

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

JOÃO VICENTE FRANCO DE GODOLPHIM

**RELAÇÃO DA CAPACIDADE ABSORTIVA E ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO
NO DESEMPENHO DAS MICROEMPRESAS DO COREDE SERRA
DO RIO GRANDE DO SUL**

**Caxias do Sul
2013**

JOÃO VICENTE FRANCO DE GODOLPHIM

**RELAÇÃO DA CAPACIDADE ABSORTIVA E ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO
NO DESEMPENHO DAS MICROEMPRESAS DO COREDE SERRA
DO RIO GRANDE DO SUL**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colégio do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração. Área de Concentração: Administração da Produção.

Orientadora: Prof^a. Dr^a Ana Cristina Fachinelli

**Caxias do Sul
2013**

**RELAÇÃO DA CAPACIDADE ABSORTIVA E ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO
NO DESEMPENHO DAS MICROEMPRESAS DO COREDE SERRA
DO RIO GRANDE DO SUL**

JOÃO VICENTE FRANCO DE GODOLPHIM

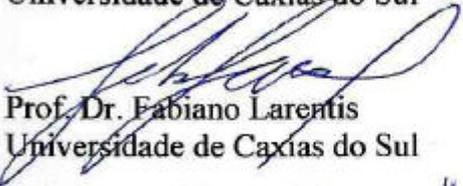
Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colégio do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração: Administração da Produção.

Caxias do Sul, 31 de julho de 2013.

Banca examinadora:



Prof.^a Dr.^a Ana Cristina Fachinelli (Orientadora)
Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dr. Fabiano Larentis
Universidade de Caxias do Sul



Prof.^a Dr.^a Grazielle Betina Brandt
Universidade de Santa Cruz do Sul



Prof.^a Dr.^a Maria Emilia Camargo
Universidade de Caxias do Sul

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
UCS - BICE - Processamento Técnico

G588r Godolphim, João Vicente Franco de
Relação da capacidade absorviva e orientação para o mercado no
desempenho das microempresas do corede serra do Rio Grande do Sul /
João Vicente Franco de Godolphim, 2013.
86 f. : il. ; 30 cm
Apresenta bibliografia.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de
Pós-Graduação em Administração, 2013.

Orientação: Prof^a. Dr.^a Ana Cristina Fachinelli

1. Microempresas. 2. Desenvolvimento economico. 3. Economia –
Rio Grande do Sul. I. Título.

CDU 2.ed. : 334.012.65

Índice para o catálogo sistemático:

1. Microempresas	334.012.65
2. Desenvolvimento economico	330.34
3. Economia – Rio Grande do Sul	330(816.5)

Catalogação na fonte elaborada pela bibliotecária
Carolina Machado Quadros – CRB 10/2236.

À minha esposa, aos filhos e à minha mãe
que foram a força propulsora nesta trajetória.

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora Prof^a. Dr^a Ana Cristina Fachinelli pela constante motivação,
pelo apoio e por ajudar a determinar o conteúdo deste trabalho.

A Prof^a. Dr^a Maria Emília Camargo pelo apoio e pela cooperação.

Aos colegas da Universidade de Caxias do Sul, em especial aos professores Marcelo
Nicheli, Nelson Branchi e Cíntia Paese Giacomello.

Aos colegas do Projeto Negócio a Negócio e aos Agentes de Orientação Empresarial.

Aos meus parentes e amigos que me apoiaram de forma direta ou indireta na
construção deste trabalho.

Há mil que golpeiam os ramos do mal
para um que ataca as suas raízes.

(Thoreau)

RESUMO

As microempresas são consideradas uma importante parte de um sistema econômico. Sua importância está centrada em sua diversificação de atuação, relacionada ao comércio, serviço e à indústria, formando um sistema de amortecimento das variações econômicas de uma nação. Sua importância em números de empresas em funcionamento e no número de funcionários é fundamental para a economia. A capacidade absorptiva pode ser entendida como a capacidade de uma empresa em extrair conhecimento a partir do ambiente externo; reconhecer o valor da informação externa, assimilá-la e aplicá-la para fins comerciais, para aumentar/desenvolver a inovação. (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Já a orientação para o mercado é descrita por Narver e Slater (1990) como um construto formado por três componentes comportamentais: orientação para o cliente, orientação para os concorrentes e coordenação interfuncional, bem como foco no longo prazo e na lucratividade, denominadas como critérios de decisão. Este trabalho buscou analisar a relação destes dois construtos com o desempenho das microempresas localizadas no Corede Serra do Rio Grande do Sul. A pesquisa foi realizada com uma amostra de 295 microempresas. Os resultados indicam que há uma correlação significativa entre a capacidade absorptiva, a orientação para o mercado e o desempenho das empresas estudadas. As correlações apresentadas foram significativas em nível de significância ($p < 0,01$), mesmo sendo baixas a moderadas, com valores em torno de 0,4, representou que há uma relação percebida entre capacidade absorptiva, orientação para o mercado e desempenho nas microempresas.

Palavras-chaves: Capacidade absorptiva. Orientação para o mercado. Desempenho. Microempresas.

ABSTRACT

Microenterprises are regarded as an important part of an economic system. Their importance is centered on their action diversification, which is related to trade, services and industry, thus forming a buffering system for the economic variations of a nation. Their importance in terms of both number of operating companies and number of employees is fundamental to the economy. The absorptive capacity can be understood as a company's ability to extract knowledge from the external environment, recognize the value of external information, assimilate it and apply it to commercial purposes in order to increase/develop innovation (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Market orientation, in turn, was described by Narver and Slater (1990) as a construct comprising three behavioral components: customer orientation, competitor orientation and interfunctional coordination, with a focus on long-term and profitability, which have been denominated as decision criteria. This paper aimed at analyzing the relationship of these two constructs with the performance of microenterprises located in Corede Serra in Rio Grande do Sul. The sample consisted of 295 microenterprises. The results evidenced a significant correlation between absorptive capacity, market orientation and performance of the companies under study. The correlations presented were significant at the significance level ($p < 0.01$). Despite being low to moderate, with values around 0.4, they evidenced a perceived relationship between absorptive capacity, market orientation and performance in micro-enterprises.

Key-words: Absorptive capacity. Market orientation. Performance. Microenterprises.

LISTAS DE SIGLAS

Acap	<i>Absorptive capacity</i>
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
Pacap	<i>Potential absorptive capacity</i>
Racap	<i>Realized absorptive capacity</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
Corede	Conselhos Regionais de Desenvolvimento
CA	Capacidade absorptiva
OM	Orientação para o mercado
MPEs	Micro e pequenas empresas
MSI	<i>Marketing Science Institute</i>
AMA	<i>American Marketing Association</i>

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1 – Modelo da Acap	22
Figura 2 – Modelo da Acap	24
Figura 3 – Modelo da Acap	25
Figura 4 – Orientação para o mercado	30
Figura 5 – Classificação das capacidades	35
Figura 6 – Relação entre capacidade abortiva e orientação para o mercado no desempenho das microempresas	39

QUADROS

Quadro 1 – Classificação das MPEs – número de empregados	20
Quadro 2 – Classificação das MPEs – faturamento bruto anual	20
Quadro 3 – Tipos de capacidade abortiva	27
Quadro 4 – Escala de capacidade abortiva	43
Quadro 5 – Indicadores de orientação para o mercado	45
Quadro 6 – Indicadores para avaliar o desempenho organizacional	46
Quadro 7 – Ano de fundação da empresa	51
Quadro 8 – Número de funcionários	52
Quadro 9 – Aquisição – capacidade abortiva	55
Quadro 10 – Assimilação – capacidade abortiva	56
Quadro 11 – Transformação – capacidade abortiva	57
Quadro 12 – Exploração – capacidade abortiva	57
Quadro 13 – Geração da inteligência	58
Quadro 14 – Disseminação da inteligência	59
Quadro 15 – Respostas à inteligência	60
Quadro 16 – Desempenho e seus fatores	61
Quadro 17 – Valores das médias das questões	61
Quadro 18 – Valores das médias dos blocos	63
Quadro 19 – Correlação entre as dimensões	64
Quadro 20 – Correlação dos construtos	68

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Participação do PIB dos municípios do Corede Serra	47
Tabela 2 – Distribuição mínima dos questionários por município	48
Tabela 3 – Atividades da empresa	52
Tabela 4 – Faturamento da empresa	53
Tabela 5 – Formação do empresário.....	53
Tabela 6 – Classes sociais produto/serviços	54
Tabela 7 – Dimensões – capacidade absorptiva	55
Tabela 8 – Dimensões – orientação para o mercado	58
Tabela 9 – Desempenho.....	60

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO	16
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo geral	17
1.2.2 Objetivos específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVA	18
1.4 DELIMITAÇÃO	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1 CAPACIDADE ABSORTIVA	22
2.2 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	29
2.2.1 Narver e Slater – orientação para o mercado	29
2.2.2 Kohli e Jaworski – orientação para o mercado	31
2.2.3 Deshpandé, Farley e Webster – orientação para o mercado	33
2.2.4 Day – orientação para o mercado	34
2.3 CAPACIDADE ABSORTIVA E ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E DESEMPENHO	36
3 MÉTODO DE PESQUISA	40
3.1 INSTRUMENTOS DE PESQUISA	40
3.1.1 Escala para a avaliação da capacidade absorptiva	41
3.1.2 Instrumentos para a avaliação de orientação para o mercado	44
3.1.3 Instrumentos para a avaliação do desempenho organizacional	46
3.2 IDENTIFICAÇÃO DA POPULAÇÃO	46
3.3 AMOSTRAGEM E FORMA DE COLETA DE DADOS	47
3.4 PREPARAÇÃO DA BASE DE DADOS E TRATAMENTO DAS NÃO RESPOSTAS	49
3.5 PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS DE ANÁLISE DE DADOS	49
4 RESULTADOS	51
4.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA	51
4.2 AVALIAÇÃO DOS ITENS DOS CONSTRUTOS	54
4.2.1 Capacidade absorptiva	54
4.2.2 Orientação do mercado	57
4.2.3 Desempenho	60

4.2.4 Análise das médias das questões	61
4.2.5 Análise das médias dos blocos	63
4.2.6 Correlação dos construtos e suas dimensões	63
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	66
6 CONCLUSÃO.....	69
REFERÊNCIAS	72
ANEXO A – Instrumento de coleta de dados – capacidade absorviva	80
ANEXO B – Instrumento de coleta de dados – desempenho.....	82
ANEXO C – Instrumento de coleta de dados – orientação para o mercado.....	83
ANEXO D – Instrumento final.....	84

1 INTRODUÇÃO

Os fatores que podem caracterizar as diferenças entre as pequenas e grandes empresas são muitos. No entanto, o ambiente intensivo em informações e conhecimento é comum a ambas. A pequena empresa, assim como a grande, está exposta a volumes informacionais crescentes e mutantes, que podem lhe oferecer oportunidades ou ameaças. Neste contexto, como sugere Guilhon (2004), a evolução da pequena empresa pode também ser analisada num contexto dinâmico, a partir da maneira pela qual o seu dirigente a gerencia em função dos sinais percebidos no ambiente. Ainda, se por um lado, para a pequena empresa é difícil implantar um sistema de coleta e processamento de informações e conhecimento, em função da limitação de recursos humanos e materiais, por outro, a interação com seu ambiente de negócios é próxima e intensa. Especialmente nas microempresas, o dirigente pode acumular funções de compra, venda, contratação de pessoal, entre outros. Para Skyrme (2002), as pequenas empresas são organizações sociais e, por isso, podem se beneficiar da perspectiva de compreensão do seu negócio em termos de conhecimento, ou seja, o conhecimento como uma lente e não como um sistema. Nesta perspectiva, Skyrme (2002) indica entre os aspectos que direcionam o interesse e a busca pelo conhecimento, a orientação para o mercado, que seria para a microempresa, a necessidade de conhecer melhor o cliente para atender suas necessidades. Cohen e Levinthal (1990) por sua vez conceitualizaram a capacidade absorptiva como sendo a identificação, assimilação e aplicação do conhecimento externo para fins comerciais.

Desde então, tem havido um crescente interesse na pesquisa organizacional sobre a construção da capacidade absorptiva (LANE; KOKA; PATHAK, 2006), que tem sido citada também como um importante fator de competitividade. (BERGH; LIM, 2008; HARRINGTON; GUIMARÃES, 2005).

Também na década de 90, surgiram as primeiras publicações sobre orientação para o mercado, como o trabalho seminal de Narver e Slater (1990), que contribuíram para o desenvolvimento desse conceito. Outras publicações ganharam força com o apoio do *Marketing Science Institute* (MSI) durante um longo período e, nessa década, surgiram publicações de pesquisadores como: Kohli e Jaworski (1990), Deshpandé, Farley e Webster (1993) e Day (1994).

Os conceitos de *marketing* indicam que o sucesso organizacional está associado à identificação, determinação e satisfação das necessidades, dos desejos e das aspirações dos mercados-alvo. O marketing é definido pela *American Marketing Association* (AMA, 2007)

como: “Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e efetuar a troca de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo” (tradução livre do autor).

Assim, a orientação para o mercado resulta da aplicação desse conceito de *marketing* (KOHLI; JAWORSKI, 1990), como orientação estratégica para a organização. No entanto, alguns estudos indicam que as empresas podem ter dificuldade para implementar o conceito de *marketing*, devido à falta de capacidade, ou seja, conhecimentos necessários. (NARVER; SLATER, 1990; JAWORSKI; KOHLI, 1993).

Assim mesmo, a literatura de *marketing* aponta para o fato de que as organizações, apesar das dificuldades, estão sendo compelidas a serem orientadas para o mercado. (KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990; DESHPANDE et al., 1993).

Ocorre que a dinâmica do ambiente de negócios tem revelado o conhecimento como principal fonte de vantagem competitiva. Por isso há bastante tempo uma das questões principais e de interesse, no campo da gestão organizacional, diz respeito a como uma empresa responde ao seu meio externo. (BAHRAMI, 1992).

A aproximação dos conceitos de capacidade absorptiva e de orientação para o mercado já tem sido identificada na literatura. (CHAO, 2011). No entanto, conforme Gray (2006), poucos estudos tratam da capacidade absorptiva no contexto das empresas de pequeno porte.

Gray (2006) destaca a importância da capacidade absorptiva, observando que para que as empresas sobrevivam no novo ambiente competitivo não podem estagnar. Devem estar abertas às novas ideias, novas ferramentas e aos novos equipamentos e ser capazes de absorver e se beneficiar destes. Ademais, segundo o autor, limitar o acesso às informações e ao conhecimento às próprias fontes internas pode não ser suficiente para sustentar o crescimento e a competitividade. Nesse sentido, a capacidade absorptiva pode contribuir para que a microempresa se beneficie do conhecimento disponível no seu ambiente de negócios.

Assim, o presente trabalho examina essas questões, com a finalidade de ampliar a compreensão a respeito da relação entre capacidade absorptiva e orientação para o mercado, no desempenho das microempresas do Corede Serra do Rio Grande do Sul. No capítulo 2 é tratada a fundamentação teórica de capacidade absorptiva, orientação para o mercado e desempenho. Nos capítulos 3 e 4 são apresentados o método e os resultados, respectivamente.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Estudos indicam que, com as mudanças no ambiente de negócios, com os avanços tecnológicos, o aumento da concorrência e a globalização dos mercados, tem havido por parte das organizações um crescente interesse a respeito da utilização do conhecimento, para melhorar e manter a competitividade e conseqüentemente a sua sobrevivência. (URETSKY, 2001; CUERVO-CAZURRA; ANNIQUE, 2010; HIGGINS; ASPINALL, 2011).

Nesse complexo ambiente econômico e social, a capacidade absorptiva representa uma contribuição significativa para a empresa ganhar e sustentar uma vantagem competitiva. (ZAHRA; GEORGE, 2002). A competitividade também está associada à orientação para o mercado. Segundo Narver e Slater (1990), a orientação para o mercado pode ser considerada também como a capacidade de desenvolver diferenciais competitivos nas organizações, os quais afetam de maneira positiva o seu desempenho.

No entanto, no contexto da microempresa, um dos aspectos mais difíceis para a gestão é o acesso à informação e ao conhecimento, normalmente pela limitação de tempo e de recursos humanos. (GUILHON, 2004). O problema extrapola a simples coleta da informação e não diz respeito apenas ao uso da informação como suporte para a decisão. Para a pequena empresa, as informações coletadas acabam formando uma base de interpretação dos fatos. Nessa perspectiva, as decisões não seriam tomadas num movimento único diretamente associado à informação, mas sim se desenvolvem num contexto significativo. (VIDAL, 2004). Ou seja, a decisão se desenvolve a partir do entendimento dos fatos, de sua interpretação, de sua atribuição de sentido. A decisão seria então um processo associado à compreensão dos fatos e não um produto gerado apenas a partir da coleta de informações relevantes. Tal processo sugere a integração do conhecimento e das informações obtidos no ambiente ao que já existe na empresa num movimento contínuo. No entanto, segundo Flatten, Greve e Brettel (2011), para que isso ocorra é necessário antes de tudo que a empresa, mesmo sendo micro, desenvolva a sua capacidade absorptiva, ou seja, a habilidade de reconhecer o valor de novos conhecimentos externos, bem como sua assimilação e aplicação para fins comerciais. As fontes internas já estão disponíveis na organização, mas as fontes externas devem ser encontradas, e seu conhecimento, extraído. A busca desse novo conhecimento externo e suas aplicações comerciais é definida como capacidade absorptiva. (COHEN; LEVINTHAL, 1990; ZAHRA; GEORGE, 2002; LANE; KOKA; PATHAK, 2006). Nessa lógica, os fins comerciais na busca pelo conhecimento externo poderiam sugerir que as empresas mais

preocupadas em atender o seu mercado teriam maior interesse em obter informações e conhecimento sobre ele.

Nesta linha, Kohli e Jaworski (1990) definem orientação para o mercado como a geração, disseminação e o uso da inteligência de mercado. Para esses autores, a inteligência de mercado é um conceito mais amplo do que as necessidades e preferências verbalizadas dos clientes, pois inclui uma análise dos fatores externos que influenciam as necessidades e preferências.

Narver e Slater (1990) interpretam a orientação para o mercado como uma cultura organizacional que visa a criar valor superior aos clientes e à organização. Conforme Zhang (2010), organizações orientadas para o mercado aprendem muito sobre seus mercados e clientes, e se não absorve o que foi aprendido e colocarem esse conhecimento em ação, a inteligência de mercado, por si, é pouco provável que seja eficaz.

Assim, tanto os conceitos de capacidade absorptiva como os de orientação para o mercado têm na informação, e no conhecimento, o seu objeto e os fins comerciais e de mercado como o seu fim. São dois campos cujos delineamentos epistemológicos já podem ser claramente identificados a partir das pesquisas já realizadas: capacidade absorptiva (COHEN; LEVINTHAL, 1990; ZAHRA; GEORGE, 2002; LANE; KOKA; PATHAK, 2006; DURISIN, 2007; BARRIONUEVO, 2011; FLATTEN; ZAHARA; BRETTEL, 2011) e orientação para o mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990; DESHPANDE et al., 1993; DAY, 1994).

Ainda assim, no campo da microempresa tais conceitos não foram amplamente estudados (MUSSIO, 2007), ainda mais quando se trata de sua influência no desempenho. Ou seja, sobre como a capacidade absorptiva e a orientação para o mercado poderiam influenciar o desempenho, o que Hronec (1994) definiu como sendo o grau de concretização que aperfeiçoa o valor da empresa para os seus interessados: clientes, empregados, acionistas, comunidade, entre outros.

Dessa forma, a questão que o presente trabalho buscou aprofundar foi: *Qual a relação ente capacidade absorptiva e orientação para o mercado, no desempenho das microempresas?*

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Investigar a relação entre a capacidade absorptiva e orientação para o mercado, no desempenho das microempresas do COREDE Serra do Rio Grande do Sul.

1.2.2 Objetivos específicos:

- verificar os níveis de capacidade absorptiva nas microempresas;
- verificar os níveis de orientação para o mercado nas microempresas;
- comparar os níveis de capacidade absorptiva e da orientação para o mercado no desempenho das microempresas.

1.3 JUSTIFICATIVA

No transcorrer dos últimos anos, observa-se uma transformação no Brasil. Os aspectos sociais e econômicos foram e estão sendo afetados pelas micro e pequenas empresas. (BRASIL, 2013).

Os números relacionados a esse porte de empresas revelam a sua importância na economia nacional. De janeiro de 2012 a janeiro de 2013, cerca de 80% dos 2,5 milhões de empregos criados no Brasil vieram das micro e pequenas empresas. (EMPRESÔMETRO).

As micro e pequenas empresas são uma importante força empreendedora para desenvolver o crescimento econômico, gerar empregos e promover a renda. (BRASIL, 2013). O *site* do governo federal ainda destaca que as micro e pequenas empresas representam 20% do PIB (700 bilhões de reais), 99% das empresas existentes no Brasil (5,7 milhões) e 60% do total dos empregos (56,4 milhões).

Segundo Fogg (2012), as micro e pequenas empresas são altamente heterogêneas e desempenham um papel importante em qualquer economia; contribuem com proporções significativas de emprego e volume de negócios nas economias da Europa e dos Estados Unidos. Fogg (2012) destaca que, na Europa, 99% das empresas são micro e pequenas empresas e fornecem dois em cada três dos empregos no setor privado e contribuem para mais da metade do total do valor gerado pelas empresas na União Europeia.

Outro fator importante, segundo Fogg (2012), é que nove em cada dez micro e pequenas empresas são realmente microempresas, com menos de 10 funcionários; assim, os principais pilares da economia da Europa são microempresas.

No Brasil, o número de empreendimentos pequenos representa 84,62% do total de empresas; destas, 7,39% são empresas de pequeno porte; 46,82% são microempresas e 30,41% são formados por empreendedores informais. (EMPRESÔMETRO, 2012).

Apesar de sua importância para a economia e da limitação dos recursos, as microempresas se situam no mesmo contexto que as grandes, no que diz respeito ao ambiente de alta densidade informacional e de conhecimento. Por outro lado, segundo Narula (2004), o crescimento econômico não diz respeito apenas à aquisição e ao desenvolvimento do conhecimento através de inovação e aprendizagem, mas também a utilização eficiente e a difusão do conhecimento presente.

Há evidências de uma forte correlação entre o crescimento econômico e a capacidade absorptiva das nações. (NARULA, 2004).

Assim, para ser capaz de criar uma ampla base de conhecimento, uma organização precisa desenvolver a capacidade de absorver informações de várias fontes, tanto internas como externas. A capacidade de explorar o conhecimento é um componente crítico do desenvolvimento da capacidade de inovação e da vantagem competitiva. (FOGG, 2012). Ao se considerar a importância das microempresas para o desenvolvimento econômico de um país, é possível perceber a relevância de se ampliar a compreensão sobre como a capacidade absorptiva e a orientação para o mercado acontecem nas microempresas e a sua influência no desempenho.

Assim, o presente estudo se desenvolveu nas microempresas do Corede Serra, do Rio Grande do Sul, composto por 31 municípios que seguem: Antônio Prado, Boa Vista do Sul, Campestre da Serra, Carlos Barbosa, Caxias do Sul, Cotiporã, Coronel Pilar, Fagundes Varela, Farroupilha, Flores da Cunha, Garibaldi, Guaporé, Ipê, Montauri, Monte Belo do Sul, Nova Araçá, Nova Bassano, Nova Pádua, Nova Prata, Nova Roma do Sul, Paraí, Protásio Alves, Santa Tereza, São Jorge, São Marcos, São Valentin do Sul, Serafina Corrêa, União da Serra, Veranópolis, Vila Flores e Vista Alegre do Prata.

Estudo realizado pelo Sebrae (2010), apresentado em sua publicação anual denominada “Ambiente Empresarial das Micro e Pequenas Empresas Gaúchas”, coloca a Serra gaúcha como o terceiro lugar no PIB gaúcho, ficando atrás da Região Metropolitana e do Vale dos Sinos.

A classificação para as micro e pequenas empresas brasileiras, conforme o número de empregados e o faturamento, está demonstrado nos quadros 1 e 2 abaixo.

Quadro 1 – Classificação das MPEs – número de empregados

Porte da Empresa	Classificação das MPEs número de empregados	
	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa	Até 9	Até 19
Empresa de pequeno porte	10 a 49	20 a 99

Fonte: Sebrae (2010).

Quadro 2 – Classificação das MPEs – faturamento bruto anual

Porte da Empresa	Classificação das MPEs / faturamento	
	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa	Até R\$ 360.000,00 / ano	Até R\$ 360.000,00 / ano
Empresa de pequeno porte	De R\$ 360.000,01 até R\$ 3.600.000,00	De R\$ 360.000,01 até R\$ 3.600.000,00

Fonte: Lei 10.406/02 e Lei Complementar 128/08.

Conforme o IBGE (2001), as micro e pequenas empresas são uma importante contribuição no crescimento e desenvolvimento do País, servindo de amortecedor do desemprego e constituem uma alternativa de ocupação para uma grande parcela da força de trabalho excedente, em geral com pouca qualificação.

O IBGE (2001) apresenta os seguintes itens como características das micro e pequenas empresas brasileiras:

- a) baixa intensidade de capital;
- b) altas taxas de natalidade e de mortalidade;
- c) forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão de obra ocupada nos negócios;
- d) poder decisório centralizado;
- e) estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;
- f) registros contábeis pouco adequados;
- g) contratação direta de mão de obra;
- h) utilização de mão de obra não qualificada ou semiquificada;
- i) baixo investimento em inovação tecnológica;
- j) maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro e
- k) relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

Baseado nas informações apresentadas referentes à relevância das micro e pequenas empresas, bem como à importância da região para a economia do Rio Grande do Sul, este estudo analisa as microempresas do Corede Serra.

1.4 DELIMITAÇÃO

Esta pesquisa optou por trabalhar exclusivamente com as microempresas do Corede Serra, formado por 31 municípios. O foco do presente trabalho foi o de identificar os níveis de capacidade absorptiva e de orientação para o mercado nas microempresas dessa região, buscando compreender suas relações e sua influência sobre o desempenho. Ou seja, o presente trabalho não buscou revisitar os construtos de capacidade absorptiva e de orientação para o mercado, mas sim entender o seu comportamento nas microempresas da região pesquisada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

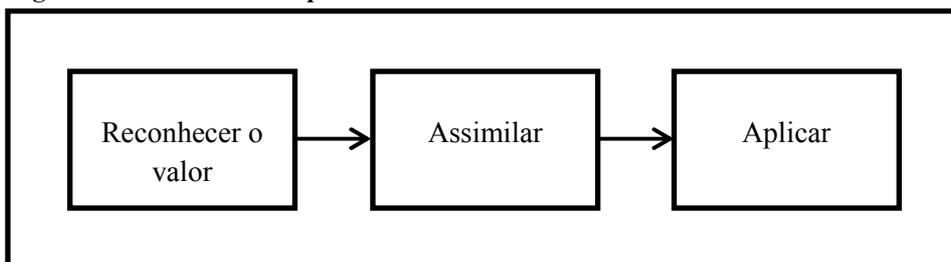
Neste capítulo são apresentados os trabalhos que contribuíram com o desenvolvimento dos construtos da capacidade absorptiva, orientação para o mercado e desempenho, bem como os que lhe deram origem. Foram localizados trabalhos que apresentam enriquecimentos e que demonstram os modelos teóricos avaliados empiricamente. Assim, esta seção se organiza da seguinte forma: inicialmente é tratado o tema capacidade absorptiva, após orientação para o mercado e por fim o desempenho.

2.1 CAPACIDADE ABSORTIVA

A expressão *capacidade absorptiva* (*absorptive capacity* – Acap) foi apresentada originalmente por Cohen e Levinthal em 1990. Inicialmente, a conceituação da capacidade absorptiva foi apresentada como a capacidade para identificar, assimilar e explorar o conhecimento do ambiente. (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Ou seja, representa a capacidade de uma empresa de extrair conhecimento a partir do ambiente externo, reconhecer o valor da informação externa, assimilá-la e aplicá-la para fins comerciais.

A figura 1 apresenta o modelo de Acap baseado em Cohen e Levinthal (1990).

Figura 1 – Modelo da Acap



Fonte: Adaptado de Cohen e Levinthal (1990) e Todorova e Durisin (2007).

A capacidade de reconhecer o valor de um novo conhecimento externo está relacionada à utilização do novo conhecimento de forma criativa e efetiva pela empresa. Para reconhecer o valor de um novo conhecimento externo, a empresa deve possuir algum conhecimento básico inicial comum ao novo conhecimento. A capacidade de assimilar o novo conhecimento externo, considerando que a empresa reconheça este conhecimento, está relacionada a como ela deve internalizá-lo. A capacidade de aplicar o novo conhecimento externo para fins comerciais está relacionada à experiência da organização. Quanto mais

experiência em solucionar problemas similares tiver a empresa envolvida no processo, mais fácil será para que encontre uma aplicação comercial para o conhecimento recém-adquirido. (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Cohen e Levinthal (1990) descrevem ainda que a capacidade de absorção está relacionada com a maneira pela qual uma organização desenvolve rotinas e processos para internalizar e aplicar o conhecimento externo.

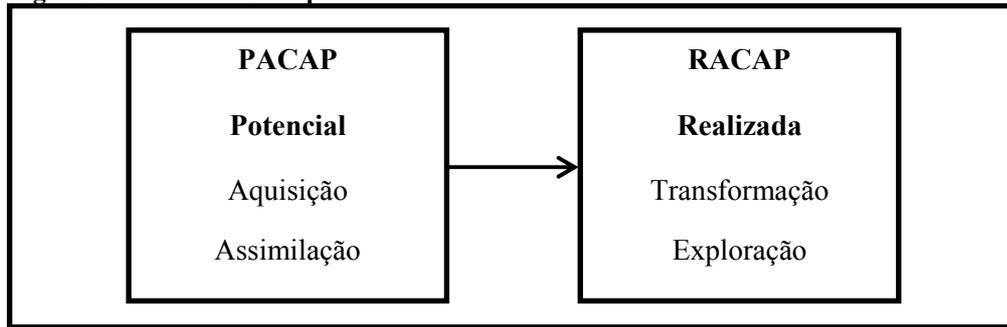
As empresas devem primeiro adquirir conhecimento de forma eficiente para receber os sinais exteriores e adquirir ativos externos. Visualizar o conhecimento permite que elas reconheçam e capturem o conhecimento externo relevante, o que pode aumentar os seus ativos de conhecimento e gerar novas vantagens competitivas. (DHANARAJ; PARKHE, 2006; TU et al., 2006; ARBUSSA; COENDERS, 2007; ESCRIBANO et al., 2009).

Lane et al. (2006) destacam que o trabalho de Cohen e Levinthal (1990) apresentam os antecedentes organizacionais (conhecimento prévio da organização e a pesquisa e desenvolvimento). Entretanto, não ocorre a apresentação de um instrumento para avaliação da capacidade absorptiva. Essa evidência não tornou-se obstáculo, pois sua contribuição está relacionada à apresentação das capacidades e sua conceituação.

Alinhados com a clássica conceituação de Cohen e Levinthal (1990), Zahra e George (2002) indicam que a capacidade absorptiva é uma série de rotinas organizacionais e processos estratégicos, pelos quais as empresas adquirem, assimilam, transformam e exploram o conhecimento, com a finalidade de criar valor, ou seja, novas práticas, processos e produtos. Reconhecer e adquirir a informação externa são importantes, mas após reconhecida esta deve ser incorporada e transformada. (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Assim, Zahra e George (2002) dividem a capacidade absorptiva em duas dimensões, combinadas em dois subconjuntos, ambos necessários para melhorar o desempenho: capacidade absorptiva potencial (*potential absorptive capacity* – Pacap) formada pela aquisição, assimilação e capacidade absorptiva realizada (*realized absorptive capacity* – Racap) formada pela transformação e a exploração.

A figura 2 apresenta o modelo de Acap baseado em Zahra e George (2002).

Figura 2 – Modelo da Acap

Fonte: Adaptado de Zahra e George (2002).

A capacidade absorptiva potencial (aquisição e assimilação) permite que a empresa seja receptiva ao conhecimento externo, ou seja, adquira, analise, interprete e entenda este conhecimento. A capacidade absorptiva realizada (transformação e exploração) refere-se à habilidade da empresa em transformar e explorar o novo conhecimento, incorporando-o ao conhecimento existente da organização. (ZAHRA; GEORGE, 2002; BARRIONUEVO, 2010).

Segundo Lane e Lubatkin (1998) e Zahra e George (2002), a capacidade de aquisição, originalmente identificada por Cohen e Levinthal (1990), é a capacidade para localizar, identificar, avaliar e adquirir o conhecimento gerado externamente, que seja fundamental para as operações da organização e também a sua transferência de uma empresa para outra.

A capacidade de assimilação refere-se às rotinas e aos processos da empresa, que lhe permitem analisar, classificar, processar, interpretar, internalizar e, finalmente, entender esse conhecimento obtido externamente. (COHEN; LEVINTHAL, 1990; SZULANSKI, 1996).

A capacidade de transformação, introduzida por Zahra e George (2002), é a capacidade de uma organização facilitar, desenvolver e aperfeiçoar as rotinas que combinem o conhecimento existente e o conhecimento recém-adquirido. Consiste em adicionar ou eliminar, interpretar e combinar o conhecimento existente de uma forma nova e diferente. Consiste na habilidade em reconhecer as duas partes de uma informação aparentemente incongruentes e combiná-las para chegar a novas estruturas cognitivas. (ZAHRA; GEORGE, 2002; JANSEN et al., 2005; TODOROVA; DURISIN, 2007; BARRIONUEVO, 2011).

A capacidade de exploração é a capacidade de uma empresa de incorporar o conhecimento adquirido às suas operações e rotinas. Essa capacidade dará origem à criação ou ao aperfeiçoamento de novos produtos, sistemas, processos, formas organizacionais e também competências. Essa capacidade é estratégica para a empresa, pois ela gera os

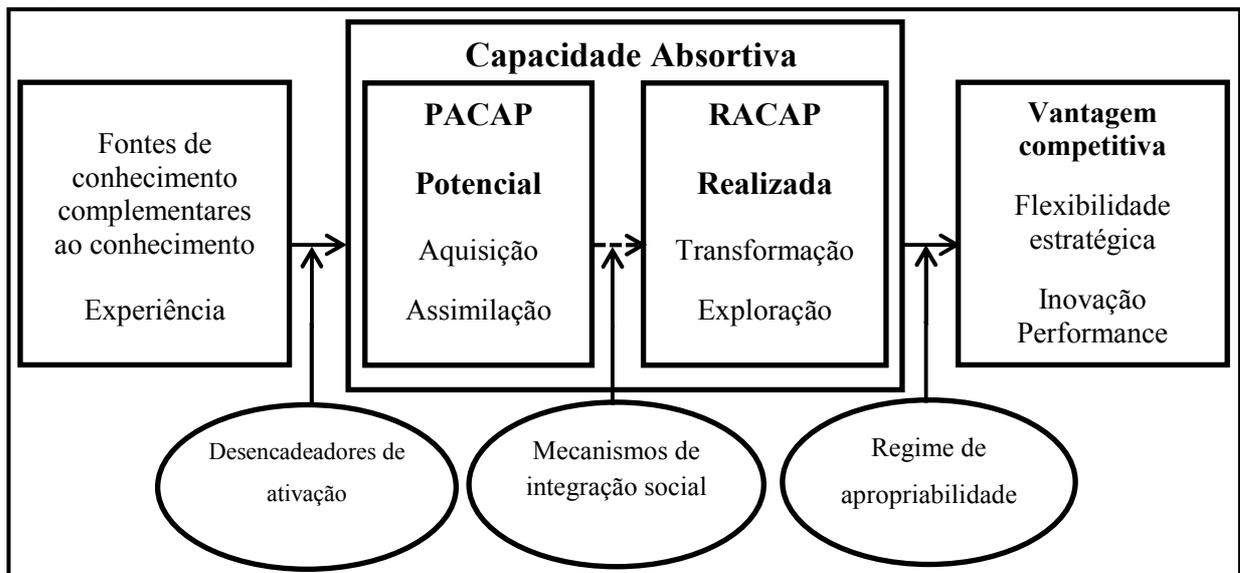
resultados após o esforço em adquirir, assimilar e transformar o conhecimento. (LANE et al., 2001; ZAHRA; GEORGE, 2002; BARRIONUEVO, 2011).

Zahra e George (2002) confirmam o trabalho de Cohen e Levinthal (1990) referente a reconhecer, assimilar e aplicar o conhecimento externo e adicionam a transformação do conhecimento como elemento da capacidade absorptiva.

Além disso, Zahra e George (2002) abordam as fontes de conhecimento complementares ao conhecimento e a experiência de seus funcionários, que foram apresentados por Cohen e Levinthal (1990) e os fatores moderadores descritos como: (1) os desencadeadores de ativação; (2) os mecanismos de integração social; (3) o regime de apropriabilidade do setor industrial, ao qual a organização está inserida, para elaborar o modelo teórico para o seu construto.

A figura 3 apresenta o modelo completo de Acap de Zahra e George (2002).

Figura 3 – Modelo da Acap



Fonte: Zahra e George (2002, p. 192).

Segundo Zahra e George (2002), o antecedente descrito como “fontes de conhecimento complementares ao conhecimento”, está relacionado a aquisições de outras empresas, licenciamento de tecnologia e relacionamentos interorganizacionais e atividades de P&D. A existência de diversas fontes de conhecimento externo afeta a capacidade absorptiva potencial (aquisição e assimilação). Já, o antecedente “experiência dos funcionários”, é descrito como o produto das atividades desenvolvidas pela empresa, como buscar conhecimento no ambiente, *benchmarking*, relacionamento com clientes, parcerias com outras empresas, além do aprendizado experiencial de tentativa e erro.

Esses antecedentes estão relacionados aos “desencadeadores de ativação”, que são acontecimentos que levam a organização a responder aos estímulos gerados interna ou externamente, e estes podem ser descritos como crises, falhas de desempenho e/ou novas tecnologias que ocorram na organização. Estes acontecimentos levam a organização a investir recursos na busca de informações relacionadas. (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Os mecanismos de integração social ocupam o espaço entre a assimilação e a transformação do novo conhecimento, reduzindo o espaço deixado entre as capacidades potencial e realizada. Estes mecanismos estão relacionados à troca de informações entre os indivíduos da organização, ou seja, absorção do conhecimento mais eficiente entre os funcionários. (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Entretanto, Torondova e Durisin (2007) afirmam que os mecanismos de integração social estão presentes em todas as etapas da capacidade absorptiva. Os regimes de apropriabilidade, segundo Zahra e George (2002), estão relacionados entre as etapas de exploração e a vantagem competitiva, conforme mostra a figura 3. Neste ponto encontra-se a capacidade de proteger as vantagens que tiveram origem da exploração do conhecimento, com suas invenções por exemplo.

Outros pesquisadores não seguiam esta linha de entendimento do regime de apropriabilidade. Cohen e Levinthal (1990) indicavam que este acontece antes da capacidade absorptiva. A empresa, ao perceber uma nova tecnologia de origem externa à organização, apropria-se desse conhecimento, desde que possua algum conhecimento prévio.

Schmidt (2005) argumenta que a capacidade de uma empresa para assimilar e explorar o conhecimento externo não depende só de P & D, mas também do conhecimento prévio representado pelo capital humano e de competências individuais; estrutura organizacional e práticas de gestão e o tipo e a intensidade das interações e cooperação com parceiros externos.

Baseado nisso, Schmidt (2005) acrescenta que existem três tipos de capacidade absorptiva, e estas podem ser classificadas como: Acap intraorganizacional; Acap interorganizacional e Acap visando ao conhecimento científico. Segue quadro 3 com a classificação, sua interação e exemplos.

Quadro 3 – Tipos de capacidade absorptiva

ACAP	Interação	Exemplos
Intraorganizacional	Conhecimento capturado de fontes da própria organização	Informações entre departamentos
Interorganizacional	Conhecimento originário de outras organizações	Informações entre empresas (concorrentes ou não concorrentes)
Conhecimento científico	Conhecimentos relacionados à cooperação com parceiros externos	Informações oriundas de universidades e instituições públicas e de fomento

Fonte: Schmidt (2005).

Segundo Schmidt (2005), a classificação entre os três tipos de capacidade absorptiva é uma categorização pertinente, uma vez que diferentes tipos de fontes de conhecimento requerem diferentes tipos de capacidade absorptiva para o conhecimento ser assimilado com sucesso.

Lane et al. (2006) revelam a importância de conceito de capacidade absorptiva ao identificar que, desde sua introdução, já havia sido citado em mais de 900 publicações. Após esta revisão da literatura, Lane et al. (2006) conceituam a capacidade absorptiva como a capacidade de uma empresa utilizar o conhecimento externo realizada através de três processos sequenciais: (1) reconhecer e compreender o valioso potencial dos novos conhecimentos fora da empresa, através de uma aprendizagem exploratória; (2) assimilar novos conhecimentos valiosos através da aprendizagem transformadora; (3) utilizar o conhecimento assimilado para criar novos conhecimentos e saídas comerciais através da aprendizagem de exploração.

Todorova e Durisin (2007) propõem uma nova visão da expressão *capacidade absorptiva*, fazendo algumas alterações na definição de Zahara e, George (2002) e por conseguinte, na construção das dimensões. Eles denominam a primeira dimensão do processo absorptivo de capacidade de reconhecer o valor de um novo conhecimento externo, da mesma forma que Cohen e Levinthal (1990).

O primeiro passo crucial em adquirir um novo conhecimento externo é um termo apropriado, pois é baseado na ideia originalmente proposta por Cohen e Levinthal (1990), na qual, se não há conhecimento prévio, as organizações não serão capazes de avaliar a nova informação e, dessa forma, não serão capazes de absorvê-la. (TODOROVA; DURISIN, 2007).

Todorova e Durisin (2007) complementam observando que o processo de transformação presume o entendimento de situações e ideias que são inicialmente percebidas como incompatíveis com os quadros de conhecimento corrente. Considerando que a empresa poderia também adquirir novo conhecimento que seria mais compatível com o conhecimento anterior, os autores afirmam que a transformação representa uma alternativa e não um passo subsequente de assimilação. A transformação somente ocorre com um conhecimento que é novo demais para ser assimilado. Assim, as quatro dimensões identificadas por Todorova e Durisin (2007) são: (1) reconhecer o valor; (2) adquirir o novo conhecimento externo; (3) assimilar ou transformar o conhecimento; (4) explorá-lo.

Lichtenthaler et al. (2009) apresentam três processos de aprendizagem complementares dentro da capacidade absorptiva: (1) aprendizagem exploratória, que compreende os estágios de reconhecimento do conhecimento externo e a assimilação desse conhecimento; (2) aprendizagem de transformação, que compreende os estágios de manutenção do conhecimento assimilado e a reativação desse conhecimento; (3) aprendizagem exploratória, que compreende os estágios de transmutação e aplicação do conhecimento assimilado. Embora esses três estágios tenham sido analisados em pesquisas anteriores (LANE et al., 2006; TODOROVA e DURISIN, 2007; ZAHRA; GEORGE, 2002), a forma de agrupá-los pelo viés da aprendizagem é própria dos trabalhos de Lichtenthaler et al. (2009).

Já para Flatten et al. (2011) as quatro dimensões de Zahra e George (2002) habilitam as empresas a explorarem novas descobertas e conhecimentos para aumentarem a performance da organização, o que faz da capacidade absorptiva uma importante fonte de vantagem competitiva. No entanto, ainda segundo Flatten et al. (2011), pesquisadores têm conceituado e medido capacidade absorptiva de distintas maneiras, o que dificulta a comparação entre os estudos e também o estabelecimento de sua relevância teórico-conceitual. Por isso, em seus trabalhos, Flatten et al. (2011) propuseram a validação dos construtos para avaliar o grau de comprometimento da empresa com o processo de aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento para fins comerciais e obtenção de vantagem competitiva. Os resultados de tais trabalhos indicam que a transformação é uma dimensão integral da capacidade absorptiva, e que a abordagem multidimensional – aquisição, assimilação, transformação e exploração – está empiricamente demonstrada. (FLATTEN et al., 2011).

2.2 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

A ideia de orientação para o mercado tem suas raízes nos trabalhos de Drucker (1957) sobre o foco no cliente. Lear (1963) apresenta a expressão *orientação para o mercado* no artigo *No Easy Road to Market Orientation na Harvard Business Review*. No artigo, o autor demonstra a dificuldade em definir o que é ser orientado para o mercado.

Nos anos 80, ainda não estava estruturada a ideia de orientação para o mercado e só nos anos 90 é que o tema ganha relevância e reconhecimento. Na época duas instituições tiveram um papel vital para a elaboração do conceito de *marketing*, a *American Marketing Association* (AMA) e o *Marketing Science Institute* (MSI).

Na década de 90, o *Marketing Science Institute* (MSI) dedicou significativo interesse, tanto em medir a orientação para o mercado como sua relação com a performance organizacional. (DAY, 1994; NARVER; SLATER; TIETJE, 1998).

A motivação pelo assunto gerou trabalhos que desenvolveram a conceituação e avanços sobre o tema, como as publicações seminais de Kohli e Jaworski (1990); Narver e Slater (1990); Deshpandé, Farley e Webster (1993) e Day (1994). Narver e Slater (1990) interpretam a orientação para o mercado como uma cultura organizacional que visa a criar valor superior aos clientes e à organização; Kohli e Jaworski (1990) definem orientação para o mercado como a geração, disseminação e o uso da inteligência de mercado; Deshpandé, Farley e Webster (1993) no início dos seus trabalhos (1993) relacionaram a orientação para o mercado como uma forma de cultura organizacional e, mais tarde (1998), definiram como um conjunto de processos voltados à criação e satisfação dos clientes; e, finalmente, Day (1994) apresenta um conjunto de processos especiais que, se bem desenvolvidos, determinam o grau de orientação de mercado de uma empresa.

2.2.1 Narver e Slater – orientação para o mercado

Narver e Slater (1990) descreveram a orientação para o mercado como um construto formado por três componentes comportamentais: orientação para o cliente, orientação para os concorrentes e coordenação interfuncional, bem como foco no longo prazo e na lucratividade denominadas como critérios de decisão.

Narver e Slater (1990) apresentam o componente orientação para o cliente como o entendimento suficiente de um mercado-alvo, para o qual a organização seja capaz de criar

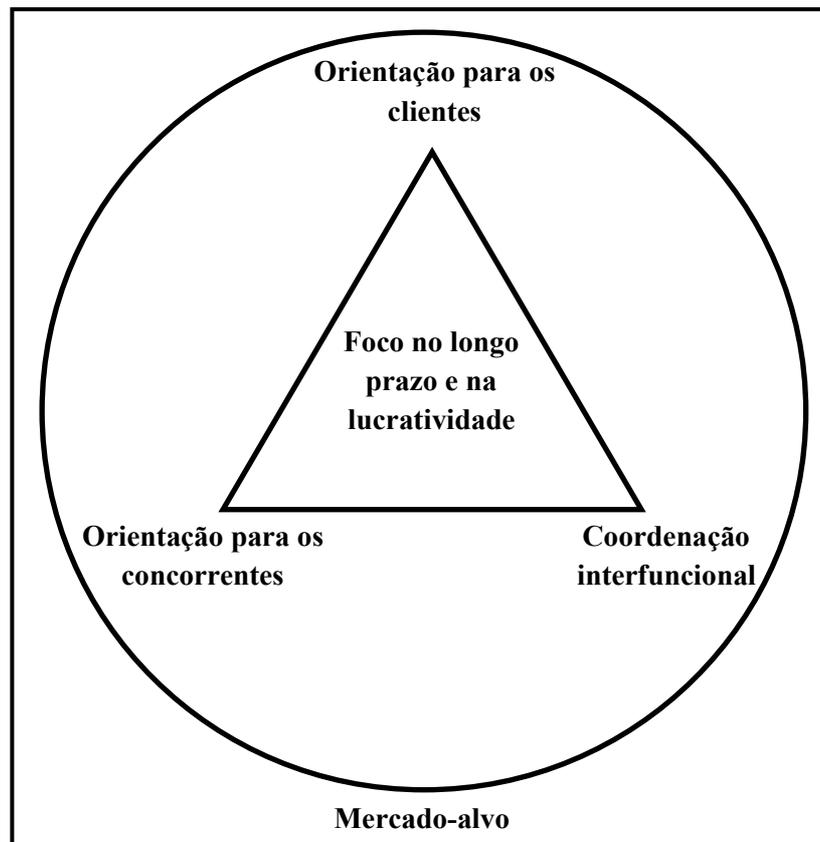
um valor superior continuamente. Isso requer que a organização entenda toda a cadeia de valor dos clientes, não somente como ela é hoje, mas como poderá se desenvolver.

Quanto à orientação para os concorrentes, Narver e Slater (1990) recomendam que sejam conhecidas as forças e fraquezas (curto prazo) e as capacidades e estratégias (longo prazo), tanto dos competidores atuais quanto dos potenciais. Os autores observam que a análise deve considerar o conjunto completo de tecnologias capazes de satisfazer as necessidades atuais e futuras dos compradores.

A coordenação interfuncional, segundo Narver e Slater (1990), está relacionada à coordenação da utilização dos recursos da organização, para criar um valor superior para os seus clientes. A criação de valor para os clientes não é tarefa exclusiva do *marketing*, mas uma tarefa desenvolvida por toda a organização.

A figura 4 apresenta o modelo teórico de Narver e Slater (1990) para o construto de orientação para o mercado.

Figura 4 – Orientação para o mercado



Fonte: Narver e Slater (1990, p. 23).

Narver e Slater (1990) consideram orientação para o mercado como um constructo unidimensional no qual todos os componentes são indicados para ter igual importância. Em

relação aos critérios de decisão, os autores apontam que a orientação para o mercado tem foco no longo prazo, tanto na implementação dos componentes comportamentais, como na lucratividade.

Uma empresa orientada para o mercado, segundo Narver e Slater (1990), busca exceder as expectativas de valor para os clientes, como a criação de benefícios adicionais e formas de redução dos custos totais de aquisição. Essas empresas buscam identificar a forma de serem efetivas, criando valores superiores para os clientes atuais e futuros.

Narver e Slater (1990), em seu construto de orientação para o mercado, formado pela orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional, desenvolveram a escala denominada de MKTOR. Originalmente a escala foi formada com 21 variáveis, mas algumas variáveis apresentaram baixa intensidade de associação com o construto e foram eliminadas. A escala final foi composta por 14 variáveis assim distribuídas: seis relacionadas à orientação para o cliente; quatro, relacionadas à orientação ao concorrente e quatro, relacionadas à coordenação interfuncional.

2.2.2 Kohli e Jaworski – orientação para o mercado

Kohli e Jaworski (1990), em seu artigo denominado *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*, iniciam apresentando relação do conceito de *marketing* e sua implementação, questionando esse conceito como sendo uma filosofia empresarial, um ideal ou uma declaração política. Definem que o uso da expressão *orientação para o mercado* pode se referir à implementação do conceito de *marketing*.

A publicação de Kohli e Jaworski (1990) apresenta como objetivos: delinear o domínio do construto orientação do mercado; oferecer uma definição operacional; desenvolver um conjunto de proposições e construir um quadro global para orientar futuras pesquisas.

O método utilizado por Kohli e Jaworski (1990) foi uma revisão na literatura de 35 anos, que revelou pouca atenção ao conceito de *marketing*. Houve também a pesquisa de campo com entrevistas em profundidade com 62 gestores em quatro cidades dos Estados Unidos.

É importante destacar que a amostra da pesquisa de Kohli e Jaworski (1990) foi formada de grandes e pequenas empresas e que o número de empregados variou de quatro a

dezenas de milhares, assim representando a diversidade de organizações, cargos e departamentos das organizações.

Kohli e Jaworski (1990) utilizaram quatro questionamentos dirigidos aos gerentes das empresas pesquisadas e relacionados ao significado da expressão *orientação para o mercado* e o que faz uma empresa orientada para o mercado; fatores que estimulam ou desencorajam esta orientação; consequências positivas ou negativas desta orientação, e situações de negócio para que esta orientação não seja muito importante. A pesquisa apontou que uma empresa orientada para o mercado está ligada a três pilares da comercialização: foco no cliente, *marketing* coordenado e lucratividade.

A pesquisa de Kohli e Jaworski (1990) demonstrou que o foco no cliente foi considerado pelos gestores entrevistados o elemento central de uma orientação para o mercado. Esse posicionamento confirma pesquisas anteriores, mostrando total sintonia com o tema já estudado. Os entrevistados apontam a lucratividade como consequência de uma organização orientada para o mercado.

Em relação ao *marketing* coordenado, dos entrevistados, poucos o mencionaram explicitamente, mas a maioria enfatizou que a orientação para o mercado não é responsabilidade exclusiva do departamento de *marketing*. Já a lucratividade foi considerada como consequência de uma orientação para o mercado, ao invés de uma parte dela. (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Os resultados sugerem que a empresa orientada para o mercado é aquela em que: um ou mais departamentos exercem atividades voltadas para a compreensão das necessidades atuais e futuras dos clientes e os fatores que lhes digam respeito; partilha dessa compreensão através dos departamentos, e todos estão envolvidos em atividades destinadas a atender às necessidades dos clientes. (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

Assim, segundo os autores, a orientação para o mercado é formada por três componentes: geração de inteligência de mercado; disseminação da inteligência entre os departamentos e resposta da organização a esta inteligência. A orientação para o cliente é o elemento-chave da orientação para o mercado. Para ser orientado para os clientes, é necessário fundamentar-se em inteligência de mercado.

Para Kohli e Jaworski (1990) a inteligência de mercado é um conceito mais amplo do que as necessidades e preferências verbalizadas dos clientes, pois inclui uma análise dos fatores externos que influenciam essas necessidades e preferências. A inteligência de mercado pertence não apenas às necessidades atuais, mas às futuras. O primeiro componente, a geração de inteligência de mercado, não se apoia apenas em pesquisas com clientes, mas em diversos

mecanismos. Ela deve ser gerada tanto através de meios formais, como pesquisas e com meios informais como conversas com clientes e fornecedores. A geração da inteligência de mercado não pode ser responsabilidade exclusiva do departamento de *marketing*. Inteligência de mercado é gerada coletivamente por indivíduos de toda a organização.

Portanto, a disseminação da inteligência, o segundo componente da orientação para o mercado, quando gerada, deve ser divulgada para toda a organização de forma eficaz.

O terceiro componente da orientação para o mercado é a capacidade de resposta à inteligência de mercado. A inteligência gerada na organização deve ser disseminada, mas, se não houver resposta a esta inteligência, pouco se fez para atender às necessidades do mercado.

Num trabalho posterior, Kohli, Jaworski e Kumar (1993) criaram uma metodologia para medir o grau de orientação para o mercado das organizações. A escala denominada MARKOR é formada por 20 variáveis, subdivididas em três grupos, nos quais seis variáveis estão relacionadas à geração de inteligência de mercado; cinco variáveis estão relacionadas à disseminação da inteligência de mercado e nove variáveis estão relacionadas à inteligência gerada.

2.2.3 Deshpandé, Farley e Webster – orientação para o mercado

Deshpandé, Farley e Webster (1993) consideram a orientação para o mercado como parte da cultura interna da empresa, um conjunto de crenças e valores nos quais os clientes são o componente central. Orientação para o mercado, como uma forma de cultura organizacional, está relacionada com orientação para o cliente, a inovação e ao desempenho da organização.

Na pesquisa de Deshpandé, Farley e Webster (1993) foi analisada uma amostra relacionada a cinquenta empresas japonesas e a seus principais clientes, com o objetivo de analisar o impacto da cultura, orientação para os clientes e inovação.

Apesar de Deshpandé, Farley e Webster (1993) definirem a orientação para o mercado como o conjunto de crenças que coloca os interesses dos clientes em primeiro lugar, estes não afastam outros envolvidos como proprietários, gerentes e empregados para desenvolverem uma organização lucrativa de longo prazo.

A pesquisa de Deshpandé, Farley e Webster (1993) foi dirigida às empresas japonesas envolvendo duas duplas de executivos de *marketing* e dois do setor de compras de empresas clientes. Este levantamento considerou a opinião de 138 executivos japoneses, que

permitiu o desenvolvimento de uma escala de nove itens para a mensuração da orientação para o cliente.

O questionário aplicado investigava a relação da cultura organizacional, orientação para o cliente e inovação com o desempenho da organização.

O resultado da pesquisa de Deshpandé, Farley e Webster (1993), indica que, segundo a percepção dos clientes, existe uma relação positiva entre o desempenho da organização e a orientação para clientes. Já na visão dos executivos, o resultado não coincidiu com a visão dos clientes, indicando que são necessários dados dos clientes para avaliar realmente o grau e a real percepção da orientação da empresa.

Deshpandé, Farley e Webster (1993) concluíram que a inovação organizacional e a cultura também têm relação positiva com o desempenho da organização e identificaram que as empresas japonesas, que tinham culturas organizacionais voltadas para competitividade e o empreendedorismo, demonstraram desempenho superior às outras. Este desempenho das empresas estaria relacionado à orientação para cliente, inovação e cultura de mercado, e focado na criação de valores e normas orientadas para o mercado e inovação. A conclusão foi de que a orientação para mercado é uma forma de cultura empresarial.

Mais tarde, Deshpandé e Farley (1998) desenvolvem uma escala para medir a orientação para o mercado das empresas denominadas, a escala MORTN. Está descrita como um aprimoramento das três escalas anteriores de Narver e Slater (1990); Deshpandé, Farley e Webster (1993) e de MARKOR (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993).

Como consequência deste estudo, Deshpandé e Farley (1998) revisaram a sua posição e redefiniram a orientação para mercado, como sendo o conjunto de processos e atividades interfuncionais direcionado à criação e satisfação de clientes. Nesta nova visão estão excluídos os aspectos relacionados à cultura.

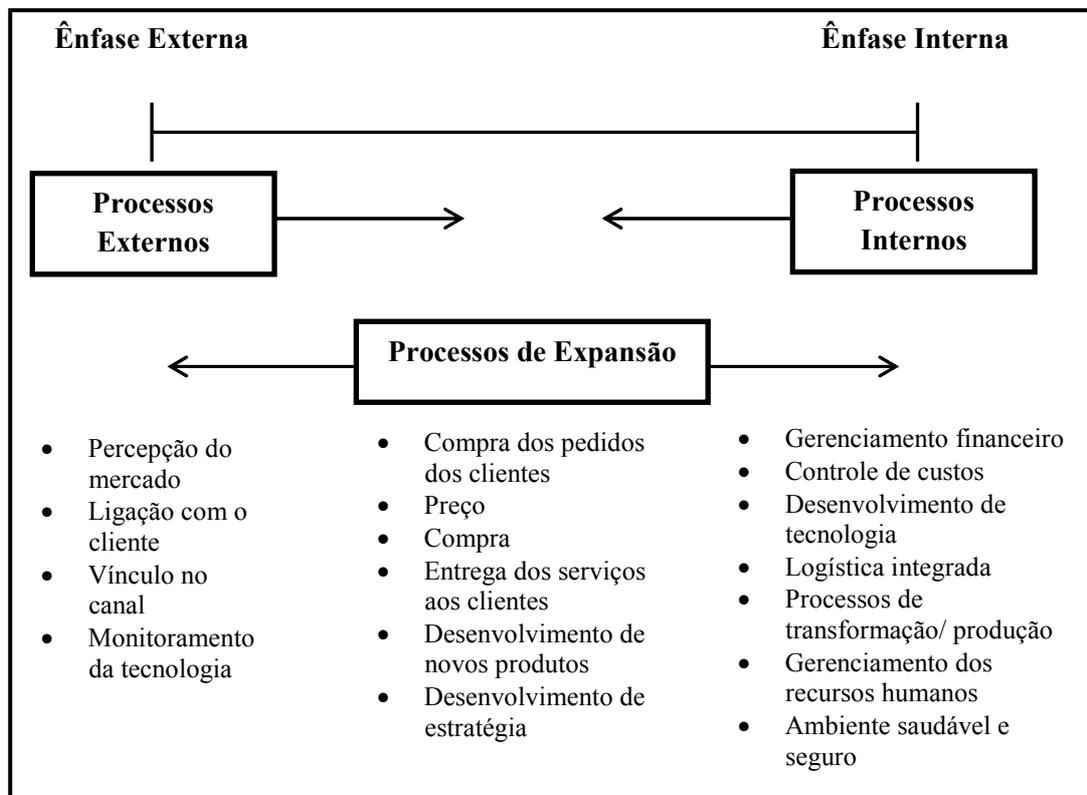
2.2.4 Day – orientação para o mercado

Day (1994) conceitua a orientação para o mercado como um conjunto de capacidades superiores para atender os clientes e satisfazê-los. Apresenta as características de orientação para o mercado, apoiando-se nas publicações de Shapiro (1988), Narver e Slater (1990), Kohli e Jaworski (1990) e Deshpandé, Farley e Webster (1993). Segundo ele, o que caracteriza a orientação para o mercado é o conjunto de crenças que coloca o interesse do cliente em primeiro lugar; a capacidade para gerar, disseminar e responder à inteligência de mercado e o

desenvolvimento e a coordenação dos recursos interfuncionais da organização para criação de valor superior ao cliente.

As organizações, conforme Day (1994), podem se tornar orientadas ao mercado, buscando identificar e desenvolver competências que adicionem diferenciais em relação às demais organizações, pois é isso que agrega valor superior na visão do cliente. Essas competências estão divididas em três classificações, de acordo com a ênfase, que pode ser interna, externa e o processo de expansão (agregam as duas), conforme figura 5.

Figura 5 – Classificação das capacidades



Fonte: Day (1994, p. 41).

Day (1994) descreve a competência interna como a habilidade correspondente ao ambiente interno da empresa, entendida como recursos humanos, finanças, operações, entre outras; a competência externa refere-se às habilidades correspondentes ao ambiente externo (mercado), entendidas como os canais de distribuição, o monitoramento da concorrência, o relacionamento com consumidores, entre outros; a competência denominada capacidades de expansão refere-se às atividades intermediárias para se executar as competências internas e externas.

De acordo com Day (1994), empresas orientadas para o mercado destacam-se pela habilidade de compreender eventos e tendências em seus mercados antes dos concorrentes. Estas empresas conseguem prever com maior precisão a resposta às ações destinadas a reter ou atrair clientes, a melhorar as relações com os canais ou frustrar os concorrentes. Elas conseguem agir sobre a informação de maneira oportuna e coerente, porque as suposições sobre o mercado são amplamente compartilhadas.

Essa capacidade organizacional tem implicações significativas para a obtenção e sustentabilidade de vantagem competitiva. Empresas que possuem a habilidade de aprender rapidamente a respeito de seus mercados, e de agir sobre essas informações, estão em melhor posição para alcançar vantagem competitiva. (DAY, 1993, 1994; SLATER; NARVER, 1995).

2.3 CAPACIDADE ABSORTIVA, ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E DESEMPENHO

A origem para o entendimento sobre este tema deve ser a compreensão do conceito de desempenho organizacional, considerando que relacionada a esta expressão se encontra uma variedade de significados. Isso leva a um alto grau de complexidade tanto sobre sua interpretação como sua medição.

Segundo Appiah-Adu e Ranchhod (1998), um grande número de significados pode ser relacionado ao conceito de desempenho organizacional. As definições conduzem a termos como: realizar, desempenhar, executar uma atividade. A definição de desempenho é, fatalmente, parcial, levando a um conjunto de possibilidades de medida e interpretações discursivas. (JAS; SKELCHER, 2005).

O desempenho é um tema relevante em inúmeras pesquisas, na busca continuada para entender a influência do desempenho na condução estratégica das organizações, buscando operacionalizar a medida de desempenho através da variedade de métodos. (VENKATRAMAN; RAMANUJAN, 1987).

Uma característica relativamente comum é que o desempenho de uma organização está fortemente relacionado aos objetivos e às metas de uma organização. Alguns objetivos são específicos a uma organização, outros objetivos podem ser importantes para todas as organizações, como: qualidade, custos, clientes, entre outros. Dessa forma, devido às diversidades de objetivos é que o desempenho deve ser contextualizado de uma forma multidimensional e deve incluir medidas financeiras e de mercado. (VENKATRAMAN; RAMANUJAN, 1986,1987; BAKER; SINKULA, 2005).

Kaplan e Norton (1997) descrevem a importância da medição e destacam isso em sua célebre frase: “O que não é medido não pode ser gerenciado.” As medidas financeiras devem ser ligadas aos objetivos financeiros. (KAPLAN; NORTON, 1997). Já o *Marketing Science Institute* (MSI, 2007) recomenda que os indicadores de desempenho devem estar relacionados ao impacto dos programas de *marketing* com medidas financeiras.

O papel básico da medição de desempenho de uma organização é apresentado por Hronec (1994), quando descreve que as medidas de desempenho refletem o *scaneamento* da organização, qualificando e quantificando a forma como as atividades dentro de um processo atingem uma determinada meta.

Assim, as medidas de desempenho devem levar a estratégia em toda a organização, e que todos os membros da empresa compreendam o que ela significa e como suas atividades e o desempenho estão vinculados à estratégia geral. (HRONEC, 1994). Para Hronec (1994), o desempenho é o grau de concretização que aperfeiçoa o valor da empresa para os seus interessados, que podem ser definidos como: clientes, empregados, acionistas, comunidade, entre outros.

Para Cohen e Levinthal (1990), a capacidade absorptiva ocorre quando uma empresa possui a capacidade de extrair conhecimento a partir do ambiente externo, reconhecer o valor da informação externa, assimilá-lo e aplicá-lo para fins comerciais.

Zahra e George (2002) dividem a capacidade absorptiva em duas dimensões: capacidade absorptiva potencial (aquisição e assimilação) e capacidade absorptiva realizada (transformação e exploração). As dimensões da capacidade absorptiva são: **aquisição** é a capacidade de adquirir o conhecimento gerado externamente (COHEN; LEVINTHAL, 1990); **assimilação** é a capacidade de assimilar rotinas e processos da empresa, que lhe permitem analisar, classificar, processar, interpretar, internalizar e finalmente entender esse conhecimento obtido. (COHEN; LEVINTHAL, 1990; SZULANSKI, 1996); **transformação** é a capacidade de uma organização em facilitar, desenvolver e aperfeiçoar as rotinas que combinem o conhecimento existente e o conhecimento recém-adquirido. (ZAHRA; GEORGE, 2002). E **exploração** é a capacidade de uma empresa de incorporar o conhecimento adquirido e transformá-lo em suas operações e rotinas. (LANE et al., 2001; ZAHRA; GEORGE, 2002; BARRIONUEVO, 2010).

A atuação sincronizada das quatro dimensões da capacidade absorptiva possibilita às empresas a exploração de novas descobertas e conhecimentos (COHEN; LEVINTHAL, 1994) e a promoção da vantagem competitiva. (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Kohli e Jaworski (1990), por sua vez, definiram a orientação para o mercado como a geração, a disseminação e o uso da inteligência de mercado. Para eles, a geração de inteligência para o mercado deve ocorrer tanto através de meios formais, como em pesquisas e com meios informais como conversas com clientes e fornecedores; a disseminação da inteligência para o mercado, quando gerada, deve ser divulgada para toda a organização de forma eficaz, e a resposta à inteligência para o mercado deve ser disseminada, mas se não houver resposta a está inteligência, pouco se fez para atender às necessidades do mercado. (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

O trabalho de Flatten et al. (2011), ao apresentarem as quatro dimensões da capacidade absorptiva, demonstrou também a forte relação desta com a orientação para o mercado. Flatten (2011) descreve que, embora se direcione a amplos tipos de informação, a aquisição, como dimensão da capacidade absorptiva, se alinha com a geração de inteligência e de conhecimento relacionado ao mercado (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993); com o escaneamento ambiental de Auster e Choo (1993) e com a gestão do conhecimento de Alavi e Leidner (1999).

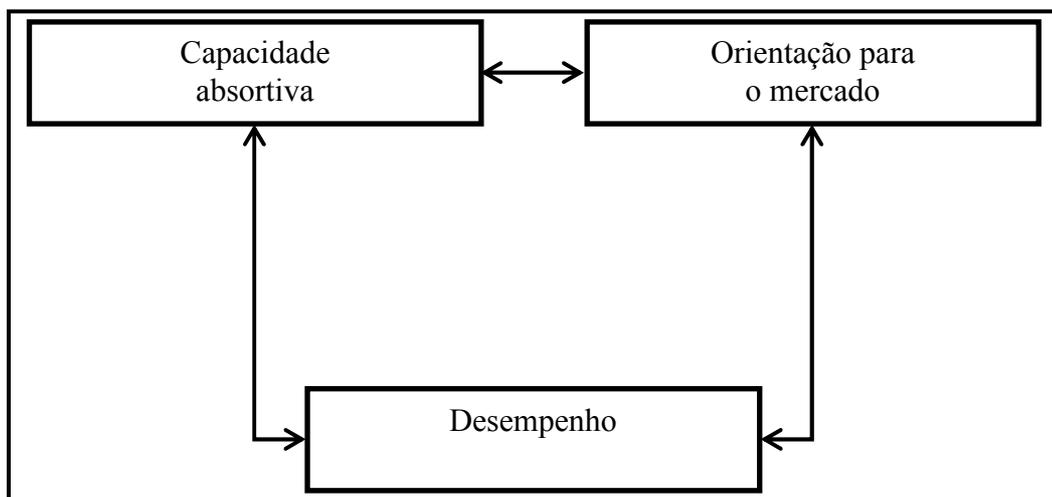
Segundo Flatten (2011), a dimensão de assimilação também se relaciona com pesquisa sobre mente coletiva; disseminação de inteligência; criação, gestão, aquisição, troca, exploração, compartilhamento de gestão e transferência de conhecimento; capacidade de aprendizagem; memória organizacional e conhecimento de equipe. Já a dimensão transformação também apresenta sobreposições e similaridades com algumas correntes de pesquisas afins. Como a transformação, a exploração de conhecimento é caracterizada pelo desenvolvimento de recursos existentes; a geração de conhecimento descreve a combinação de conhecimentos existentes, para criar novo conhecimento, o que demonstra claras sobreposições com a transformação (HOLSAPPLE; JOSHI, 2000); a integração de conhecimento foca na combinação de novo conhecimento com os recursos existentes (GRANT, 1996); e a criação de conhecimento lida com o modo como o novo conhecimento pode ser gerado dentro de uma organização e, assim, captura uma faceta importante de transformações como dimensão da capacidade de absorção. (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Flatten (2011) apresenta que as correntes de pesquisa, relacionadas com a dimensão exploração, limitam-se àquelas sobre capacidade de inovação, responsividade orientada ao mercado, criação de conhecimento e exploração de conhecimento. A exploração e a criação de conhecimento, por exemplo, têm em comum a meta de uso comercial do conhecimento, como em novos produtos. (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Conforme Zhang (2010), organizações orientadas para o mercado aprendem muito sobre seus mercados e clientes, mas a menos que eles absorvam o que foi aprendido e coloquem esse conhecimento em ação a inteligência de mercado, por si, é pouco provável que seja eficaz.

Assim, a partir do encontro conceitual entre capacidade absorptiva e orientação para o mercado, o presente trabalho busca ampliar a compreensão sobre a sua relação no desempenho das microempresas, conforme representado na figura 6.

Figura 6 – Relação entre capacidade absorptiva e orientação para o mercado no desempenho das microempresas



Fonte: Elaborado pelo autor.

Zhang (2010) descreve que quando uma cultura organizacional tem uma forte orientação para o cliente e suporta a aprendizagem da organização, todo o sistema é muito mais eficaz na melhoria do desempenho da empresa. (YILMAZ et al., 2005). A literatura existente indica também a associação positiva entre orientação para o mercado e a aprendizagem organizacional (LEE; TSAI, 2005; LIU et al., 2003) e sua interação também tem uma influência positiva sobre o desempenho da empresa. (BAKER; SINKULA, 2002; FARREL, 2000). Tais indicações permanecem aqui como um registro sobre a relevância de aspectos intangíveis no campo do conhecimento e da informação para o desempenho das organizações. No caso do presente estudo, tal registro mantém a perspectiva do objeto de estudo em termos de capacidade absorptiva e orientação para o mercado, conforme detalhado na próxima seção relativa à pesquisa realizada.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Esta pesquisa investigou a relação entre a capacidade absorptiva e orientação para o mercado e sua influência no desempenho das empresas. É uma pesquisa de natureza descritiva, utilizando o levantamento do tipo *survey*, com base em corte transversal, com variáveis quantitativas. (CERVO; BERVIAN,1996; MARCONI; LAKATOS,1996).

A *survey* busca dados ou informações sobre ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo. Por meio de um instrumento de pesquisa, geralmente em uma única conjuntura de tempo, é coletado, sistematicamente, um conjunto de dados quantificáveis a respeito de um número de variáveis, que são então examinadas para discernir padrões de associação. (BRYMAN, 1989; FIGUEIREDO, 2004).

Em relação ao propósito de uma pesquisa *survey*, esta pode ser exploratória, explanatória ou descritiva. Neste estudo, a abordagem foi descritiva, pois buscou identificar variáveis manifestadas em uma população e, ainda, fazer uma comparação entre essas distribuições. (PINSONNEAUT; KRAEMER, 1993).

Já corte transversal refere-se à coleta dos dados que ocorrem em um só momento, pretendendo descrever e analisar o estado de uma ou várias variáveis em um dado momento. (SAMPIERI et al., 1991).

Esta *survey* foi aplicada nas microempresas do Corede Serra do Rio Grande do Sul.

3.1 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

O instrumento de pesquisa foi formado por três blocos. O primeiro bloco refere-se à capacidade absorptiva (FLATTEN et al., 2011), o segundo, está relacionado à orientação para o mercado (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR,1993) e o terceiro, refere-se ao desempenho organizacional. (HOMBURG; PFLESSER, 2000).

As variáveis dos blocos de capacidade absorptiva e orientação para o mercado foram montadas através da escala Likert de cinco pontos, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, sendo o número 1 o ponto mais baixo (discordo totalmente) e 5 o ponto mais alto (concordo totalmente). Na escala de desempenho, as expressões “discordo totalmente” e “concordo totalmente” foram substituídas por “muito pior que os concorrentes” e “muito melhor que os concorrentes”, respectivamente, mantendo-se a mesma relação da escala de cinco pontos.

Apesar de a escala Markor (orientação para o mercado) de Kohli, Jaworski e Kumar (1993) contemplar questões reversas, cujo objetivo é evitar a complacência dos respondentes (NUNNALLY, 1978), este estudo optou por não usar questões reversas. Esta decisão está baseada em Marsh (1996), que afirma que estas podem levar à maior dificuldade de resposta pelos participantes, que podem ser confundidos.

A escala usada para medir a capacidade absorptiva não apresenta questões reversas e foi aplicada em sua forma original, apenas adaptada para o porte de empresa do foco deste estudo.

O instrumento de pesquisa também contempla informações referentes ao respondente e à empresa, com os seguintes dados:

- ramo de atividade (serviço, comércio ou indústria), ano de fundação e número de funcionários;
- faixa do faturamento anual;
- classe social a que se destinam seus principais produtos e/ou serviços;
- formação do respondente.

Conforme Hair (2009), todos os construtos devem exibir escalas válidas e, mesmo assim, devem ser cuidadosamente verificados quanto à validade de seu conteúdo. Desta forma, peritos devem julgar o conteúdo desses instrumentos, verificando conteúdos idênticos e, caso isso ocorra, um deles deve ser eliminado. (HAIR, 2009). Assim três professores da Universidade de Caxias do Sul analisaram os instrumentos de pesquisa, os quais não sofreram modificações.

Um importante estágio no desenvolvimento de instrumento de pesquisa é o teste piloto, em que os erros são passíveis de correção. Problemas tipográficos, de compreensão e culturais podem impactar no resultado final da pesquisa. (LITWIN, 1995). Desta forma foram aplicados 10 questionários a microempreendedores, com o objetivo de identificar estes problemas, os quais foram corrigidos.

3.1.1 Escala para a avaliação da capacidade absorptiva

Flatten et al. (2011) desenvolveram uma medida de capacidade absorptiva, seguindo-se o processo estabelecido de geração de itens e de desenvolvimento de escala, conforme Churchill (1979) e DeVellis (2003). Os autores realizaram uma revisão de literatura, com uma triagem de todos os artigos publicados em 10 periódicos de Administração (*Academy of*

Management Journal, Academy of Management Review, Administrative Science Quarterly, Journal of Management, Journal of Management Studies, Management Science, Organization Science, Strategic Management Journal, MIS Quarterly e European Management Journal), dos anos de 1990 a 2007, para identificar correntes de pesquisas afins, que tivessem semelhanças com, pelo menos, uma dimensão da capacidade absorptiva.

O período foi escolhido com base no fato de que a corrente de pesquisa sobre capacidade absorptiva foi introduzida por Cohen e Levinthal em setembro de 1989, e as primeiras entrevistas foram realizadas em janeiro de 2008. (FLATTEN et al., 2011).

A revisão de Lane et al. (2006) identifica quatro correntes de pesquisa com forte sobreposição à capacidade absorptiva: aprendizagem organizacional, alianças estratégicas, gestão do conhecimento e visão baseada em recursos. Nessas quatro áreas, foram procurados estudos relevantes em bancos de dados eletrônicos, tais como: *Science Direct, JSTOR e Business Source Premier* e também foram incluídos bancos de dados como *Social Sciences Research Network* e artigos de conferências. Flatten et al. (2011) identificaram 269 estudos de 29 áreas de pesquisa relacionadas de base teórica, qualitativa ou de *survey*. A maioria dos estudos era teórica ou qualitativa e não continha instrumentos de mensuração.

Nos 269 artigos nas correntes de pesquisas afins, havia itens que pertenciam a, no mínimo, uma dimensão da capacidade absorptiva e que poderiam ser úteis no desenvolvimento da escala. No final, 12 itens descreviam a dimensão adquirir; 15 descreviam a dimensão assimilar; 19 descreviam a dimensão transformar e seis descreviam a dimensão explorar. (FLATTEN et al., 2011).

Na pesquisa de campo, a população-alvo para a primeira amostra consistiu de 2.497 executivos. O cálculo final de respostas excluiu 228 deles (por exemplo, porque não estavam mais na empresa), deixando uma base de 2.269. A população-alvo para a segunda amostra consistiu de 3.844 executivos, com 311 exclusões do cálculo final de resposta (por exemplo, executivos que não faziam mais parte da empresa), deixando uma base de 3.533. Flatten et al. (2011) testaram as amostras quanto à tendenciosidade dos informantes, e os questionários respondidos foram classificados com base em níveis hierárquicos, em dois grupos: CEOs *versus* funcionários.

Dos 283 questionários da primeira amostra, 204 foram respondidos por CEOs, 59 por executivos seniores e 14 por funcionários. Os dois últimos grupos foram fundidos em um grupo “não CEO”. Dos 361 questionários da segunda amostra, 277 foram respondidos por CEOs, 71 por executivos seniores e dois por funcionários. (FLATTEN et al., 2011).

Para a aplicação da escala de capacidade absorptiva, desenvolvida por Flatten et al. (2011), no presente estudo foi traduzida do artigo original e, em seguida, realizou-se tradução reversa (MALHOTRA, 2001), para garantir o sentido original das questões.

Flatten et al. (2011) utilizaram as dimensões de Zahra e George (2002) da capacidade absorptiva potencial (aquisição e assimilação), que permite que a empresa seja receptiva ao conhecimento externo e à capacidade absorptiva realizada (transformação e exploração), o que possibilita à empresa transformar e explorar o novo conhecimento. (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Observa-se, no quadro 4, que o instrumento está dividido em quatro grupos de afirmações, assim formadas: aquisição (três afirmações), assimilação (quatro afirmações), transformação (quatro afirmações) e exploração (quatro afirmações).

Quadro 4 – Escala de capacidade absorptiva

Aquisição	
Por favor, especifique até que ponto sua empresa usa recursos externos para obter informações (por exemplo, redes pessoais, consultores, seminários, internet, bancos de dados, periódicos profissionais, publicações acadêmicas, pesquisa de mercado, regulamentações e leis referentes a ambiente/técnica/saúde/segurança):	
Adquirir 4	A busca por informações relevantes referentes ao nosso setor é uma atividade cotidiana em nossa empresa.
Adquirir 5	Nossa administração motiva os funcionários a usarem fontes de informações no nosso setor.
Adquirir 7	Nossa administração espera que os funcionários lidem com informações para além do nosso setor.
Assimilação	
Por favor, classifique até que ponto as seguintes afirmações refletem a estrutura de comunicação na sua empresa:	
Assimilar 1	Em nossa empresa, ideias e conceitos são comunicados entre departamentos.
Assimilar 2	Nossa administração enfatiza o apoio entre departamentos para a resolução de problemas.
Assimilar 4	Em nossa empresa, existe um rápido fluxo de informações; por exemplo, se uma unidade empresarial obtém informações importantes, ela as comunica prontamente para todas as demais unidades ou departamentos.
Assimilar 5	Nossa administração exige reuniões periódicas entre departamentos para troca de informações sobre novos desenvolvimentos, problemas e realizações.
Transformação	
Por favor, especifique até que ponto as seguintes afirmações são adequadas ao processamento de conhecimento em sua empresa:	
Transformar 1	Nossos funcionários têm a habilidade de estruturar e usar o conhecimento coletado.
Transformar 4	Nossos funcionários estão acostumados a absorver novo conhecimento, bem como a prepará-lo para outros fins e disponibilizá-lo.
Transformar 6	Nossos funcionários são bem-sucedidos em associar o conhecimento existente a novas percepções.
Transformar 10	Nossos funcionários são capazes de aplicar novo conhecimento em seu trabalho prático.
Exploração	
Por favor, especifique até que ponto as seguintes afirmações são adequadas à exploração comercial de novo conhecimento em sua empresa (por favor, considere todas as divisões de sua empresa, como P&D, produção, marketing e contabilidade):	

Explorar 2	Nossa administração apoia o desenvolvimento de protótipos.
Explorar 4	Nossa empresa regularmente reconsidera tecnologias e as adapta em consonância com os novos conhecimentos.
Explorar 5	Nossa empresa tem a habilidade de trabalhar com mais eficiência adotando novas tecnologias.

Fonte: Traduzido de Flatten et al. (2011).

No Anexo A, é apresentado o modelo de instrumento de coleta de dados que foi aplicado com uma escala de Likert de 5 pontos, adaptado para microempresa.

3.1.2 Instrumentos para a avaliação de orientação para o mercado

A partir das publicações de Kohli e Jaworski (1990) e de Jaworski e Kohli (1993), os pesquisadores Kohli, Jaworski e Kumar (1993) desenvolveram a escala Markor (*Market Orientation*), com o objetivo de servir como um instrumento para medir o grau de orientação para o mercado das empresas.

A escala Markor é composta por vinte variáveis divididas em três grupos, sendo seis variáveis relativas à geração de inteligência de mercado; cinco variáveis relativas à disseminação da inteligência de mercado, e nove variáveis referentes à resposta à inteligência gerada.

Conforme Giacomello (2009), a escala Markor já foi amplamente utilizada no mercado brasileiro, indicando resultados satisfatórios nos testes de confiabilidade e validade em países e culturas distintos.

Desta forma, afirma Giacomello (2009), é desnecessária a tradução, visto que a versão traduzida é utilizada por Muller Neto (2005), Antoni (2004), Santos (2004), Slongo e Bossardi (2004), Perin e Sampaio (2003), Gonçalves Filho, et al. (2002), Perin (2001), Faleiro (2001), Sampaio (2000), Mandeli (1999) e Toaldo (1997).

O quadro 5 apresenta a escala Markor em língua portuguesa. Nela está inserida nas questões 3, 5, 11, 12, 13, 18 e 19 a letra (R) representando questões reversas. Neste estudo estas questões reversas foram alteradas para eliminar essa possibilidade, como, por exemplo, na questão 3 onde está escrito: “Nós somos lentos para...” foi transformada para “nós somos ágeis para...”

A escala Markor que segue apresenta a tradução já aplicada em vários estudos contendo as questões reversas. A escala utilizada consta no Anexo C.

Quadro 5 – Indicadores de orientação para o mercado

Dimensão	
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. 2. Nesta empresa, nós próprios fazemos muita pesquisa de mercado. 3. (R) Nós somos lentos para detectar mudanças nas preferências de nossos clientes- produtos. 4. Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano, para avaliar a qualidade serviços. 5. (R) Nós somos lentos para detectar mudanças fundamentais em nosso ramo (por exemplo, concorrência, tecnologia, legislação). 6. Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos sobre os clientes do nosso ambiente empresarial (por exemplo, legislação).
Disseminação de inteligência de mercado	7. Nós temos reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez por trimestre, para discutir as tendências e o desenvolvimento do mercado. 8. O pessoal de <i>marketing</i> em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes. 9. Quando algo relevante acontece a um importante cliente, toda a empresa sabe sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo. 10. Dados sobre satisfação de clientes são disseminados regularmente, em todos os níveis hierárquicos nesta empresa. 11. (R). Quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, ele é lento para alertar todos os outros departamentos.
Resposta à inteligência de mercado	12. (R) Nós demoramos muito tempo para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes. 13. (R) Por alguma razão qualquer, nós tendemos a ignorar mudanças nas necessidades de produtos ou serviços. 14. Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos serviços para assegurar que eles estão de acordo com o que os clientes desejam. 15. Diversos departamentos encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócio. 16. Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente. 17. As atividades dos diferentes departamentos nesta empresa são bem coordenadas. 18. (R) As reclamações dos clientes "não têm ouvidos" nesta empresa. 19. (R) Se nós formulássemos um ótimo plano de <i>marketing</i> , nós provavelmente não estaríamos aptos a implementá-lo em tempo adequado. 20. Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos fazem esforços combinados para efetuar a modificação.

(R) Questões reversas

Fonte: Giacomelo (2009).

Observa-se no quadro 5 que o instrumento está dividido em três grupos de afirmações assim formados: geração de inteligência de mercado (seis afirmações), disseminação de inteligência de mercado (cinco afirmações) e resposta à inteligência de mercado (nove afirmações).

3.1.3 Instrumentos para a avaliação do desempenho organizacional

O desempenho organizacional será avaliado através de medidas subjetivas de desempenho de mercado e financeiro. Assim, os respondentes irão avaliar as questões propostas, relacionando a sua empresa com empresas concorrentes.

As questões propostas solicitam ao respondente relacionar a sua empresa (produtos e/ou serviços) numa escala de cinco pontos, que indica o número 1 “muito pior que os concorrentes” até o número 5 “muito melhor que os concorrentes”.

A escala que será utilizada é a proposta por Homburg e Pflesser (2000), também utilizada por Révillion (2005).

O quadro 6 apresenta as variáveis de desempenho de mercado e financeiro.

Quadro 6 – Indicadores para avaliar o desempenho organizacional

Desempenho de mercado	Desempenho financeiro
1. Satisfação dos clientes 2. Manutenção dos clientes atuais 3. Capacidade de atração de novos clientes 4. Participação de mercado 5. Taxa de crescimento de vendas	6. Lucratividade do negócio (lucro operacional em relação às vendas) 7. Desempenho geral da empresa

Fonte: Homburg e Pflesser (2000).

No Anexo B, é apresentado o modelo de instrumento de coleta de dados, que foi aplicado com uma escala de cinco pontos, adaptado para a microempresa.

3.2 IDENTIFICAÇÃO DA POPULAÇÃO

As microempresas, objeto deste estudo, são aquelas que podem ter um faturamento anual de até R\$ 360.000,00 e estão distribuídas nos 31 municípios já citados. As empresas pesquisadas foram selecionadas no banco de dados da Universidade de Caxias do Sul, que possui 12.000 empresas registradas. A distribuição destas pesquisas, pelos municípios pesquisados, obedeceu ao critério de participação do PIB (produto interno bruto), conforme apresentado na tabela 1.

Os questionários foram distribuídos utilizando o critério de proporcionalidade do PIB do ano de 2010 de cada município em relação ao PIB total de todos os 31 municípios pesquisados. Conforme tabela 1, segue a distribuição percentual da participação do PIB de cada município.

Tabela 1 – Participação do PIB nos municípios do Corede Serra

	Município	PIB	%
1	Caxias do Sul	R\$ 15.692.359,00	56,75%
2	Bento Gonçalves	R\$ 3.150.736,00	11,39%
3	Farroupilha	R\$ 1.667.434,00	6,03%
4	Garibaldi	R\$ 1.035.508,00	3,74%
5	Carlos Barbosa	R\$ 886.899,00	3,21%
6	Nova Prata	R\$ 789.616,00	2,86%
7	Veranópolis	R\$ 723.287,00	2,62%
8	Flores da Cunha	R\$ 662.304,00	2,40%
9	Guaporé	R\$ 414.275,00	1,50%
10	São Marcos	R\$ 410.204,00	1,48%
11	Nova Bassano	R\$ 385.445,00	1,39%
12	Serafina Corrêa	R\$ 373.136,00	1,35%
13	Antônio Prado	R\$ 282.715,00	1,02%
14	Nova Araçá	R\$ 179.025,00	0,65%
15	Parai	R\$ 152.419,00	0,55%
16	Cotiporã	R\$ 102.970,00	0,37%
17	Nova Roma do Sul	R\$ 97.560,00	0,35%
18	Vila Flores	R\$ 87.861,00	0,32%
19	Fagundes Varela	R\$ 69.564,00	0,25%
20	Monte Belo do Sul	R\$ 68.769,00	0,25%
21	Boa Vista do Sul	R\$ 61.184,00	0,22%
22	Nova Pádua	R\$ 53.730,00	0,19%
23	São Jorge	R\$ 52.876,00	0,19%
24	São Valentim do Sul	R\$ 40.744,00	0,15%
25	Montauri	R\$ 38.809,00	0,14%
26	Guabiju	R\$ 38.293,00	0,14%
27	União da Serra	R\$ 38.286,00	0,14%
28	Protásio Alves	R\$ 32.829,00	0,12%
29	Coronel Pilar	R\$ 30.299,00	0,11%
30	Santa Tereza	R\$ 27.028,00	0,10%
31	Vista Alegre do Prata	R\$ 7.062,00	0,03%
	TOTAL	R\$ 27.653.226,00	100,00%

Fonte: Adaptada de <<http://www.fee.tche.br/>>.

3.3 AMOSTRAGEM E FORMA DE COLETA DE DADOS

Neste estudo, a amostra é considerada probabilística estratificada, proporcional ao PIB de cada município do Corede Serra.

Para a definição do tamanho da amostra para este estudo, foi considerada a concordância na literatura que aponta a necessidade de, ao menos, cinco casos observados por parâmetro a ser estimado. (HAIR et al., 2009).

O fato de que há 41 variáveis levou a uma amostra de, pelo menos, 205 questionários distribuídos proporcionalmente conforme tabela 1.

A pesquisa foi respondida pelo gestor da empresa (proprietário ou gerente), de forma presencial ou por telefone.

A distribuição mínima dos questionários por município está apresentada na tabela 2. Observa-se que alguns municípios, por terem uma participação no PIB, que representa um valor menor que 1, foram corrigidos, pois pelo menos um questionário foi aplicado, independentemente da participação no PIB daquele município.

Também se adotou o critério de arredondar sempre para cima o número de questionários, independentemente do valor da casa decimal. O exemplo pode ser visto no caso do Município de Flores da Cunha, cujo número indicava aplicação de 4,07 questionários, assim foram aplicados cinco questionários. Esses valores aparecem na coluna denominada “Nº Quest ajustado” (número de questionários ajustado). Na coluna “Nº Quest validados” (número de questionários validados) aparece o número final de questionários validados.

Tabela 2 – Distribuição mínima dos questionários por município

	Município	PIB	%	Nº Quest Mín	Nº Quest Ajustado	Nº Quest Validados
1	Antônio Prado	R\$ 282.715,00	1,02%	1,74	2	3
2	Bento Gonçalves	R\$ 3.150.736,00	11,39%	19,37	20	30
3	Boa Vista do Sul	R\$ 61.184,00	0,22%	0,38	1	1
4	Carlos Barbosa	R\$ 886.899,00	3,21%	5,45	6	12
5	Caxias do Sul	R\$ 15.692.359,00	56,75%	96,47	97	150
6	Coronel Pilar	R\$ 30.299,00	0,11%	0,19	1	1
7	Cotiporã	R\$ 102.970,00	0,37%	0,63	1	1
8	Fagundes Varela	R\$ 69.564,00	0,25%	0,43	1	1
9	Farroupilha	R\$ 1.667.434,00	6,03%	10,25	11	19
10	Flores da Cunha	R\$ 662.304,00	2,40%	4,07	5	7
11	Garibaldi	R\$ 1.035.508,00	3,74%	6,37	7	12
12	Guabiju	R\$ 38.293,00	0,14%	0,24	1	2
13	Guaporé	R\$ 414.275,00	1,50%	2,55	3	7
14	Montauri	R\$ 38.809,00	0,14%	0,24	1	1
15	Monte Belo do Sul	R\$ 68.769,00	0,25%	0,42	1	1
16	Nova Araçá	R\$ 179.025,00	0,65%	1,10	2	3
17	Nova Bassano	R\$ 385.445,00	1,39%	2,37	3	3
18	Nova Pádua	R\$ 53.730,00	0,19%	0,33	1	1
19	Nova Prata	R\$ 789.616,00	2,86%	4,85	5	8
20	Nova Roma do Sul	R\$ 97.560,00	0,35%	0,60	1	5
21	Paraí	R\$ 152.419,00	0,55%	0,94	1	1
22	Protásio Alves	R\$ 32.829,00	0,12%	0,20	1	1
23	Santa Tereza	R\$ 27.028,00	0,10%	0,17	1	1
24	São Jorge	R\$ 52.876,00	0,19%	0,33	1	1
25	São Marcos	R\$ 410.204,00	1,48%	2,52	3	3
26	São Valentim do Sul	R\$ 40.744,00	0,15%	0,25	1	1
27	Serafina Corrêa	R\$ 373.136,00	1,35%	2,29	3	3
28	União da Serra	R\$ 38.286,00	0,14%	0,24	1	1
29	Veranópolis	R\$ 723.287,00	2,62%	4,45	5	12
30	Vila Flores	R\$ 87.861,00	0,32%	0,54	1	1
31	Vista Alegre do Prata	R\$ 7.062,00	0,03%	0,04	1,0	2
	TOTAL	R\$ 27.653.226,00	100,00%	170	189	295

Fonte: Elaborada pelo autor com dados da FEE: <<http://www.fee.tche.br/>>.

A coleta de dados ocorreu com o suporte de 27 bolsistas da Universidade de Caxias do Sul, que atuam no projeto Negócio a Negócio – Sebrae, os quais executam a atividade de Agentes de Orientação Empresarial nos municípios do Corede Serra. Estes bolsistas foram treinados a entenderem a estrutura da pesquisa e após passaram a aplicar os questionários de forma presencial ou foi deixado para o empresário responder, sendo coletados alguns dias depois.

Os questionários com itens não respondidos foram seguidos de uma ligação telefônica informando, novamente, o objetivo da pesquisa e a importância das respostas. Os contatos com os empresários iniciaram no dia 20 de maio e ocorreram até o dia 29 de junho; nesse período foram aplicados 320 questionários.

No Anexo D é apresentado o instrumento final que foi aplicado para a coleta de dados.

3.4 PREPARAÇÃO DA BASE DE DADOS E TRATAMENTO DAS NÃO RESPOSTAS

Após o término da coleta de dados, executou-se a limpeza do banco de dados, eliminando assim as inconsistências de dados com baixa qualidade. Assim, os 25 questionários que retornaram com problemas de preenchimento, rasuras ou falta de questões respondidas, cujos empresários não quiseram complementar as respostas, foram eliminados da base de dados, totalizando 295 questionários validados.

3.5 PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Os procedimentos adotados para análise estatística dos dados foram a análise descritiva, análise fatorial e correlações.

A análise descritiva compreendeu a definição do plano amostral, da estratégia para a coleta de dados e das ações para a análise dos dados coletados; buscou identificar variáveis manifestadas em uma população e, ainda, fazer uma comparação entre essas distribuições. (PINSONNEAUT; KRAEMER, 1993).

Verificaram-se algumas medidas relacionadas à análise fatorial (técnica que será utilizada), que buscam avaliar sua pertinência. O teste de esfericidade de Bartlett analisa a associação entre as variáveis. É utilizado para testar a hipótese nula das variáveis na matriz de correlação da população, que não estão correlacionadas (HAIS et al., 2005). A medida de

adequação da amostra de Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) analisa se a amostra está adequada à análise, ao comparar as magnitudes dos coeficientes de correlação observados e os coeficientes de correlação parciais. (HAIR et al., 2005). Valores altos para o KMO indicam que a análise fatorial é adequada. Como referência, Malhotra (2001) indica que a medida KMO deve ser superior a 0,5 e quanto mais próximo de 1 for o valor, melhor será a adequação. Os valores obtidos são apresentados na seção dos resultados.

Com o esboço dos resultados da pesquisa de campo, buscou-se compreender, através da matriz da correlação, a relação entre capacidade absorptiva, orientação para o mercado e desempenho. A matriz de correlação apresenta os valores dos coeficientes de correlação de Pearson. Esses coeficientes variam de -1 a 1. Quanto mais próximos de 1, mais forte é a associação entre as variáveis.

Cabe destacar que os coeficientes de correlação não indicam a existência de causa e consequência, apenas de associação entre as variáveis.

Na seção dos resultados, que virá a seguir, são apresentados os resultados do tratamento estatístico dos dados coletados. Como a pesquisa foi realizada com o instrumento constituído de três escalas, a apresentação dos resultados se dará segundo cada construto estudado: capacidade absorptiva, orientação para o mercado e, finalmente, o desempenho.

4 RESULTADOS

A apresentação dos resultados está organizada a partir das estatísticas descritivas do perfil da amostra, análise de validação e correlação dos construtos.

4.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

Após os procedimentos de verificação, a amostra final ficou composta por 295 microempresas distribuídas nos municípios do Corede Serra.

Em relação ao ano de fundação, mais da metade da amostra foi composta por empresas fundadas nos últimos 10 aos. Apenas 14 empresas, 4,75% das empresas participantes do estudo têm mais de 30 anos de fundação.

Quadro 7 – Ano de fundação da empresa

Ano	Frequência	Ano (cont.)	Frequência
1941	1	1997	13
1955	1	1998	5
1960	2	1999	8
1963	2	2000	10
1978	2	2001	27
1979	4	2002	6
1981	2	2003	24
1984	1	2004	4
1985	1	2005	10
1988	3	2006	11
1990	3	2007	9
1991	4	2008	8
1992	2	2009	23
1993	12	2010	15
1994	1	2011	32
1995	2	2012	33
1996	1	Total	282

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação ao número de funcionários, houve 291 respondentes. Observa-se uma concentração de zero a dois funcionários, o que corresponde a 76% da amostra, confirmando assim a característica das microempresas, conforme quadro 8.

Quadro 8 – Número de funcionários

Funcionários	Frequência
0	28
1	102
2	96
3	26
4	20
5	11
6	5
7	1
10	1
11	1
Total	291

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação à atividade das empresas, 54,9% dos percentuais válidos foram referentes a comércio, 35% referentes a serviço e 10,1% referentes à indústria, conforme a tabela 3.

Tabela 3 – Atividade da empresa

Atividade	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Comércio	157	53,2	54,9	54,9
Serviço	100	33,9	35,0	89,9
Indústria	29	9,8	10,1	100,0
Total	286	96,9	100,0	
Missing	999	9	3,1	
Total	295	100,0		

Fonte: Elaborada pelo autor.

Em relação ao faturamento, 54,5% das empresas têm um faturamento anual de até R\$ 120.000,00; as outras 45,5% estão distribuídas entre R\$ 120.000,00 até R\$ 360.000,00. Dos 295 respondentes, 11 empresários não responderam quando perguntados sobre o faturamento da empresa, conforme tabela 4.

Tabela 4 – Faturamento da empresa

	Faturamento	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
R\$ 240.000,00 a R\$ 360.000,00	1	47	15,9	16,5	16,5
R\$ 180.000,00 a R\$ 240.000,00	2	33	11,2	11,6	28,2
R\$ 120.000,00 a R\$ 180.000,00	3	49	16,6	17,3	45,4
R\$ 60.000,00 a R\$ 120.000,00	4	89	30,2	31,3	76,8
Menos de R\$ 60.000,00	5	66	22,4	23,2	100,0
	Total	284	96,3	100,0	
Missing	999	11	3,7		
		295	100,0		

Fonte: Elaborada pelo autor.

Em relação à formação dos empresários, 47,8% possuem Ensino Médio, e 43,1% possuem curso superior incompleto e/ou completo. Apenas 4 não responderam sobre sua formação, conforme tabela 5.

Tabela 5 – Formação do empresário

Formação	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Ensino Fundamental	19	6,4	6,5	6,5
Ensino Médio	141	47,8	48,5	55,0
Ensino Superior incompleto	76	25,8	26,1	81,1
Ensino Superior completo	51	17,3	17,5	98,6
Pós-Graduação	4	1,4	1,4	100,0
Total	291	98,6	100,0	
Missing	999	4	1,4	
Total	295	100,0		

Fonte: Elaborada pelo autor.

Em relação a quais classes sociais se destinam os produtos ou serviços das empresas, a distribuição ocorreu conforme tabela 6.

Tabela 6 – Classes sociais produtos/serviços

Classes	Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulado
A	119	16,2	16,2	16,2
B	237	32,2	32,3	48,5
C	247	33,6	33,7	82,2
D	97	13,2	13,2	95,4
E	34	4,6	4,6	100
Total	734	99,7	100	
Missing	999	2	0,3	
Total	736	100		

Fonte: Elaborada pelo autor.

Ocorre uma concentração entre as classes B e C de 65,8% das vendas das empresas consultadas.

Assim, a maioria dos respondentes está composta por empresas de menos de 10 anos (59%), com até dois funcionários (76%), atua no comércio (54,9%), o seu mercado é formado pelas classes B e C (65,8%), fatura até R\$ 120.000,00 por ano (54,5%), e o empresário possui Ensino Médio completo (47,8%).

Na seção a seguir, são analisados os construtos da pesquisa e sua correlação.

4.2 AVALIAÇÃO DOS ITENS DOS CONSTRUTOS

Na sequência são apresentadas as estatísticas descritivas dos itens que formam o instrumento de pesquisa utilizado. Destaca-se que os itens que compõem o instrumento de pesquisa foram apresentados em uma escala Likert de 5 pontos, como já apresentado.

4.2.1 Capacidade absorptiva

O instrumento de avaliação de capacidade absorptiva de Flatten et al. (2011) é formado pelas dimensões apresentadas por Zahra e George (2002), os quais distinguem a capacidade absorptiva potencial (aquisição e assimilação) e a capacidade absorptiva realizada (transformação e exploração).

Na tabela 7 estão apresentadas as questões que formam a aquisição, a assimilação, a transformação e a exploração. A aquisição é formada por três questões (q1 a q3); a assimilação é formada por quatro questões (q4 a q7), a transformação é formada por quatro questões (q8 a q11) e a exploração é formada por três questões (q12 a q14).

Tabela 7 – Dimensões – capacidade absorptiva

		Quantidade de itens	Alfa de Cronbach	KMO	Teste de esfericidade de Bartlett	Número de fatores	% Variação explicada
Aquisição	q1 a q3	3	0,689	0,644	<0,001	1	62,03%
Assimilação	q4-q7	4	0,575	0,676	<0,001	1	44,27%
Transformação	q8-q11	4	0,657	0,673	<0,001	1	49,44%
Exploração	q12-q14	3	0,676	0,640	<0,001	1	61,49%

Fonte: Dados do autor.

Quando se analisa separadamente cada uma das dimensões (aquisição, assimilação, transformação e exploração), pode-se verificar qual(ais) da(s) questão(ões), que compõe(m) cada bloco, é ou são a(s) mais relevante(s) para explicar seu objetivo.

No bloco aquisição, a questão q2 se apresenta como a mais relevante para explicar seu significado, conforme é apresentado no quadro 9. Seguem as questões que compõem o bloco.

Questão 2: Buscamos motivar os funcionários a usarem fontes de informações no nosso setor.

Questão 3: Nossa administração espera que os funcionários lidem com informações para além do nosso setor.

Questão 1: A busca por informações relevantes, referentes ao nosso setor, é uma atividade cotidiana em nossa empresa.

Quadro 9 – Aquisição – capacidade absorptiva

	Componente
	1
q2	0,832
q3	0,811
q1	0,715

Fonte: Dados do autor.

A questão q2 indica a realidade das microempresas, o estímulo dos empresários aos seus funcionários é algo pertinente.

No bloco assimilação, a questão q5 se apresenta como a mais relevante para explicar seu significado, conforme é apresentado no quadro 10. Seguem as questões que compõem o bloco.

Questão 5: Eu e as pessoas na minha empresa buscamos enfatizar o apoio mútuo entre a equipe para a resolução de problemas.

Questão 7: Buscamos realizar reuniões periódicas para a troca de informações sobre iniciativas, problemas e realizações.

Questão 4: Em nossa empresa, ideias e conceitos são comunicados entre departamentos e/ou colaboradores.

Questão 6: Em nossa empresa, existe um rápido fluxo de informações; por exemplo, se alguém obtém informações importantes, as comunica prontamente para todas as pessoas da empresa.

**Quadro 10 – Assimilação –
capacidade absorptiva**

	Componente
	1
q5	0,729
q7	0,66
q4	0,645
q6	0,623

Fonte: Dados do autor.

A questão q5 destaca uma característica comum nas microempresas: é uma empresa familiar ou com poucos funcionários.

No bloco transformação, a questão q8 e a questão q10 se apresentam como as mais relevantes para explicar seu significado, conforme é apresentado no quadro 11. Seguem as questões que compõem o bloco.

Questão 8: Eu e/ou as pessoas na minha empresa temos a habilidade de estruturar e usar o conhecimento coletado.

Questão 10: Eu e/ou as pessoas na minha empresa somos bem-sucedidos em associar o conhecimento existente a novas percepções.

Questão 11: Eu e/ou as pessoas na minha empresa somos capazes de aplicar novo conhecimento em seu trabalho prático.

Questão 9: Eu e/ou as pessoas na minha empresa estamos acostumados a absorver novo conhecimento, bem como a prepará-lo para outros fins e disponibilizá-lo.

Quadro 11 – Transformação – capacidade absorptiva

	Componente
	1
q8	0,783
q10	0,78
q11	0,619
q9	0,611

Fonte: Dados do autor.

Observa-se na questão q9 um distanciamento da afirmação. Indica que absorver novo conhecimento, bem como prepará-lo para outros fins e disponibilizá-lo é algo não rotineiro nas microempresas.

No bloco exploração, se retirada a questão q12, aumentaria o Alfa de Cronbach de 0,676 para 0,694. Consideramos que a diferença não é significativa, por isso optou-se por manter esta questão. A questão q13 se apresenta como a mais relevante para explicar seu significado, conforme é apresentado no quadro 12.

Questão 13: Nossa empresa regularmente reavalia tecnologias e as adapta de acordo com os novos conhecimentos.

Quadro 12 – Exploração – capacidade absorptiva

	Componente
	1
q13	0,827
q14	0,815
q12	0,704

Fonte: Dados do autor.

A questão q13 detecta a percepção do microempresário em relação às novas tecnologias e seu uso no negócio.

4.2.2 Orientação para o mercado

O instrumento de avaliação de orientação para o mercado (Markor), de Kohli, Jaworski e Kumar (1993), é composto por vinte variáveis divididas em três dimensões, sendo seis variáveis relativas à geração de inteligência de mercado, cinco variáveis relativas à

disseminação da inteligência de mercado e nove variáveis referentes à resposta à inteligência gerada.

No tabela 8 estão apresentadas as questões que formam a geração de inteligência de mercado (q15 a q20); disseminação da inteligência de mercado (q21 a q25) e à resposta à inteligência gerada (q26 a q34). Assim, quando se analisa separadamente cada uma das dimensões, pode-se verificar qual(ais) da(s) questão(ões) que compõe(m) cada bloco é ou são a(s) mais relevante(s) para explicar seu objetivo. Nas três dimensões não foi sugerida a retirada de nenhuma questão.

Tabela 8 – Dimensões – orientação para o mercado

		Quantidade de itens	Alfa de Cronbach	KMO	Teste de esfericidade de Bartlett	Número de fatores	% Variação explicada
Geração	q15-q20	6	0,718	0,744	<0,001	2	60,06%
Disseminação	q21-q25	5	0,590	0,600	<0,001	2	63,56%
Resposta	q26-q34	9	0,772	0,667	<0,001	3	62,66%

Fonte: Dados do autor.

No bloco geração da inteligência, as questões q16 e q17, conforme pesquisa aplicada, refletem buscas pontuais relativas às práticas diárias. As demais questões (fator 1) estão mais distantes de seu dia a dia; poderiam ser funções sem noção de proximidade com a operação.

Questão 16: Nesta empresa, nós mesmos fazemos muita pesquisa de mercado.

Questão 17: Nós somos ágeis para detectar mudanças nas preferências de nossos clientes por produtos.

Quadro 13 – Geração da inteligência

	Componente	
	1	2
q20	0,777	
q19	0,765	
q18	0,726	
q15	0,692	
q17		0,815
q16		0,73

Fonte: Dados do autor.

No bloco disseminação da inteligência, as questões q23 e q25 indicam ter se relacionado com tempo de disseminação, sendo estas de caráter mais imediato. As questões

q21, q22 e q24 indicam uma realidade menos frequente ao seu negócio, estão mais distantes no tempo.

Questão 23: Quando algo relevante acontece a um importante cliente, toda a empresa sabe sobre o ocorrido em um curto intervalo de tempo.

Questão 25: Quando eu descubro algo importante sobre os concorrentes, sou ágil para alertar todas as pessoas da minha empresa.

Quadro 14 – Disseminação da inteligência

	Componente	
	1	2
q22	0,835	
q21	0,785	
q24	0,646	
q25		0,795
q23		0,755

Fonte: Dados do autor.

No bloco resposta à inteligência, observam-se três fatores associados à resposta aos clientes, conforme quadro 15. Sendo que q28 e q29 indicam planejamento para a resposta aos clientes e mercado.

Questão 28: Nós revisamos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de novos serviços, para assegurar que eles estão de acordo com o que os clientes desejam.

Questão 29: Eu e/ou as pessoas na minha empresa nos encontramos periodicamente, para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócio.

Já as questões q26 e q27 relacionam-se à agilidade e à rapidez para responder às mudanças.

Questão 26: Nós somos rápidos para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes.

Questão 27: Somos rápidos para perceber as mudanças nas necessidades de produtos ou serviços.

E as questões q30 a q34 referem-se ao esforço de resposta, à preocupação em olhar e responder e responder ao que identifica.

Questão 30: Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente.

Questão 31: As atividades dos diferentes departamentos nesta empresa são bem-coordenadas.

Questão 32: As reclamações dos clientes "têm ouvidos" nesta empresa.

Questão 33: Se nós formulássemos um ótimo plano de *marketing*, nós provavelmente estaríamos aptos a implementá-lo em tempo adequado.

Questão 34: Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, eu e/ou as pessoas na minha empresa fazemos esforços combinados para efetuar a modificação.

Quadro 15 – Respostas à inteligência

	Componente		
	1	2	3
q32	0,771		
q33	0,718		
q34	0,58		
q31	0,529		
q30	0,51		
q28		0,853	
q29		0,793	
q27			0,852
q26			0,795

Fonte: Dados do autor

4.2.3 Desempenho

O instrumento de avaliação de desempenho utilizado é o proposto por Homburg e Pflesser (2000). Nele constam medidas subjetivas de desempenho de mercado e financeiras. Este bloco é formado por sete variáveis.

Na tabela 9 estão apresentadas as questões que formam a escala de desempenho formada pelas questões q35 a q41.

Tabela 9 – Desempenho

		Quantidade de itens	Alfa de Cronbach	KMO	Teste de esfericidade de Bartlett	Número de fatores	% Variação explicada
Desempenho	Q35-q41	7	0,766	0,770	<0,001	2	59,77%

Fonte: Dados do autor.

Observa-se uma clara divisão em dois fatores formados pelas questões q35 eq36 (fator 2) e q37 a q41 (fator 1).

As questões q35 e q36 referem-se a clientes, e as questões q37 a q41 tratam de questões mais globais e, muitas vezes, difíceis de mensurar nas microempresas. Uma observação especial referente à questão q37 é que também trata de clientes; entretanto, não compôs o bloco do “fator 1”.

Quadro 16 – Desempenho e seus fatores

	Componente	
	1	2
q38	0,818	
q39	0,738	
q41	0,708	
q37	0,655	
q40	0,642	
q35		0,871
q36		0,832

Fonte: Dados do autor.

4.2.4 Análise das médias das questões

A seguir são apresentados os valores mínimos e máximos atribuídos pelos empresários, bem como a média e o desvio padrão para cada questão. Os quadros apresentados na sequência foram gerados no *software* SPSS e são apresentados da mesma forma como foram criados.

Observa-se no quadro 17 que os valores das médias são superiores a 3 ficando a média das 41 questões em 3,6683. Em uma análise preliminar, verifica-se que os empresários se colocam acima do valor central da escala aplicada, que variou de 1 a 5.

Quadro 17 – Valores das médias das questões

Questões	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
q1	295	2	5	3,7	0,972
q2	295	1	5	3,86	0,926
q3	295	1	5	3,67	1,078
q4	295	1	5	3,75	1,053
q5	295	2	5	3,87	0,908
q6	295	1	5	3,99	0,843

q7	292	1	5	3,55	1,012
q8	295	1	5	3,74	1,042
q9	293	1	5	3,75	0,882
q10	293	1	5	3,85	0,973
q11	291	1	5	3,87	0,93
q12	295	1	5	3,92	1,027
q13	295	1	5	3,74	0,847
q14	295	1	5	3,69	0,942
q15	295	1	5	2,99	1,216
q16	295	1	5	3,54	1,036
q17	295	1	5	3,58	0,933
q18	293	1	5	3,39	1,202
q19	294	1	5	3,76	0,927
q20	290	1	5	3,48	0,946
q21	291	1	5	3,19	1,26
q22	293	1	5	3,15	1,11
q23	293	1	5	3,89	1,038
q24	294	1	5	3,69	1,082
q25	295	1	5	3,92	0,911
q26	295	1	5	3,75	0,921
q27	290	1	5	3,77	1,099
q28	293	1	5	3,73	1,044
q29	294	1	5	3,45	1,053
q30	293	1	5	3,41	1,005
q31	295	1	5	3,77	0,828
q32	294	2	5	4,01	0,882
q33	293	1	5	3,52	0,96
q34	295	1	5	4,05	0,85
q35	295	2	5	3,88	0,825
q36	295	2	5	3,84	0,826
q37	294	2	5	3,71	0,772
q38	295	1	5	3,47	0,856
q39	295	1	5	3,53	0,887
q40	295	1	5	3,65	0,943
q41	295	1	5	3,86	0,846
Valid N (listwise)	261				

Fonte: Dados do autor.

4.2.5 Análise das médias dos blocos

Quadro 18 – Valores das médias dos blocos

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
CA_aquisição	295	1,67	5	3,7424	0,78047
CA_assimilação	295	1,75	5	3,7901	0,63237
CA_transformação	295	1	5	3,8006	0,67193
CA_exploração	295	1,67	5	3,7831	0,73335
OM_geração	295	1,67	5	3,4527	0,68085
OM_disseminação	295	1	5	3,569	0,66858
OM_resposta	295	1,89	5	3,719	0,58403
Desempenho	295	2,14	5	3,7062	0,54952
Valid N (listwise)	295				

Fonte: Dados do autor

A dimensão com a média mais alta fica em 3,8006 para transformação, indicando que o empresário acredita que as práticas de absorver e associar o novo conhecimento são uma prática mais facilitada que as outras dimensões.

A assimilação, com o segundo valor mais elevado de 3,7901, relaciona-se ao apoio mútuo e à comunicação do conhecimento, sendo que as informações possuem um rápido fluxo.

O valor mais baixo fica em 3,4527, correspondente à geração da inteligência que indica questões relacionadas com a pesquisa a clientes.

O desempenho, apesar de possuir um valor de média de 3,7062, o seu valor mínimo de 2,14 é o mais alto, indicado a visão positiva do microempresário.

4.2.6 Correlação dos construtos e suas dimensões

O quadro 10 apresenta as correlações entre os construtos da pesquisa. Todas as correlações são significativas em nível da significância ($p < 0,01$), com tamanho da amostra de 295 empresas.

Quadro 19 – Correlação entre as dimensões

		CA_aquisição	CA_assimilação	CA_transformação	CA_exploração	OM_geração	OM_disseminação	OM_resposta	Desempenho
CA_aquisição	Pearson Correlation	1	,514**	,312**	,376**	,381**	,303**	,402**	,399**
	Sig. (2-tailed)		0	0	0	0	0	0	0
	N	295	295	295	295	295	295	295	295
CA_assimilação	Pearson Correlation	,514**	1	,454**	,428**	,373**	,372**	,431**	,349**
	Sig. (2-tailed)	0		0	0	0	0	0	0
	N	295	295	295	295	295	295	295	295
CA_transformação	Pearson Correlation	,312**	,454**	1	,497**	,360**	,263**	,349**	,156**
	Sig. (2-tailed)	0	0		0	0	0	0	0,007
	N	295	295	295	295	295	295	295	295
CA_exploração	Pearson Correlation	,376**	,428**	,497**	1	,384**	,303**	,391**	,279**
	Sig. (2-tailed)	0	0	0		0	0	0	0
	N	295	295	295	295	295	295	295	295
OM_geração	Pearson Correlation	,381**	,373**	,360**	,384**	1	,489**	,382**	,342**
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0		0	0	0
	N	295	295	295	295	295	295	295	295
OM_disseminação	Pearson Correlation	,303**	,372**	,263**	,303**	,489**	1	,394**	,256**
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0		0	0
	N	295	295	295	295	295	295	295	295
OM_resposta	Pearson Correlation	,402**	,431**	,349**	,391**	,382**	,394**	1	,524**
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	0	0		0
	N	295	295	295	295	295	295	295	295
Desempenho	Pearson Correlation	,399**	,349**	,156**	,279**	,342**	,256**	,524**	1
	Sig. (2-tailed)	0	0	0,007	0	0	0	0	
	N	295	295	295	295	295	295	295	295

Fonte: Dados do autor.

As correlações apresentadas na matriz são de baixa a moderadas, com valores em torno de 0,04.

Na análise do construto capacidade absorptiva, destaca-se que a correlação entre aquisição e assimilação, $r = 0,514$ e entre transformação e exploração $r = 0,497$ e em transformação e assimilação, $r = 0,454$. Empresas que têm assimilação mais forte tendem a ter aquisição mais forte.

No construto de orientação para o mercado, destaca-se a correlação entre geração e disseminação do conhecimento $r = 0,489$. A correlação da dimensão resposta foi abaixo de 0,4 para geração e disseminação de inteligência. Mesmo empresas que têm geração e disseminação de inteligência mais altas, não conseguem obter bons níveis de resposta ao mercado e também podem ter bons níveis de respostas apesar de não obter em bons níveis de geração e disseminação da inteligência.

Quadro 20 – Correlação dos construtos

		CA	OM	Desempenho
CA	Correlação de Pearson	1		
	N	295		
OM	Correlação de Pearson	,612**	1	
	N	295	295	
Desempenho	Correlação de Pearson	,385**	,507**	1
	N	295	295	295

Fonte: Dados do autor.

Em relação ao desempenho, a correlação mais alta foi identificada com a dimensão resposta à inteligência de mercado 0,524, do construto de orientação para o mercado.

As que têm desempenho mais alto são as que têm resposta mais alta. No entanto, na análise do construto orientação para o mercado, esta dimensão está abaixo de 0,4.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O ambiente intensivo em informações e conhecimentos, no qual se situam as microempresas participantes do presente estudo, não se restringe a uma determinada região geográfica. É uma característica dos tempos atuais e afeta a vida dos indivíduos e das organizações em distintas dimensões. É um ambiente complexo que, para ser melhor compreendido, precisa ser analisado sob diferentes perspectivas. No caso do presente estudo, as questões da informação e do conhecimento foram associadas aos conceitos de capacidade absorptiva e orientação para o mercado, no âmbito das microempresas. Chao et al. (2011) já observaram esta relação, associando influência da orientação para o mercado, no comportamento de inovação na indústria manufatureira, e a interferência da capacidade absorptiva nessa relação. Os autores consideram a inovação uma variável de sobrevivência das empresas no contexto atual.

Por outro lado, atualmente no Brasil, o índice de mortalidade de empresas de até 11 anos é de 63,12%, considerando neste dado empresas de todos os portes. (EMPRESÔMETRO, 2012). Se for considerado que 85% das empresas brasileiras são micro e pequenas (SEBRAE, 2013), pode-se perceber que a maioria das empresas participantes da presente pesquisa se situa numa faixa de risco em termos de sobrevivência. Mesmo que não se possa associar a capacidade absorptiva e a orientação para o mercado às condições de sobrevivência das empresas, pode-se referenciar os estudos de Chao et al. (2011), que indicam a relação destes construtos com o comportamento inovador e a inovação, sim, como um fator de sobrevivência. Nesse sentido, o fato de as correlações serem significativas em nível da significância ($p < 0,01$), mesmo sendo baixas a moderadas, com valores em torno do 0,4, representa que há uma relação percebida entre capacidade absorptiva, orientação para o mercado e desempenho nas microempresas. Essa relação percebida é um fator ainda mais relevante se considerarmos a inovação como fator de sobrevivência

Esse resultado pode ser entendido como uma indicação positiva de que as empresas estudadas estão se tornando mais preparadas para aumentar sua taxa de sobrevivência. Em 2011, 26,9% das micro e pequenas empresas brasileiras não conseguiam sobreviver nos dois primeiros anos de vida. A pesquisa anterior indicava que a taxa de “mortalidade” era de 28,1%, e esta taxa de “sobrevivência” vem melhorando a cada ano. (SEBRAE, 2013).

Neste estudo com as microempresas do Corede Serra, observa-se ainda que no construto capacidade absorptiva as empresas que têm assimilação mais forte tendem a ter aquisição mais forte. No construto de orientação para o mercado, destaca-se a correlação entre

geração e disseminação do conhecimento $r=0,489$. A correlação da dimensão resposta foi abaixo de 0,4 para a geração e disseminação de inteligência. Mesmo as empresas que têm geração e disseminação de inteligência mais altas, não conseguem obter bons níveis de resposta ao mercado mas também podem ter bons níveis de resposta, apesar de não obterem bons níveis de geração e disseminação da inteligência.

Em relação ao desempenho, a correlação mais alta foi identificada com a dimensão resposta à inteligência de mercado $r=0,524$, do construto de orientação para o mercado. As que têm desempenho mais alto são as que têm resposta mais alta. No entanto, na análise do construto orientação para o mercado, esta dimensão está abaixo de 0,4.

O objetivo deste trabalho foi investigar a relação da capacidade absorptiva e orientação para o mercado no desempenho das microempresas. A análise destes construtos e suas dimensões indicaram uma maior correlação entre orientação para o mercado e desempenho ($r=0,507$), do que capacidade absorptiva em relação ao desempenho ($r=0,385$) nas microempresas estudadas. Em relação à capacidade absorptiva, é importante considerar que a definição de aquisição, desenvolvida por Cohen e Levinthal (1990), é a capacidade de adquirir o conhecimento gerado externamente; de assimilação, é a capacidade de estabelecer rotinas e processos para analisar, classificar, processar, interpretar, internalizar e finalmente entender esse conhecimento obtido (COHEN; LEVINTHAL 1990; SZULANSKI,1996); de transformação, é a capacidade de uma organização facilitar, desenvolver e aperfeiçoar as rotinas que combinem o conhecimento existente e o conhecimento recém-adquirido (ZAHRA; GEORGE, 2002) e, finalmente, a exploração, é a capacidade de uma empresa de incorporar o conhecimento adquirido e transformá-lo em suas operações e rotinas. (LANE et al., 2001; ZAHRA; GEORGE, 2002; BARRIONUEVO, 2010). Tais dimensões estão correlacionadas à orientação para o mercado, que segundo Narver e Slater (1990), é definida como uma cultura organizacional que visa a criar valor superior aos clientes e à organização; Kohli e Jaworski (1990) definem orientação para o mercado como a geração, disseminação e o uso da inteligência de mercado; Deshpandé, Farley e Webster (1998) definiram como um conjunto de processos voltados à criação e à satisfação dos clientes, e Day (1994) apresenta um conjunto de processos especiais que, se bem-desenvolvidos, determinam o grau de orientação de mercado de uma empresa.

Flatten et al. (2011) relacionam a capacidade absorptiva e orientação para o mercado descrevendo que a dimensão aquisição se alinha com a geração de inteligência e de conhecimento relacionado ao mercado; a dimensão de assimilação se relaciona com a disseminação de inteligência; a dimensão transformação apresenta similaridades com a

combinação de conhecimentos existentes, para criar novo conhecimento. A dimensão exploração está associada à dimensão de resposta da inteligência de mercado.

É interessante observar que as melhores médias obtidas na pesquisa dizem respeito às questões q34 e q32 relativas ao construto orientação para o mercado. Na dimensão de resposta da inteligência, a questão q34 (As reclamações dos clientes "têm ouvidos" nesta empresa) com a média de 4,0508 e q32 (Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, eu e/ou as pessoas na minha empresa fazemos esforços combinados para efetuar a modificação) com a média de 3,9932.

No construto capacidade absorptiva na dimensão assimilação, a questão q6 (Em nossa empresa, existe um rápido fluxo de informações; por exemplo, se alguém obtém informações importantes, as comunica prontamente para todas as pessoas da empresa) ocupa a terceira melhor média, e a q12 da dimensão exploração (Nossa administração apoia o desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços) com média de 3,9186. Ou seja, a dimensão de resposta à inteligência no construto orientação para o mercado e as dimensões de assimilação e exploração no construto de capacidade absorptiva se alinham com as indicações de Flatten et al. (2011) no seu trabalho de validação da escala para medir capacidade absorptiva.

Flatten (2011) apresenta que à dimensão exploração limitam-se aquelas sobre capacidade de inovação. A exploração e a criação de conhecimento têm em comum a meta de uso comercial do conhecimento, como em novos produtos.

Sobre a análise da correlação dos construtos, observa-se uma correlação significativa entre organização para o mercado e capacidade absorptiva. Já quando estas se relacionam ao desempenho, a melhor correlação se dá com a orientação para o mercado, indicando que microempresas que são orientadas para o mercado possuem melhor desempenho.

6 CONCLUSÃO

As pequenas empresas são distintas das grandes em termos de práticas na busca do conhecimento. As diferenças se situam em termos de sofisticação da gestão dos sistemas de informação, mas também em termos de quantidade e qualidade da informação, identificada nos ambientes de negócios. (ROSSUM, 2011).

Além disso as pequenas empresas diferem das grandes na concentração da informação, pois geralmente o conhecimento e a informação estão reunidos em apenas alguns indivíduos, e os recursos para a coleta sistematizada são escassos. No entanto, segundo Cohen e Levintal (1994), a rápida identificação de informações relevantes proporciona uma vantagem competitiva para a empresa.

Rossum (2011) identificou, em sua pesquisa com empresas alemãs, que mesmo que a busca de novos conhecimentos seja normalmente menos estruturada nas pequenas empresas, quando ocorre pode aumentar as chances de encontrar novos *insights*. Ou seja, a busca por informações de fora aumenta a quantidade de estímulos externos, que poderiam resultar em novas oportunidades.

Assim, o reconhecimento do valor do conhecimento externo afeta a postura da empresa e as suas práticas em relação à busca de conhecimento. Segundo o autor, algumas variáveis influenciam as práticas de busca do conhecimento externo. Os estímulos internos e externos, são mais frequentemente tratados como oportunidades quando existe uma cultura de apoio na empresa. As relações inovadoras com forte influência na empresa afetam positivamente o reconhecimento do valor da informação. Esse reconhecimento afeta a identificação de oportunidades e a integração social entre empresas, o que influencia a procura por novos conhecimentos de forma positiva nas pequenas empresas, através das relações existentes.

Com o propósito de entender o comportamento do conhecimento na busca de resultado nas microempresas do Corede Serra, houve motivação para este trabalho, isto é, como entender a situação das empresas que se enquadram num faturamento máximo anual de R\$ 360.000,00.

A busca incessante dessas empresas, para se manterem neste mercado altamente competitivo, exige a capacidade de se atualizarem sobre a gestão de seus negócios, em ações de *marketing*, sobre controles gerenciais, pesquisas com clientes, entre outros. Estes processos de gestão são questões que não possuem um caráter dinâmico, de mudanças rápidas, podendo ser aprendidos ao longo do tempo, mas devem ter um perfil acumulativo.

Nesta perspectiva, pode-se compreender a importância da capacidade absorviva e de suas dimensões para as microempresas, bem como ter o entendimento de ser orientada para o mercado. Nesta questão, está o papel daqueles empresários que, ao longo do tempo de seus negócios, buscam ou estão abertos para receber de forma regular informações e conhecimentos sobre seu ramo de atuação.

Fica destacado que as micros e pequenas empresas, muitas vezes tratadas em pesquisas e trabalhos acadêmicos de forma conjunta, possuem diferenças e que devem ser muito bem-observadas: seu faturamento e o número de funcionários. Como tratar de forma igualitária empresas que podem faturar até R\$ 360.000,00 (as micros) e empresas com faturamento de R\$360.001,00 a R\$ 3.600.000,00 (as pequenas) anualmente e possuem até 9 funcionários (as micros) até 99 (as pequenas) funcionários. Sobre este aspecto fica registrado um indicativo desta possibilidade para estudos futuros.

Toda a abordagem de temas, como capacidade absorviva e orientação para o mercado, normalmente inicia suas pesquisas em grandes organizações, parecendo sempre algo que não se enquadra em empresas de menor porte. Algumas ferramentas de gestão, que são comuns, hoje, nas microempresas como nas empresas de grande porte, no passado, ou seja, publicações de pesquisadores e livros só eram direcionadas às grandes empresas. Um exemplo disso pode ser o planejamento estratégico. Hoje, existem publicações específicas para o porte de empresas e até mesmo para o setor de atuação. O que no passado parecia algo difícil de ser estudado e aplicado no dia a dia das empresas, hoje se torna algo muito mais próximo das empresas de todos os portes.

Este estudo permitiu construir um entendimento da capacidade absorviva nas microempresas, analisando suas dimensões, bem como a orientação para o mercado e suas dimensões. A relação com o desempenho demonstra uma relação mais significativa com a orientação para o mercado do que com a capacidade absorviva, mas não invalida a importância desta.

Estudos futuros poderão direcionar-se ao aprofundamento desta mesma pesquisa em outros Coredes do Estado do Rio Grande do Sul ou em empresas de maior porte, como as do Corede abordado neste estudo.

Outra importante possibilidade é aplicar este mesmo estudo dentro de um período de tempo que permita comparar se as microempresas pesquisadas se passaram a ter um melhor desempenho no que se refere aos construtos estudados nesta pesquisa. Este estudo poderá ser relacionado ao nível de “mortalidade” das microempresas, buscando entender se as

microempresas, que melhoraram suas médias, referentes à capacidade absorptiva e orientação para o mercado, estão mais aptas a melhorar a sua expectativa de vida.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, Neil R.; WEST, Michael A. Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. **Journal of organizational behavior**, v. 19, n. 3, p. 235-258, 1998.
- APPIAH-ADU, Kwaku; RANCHHOD, Ashok. Market orientation and performance in the biotechnology industry: an exploratory empirical analysis. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 10, n. 2, p. 197-210, 1998.
- ARBUSSA, Anna; COENDERS, Germà. Innovation activities, use of appropriation instruments and absorptive capacity: Evidence from Spanish firms. **Research Policy**, v. 36, n. 10, p. 1545-1558, 2007.
- AUSTER, Ethel; CHOO, Chun Wei. Environmental scanning by CEOs in two Canadian industries. **JASIS**, v. 44, n. 4, p. 194-203, 1993.
- BAHRAMI, Homa. **The emerging flexible organization**: Perspectives from Silicon Valley. *The California Management Review*, v. 34, n. 4, p. 55-75, 1996.
- BARRIONUEVO, María Magdalena; GARCÍA-MORALES, Victor J.; MOLINA, Luis Miguel. Validation of an instrument to measure absorptive capacity. **Technovation**, v. 31, n. 5, p. 190-202, 2011.
- BAKER, William E.; SINKULA, James M. Market orientation, learning orientation and product innovation: delving into the organization's black box. **Journal of Market-Focused Management**, v. 5, n. 1, p. 5-23, 2002.
- BAKER, William E.; SINKULA, James M. Market orientation and the new product paradox. **Journal of Product Innovation Management**, v. 22, n. 6, p. 483-502, 2005.
- BERGH, Donald D.; LIM, Elizabeth Ngah Kiing. Learning how to restructure: absorptive capacity and improvisational views of restructuring actions and performance. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 6, p. 593-616, 2008.
- BRASIL. Portal. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo-hoje/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>>. Acesso em: 20 fev. 2013.
- BRYMAN, Alan. **Research Methods and Organization Studies**. Great Britain: Routledge, 1989.
- CAMISÓN, César; FORÉS, Beatriz. Knowledge absorptive capacity: new insights for its conceptualization and measurement. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 7, p. 707-715, 2010.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. A pesquisa: noções gerais. **Metodologia científica**, v. 3, p. 50-63, 1996.

- CHAO, Chih-Yang et al. The research on the relationship among market orientation, absorptive capability, organizational innovation climate and innovative behavior in Taiwan's manufacturing industry. **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 19, p. 7855-7863, 2011.
- CHURCHILL JUNIOR, Gilbert A. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. **Journal of marketing research**, p. 64-73, 1979.
- COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, mar. 1990.
- CUERVO-CAZURRA, A.; ANNIQUE, U.C. Why some firms never invest in formal R & D. Strategic. **Management Journal** 31(7), 759-779, 2010. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.836/pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2013.
- DAY, George S. The capabilities of market-driven organizations. **The Journal of Marketing**, p. 37-52, 1994.
- DAGHFOUS, A. Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices. **Society for Advancement of Management Journal**, Spring, p. 21-27, 2004. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/search.htm?st1=Absorptive+capacity+and+the+implementat+ion+of+knowledge&ct=all&ec=1&bf=1&sr1=Daghfous&sr2=Absorptive+capacity+Daghfous&sr3=Daghfous>>. Acesso em: 18 abr. 2013.
- DHANARAJ, C.; PARKHE, A. Orchestrating innovation networks. **Academy of Management Review**, 2006.
- DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER JUNIOR, F. E. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A Quadrad Analysis. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, p. 23-37, 1993.
- DEVELLIS, Robert F. **Scale development: theory and applications**. Sage, 2011.
- EMPRESÔMETRO - Censo das Empresas e Entidades Públicas e Privadas Brasileiras, 2012
- ESCRIBANO, Alvaro; FOSFURI, Andrea; TRIBÓ, Josep A. Managing external knowledge flows: The moderating role of absorptive capacity. **Research Policy**, v. 38, n. 1, p. 96-105, 2009.
- FARRELL, Mark A. Developing a market-oriented learning organization. **Australian Journal of Management**, v. 25, n. 2, p. 201-222, 2000.
- FIGUEIREDO, Nélia Maria Almeida de. (Org.). **Método e metodologia na pesquisa científica**. Difusão, 2004.
- FLATTEN, T. A., et al. A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. **European Management Journal**, 29, p. 98-116, 2011.

FOGG, H. Tracing the links between absorptive capacity, university knowledge exchange and competitive advantage in SMEs. **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, v. 13, n. 1, p. 35-44, 2012.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA DO RIO GRANDE DO SUL. Disponível em: <<http://www.fee.tche.br/>>. Acesso em: 5 mai. 2013.

GIACOMELLO, Cíntia Paese. **Relação entre inteligência estratégica e orientação para o mercado e seus impactos no desempenho das organizações**. 2009. Tese (Doutorado em administração) – UFRGS. Caxias, 2009.

GRANT, Robert M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 109-122, 1996.

GRAY, C. Absorptive capacity, knowledge management and innovation in entrepreneurial small firms. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 12, n. 6, p. 345-360, 2006.

GUILHON, Alice. **L'intelligence économique dans la PME: visions éparses, paradoxes et manifestations**. Paris: l'Harmattan, 2004.

HARRINGTON, S.J.; GUIMARÃES, T. Corporate culture, absorptive capacity and IT success. **Organization and Management**, v. 15, p. 39-63, 2005.

HAIR, JUNIOR J. F et al., **Análise multivariada de dados**. 6. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HIGGINS, David; ASPINALL, Coral. Learning to learn: a case for developing small firm owner/managers. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 18, n. 1, p. 43-57, 2011. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1911699>>. Acesso em: 20 abr. 2013.

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, nov. 2000.

HOLSAPPLE, C. W.; JOSHI, K. D. An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 9, n. 2, p. 235-261, 2000.

HRONEC, Steven M. **Sinais vitais: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. Rio de Janeiro: Makron Books, 1994.

JAS, Pauline; SKELCHER, Chris. Performance decline and turnaround in public organizations: A Theoretical and Empirical Analysis*. **British Journal of Management**, v. 16, n. 3, p. 195-210, 2005.

JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market orientation: antecedents and consequences. **The Journal of marketing**, p. 53-70, 1993.

- JANSEN, Justin J. P.; VAN DEN BOSCH, Frans A. J.; VOLBERDA, Henk W. Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter? **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 6, p. 999-1015, 2005.
- JENSEN, Morten Berg et al. Forms of knowledge and modes of innovation. **Research Policy**, v. 36, n. 5, p. 680-693, 2007.
- KERLINGER, Fred N. **Metodologia de pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Didática e Pedagógica, 1980.
- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **The Journal of Marketing**, p. 1-18, 1990.
- KOHLI, Ajay K. JAWORSKI, Bernard J.; KUMAR, Ajith. MARKOR: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, p. 467-477, 1993. Disponível em: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/3172691?uid=3737664&uid=2&uid=4&sid=21102415782397>>. Acesso em: 20 mar. 2013.
- LANE, Peter J.; KOKA, Balaji R.; PATHAK, Seemantini. 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, Peter J.; LUBATKIN, Michael. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. **Strategic management journal**, v. 19, n. 5, p. 461-477, 1998. Disponível em: <http://www.unilu.ch/files/relative_absorptive_capacity_and_interorganizational_learning.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2013.
- LANE, Peter J.; SALK, Jane E.; LYLES, Marjorie A. Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. **Strategic management journal**, v. 22, n. 12, p. 1139-1161, 2001.
- LANE, Peter J.; KOKA, Balaji; PATHAK, Seemantini. A thematic analysis and critical assessment of absorptive capacity research. **Academy of Management Proceedings**, 2002. p. M1-M6.
- LEAR, Robert W. No easy road to market orientation. **Harvard Business Review**, v. 41, n. 5, p. 53-60, 1963.
- LEE, Tien-Shang; TSAI, Hsin-Ju. The effects of business operation mode on market orientation, learning orientation and innovativeness. **Industrial Management & Data Systems**, v. 105, n. 3, p. 325-348, 2005.
- LIU, Sandra S.; LUO, Xueming; SHI, Yi-Zheng. Market-oriented organizations in an emerging economy: A study of missing links. **Journal of Business Research**, v. 56, n. 6, p. 481-491, 2003.
- LIM, Kwanghui. The many faces of absorptive capacity: spillovers of copper interconnect technology for semiconductor chips. **Industrial and Corporate Change**, v. 18, n. 6, p. 1249-1284, 2009.

- LITWIN, Mark S. **How to measure survey reliability and validity**. Sage, 1995.
- LICHTENTHALER, Ulrich; ERNST, Holger. The Role of Champions in the External Commercialization of Knowledge*. **Journal of Product Innovation Management**, v. 26, n. 4, p. 371-387, 2009.
- MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração análise e interpretação de dados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARSH, Herbert W. Positive and negative global self-esteem: a substantively meaningful distinction or artifacts? **Journal of personality and social psychology**, v. 70, n. 4, p. 810, 1996.
- McLARTY, Roy. Case study: evidence of a strategic marketing paradigm in a growing SME. **Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science**, v. 4, n. 4, p. 105-117, 1998.
- NETO, Muller; FRIDOLINO, Hugo. **Inovação orientada para mercado**: um estudo das relações entre orientação para mercado, inovação e performance, 2005.
- NARULA, Rajneesh. Understanding Absorptive Capacities is an " Innovation Systems" Context. Consequences for Economic and Employment Growth, MERIT-infonomics Research Memorandum series, v. 3, 2004. Disponível em: <<http://www.merit.unu.edu/publications/rmpdf/2004/rm2004-003.pdf>>. Acesso em: 2 maio 2013.
- NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. The effect of a market orientation on business profitability. **The Journal of Marketing**, p. 20-35, 1990.
- NARVER, John C.; SLATER, Stanley F.; TIETJE, Brian. Creating a market orientation. **Journal of Market-Focused Management**, v. 2, n. 3, p. 241-255, 1998.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation. **Long Range Planning**, v. 29, n. 4, p. 592, 1996.
- NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko; NAGATA, Akiya. A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm. **Industrial and corporate change**, v. 9, n. 1, p. 1-20, 2000.
- NUNNALLY, J. C. **Psychometric theory**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- PETER, J. Paul. Construct validity: a review of basic issues and marketing practices. **Journal of Marketing Research**, p. 133-145, 1981.
- PINSONNEAULT, Alain; KRAEMER, Kenneth L. **Survey research methodology in management information systems**: an assessment, 1993.

RÉVILLION, Anya Sartori Piatnicki. **Inter-relações entre orientação para o cliente, cultura organizacional e cultura do varejo brasileiro e seu impacto no desempenho empresarial**. Tese Doutorado em Administração – UFRGS, Porto Alegre?, 2005.

ROSSUM, Daan. **Recognizing**: how small firms recognize external knowledge, 2011.

SAGHALI, Abbas; ALLAHVERDI, S. **The intervening role of organizational dynamic routines**: Absorptive capacity and knowledge management perspective. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ECONOMICS AND FINANCE RESEARCH, 2011, 2011.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodología de la investigación**. México: McGraw-Hill, 1991.

SEBRAE – Serviço de apoio às micro e pequenas empresas do rio grande do sul. **Ambiente Empresarial das Micro e Pequenas Empresas Gaúchas**, 2010.

SEBRAE - Serviço de apoio às micro e pequenas empresas do rio grande do sul. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 2 de maio de 2013.

SCHMIDT, Tobias. **Absorptive capacity-one size fits all?**: a firm-level analysis of absorptive capacity for different kinds of knowledge, 2005.

SKYRME, David. Knowledge management: approaches and policies. **Retrieved Oct**, v. 7, 2002.

SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Market orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 3, p. 63-74, jul. 1995.

SZULANSKI, Gabriel. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 27-43, 1996.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TODOROVA, Gergana; DURISIN, Boris. Absorptive capacity: valuing a reconceptualization. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 3, p. 774-786, 2007.

TU, Qiang et al. Absorptive capacity: enhancing the assimilation of time-based manufacturing practices. **Journal of Operations Management**, v. 24, n. 5, p. 692-710, 2006.

URETSKY, Mike. Preparing for the real knowledge organization. **Journal of Organizational Excellence**, v. 21, n. 1, p. 87-93, 2001.

VAN DEN BOSCH, Frans A. J.; VAN WIJK, Raymond V.; VOLBERDA, Henk W. Absorptive Capacity: Antecedents, models and outcomes. In: EASTERBY-SMITH, M.;

LYLES, M. (Ed.). **The blackwell handbook of organizational learning and knowledge management**. Oxford: Blackwell, 2003. p. 278-302.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, Vasudevan. Measurement of business economic performance: an examination of method convergence. **Journal of Management**, v. 13, n. 1, p. 109-122, 1987.

VIDAL, Pascal. Les PME face à l'information, attention!. In: GUILHON, Alice. (Ed.). **L'intelligence économique dans la PME: visions éparses, paradoxes et manifestations**. Paris: l'Harmattan, 2004.

VOLBERDA, Henk W.; FOSS, Nicolai J.; LYLES, Marjorie A. Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How to Realize Its Potential in the Organization Field. **Organization Science**, v. 21, n. 4, jul./agost. 2010.

YILMAZ, Cengiz; ALPKAN, Lutfihak; ERGUN, Ercan. Cultural determinants of customer- and learning-oriented value systems and their joint effects on firm performance. **Journal of Business research**, v. 58, n. 10, p. 1340-1352, 2005.

ZAHRA, Shaker A.; GEORGE, Gerard. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.

ZHANG, Jing; DUAN, Yanling. The impact of different types of market orientation on product innovation performance: evidence from Chinese manufacturers. **Management Decision**, v. 48, n. 6, p. 849-867, 2010.

ANEXOS

ANEXO A – Instrumento de coleta de dados – capacidade absorptiva

Gostaríamos que você indicasse com um X o seu grau de discordância ou concordância quanto a cada uma das afirmações relacionadas abaixo, tendo em mente a situação da sua empresa.

Para cada afirmativa, indique se concorda ou discorda, variando de discordo totalmente, que corresponde ao número 1 a concordo totalmente correspondente ao número 5.

Ressaltamos que nenhuma das respostas envolvidas na pesquisa será identificada em qualquer momento, uma vez que o interesse da pesquisa está focado no setor como um todo, e não em empresas isoladamente.

Por favor, especifique até que ponto sua empresa usa recursos externos para obter informações (por exemplo, redes pessoais, consultores, seminários, internet, bancos de dados, periódicos profissionais, publicações acadêmicas, pesquisa de mercado, regulamentações e leis referentes a ambiente/técnica/saúde/segurança):						
		Discordo Totalmente		Concordo Totalmente		
1	A busca por informações relevantes referentes ao nosso setor é uma atividade cotidiana em nossa empresa.	1	2	3	4	5
2	Buscamos motivar os funcionários a usarem fontes de informações no nosso setor.	1	2	3	4	5
3	Nossa administração espera que os funcionários lidem com informações para além do nosso setor.	1	2	3	4	5
Por favor, classifique até que ponto as seguintes afirmações refletem a estrutura de comunicação na sua empresa:						
4	Em nossa empresa, ideias e conceitos são comunicados entre departamentos.	1	2	3	4	5
5	Eu e as pessoas na minha empresa buscamos enfatizar o apoio mútuo entre a equipe para a resolução de problemas.	1	2	3	4	5
6	Em nossa empresa, existe um rápido fluxo de informações, por exemplo, se alguém obtém informações importantes, logo as comunica prontamente para todas as pessoas da empresa.	1	2	3	4	5
7	Buscamos realizar reuniões periódicas para troca de informações sobre novos desenvolvimentos, problemas e realizações.	1	2	3	4	5
Por favor, especifique até que ponto as seguintes afirmações são adequadas ao processamento de conhecimento em sua empresa:						
8	Eu e as pessoas na minha empresa temos a habilidade de estruturar e usar o conhecimento coletado.	1	2	3	4	5
9	Eu e as pessoas na minha empresa estamos acostumados a absorver novo conhecimento, bem como a prepará-lo para outros fins e disponibilizá-lo.	1	2	3	4	5
10	Eu e as pessoas na minha empresa somos bem-sucedidos em associar o conhecimento existente a novas percepções.	1	2	3	4	5
11	Eu e as pessoas na minha empresa somos capazes de aplicar novo conhecimento em seu trabalho prático.	1	2	3	4	5
Por favor, especifique até que ponto as seguintes afirmações são adequadas à exploração comercial de novo conhecimento em sua empresa (por favor, considere todas as divisões de sua empresa, como P&D, produção, marketing e contabilidade):						
12	Nossa administração apoia o desenvolvimento de protótipos.	1	2	3	4	5

13	Nossa empresa regularmente reconsidera tecnologias e as adapta em consonância com os novos conhecimentos.	1	2	3	4	5
14	Nossa empresa tem a habilidade de trabalhar com mais eficiência, adotando novas tecnologias.	1	2	3	4	5

ANEXO B – Instrumento de coleta de dados – desempenho

Considerando o desempenho da empresa em que você trabalha, avalie as sentenças, comparando-as com seus principais concorrentes, na sua principal linha de produtos ou serviço.

Nos últimos três anos, em comparação com seus principais concorrentes, como tem sido o desempenho da empresa com relação a(ao):	Muito pior que os concorrentes			Muito melhor que os concorrentes	
	1	2	3	4	5
Obtenção da satisfação dos clientes	1	2	3	4	5
Manutenção dos clientes atuais	1	2	3	4	5
Atração de novos clientes	1	2	3	4	5
Participação de mercado	1	2	3	4	5
Taxa de crescimento de vendas	1	2	3	4	5
Lucratividade do negócio (lucro operacional em relação às vendas)	1	2	3	4	5
Desempenho geral da empresa	1	2	3	4	5

ANEXO C – Instrumento de coleta de dados – orientação para o mercado

	Discordo		Concordo		
	Totalmente			Totalmente	
Nesta empresa, nós nos reunimos com clientes pelo menos uma vez ao ano para saber que produtos ou serviços eles necessitarão no futuro.	1	2	3	4	5
Nesta empresa, nós próprios fazemos muita pesquisa de mercado.	1	2	3	4	5
Nós somos ágeis para detectar mudanças nas preferências de nossos clientes por produtos.	1	2	3	4	5
Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano, para avaliar a qualidade de nossos serviços.	1	2	3	4	5
Nós somos ágeis para detectar mudanças fundamentais em nosso ramo, por exemplo, concorrência, tecnologia, legislação.	1	2	3	4	5
Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos sobre os clientes do nosso ambiente empresarial (por exemplo, legislação).	1	2	3	4	5
Nós temos reuniões interdepartamentais pelo menos uma vez por trimestre, para discutir as tendências e o desenvolvimento do mercado.	1	2	3	4	5
O pessoal de <i>marketing</i> em nossa empresa investe tempo discutindo com outros departamentos sobre as necessidades futuras dos clientes.	1	2	3	4	5
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
Dados sobre satisfação de clientes são disseminados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta empresa.	1	2	3	4	5
Quando um departamento descobre algo importante sobre os concorrentes, ele é ágil para alertar todos os outros departamentos.	1	2	3	4	5
Nós somos rápidos para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes.	1	2	3	4	5
Somos rápidos para perceber as mudanças nas necessidades de produtos ou serviços.	1	2	3	4	5
Nós revisamos periodicamente os esforços de desenvolvimento de novos serviços, para assegurar que eles estão de acordo com o que os clientes desejam.	1	2	3	4	5
Diversos departamentos encontram-se periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócio.	1	2	3	4	5
Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente.	1	2	3	4	5
As atividades dos diferentes departamentos nesta empresa são bem coordenadas.	1	2	3	4	5
As reclamações dos clientes "têm ouvidos" nesta empresa.	1	2	3	4	5
Se nós formulássemos um ótimo plano de <i>marketing</i> , nós provavelmente estaríamos aptos a implementá-lo em tempo adequado.	1	2	3	4	5
Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, os departamentos envolvidos fazem esforços combinados para efetuar a modificação.	1	2	3	4	5

ANEXO D – Instrumento final

Gostaríamos que você indicasse com um X o seu grau de discordância ou concordância quanto a cada uma das afirmações relacionadas abaixo, tendo em mente a situação da sua empresa.

Para cada afirmativa, indique se concorda ou discorda, variando de discordo totalmente, que corresponde ao número 1 a concordo totalmente, que corresponde ao número 5.

Ressaltamos que nenhuma das respostas envolvidas na pesquisa será identificada em qualquer momento, uma vez que o interesse da pesquisa está focado no setor como um todo, e não em empresas isoladamente.

Instrumento de coleta de dados

Por favor, especifique até que ponto sua empresa usa recursos externos para obter informações, por exemplo, redes pessoais, consultores, seminários, internet, bancos de dados, periódicos profissionais, publicações acadêmicas, pesquisa de mercado, regulamentações e leis referentes à ambiente/à técnica/saúde/segurança:

		Discordo Totalmente		Concordo Totalmente		
1	A busca por informações relevantes referentes ao nosso setor é uma atividade cotidiana em nossa empresa.	1	2	3	4	5
2	Buscamos motivar os funcionários a usarem fontes de informações no nosso setor.	1	2	3	4	5
3	Nossa administração espera que os funcionários lidem com informações para além do nosso setor.	1	2	3	4	5

Por favor, classifique até que ponto as seguintes afirmações refletem a estrutura de comunicação na sua empresa:

4	Em nossa empresa, ideias e conceitos são comunicados entre departamentos e/ou colaboradores.	1	2	3	4	5
5	Eu e as pessoas na minha empresa buscamos enfatizar o apoio mútuo entre a equipe para a resolução de problemas.	1	2	3	4	5
6	Em nossa empresa, existe um rápido fluxo de informações; por exemplo, se alguém obtém informações importantes, as comunica prontamente para todas as pessoas da empresa.	1	2	3	4	5
7	Buscamos realizar reuniões periódicas para a troca de informações sobre iniciativas, problemas e realizações.	1	2	3	4	5

Por favor, especifique até que ponto as seguintes afirmações são adequadas ao processamento de conhecimento em sua empresa:

8	Eu e/ou as pessoas na minha empresa temos a habilidade de estruturar e usar o conhecimento coletado.	1	2	3	4	5
9	Eu e/ou as pessoas na minha empresa estamos acostumados a absorver novo conhecimento, bem como a prepará-lo para outros fins e disponibilizá-lo.	1	2	3	4	5
10	Eu e/ou pessoas na minha empresa somos bem-sucedidos ao associar o conhecimento existente a novas percepções.	1	2	3	4	5
11	Eu e/ou as pessoas na minha empresa somos capazes de aplicar novo conhecimento em seu trabalho prático.	1	2	3	4	5

Por favor, especifique até que ponto as seguintes afirmações são adequadas à exploração comercial de novo conhecimento em sua empresa (por favor, considere todas as divisões de sua empresa, como P&D, produção, marketing e contabilidade):

12	Nossa administração apoia o desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços.	1	2	3	4	5
13	Nossa empresa regularmente reavalia tecnologias e as adapta de acordo com os novos conhecimentos.	1	2	3	4	5
14	Nossa empresa tem a habilidade de trabalhar com mais eficiência adotando novas tecnologias.	1	2	3	4	5

Instrumento de coleta de dados

		Discordo Totalmente			Concordo Totalmente	
15	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
16	Nesta empresa, nós próprios fazemos muita pesquisa de mercado.	1	2	3	4	5
17	Nós somos ágeis para detectar mudanças nas preferências de nossos clientes por produtos.	1	2	3	4	5
18	Nós pesquisamos os clientes pelo menos uma vez ao ano, para avaliar a qualidade de nossos serviços.	1	2	3	4	5
19	Nós somos ágeis para detectar mudanças fundamentais em nosso ramo (por exemplo, concorrência, tecnologia, legislação).	1	2	3	4	5
20	Nós revisamos periodicamente os prováveis efeitos sobre os clientes das mudanças em nosso ambiente empresarial (por exemplo, legislação).	1	2	3	4	5
21	Nós temos reuniões com funcionário e/ou fornecedores pelo menos uma vez por trimestre, para discutir as tendências e o desenvolvimento do mercado.	1	2	3	4	5
22	O pessoal de <i>marketing</i> em nossa empresa investe tempo discutindo com funcionário e/ou fornecedores sobre as necessidades futuras dos clientes.	1	2	3	4	5
23	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
24	Dados sobre satisfação de clientes são divulgados regularmente em todos os níveis hierárquicos nesta empresa.	1	2	3	4	5
25	Quando eu descubro algo importante sobre os concorrentes, sou ágil para alertar todas as pessoas da minha empresa.	1	2	3	4	5
26	Nós somos rápidos para decidir como responder às mudanças de preços dos nossos concorrentes.	1	2	3	4	5
27	Somos rápidos para perceber as mudanças nas necessidades de produtos e serviços.	1	2	3	4	5
28	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
29	Eu e/ou as pessoas na minha empresa nos encontramos periodicamente para planejar uma resposta às mudanças que ocorrem em nosso ambiente de negócio.	1	2	3	4	5
30	Se um importante concorrente lançasse uma campanha intensiva dirigida a nossos clientes, nós implementaríamos uma resposta imediatamente.	1	2	3	4	5
31	As atividades dos diferentes departamentos nesta empresa são bem-coordenadas.	1	2	3	4	5
32	As reclamações dos clientes "têm ouvidos" nesta empresa.	1	2	3	4	5
33	Se nós formulássemos um ótimo plano de <i>marketing</i> , nós provavelmente estaríamos aptos a implementá-lo em tempo adequado.	1	2	3	4	5
34	Quando sabemos que os clientes gostariam que modificássemos um produto ou serviço, eu e/ou as pessoas na minha empresa fazemos esforços combinados para efetuar a modificação.	1	2	3	4	5

Considerando o desempenho da empresa em que você trabalha, avalie as sentenças, comparando-as com seus principais concorrentes, na sua principal linha de produtos e/ou serviço.

Nos últimos três anos, em comparação com seus principais concorrentes, como tem sido o desempenho da empresa com relação a(ao):						
		Muito pior que os concorrente	2	3	4	Muito melhor que os concorrentes
35	Obtenção da satisfação dos clientes					
36	Manutenção dos clientes atuais	1	2	3	4	5
37	Atração de novos clientes	1	2	3	4	5
38	Participação de mercado	1	2	3	4	5
39	Taxa de crescimento de vendas	1	2	3	4	5
40	Lucratividade do negócio (lucro operacional em relação às vendas)	1	2	3	4	5
41	Desempenho geral da empresa	1	2	3	4	5

Solicitamos alguns dados de identificação de sua empresa. Ressaltamos que os dados serão tratados dentro do mais absoluto sigilo. Suas informações não serão analisadas individualmente, interessando apenas a avaliação agregada de todos os participantes. Solicitamos alguns dados adicionais:

Ano de fundação da empresa: _____ Número de funcionários: _____

Atividade da empresa

- (1) Comércio
- (2) Serviço
- (3) Indústria

Faturamento anual da empresa

- (1) R\$ 240.000,00 a R\$ 360.000,00
- (2) R\$ 180.000,00 a R\$ 240.000,00
- (3) R\$ 120.000,00 a R\$ 180.000,00
- (4) R\$ 60.000,00 a R\$ 120.000,00
- (5) Menos de R\$ 60.000,00

Sua formação

- (1) Ensino Fundamental
- (2) Ensino Médio
- (3) Ensino Superior incompleto – curso: _____
- (4) Ensino Superior completo – curso: _____
- (5) Pós-Graduação – curso: _____

Para quais classes sociais se destinam os produtos ou serviços da sua empresa?

- (1) A
- (2) B
- (3) C
- (4) D
- (5) E