project Management Journal**, v. 47, n. 2, p. 26-46, 2016.

DAWES, J. G. **Do data characteristics change according to the number of scale points used?** An experiment using 5 point, 7 point and 10 point scales. 2012.

DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado**: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

DE ALMEIDA GUERRA, R. M.; TONDOLO, V. A. G.; CAMARGO, M E. O Que (Ainda) Podemos Aprender sobre Capacidades Dinâmicas. **Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)**, v. 15, n. 1, p. 44-64, 2016.

DESHPANDÉ, R. (Ed.). **Developing a market orientation**. Sage, 1999.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U. Measuring market orientation: generalization and synthesis. **Journal of market-focused management**, v. 2, n. 3, p. 213-232, 1998.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER JR, F. E. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. **The journal of marketing**, p. 23-37, 1993.

DESHPANDÉ, R.; WEBSTER, F. E. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. **Journal of marketing**, v. 53, n. 1, p. 3-15, 1989.

DESS, G. G.; ROBINSON, R. B. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. **Strategic management journal**, v. 5, n. 3, p. 265-273, 1984.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. Pearson Brasil, 2004.

DONG, X. D.; ZHANG, Z.; HINSCH, C. A.; ZOU, S. Reconceptualizing the elements of market orientation: A process-based view. **Industrial Marketing Management**, v. 56, p. 130-142, 2016.

DOSI, G.; NELSON, R. R.; WINTER, S. G. Introduction: The nature and dynamics of organizational capabilities. **The nature and dynamics of organizational capabilities**, v. 1, p. 24, 2000.

DOVING, E.; GOODERHAM, P. N. Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: the case of small firm accountancy practices. **strategic management journal**, v. 29, n. 8, p. 841-857, 2008.

DRNEVICH, P. L.; KRIAUCIUNAS, A/ P. Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. **Strategic management journal**, v. 32, n. 3, p. 254-279, 2011.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic management journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.

ELLIS, P. D. Market orientation and performance: A meta-analysis and cross-national comparisons. **Journal of management studies**, v. 43, n. 5, p. 1089-1107, 2006.

ERIKSSON, T. Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities. **Scandinavian Journal of Management**, v. 30, n. 1, p. 65-82, 2014.

ESPOSITO VINZI, V.; CHIN, W. W.; HENSELER, J. WANG, H. **Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications**. Heidelberg, Dordrecht, London, New York: Springer, 2010.

FALEIRO, S. N. A Relação entre Orientação para o Mercado, Orientação para a Aprendizagem e Inovação: o Caso dos Cursos de Graduação em Administração Filiados à ANGRAD. 2001.

FESTGE, F.; SCHWAIGER, M. The drivers of customer satisfaction with industrial goods: An international study. *In: Cross-Cultural Buyer Behavior*. Emerald Group Publishing Limited, 2007. p. 179-207.

FIELD, A. **Descobrendo a estatística usando o SPSS-2**. Bookman Editora, 2009.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of marketing research**, p. 39-50, 1981.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. A.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 35, n. 3, 2000.

GABRIEL, M. LD. Métodos Quantitativos em Ciências Sociais. Sugestões para Elaboração do Relatório de Pesquisa. **Desenvolvimento em Questão**, v. 12, n. 28, 2014.

GALUNIC, D. C.; RODAN, S. Resource recombinations in the firm: Knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation. **Strategic management journal**, p. 1193-1201, 1998.

GATIGNON, H.; XUERE, J. Strategic orientation of the firm and new product performance. **Journal of marketing research**, v. 34, n. 1, p. 77-90, 1997.

- GARCIA, L.; ARDIGÓ, C. M. Hospitalidade e Marketing: Orientação Para o Mercado e Desempenho de Hotéis no Destino Turístico Costa Verde e Mar (SC)/Hospitality and Marketing: Marketing Orientation and Performance of the Hotels in the Tourist Destination Costa Verde e Mar (SC). **ROSA DOS VENTOS-Turismo e Hospitalidade**, v. 10, n. 2, 2018.
- GEFEN, D.; STRAUB, D.; BOUDREAU, M. C. Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice. **Communications of the association for information systems**, v. 4, n. 1, p. 7, 2000.
- GEFEN, D.; STRAUB, D. A practical guide to factorial validity using PLS-Graph: Tutorial and annotated example. **Communications of the Association for Information systems**, v. 16, n. 1, p. 5, 2005.
- GERBING, D. W.; ANDERSON, J. C. An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. **Journal of marketing research**, v. 25, n. 2, p. 186-192, 1988.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, v. 5, n. 61, p. 16-17, 2002.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.
- GNIZY, I.; E. BAKER, W.; GRINSTEIN, A. Proactive learning culture: A dynamic capability and key success factor for SMEs entering foreign markets. **International Marketing Review**, v. 31, n. 5, p. 477-505, 2014.
- GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California management review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.
- GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic management journal**, v. 17, n. S2, p. 109-122, 1996.
- GREEN, D. H.; BARCLAY, D. W.; RYANS, A. B. Entry strategy and long-term performance: Conceptualization and empirical examination. **The Journal of Marketing**, p. 1-16, 1995.
- GREEN, D. H.; RYANS, A. B. Entry strategies and market performance causal modeling of a business simulation. **Journal of Product Innovation Management: An International Publication Of The Product Development & Management Association**, v. 7, n. 1, p. 45-58, 1990.
- GUILLEMIN, F.; BOMBARDIER, C.; BEATON, D. Cross-cultural adaptation of health-related quality of life measures: literature review and proposed guidelines. **Journal of clinical epidemiology**, v. 46, n. 12, p. 1417-1432, 1993.
- GUJARATI, D. N.; PORTER, D. C. **Econometria Básica-5**. AMGH Editora, 2011.

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Bookman Companhia Ed, 2005.

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Análise multivariada de dados**. Bookman Editora, 2009.

HAIR, J.R.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Sage Publications, 2016.

HAIR, J. F.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. PLS-SEM: Indeed a silver bullet. **Journal of Marketing theory and Practice**, v. 19, n. 2, p. 139-152, 2011.

HAIR; J. F.; SARSTEDT, M; HOPKIMS, L.; KUPPELWIESSER, V. G. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. **European Business Review**, v. 26, n. 2, p. 106-121, 2014.

HAN, J. K.; KIM, N.; SRIVASTAVA, R. K. Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?. **Journal of marketing**, v. 62, n. 4, p. 30-45, 1998.

HARRIS, L. C. Market orientation and performance: objective and subjective empirical evidence from UK companies. **Journal of Management studies**, v. 38, n. 1, p. 17-43, 2001.

HATCHER, L. **A Step-by-Step Approach to Using the SAS System for Factor Analysis and Structural Equation Modeling**. SAS Publishing, Cary, 2007.

HENDERSON, R.; COCKBURN, I. Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. **Strategic management journal**, v. 15, n. S1, p. 63-84, 1994.

HELFAT, C. E.; FINKELSTEIN, SL; MITCHELL, W.; PETERAF, M.; SINGH, H; TEECE, D; WINTER, S. G. **Dynamic capabilities**: Understanding strategic change in organizations. John Wiley & Sons, 2009.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 831-850, 2015.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. **Strategic management journal**, v. 24, n. 10, p. 997-1010, 2003.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. **Strategic organization**, v. 7, n. 1, p. 91-102, 2009.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. **Journal of the academy of marketing science**, v. 43, n. 1, p. 115-135, 2015.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. In: **New challenges to international marketing**. Emerald Group Publishing Limited, 2009. p. 277-319.

HOMBURG, C.; PFLESSER, C. A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. **Journal of Marketing Research**, v. 37, n. 4, p. 449-462, 2000.

HOU, J. J. Toward a research model of market orientation and dynamic capabilities. **Social Behavior and Personality: an international journal**, v. 36, n. 9, p. 1251-1268, 2008.

HOU, J. J.; CHIEN, Y. T. The effect of market knowledge management competence on business performance: a dynamic capabilities perspective. **International Journal of Electronic Business Management**, v. 8, n. 2, p. 96, 2010.

HULT, G. T. M.; KETCHEN, D. J. Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance. **Strategic management journal**, v. 22, n. 9, p. 899-906, 2001.

HULT, G. T. M.; KETCHEN, D. J.; SLATER, S. F. Market orientation and performance: an integration of disparate approaches. **Strategic management journal**, v. 26, n. 12, p. 1173-1181, 2005.

HUNT, S. D.; MORGAN, R. M. The comparative advantage theory of competition. **Journal of marketing**, v. 59, n. 2, p. 1-15, 1995.

HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. **Journal of marketing**, p. 42-54, 1998.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Classificação Nacional de Atividades Econômicas**. Rio de Janeiro, RJ; IBGE, 2003. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv2314.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Rio de Janeiro, RJ; IBGE, 2018. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html?=&t=o-que-e>>. Acesso em: 12 fev. 2019.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua**. Rio de Janeiro, RJ; IBGE, 2018. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101576_informativo.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2019.

JARVIS, C. B.; MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M. A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. **Journal of consumer research**, v. 30, n. 2, p. 199-218, 2003.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market orientation: antecedents and consequences. **The Journal of Marketing**, p. 53-70, 1993.

JAWORSKI, B. J.; MACINNIS, D. J.; KOHLI, A. K. Generating competitive intelligence in organizations. **Journal of Market-Focused Management**, v. 5, n. 4, p. 279-307, 2002.

JAWORSKI, B.; KOHLI, A. K.; SAHAY, A. Market-driven versus driving markets. **Journal of the academy of marketing science**, v. 28, n. 1, p. 45-54, 2000.

KEATS, B. W.; HITT, M. A. A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics, and performance. **Academy of management journal**, v. 31, n. 3, p. 570-598, 1988.

KIM, L. **Imitation to innovation: The dynamics of Korea's technological learning**. 1997.

KIRCA, A. H.; JAYACHANDRAN, S.; BEARDEN, W. O. Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 2, p. 24-41, 2005.

KIRZNER, I. M. **Perception, opportunity, and profit**. University, 1979.

KOCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. Vozes, 1997.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **The Journal of Marketing**, p. 1-18, 1990.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A. MARKOR: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, p. 467-477, 1993.

KUMAR, V.; V., JONES, E.; VENKATESAN, R.; LEONE, R. P. Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? **Journal of Marketing**, v. 75, n. 1, p. 16-30, 2011.

MARCONI, Marina. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

LANGERAK, F. The effect of market orientation on positional advantage and organizational performance. **Journal of strategic marketing**, v. 11, n. 2, p. 93-115, 2003.

LANE, P. J.; KOKA, B. R.; PATHAK, S. The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. **Academy of management review**, v. 31, n. 4, p. 833-863, 2006.

LANE, P. J.; KOKA, B.; PATHAK, S. A thematic analysis and critical assessment of absorptive capacity research. *In: Academy of Management proceedings*. Academy of Management, 2002. p. M1-M6.

LANE, P. J.; LUBATKIN, M. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. **Strategic management journal**, p. 461-477, 1998.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. Differentiation and integration in complex organizations. **Administrative science quarterly**, p. 1-47, 1967.

LEVITT, T. Marketing myopia. **Harvard business review**, v. 38, n. 4, p. 24-47, 1960.

LI, D.; LIU, J. Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 1, p. 2793-2799, 2012.

LUO, Y. Dynamic capabilities in international expansion. **Journal of World Business**, v. 35, n. 4, p. 355-378, 2000.

MACCALLUM, R. C.; AUSTIN, J. T. Applications of structural equation modeling in psychological research. **Annual review of psychology**, v. 51, n. 1, p. 201-226, 2000.

MACKINNON, D. P. **Introduction to statistical mediation analysis**. Routledge, 2008.

MAKADOK, R. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. **Strategic management journal**, v. 22, n. 5, p. 387-401, 2001.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: foco na decisão**. Tradução de Opportunity Translations, v. 3, 2011.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Bookman Editora, 2012.

MALTZ, A. C.; SHENHAR, A. J.; REILLY, R. R. Beyond the balanced scorecard: Refining the search for organizational success measures. **Long Range Planning**, v. 36, n. 2, p. 187-204, 2003.

MANDELLI, M. **Orientação para o Mercado e o Crescimento de Vendas: O Caso das Maiores Empresas Privadas Industriais Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul**. 1999. Tese de Doutorado. Dissertação de Mestrado, PPGA/UFRGS.

MARCUS, A. A.; ANDERSON, M. H. A general dynamic capability: Does it propagate business and social competencies in the retail food industry?. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 1, p. 19-46, 2006.

MARTÍN-CONSUEGRA, D.; ESTEBAN, Á. Market orientation and business performance: An empirical investigation in the airline industry. **Journal of Air Transport Management**, v. 13, n. 6, p. 383-386, 2007.

MARTINS, G. A. Sobre conceitos, definições e constructos nas ciências administrativas. Departamento de Contabilidade da Faculdade de Economia e Administração – FEA/USP. **Gestão & Regionalidade**, p. 28-35, 2005.

MATSUNO, K.; MENTZER, J. T.; RENTZ, J. O. A refinement and validation of the MARKOR scale. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 4, p. 527, 2000.

MAULUDIN, H.; ALHABSJI, T.; IDRUS, S.; ARIFIN, Z. **Market orientation, learning organization and dynamic capability as antecedents of value creation**. 2013.

MCCRACKEN, M. J.; MCILWAIN, T. F.; FOTTLER, M. D. Measuring organizational performance in the hospital industry: an exploratory comparison of objective and subjective methods. **Health services management research**, v. 14, n. 4, p. 211-219, 2001.

MEAR, R.; FIRTH, M. Risk perceptions of financial analysts and the use of market and accounting data. **Accounting and Business Research**, v. 18, n. 72, p. 335-340, 1988.

MENGUC, B.; AUH, S. 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.

MENON, A. G. Revisiting dynamic capability. **IIMB Management Review**, v. 20, n. 1, p. 22-33, 2008.

MILLER, D. The structural and environmental correlates of business strategy. **Strategic management journal**, v. 8, n. 1, p. 55-76, 1987.

MINAYO, M. C. S. (Org). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994. 80 p. ISBN: 8532611451.

MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F. **Caminhos do pensamento: epistemologia e método**. 2008.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade?. **Cadernos de saúde pública**, v. 9, p. 237-248, 1993.

MORGAN, N. A.; VORHIES, D. W.; MASON, C. H. Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 8, p. 909-920, 2009.

MOORMAN, C.; MINER, A. S. Organizational improvisation and organizational memory. **Academy of management Review**, v. 23, n. 4, p. 698-723, 1998.

MOWERY, D. C.; OXLEY, J. E.; SILVERMAN, B. S. Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. **Strategic management journal**, v. 17, n. S2, p. 77-91, 1996.

MURRAY, J. Y.; GAO, G. Y.; KOTABE, M. Market orientation and performance of export ventures: the process through *Marketing* capabilities and competitive advantages. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 2, p. 252-269, 2011.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *In: Knowledge and social capital*. 2000. p. 119-157.

NAJAFI-TAVANI, S.; SHARIFI, H.; NAJAFI-TAVANI, Z. Market orientation, marketing capability, and new product performance: The moderating role of absorptive capacity. **Journal of Business Research**, 2016.

NAJIB, M. F.; KARTINI, D.; SURYANA, Y.; SARI, D. Market orientation, buyer-supplier relationship and firm performance with dynamic capabilities as an intervening variable: a research model. **International Journal of Business and Globalisation**, v. 19, n. 4, p. 567-582, 2017.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. **The Journal of Marketing**, p. 20-35, 1990.

NEELY, A. D. **Measuring business performance**. Profile books, 1998.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. **International journal of operations & production management**, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.

NELSON R. R, WINTER S. G. **An evolutionary theory of economic change**. Belknap Press, Cambridge: Massachusetts, 1982.

NGO, L. V.; O'CASS, A. Performance implications of market orientation, marketing resources, and marketing capabilities. **Journal of Marketing Management**, v. 28, n. 1-2, p. 173-187, 2012.

NOBLE, C. H.; SINHA, R. K.; KUMAR, A. Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance implications. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 4, p. 25-39, 2002.

O'CASS, A.; NGO, L. V. Examining the firm's value creation process: a managerial perspective of the firm's value offering strategy and performance. **British Journal of Management**, v. 22, n. 4, p. 646-671, 2011.

OKHUYSEN, G. A.; EISENHARDT, K. M. Integrating knowledge in groups: How formal interventions enable flexibility. **Organization Science**, v. 13, n. 4, p. 370-386, 2002.

OLAVARRIETA, S.; FRIEDMANN, R. Market orientation, knowledge-related resources and firm performance. **Journal of business research**, v. 61, n. 6, p. 623-630, 2008.

QU, R.; ENNEW, C. T. An examination of the consequences of market orientation in China. **Journal of Strategic Marketing**, v. 11, n. 3, p. 201-214, 2003.

PAVLOU, P. A.; EL SAWY, O. A. Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. **Decision Sciences**, v. 42, n. 1, p. 239-273, 2011.

PELHAM, A. M. Market orientation and performance: the moderating effects of product and customer differentiation. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 12, n. 5, p. 276-296, 1997.

PELHAM, A. 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.

PELHAM, A. M. Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. **Journal of small business management**, v. 38, n. 1, p. 48-67, 2000.

PELHAM, A. M.; WILSON, D. T. A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. **Journal of the academy of marketing science**, v. 24, n. 1, p. 27-43, 1995.

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

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. Orientação para o mercado, porte empresarial e performance. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 76-88, 2004.

PETER, J. P. Construct validity: A review of basic issues and *Marketing* practices. **Journal of marketing research**, p. 133-145, 1981.

PETERSON, R. A.; ALBAUM, G.; BELTRAMINI, R. F. A meta-analysis of effect sizes in consumer behavior experiments. **Journal of Consumer Research**, p. 97-103, 1985.

PEZESHKAN, A.; FAINSHMIDT, S.; NAIR, A.; FRAZIER, M. L.; MARKOWSKI, E. An empirical assessment of the dynamic capabilities–performance relationship. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 8, p. 2950-2956, 2016.

PISANO, G.; TEECE, D. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, n. 3, p. 537-556, 1994.

PITELIS, C. N.; TEECE, D. Dynamic Capabilities, Developmental Industrial Strategy and The Strategic SCA of Nations. **Developmental Industrial Strategy and The Strategic SCA of Nations (March 21, 2016)**, 2016.

PITT, L.; CARUANA, A.; BERTHON, P. R. Market orientation and business performance: some European evidence. **International marketing review**, v. 13, n. 1, p. 5-18, 1996.

PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?. **Academy of management review**, v. 26, n. 1, p. 22-40, 2001.

PRODANOV, C. C.; DE FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição**. Editora Feevale, 2013.

PROTOGEROU, A.; CALOGHIROU, Y.; LIOUKAS, S. Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. **Industrial and Corporate Change**, v. 21, n. 3, p. 615-647, 2011.

PULENDRAN, S.; SPEED, R.; WIDING, R. E. Marketing planning, market orientation and business performance. **European journal of marketing**, v. 37, n. 3/4, p. 476-497, 2003.

RAJU, P. S.; LONIAL, S. C.; CRUM, Michael D. Market orientation in the context of SMEs: A conceptual framework. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 12, p. 1320-1326, 2011.

RINGLE, C. M.; DA SILVA, D.; BIDO, D. S. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014.

RIO GRANDE DO SUL. Decreto nº 48.936 de 20 de março de 2012.

ROTTA, C. Capacidades dinâmicas e desempenho inovador: uma análise dos setores químico e eletroeletrônico brasileiros. 2011.

RUEKERT, R. W. Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. **International journal of research in marketing**, v. 9, n. 3, p. 225-245, 1992.

SAMPAIO, C. H. Relação entre orientação para o mercado e performance empresarial em empresas de varejo de vestuário do Brasil. 2000.

SARKAR, S.; COELHO, D. M.; MAROCO, J. Strategic Orientations, Dynamic Capabilities, and Firm Performance: an Analysis for Knowledge Intensive Business Services. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 7, n. 4, p. 1000-1020, 2016.

SANTOS-VIJANDE, M. L., SANZO-PEREZ, M. J., ALVAREZ-GONZALEZ, L. I., VAZQUEZ-CASIELLES, R. Organizational learning and market orientation: interface and effects on performance. **Industrial marketing management**, v. 34, n. 3, p. 187-202, 2005.

SCHILKE, O. On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. **Strategic Management Journal**, v. 35, n. 2, p. 179-203, 2014.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. Brasília, DF; DIEESE, 2013. Disponível em:
<http://www.SEBRAE.com.br/SEBRAE/Portal%20SEBRAE/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2019.

SERAPIONI, M. Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 5, n. 1, p. 187-192, 2000.

SHAPIRO, B. P. **What the hell is market oriented?** HBR Reprints, 1988.

SHIN, S. Decomposed approach of market orientation and marketing mix capability: Research on their relationships with firm performance in the Korean context. **International Business Research**, v. 5, n. 1, p. 22, 2012.

SHOHAM, A.; ROSE, G. M.; KROPP, F. Market orientation and performance: a meta-analysis. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 23, n. 5, p. 435-454, 2005.

SHUEN, A.; FEILER, P. F.; TEECE, D. J. Dynamic capabilities in the upstream oil and gas sector: Managing next generation competition. **Energy Strategy Reviews**, v. 3, p. 5-13, 2014.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação: UFSC. 2005.

SILVEIRA, T. Verificação do grau de orientação para o mercado em empresas calçadistas do Vale do Rio dos Sinos. **XXII Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Foz do Iguaçu, 1998.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?. **The journal of marketing**, p. 46-55, 1994.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Market orientation and the learning organization. **The journal of marketing**, p. 63-74, 1995.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced replication. **Journal of business research**, v. 48, n. 1, p. 69-73, 2000.

SNOW, C. C.; HREBINIAK, L. G. Strategy, distinctive competence, and organizational performance. **Administrative Science Quarterly**, p. 317-336, 1980.

TEECE, D. J. **Managing intellectual capital: Organizational, strategic, and policy dimensions**. OUP Oxford, 2000.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic management journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, D. J. Achieving integration of the business school curriculum using the dynamic capabilities framework. **Journal of Management Development**, v. 30, n. 5, p. 499-518, 2011.

TEECE, D. J. Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. **Journal of management studies**, v. 49, n. 8, p. 1395-1401, 2012.

TEECE, D. J. Intangible assets and a theory of heterogeneous firms. In: **Intangibles, market failure and innovation performance**. Springer, Cham, 2015. p. 217-239.

TEECE, D. J. Business models and dynamic capabilities. **Long Range Planning**, v. 51, n. 1, p. 40-49, 2018.

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

TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C. Compreendendo as capacidades dinâmicas a partir de seus antecedentes, processos e resultados. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 5, p. 124-147, 2014.

TOALDO, A. M. M. Disseminação do conceito de marketing nas maiores empresas privadas industriais do estado do Rio Grande do Sul. 1997.

URDAN, F.T. Medindo a Orientação Para o Mercado: Empresas brasileiras versus empresas estrangeiras. **Revista Facep Pesquisa, Desenvolvimento e Gestão**, v. 07, n. 1, p.84-96, jan./abr 2004.

VAN DEN BOSCH, F. AJ; VOLBERDA, H. W.; DE BOER, M. Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. **Organization science**, v. 10, n. 5, p. 551-568, 1999.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. **Academy of management review**, v. 11, n. 4, p. 801-814, 1986.

VERGARA, S. C. **Métodos de Coleta de Dados No Campo**. Editora Atlas SA, 2000.

- VICENZI, J. B. A integração entre marketing e operações e o desempenho em inovação. 2017. 103 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, RS, 2017.
- VIVAS LÓPEZ, S. Competitive advantage and strategy formulation: The key role of dynamic capabilities. **Management decision**, v. 43, n. 5, p. 661-669, 2005.
- WANG, C. L.; AHMED, P. K. The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. **European journal of innovation management**, v. 7, n. 4, p. 303-313, 2004.
- WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International journal of management reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.
- WANG, C. L.; SENARATNE, C.; RAFIQ, M. Success traps, dynamic capabilities and firm performance. **British Journal of Management**, v. 26, n. 1, p. 26-44, 2015.
- WEICK, K. E.; ROBERTS, K. H. Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. **Administrative science quarterly**, p. 357-381, 1993.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic management journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.
- WILDEN, R.; GUDERGAN, S. P.; NIELSEN, B. B.; LINGS, I. Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment. **Long Range Planning**, v. 46, n. 1, p. 72-96, 2013.
- WILDEN, R.; GUDERGAN, S. P. The impact of dynamic capabilities on operational Marketing and technological capabilities: investigating the role of environmental turbulence. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 43, n. 2, p. 181-199, 2014.
- WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic management journal**, v. 24, n. 10, p. 991-995, 2003.
- WOICESHYN, J.; DAELLENBACH, U. Integrative capability and technology adoption: evidence from oil firms. **Industrial and Corporate Change**, v. 14, n. 2, p. 307-342, 2005.
- ZAHRA, S. A. Being entrepreneurial and market driven: implications for company performance. **Journal of Strategy and Management**, v. 1, n. 2, p. 125-142, 2008.
- ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy of management review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.
- ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. **Journal of Management studies**, v. 43, n. 4, p. 917-955, 2006.

ZAIDI, M. F. A.; OTHMAN, S. N. Understanding the Concept of Dynamic Capabilities by Dismantling Teece, Pisano, and Shuen (1997)'s Definition. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v. 2, n. 8, p. 367, 2012.

ZHANG, J.; WU, W. Social capital and new product development outcomes: The mediating role of sensing capability in Chinese high-tech firms. **Journal of World Business**, v. 48, n. 4, p. 539-548, 2013.

ZHENG, S.; ZHANG, W.; DU, J. Knowledge-based dynamic capabilities and innovation in networked environments. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 6, p. 1035-1051, 2011.

ZHOU, K. Z.; BROWN, J. R.; DEV, C. S. Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective. **Journal of Business Research**, v. 62, n. 11, p. 1063-1070, 2009.

ZHOU, K. Z.; LI, C. B. How does strategic orientation matter in Chinese firms?. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 24, n. 4, p. 447-466, 2007.

ZHOU, K. Z.; LI, C. B. How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 3, p. 224-231, 2010.

ZHOU, K. Z.; YIM, C. K.; TSE, D. K. The effects of strategic orientations on technology-and market-based breakthrough innovations. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 2, p. 42-60, 2005.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.

ZOTT, C. Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study. **Strategic management journal**, v. 24, n. 2, p. 97-125, 2003.

APÊNDICE 1 – Instrumento de coleta de dados



Questionário

O presente questionário tem como finalidade coletar dados para a pesquisa intitulada “A relação entre orientação para o mercado, capacidades dinâmicas e desempenho organizacional”. O objetivo da pesquisa é analisar a relação entre orientação para o mercado, capacidades dinâmicas e desempenho organizacional em micro, pequenas e médias empresas situadas na região de abrangência da Universidade de Passo Fundo. Ressalta-se que os dados serão analisados de forma agregada, não sendo identificadas características individuais dos entrevistados.

BLOCO I - Práticas empresariais

Assinale com um “X”, numa escala de 1 (Discordo totalmente) a 7 (Concordo totalmente), qual o seu grau de concordância quanto às afirmativas abaixo. Considere o dia a dia de sua empresa.

1. Nesta empresa, nós nos reunimos com clientes pelo menos uma vez ao ano para identificar que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro.

1 2 3 4 5 6 7

2. Nesta empresa, nós próprios fazemos muita pesquisa de mercado.

1 2 3 4 5 6 7

3. Nós não somos lentos para detectar mudanças nas preferências de nossos clientes por produtos.

1 2 3 4 5 6 7

4. Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos serviços.

1 2 3 4 5 6 7

5. Nós não somos lentos para detectar mudanças em nosso ramo de atividade (por exemplo, concorrência, tecnologia, legislação).

1 2 3 4 5 6 7

6. Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos sobre os clientes das mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, legislação).

1 2 3 4 5 6 7

7. Nós temos reuniões interdepartamentais pelos menos uma vez por trimestre para discutir as tendências e desenvolvimento do mercado.

1 2 3 4 5 6 7

8. O pessoal de marketing em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes.

1 2 3 4 5 6 7

9. Quando algo relevante acontece a um importante cliente, toda a empresa sabe sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo.

1 2 3 4 5 6 7

10. Dados sobre satisfação de clientes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta empresa.

1 2 3 4 5 6 7

11. Quando um setor da empresa descobre algo importante sobre os concorrentes, esse rapidamente informa aos outros setores.

1 2 3 4 5 6 7

12. Nós somos rápidos para responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes.

1 2 3 4 5 6 7

13. Por alguma razão qualquer, nós não tendemos a ignorar mudanças nas necessidades de produtos ou serviços.

1 2 3 4 5 6 7

14. Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos serviços para assegurar que eles estão de acordo com o que os clientes desejam.

1 2 3 4 5 6 7

15. Diversos departamentos encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócio.

1 2 3 4 5 6 7

16. Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente.

1 2 3 4 5 6 7

17. As atividades dos diferentes departamentos nesta empresa são bem coordenadas.

1 2 3 4 5 6 7

18. As reclamações dos clientes são atendidas nesta empresa.

- 1 2 3 4 5 6 7

19. Mesmo se nós formulássemos um ótimo plano de marketing, nós provavelmente seríamos aptos a implementá-lo em tempo adequado.

- 1 2 3 4 5 6 7

20. Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os setores envolvidos fazem esforços combinados para executar a modificação.

- 1 2 3 4 5 6 7

21. Em nossa empresa, reservamos recursos a longo prazo para momentos de incerteza.

- 1 2 3 4 5 6 7

22. Em nossa empresa, aprendemos com atores internos e externos, com pesquisas e experiências próprias, para o desenvolvimento de tecnologias inovadoras.

- 1 2 3 4 5 6 7

23. Em nossa empresa, analisamos minuciosamente as mudanças tecnológicas do mercado e as compartilhamos por meio de equipes multidisciplinares.

- 1 2 3 4 5 6 7

24. Em nossa empresa, desenvolvemos e usamos tecnologias complementares.

- 1 2 3 4 5 6 7

25. Em nossa empresa, temos conhecimentos e habilidades necessárias para utilizar novas tecnologias.

- 1 2 3 4 5 6 7

26. Em nossa empresa, aceitamos pessoas que fazem as coisas de uma forma diferente.

- 1 2 3 4 5 6 7

27. Em nossa empresa, estamos dispostos a tentar novas formas de fazer as coisas, por meio de soluções incomuns e inovadoras.

- 1 2 3 4 5 6 7

28. Em nossa empresa, mudamos os processos de gestão e produção mais rápido que os concorrentes.

- 1 2 3 4 5 6 7

29. Em nossa empresa, os processos para o desenvolvimento de novos produtos e serviço, são adequados para atender as demandas do mercado.

- 1 2 3 4 5 6 7

30. Em nossa empresa, os gestores assumem riscos para aproveitar oportunidades de mercado.

- 1 2 3 4 5 6 7

31. Em nossa empresa, integramos os conhecimentos individuais com os das equipes.

- 1 2 3 4 5 6 7

32. Em nossa empresa, temos uma compreensão global das tarefas e responsabilidades de todos os seus colaboradores.

- 1 2 3 4 5 6 7

33. Em nossa empresa, temos plena compreensão de que existem pessoas com habilidades e conhecimentos especializados para contribuir com a empresa.

- 1 2 3 4 5 6 7

34. Em nossa empresa, ocorre interação entre as pessoas para promover condições de mudança.

- 1 2 3 4 5 6 7

35. Em nossa empresa, as pessoas conseguem interagir com êxito para executar as atividades.

- 1 2 3 4 5 6 7

36. Em nossa empresa, os gestores participam de associações de classe.

- 1 2 3 4 5 6 7

37. Em nossa empresa, temos processos definidos para identificar segmentos de mercado, mudanças nas necessidades do cliente e inovações para os clientes.

- 1 2 3 4 5 6 7

38. Em nossa empresa, acompanhamos as melhores práticas do setor.

- 1 2 3 4 5 6 7

39. Em nossa empresa, reunimos informações econômicas sobre nossas operações e do ambiente operacional.

- 1 2 3 4 5 6 7

BLOCO II – Desempenho organizacional

Para os itens abaixo, assinale a faixa na qual cada indicador de desempenho organizacional se situou no último ano em comparação com o ano anterior (comparação 2017 em relação a 2016).

Vendas totais

- Regrediu mais que 20%
- Regrediu entre 10% e 20%
- Regrediu até 10%
- Não alterou
- Cresceu até 10%
- Cresceu entre 10% e 20%
- Cresceu mais que 20%

Margem de lucro sobre as vendas

- Regrediu mais que 20%
- Regrediu entre 10% e 20%
- Regrediu até 10%
- Não alterou
- Cresceu até 10%
- Cresceu entre 10% e 20%
- Cresceu mais que 20%

BLOCO III –Perfil da empresa e respondente**Porte da empresa**

- Microempresa (até 19 funcionários)
 Pequeno (de 20 a 99 funcionários)
 Médio (de 100 a 499 funcionários)

Ramo de atividade

- Confeção e vestuário
 Máquinas, equipamentos e eletrônicos
 Metalurgia
- Móveis e madeira
 Produtos alimentícios
 Produtos diversos
- Produtos de metal
 Produtos de minerais
 Produtos químicos
- Veículos, reboques e carrocerias
 Outros: _____

Tempo de atuação da empresa no mercado _____

Cidade onde se localiza a empresa _____

Nível de instrução do respondente

- Ensino Fundamental incompleto
 Ensino Fundamental completo
 Ensino Médio incompleto
 Ensino Médio completo
- Ensino Superior incompleto
 Ensino Superior completo
 Pós-graduação incompleto
 Pós-graduação completo

Gênero do respondente

- Masculino
 Feminino

Idade do respondente _____

Cargo do respondente _____

Contato _____