

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

PAOLA ANDREA MORENO ESPINOZA

**O EFEITO MEDIADOR DA CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS
PRODUTOS NA RELAÇÃO ENTRE A ORIENTAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM
E O DESEMPENHO FINANCEIRO**

CURITIBA
2017

PAOLA ANDREA MORENO ESPINOZA

**O EFEITO MEDIADOR DA CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS
PRODUTOS NA RELAÇÃO ENTRE A ORIENTAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM E
O DESEMPENHO FINANCEIRO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração Estratégia de Marketing e Comportamento do Consumidor, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná / PPGADM-UFPR, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Tomas Sparano Martins

CURITIBA

2017

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS
SOCIAIS APLICADAS – SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A)
AUTOR(A)

Espinoza, Paola Andrea Moreno

O efeito mediador da capacidade de desenvolvimento de novos produtos na relação entre a orientação para a aprendizagem e o desempenho financeiro / Paola Andrea Moreno Espinoza . - 2018.
194 p.

Orientador: Tomas Sparano Martins

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Defesa: Curitiba, 2018.

1. Produtos novos - Desenvolvimento. 2. Desempenho financeiro. 3. Aprendizagem organizacional. I. Martins, Tomás Sparano. II. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós- Graduação em Administração. III. Título.

CDD 658.575



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **PAOLA ANDREA MORENO ESPINOZA** intitulada: **O EFEITO MEDIADOR DA CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS NA RELAÇÃO ENTRE A ORIENTAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM E O DESEMPENHO FINANCEIRO**, após terem inquirido a aluna e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa. A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 06 de Março de 2018.

TOMAS SPARANO MARTINS
Presidente da Banca Examinadora (UFPR)

HEITOR TANASHI KATO
Avaliador Externo (PUC/PR)

KARINA DE DÉA ROGLIO
Avaliador Interno (UFPR)

Dedico este trabalho a minha mãe, que sempre me incentivou a cumprir meus objetivos mesmo que isso significasse distância; sem seu apoio e compreensão este sonho não seria possível. Dedico também, a meu anjo do céu, “meu pai” que foi meu exemplo a seguir como pessoa e profissional.

Dedico este trabajo a mi madre, que siempre me incentivó a cumplir mis objetivos, así eso signifique distancia; sin su apoyo y comprensión este sueño no sería posible. Dedico también a mi ángel del cielo, “mi padre” que fue mi ejemplo a seguir como persona y profesional.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida e seu cuidado constante em todo sentido. “O Senhor é meu pastor e nada me faltará”.

A minha mãe María Nila Espinoza, pelo seu amor, incentivo e apoio incondicional. A minha irmã Mariela Moreno, por toda sua ajuda proporcionada “*Mil Gracias*”, a meu irmão e médico Diego Moreno, por seu cuidado constante apesar da distância.

Ao Prof. Dr. Tomás Sparano Martins por sua orientação e contribuições para o desenvolvimento deste trabalho. Muito obrigada por tudo, especialmente, pela sua grande paciência, compreensão, apoio constante, por me acolher com atenção e respeito.

À banca de qualificação, formada pela Prof^a. Dr^a. Ana Toaldo e pelo Prof. Dr. Heitor Takashi Kato, pelas contribuições a este trabalho.

À Prof^a. Dr^a. Karina Roglio e Prof. Dr. Heitor Takashi Kato por aceitar ser parte da minha banca de defesa de dissertação.

A todos os professores do PPGADM da UFPR que sempre estiveram dispostos a me cooperar.

À Organização dos Estados Americanos (OEA) e Grupo Coimbra das Universidades Brasileiras (GCUB), pela oportunidade de fazer este mestrado e pelo apoio financeiro.

A Andreia Bolívar e Flavio Osten pela parceria na coleta de dados e pelas discussões sobre o tema de pesquisa. Andreia, obrigada por esse carinho da mãe, por me acolher e me fazer sentir em casa, pelo apoio, pelos conselhos, pela generosidade, por adoçar meus dias com seu jeito, sem dúvida todos esses detalhes foram fundamentais nessa jornada. Flavito amigo solícito, muito obrigada pela amizade e ajuda incondicional durante todo esse processo, por compreender as minhas limitações, pela paciência, pela torcida todos os momentos, pelos ensinamentos constantes, por me acolher com carinho e respeito, e por ser parte valiosa nesta caminhada.

A minha turma de mestrado, com quem tive o prazer de compartilhar momentos especiais. À Denise Rodrigues, que me acolheu com muito carinho, sua amizade, conselhos, ensinamentos e apoio, foram de grande importância nessa etapa; obrigada por

tudo. À Victoria Vilasanti e ao Helison Bertoli, exemplos de dedicação, obrigada pela ajuda, pela compreensão e por serem sempre muito atenciosos comigo.

Agradeço a Lucas Finoti, por toda a ajuda proporcionada, pela disposição de cooperar em todo momento, pelos ensinamentos, pelas risadas e todos os momentos agradáveis que foram necessários para fazer mais leves os grandes desafios.

Ao pessoal da linha de Pesquisa Estratégia de Marketing e Comportamento do Consumidor. Aos colegas Juliana Noschang, Francielle Frizzo, Rafael Demczuk, Graziela Rodriguez, Renata Moreno e Shirley Camargo, obrigada por estarem sempre dispostos a me ajudar.

Aos meus amigos que na distância me apoiaram e acreditaram em mim. Especialmente à Nataly Magne e ao Juan Jose Ballesteros, que se preocupavam cada dia e me incentivaram a seguir nos momentos de fraqueza.

A minha família latina, Magdalena Torres, Danillo Galvão, Gislaine dos Reis, Arturo Acero e Maria Torres, por todo o apoio, por aguentar meu estresse, minhas lágrimas, pelas risadas, por todos os momentos compartilhados e por serem parte desta experiência. Levo no meu coração El Salvador, Brasil, México e Colômbia.

À Pamela Fernandez e à Rosa Ascencios, pela torcida e apoio constante. Só quem vive a mesma experiência pode ter completa empatia e compreensão com o outro.

A todas as pessoas que de alguma forma me ajudaram e contribuíram para que eu chegasse nesta fase final do mestrado.

A todos minha gratidão de coração.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é analisar o efeito mediador da capacidade de desenvolvimento de novos produtos na relação entre a orientação para a aprendizagem e o desempenho financeiro. A orientação para aprendizagem é um conjunto de valores organizacionais que influenciam a propensão de uma empresa para criar e usar o conhecimento. Esses valores organizacionais são o compromisso com a aprendizagem, mente aberta e visão compartilhada. A capacidade de desenvolvimento de novos produtos é intrínseca ao processo de desenvolvimento de novos produtos e é constituída pela capacidade de gestão de informações de mercado, capacidade de pesquisa e desenvolvimento e a capacidade de lançamento. O desempenho financeiro é constituído por indicadores financeiros como retorno sobre ativos (ROA), retorno sobre as vendas (ROS), retorno sobre investimento (ROI), taxas de crescimento das vendas e lucro líquido. A pesquisa foi aplicada em micro, pequenas e medias empresas (PMEs) do setor de Higiene Pessoal Perfumaria e Cosméticos (HPPC) do Brasil. A estratégia de coleta de dados utilizada foi entrevistas telefônicas assistidas por computador. Os resultados da coleta foram 226 casos válidos para o teste de hipóteses. Para analisar os dados foram utilizados os *softwares* SPSS na Análises Fatorial Exploratória (AFE) e SmartPLS para o teste das hipóteses que foram delimitadas utilizando o método de Modelagem de Equações Estruturais (SEM). Os resultados da pesquisa demonstraram que a orientação para a aprendizagem influencia positivamente no desempenho financeiro, existe relação positiva significativa entre a orientação para a aprendizagem e a capacidade de desenvolvimento de novos produtos, a capacidade de desenvolvimento de novos produtos influencia positivamente no desempenho financeiro e por fim existe efeito mediador parcial da capacidade de desenvolvimento de novos produtos na relação entre a orientação para a aprendizagem e o desempenho financeiro. Essa pesquisa contribui à literatura com os resultados encontrados que permitem: aprofundar o entendimento dos construtos que foram estudados, identificar os indicadores que tem maior relevância em cada construto e também conhecer qual a relação existente entre eles. Também foi evidenciado que o construto da capacidade desenvolvimento de novos produtos, além de testar suas dimensões como construtos isolados, pode ser mensurada como um construto multidimensional de segunda ordem. Na prática, os resultados mostram aos gestores as atividades que devem ser enfatizadas e implementadas a respeito da orientação para a aprendizagem e da capacidade de desenvolvimento de novos produtos, para obter melhores indicadores financeiros na organização.

Palavras-Chaves: orientação para a aprendizagem, capacidade de desenvolvimento de novos produtos, desempenho financeiro.

ABSTRACT

The objective of this research is to analyze the mediating effect of the new products development capability on the relationship between the learning orientation and the financial performance. Learning orientation is a set of organizational values that influence the propensity of a company to create and use knowledge. These organizational values are: commitment to learning, open-mindedness and shared vision. The new products development capability is intrinsic to the process of developing new products, and it is consisted of manage market information capability, research and development capability and launch capability. Financial performance consists of financial indicators such as return on assets (ROA), return on sales (ROS), return on investment (ROI), sales growth rates and net income. The research was applied in Brazilian micro, small and medium enterprises (SMEs) of the personal hygiene sector perfumery and cosmetics (HPPC). The data collection strategy were computer-assisted telephone interviews. The collection resulted in 226 valid cases for hypothesis testing. To analyze the data, SPSS software was used in the Exploratory Factor Analysis (AFE) and SmartPLS software was used to test the hypotheses that were delimited using the Structural Equation Modeling (SEM) method. The research results showed that the learning orientation influences financial performance positively. There is a significant positive relationship between the learning orientation and the new products development capability, the new products development capability has a positive influence on financial performance and, finally, there is a partial mediating effect of the new products development capability in the relationship between learning orientation and financial performance. This research contributes to the literature by allowing to: deepen the understanding of the constructs that were studied, identify the indicators that have more relevance in each construct and also to know the relation between them. It was also evidenced new products development capability, besides testing its dimensions as isolated constructs, can be measured as a second order multidimensional construct. In practice, the results show managers the activities that should be emphasized and implemented regarding learning orientation and new products development capability, to obtain better financial indicators in the organization.

Keywords: orientation learning, the new products development capability, financial performance.

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es analizar el efecto mediador de la capacidad de desarrollo de nuevos productos en la relación entre la orientación para el aprendizaje y el desempeño financiero. La orientación para el aprendizaje es un conjunto de valores organizacionales que influyen en la propensión de una empresa para crear y utilizar conocimiento. Estos valores organizacionales son: compromiso con el aprendizaje, mente abierta y visión compartida. La capacidad de desarrollo nuevos productos es intrínseca al proceso de desarrollo de nuevos productos y está constituida por la capacidad de gestión de información de mercado, capacidad de investigación y desarrollo, y la capacidad de lanzamiento. El desempeño financiero está constituido por indicadores financieros tales como: retorno sobre activos (ROA), retorno de ventas (ROS), retorno de inversiones (ROI), tasa de crecimiento de ventas y lucro líquido. Esta investigación fue aplicada en micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector de Higiene Personal, Perfumería y Cosméticos (HPPC) de Brasil. La estrategia de colecta de datos utilizada fue la entrevista telefónica asistida por computadora. Los resultados de la colecta fueron 226 casos válidos para realizar el test de hipótesis. Para analizar los datos fueron utilizados; el software SPSS para el análisis factorial exploratorio (AFE), y el software SmartPLS para testar las hipótesis que fueron delimitadas a través del método de modelo de ecuación estructural (SEM). Los resultados de la investigación mostraron que la orientación para el aprendizaje influye positivamente en el desempeño financiero, existe una relación positiva significativa entre la orientación para el aprendizaje y la capacidad de desarrollo de nuevos productos, la capacidad de desarrollo nuevos productos influye positivamente en el desempeño financiero y, finalmente, hay un efecto mediador parcial de la capacidad de desarrollo de nuevos productos en la relación entre la orientación para el aprendizaje y el desempeño financiero. Esta investigación contribuye a la literatura con resultados que permiten: profundizar la comprensión de los constructos analizados, identificar los indicadores que tienen más relevancia en cada constructo y también conocer la relación existente entre ellos. También se evidenció que la capacidad de desarrollo de nuevos productos, además de medir sus dimensiones como constructos individuales, puede medirse como un constructo multidimensional de segunda orden. En la práctica, los resultados muestran a los gerentes las actividades que deben ser enfatizadas e implementadas respecto a la orientación para el aprendizaje y la capacidad de desarrollo de nuevos productos, para obtener mejores indicadores financieros en la empresa.

Palabras clave: orientación para el aprendizaje, capacidad de desarrollo nuevos productos, desempeño financiero.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - CONSTRUTOS E PROCESSOS ASSOCIADOS COM APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	32
FIGURA 2 - PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	33
FIGURA 3 - MODELO CONCEITUAL SINKULA, et al, 1997.	40
FIGURA 4 - MODELO CONCEITUAL CALANTONE, et al, 2002	43
FIGURA 5 - MODELO CONCEITUAL VORHIES; MORGAN, 2005.....	53
FIGURA 6 - MODELO TEORICO RUBERA, et al, 2015.	63
FIGURA 7 - MODELO CONCEITUAL NYBAKK, 2012.....	67
FIGURA 8 - MODELO CONCEITUAL	76
FIGURA 9 - BALANÇA COMERCIAL DO SETOR HPPC – USD MILHÕES.....	102
FIGURA 10 - EVOLUÇÃO DO MERCADO CONSUMIDOR BRASILEIRO- R\$ MILHÕES	104
FIGURA 11 - NÚMERO DE EMPREGOS DIRETOS GERADOS PELO SETOR DE HPPC	105
FIGURA 12 - FATURAMENTO DO SETOR DE HPPC.....	106
FIGURA 13 - ÍNDICE DE PREÇOS AO CONSUMIDOR (IPCA).....	107
FIGURA 14 - CRESCIMENTO DO MERCADO DE SERVIÇO DE BELEZA NO BRASIL	108
FIGURA 15 - TESTE DE HIPÓTESES DO MODELO ESTRUTURAL	145
FIGURA 16 - AVALIAÇÃO DOS CONSTRUTOS DO MODELO ESTRUTURAL	148

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - ESTRUTURA DO TRABALHO	26
QUADRO 2 - DEFINIÇÕES DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	28
QUADRO 3 - TIPOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	29
QUADRO 4 - RESUMO CAPACIDADES DE MARKETING	56
QUADRO 5 - INDICADORES DE RESULTADOS OPERACIONAIS, FINANCEIROS E DE EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL	65
QUADRO 6 - DEFINIÇÃO DOS TERMOS	78
QUADRO 7 - HIPÓTESES	79
QUADRO 8 - NUMERO DE INDICADORES DAS ESCALAS	85
QUADRO 9 - RESUMO DA VALIDAÇÃO COM ESPECIALISTAS	86
QUADRO 10 - CLASSIFICAÇÃO DO PORTE DA EMPRESA DO SEBRAE POR NÚMERO DE FUNCIONARIOS.....	90
QUADRO 11 - DIVISÃO POR SEGMENTOS DE PRODUTOS HPPC	97

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - PAISES COM MAIOR CONSUMO DE PRODUTOS HPPC.....	99
TABELA 2 - EXPORTAÇÕES DE PRODUTOS HPPC	100
TABELA 3 - IMPORTAÇÕES DE PRODUTOS HPPC.....	100
TABELA 4 - NÚMERO DE EMPRESAS DE HPPC POR REGIÃO	101
TABELA 5 - COMPARAÇÃO DA EVOLUÇÃO DO PIB COM A INDÚSTRIA EM GRAL E OS INDICES DO SETOR HPPC - VALOR ANUAL (%).....	101
TABELA 6 - TOP TEN EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE PRODUTOS HPPC ..	103
TABELA 7 - TOP TEN IMPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE PRODUTOS HPPC ...	104
TABELA 8 - LOCALIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	110
TABELA 9 - PORTE DAS EMPRESAS DA AMOSTRA	111
TABELA 10 - FATURAMENTO DAS EMPRESAS DA AMOSTRA	112
TABELA 11 - TEMPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO.....	112
TABELA 12 - TIPOS DE PRODUTOS FABRICADOS	113
TABELA 13- TERCEIRIZAÇÃO E MARCAS PROPIAS.....	114
TABELA 14 - LOCALIZAÇÃO DO MERCADO.....	114
TABELA 15 - INCENTIVOS GOVERNAMENTAIS PARA DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS	115
TABELA 16 - CARGOS DOS RESPONDENTES	116
TABELA 17 - TEMPO DE ATUAÇÃO DOS RESPONDENTES NA EMPRESA.....	116
TABELA 18 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DO CONSTRUTO DE ORIENTAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM	119
TABELA 19 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DO CONSTRUTO DE CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS	124
TABELA 20 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DO CONSTRUTO DE DESEMPENHO FINANCEIRO	127
TABELA 21 – AFE: ORIENTAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM	128
TABELA 22 - COMUNIDALIDADES E MATRIZ ROTACIONADA: ORIENTAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM	129
TABELA 23 - AFE N2: ORIENTAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM.....	130
TABELA 24 - COMUNIDALIDADES E MATRIZ ROTACIONADA: ORIENTAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM	131

TABELA 25 - AFE CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS	132
TABELA 26 - COMUNIDALIDADES E MATRIZ ROTACIONADA CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS	133
TABELA 27 - AFE DESEMPENHO FINANCEIRO	134
TABELA 28 - COMUNIDALIDADES E MATRIZ ROTACIONADA DESEMPENHO FINANCEIRO	134
TABELA 29 - CONFIABILIDADE DE ESCALAS	135
TABELA 30 - VALIDADE CONVERGENTE – CARREGAMENTOS (OUTER LOADINGS)	136
TABELA 31 - VARIÂNCIA MÉDIA EXTRAÍDA	138
TABELA 32 - VALIDADE CONVERGENTE – CARREGAMENTOS (OUTER LOADINGS)	138
TABELA 33 - VARIÂNCIA MÉDIA EXTRAÍDA	140
TABELA 34 - CONFIABILIDADE DE ESCALAS	141
TABELA 35 - VALIDADE DISCRIMINANTE - CARREGAMENTO CRUZADO (CROSS LOADINGS).....	142
TABELA 36 - VALIDADE DISCRIMINANTE– CRITERIO FORNELL E LARCKER.	143
TABELA 37 – TESTE DE HIPÓTESES.....	144
TABELA 38 – TESTE DE MEDIAÇÃO BARON E KENNY	146
TABELA 39 - AVALIAÇÃO DOS CONSTRUTOS DO MODELO ESTRUTURAL....	148

LISTA DE SIGLAS

ABIHPEC	Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal
AFE	Análise Fatorial Exploratória
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
AO	Orientação para a Aprendizagem
AVE	<i>Average Variance Extracted</i>
CB-SEM	<i>Covariance Based - Estrutural Equation Modeling</i>
CDNP	Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
EBITDA	Lucro antes de impostos e juros
EUA	Estados Unidos da América
GIM	Gestão da Informação de Mercado
HPPC	Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosmético
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS	Imposto Sobre Circulação de Mercadoria e Serviços
IPCA	Índice de Preços ao Consumidor Amplo
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
OMP	Orientação para o Mercado Proativa
OMR	Orientação para o Mercado Responsiva
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PME	Pequenas e Médias Empresas
ROA	Retorno pós-impostos dos ativos
ROI	Retorno sobre o investimento
ROS	Retorno sobre as vendas
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEM	<i>Estrutural Equation Modeling</i>
SGA	Sistemas de Gestão Ambiental
VAF	<i>Variance Accounted For</i>
VBR	Visão Baseada em Recursos

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	19
1.1. PROBLEMATICA DE PESQUISA	21
1.2. OBJETIVOS.....	23
1.2.1. Objetivo Geral.....	23
1.2.2. Objetivos específicos	24
1.3. JUSTIFICATIVAS	24
1.3.1. Justificativas teóricas	24
1.3.2. Justificativas práticas	25
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO	26
2. REFERENCIAL TEÓRICO	27
2.1. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	27
2.2. ORIENTAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM	38
2.3. VISÃO BASEADA EM RECURSOS E CAPACIDADES DE MARKETING	47
2.4. CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS.....	57
2.5. DESEMPENHO FINANCEIRO	63
2.6. RELAÇÕES ENTRE OS CONCEITOS E HIPOTHESES DE PESQUISA.....	68
2.6.1. Orientação para a aprendizagem e desempenho Financeiro	68
2.6.2. Orientação para a aprendizagem e capacidade de desenvolvimento de novos produtos	70
2.6.3. Capacidade de desenvolvimento novos produtos e desempenho financeiro .	73
2.6.4. Orientação para a aprendizagem, Capacidade de desenvolvimento de novos produtos e desempenho financeiro.....	75
3. MÉTODO	77
3.1. DEFINIÇÃO DOS TERMOS	78
3.2. DEFINIÇÃO DAS HIPÓTESES	79
3.3. DELINEAMENTO DA PESQUISA	80

3.4. POPULAÇÃO E AMOSTRA	81
3.5. TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	83
3.5.1. Instrumento de coleta de dados.....	83
3.5.1.1. Validação do instrumento de pesquisa.....	85
3.5.1.2. Validação por acadêmicos	86
3.5.1.3 Validação por profissionais.....	86
3.5.2. Pré-teste	89
3.5.3. Estratégia de coleta	89
3.6. TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	90
3.6.1. Purificação e validação dos dados informantes.....	90
3.6.2. Teste de normalidade dos dados e avaliação de <i>outliers</i>	91
3.6.3. Estatística descritiva dos dados.....	91
3.6.4. Análises fatorial exploratória (AFE)	92
3.6.5. Teste do viés de método comum.....	93
3.6.6. Teste de confiabilidade das escalas	93
3.6.7. Validade convergente	93
3.6.8. Validade discriminante.....	94
3.6.9. Teste de Hipóteses	94
4. CONTEXTO - SETOR DE HIGIENE PESSOAL PERFUMARIA E COSMÉTICOS.....	97
4.1. DADOS DO SETOR HPPC	99
4.2. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	110
4.2.1. Localização da amostra	110
4.2.2. Porte e Faturamento das empresas	111
4.2.3. Tempo de atuação das empresas	112
4.2.4. Tipos de produtos fabricados.....	113
4.2.5. Uso de marca própria	113

4.2.6. Mercado de atuação	114
4.2.7. Incentivos Governamentais	115
4.2.8. Características dos respondentes	115
5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	117
5.1. ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS.....	117
5.1.1. Análise descritiva do construto da Orientação para a Aprendizagem.....	118
5.1.2. Análise descritiva do construto da Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos	123
5.1.3. Análise descritiva do construto de Desempenho Financeiro	126
5.2. ANÁLISES FATORIAL EXPLORATORIA (AFE).....	127
5.3. TESTE DO VIÉS DE MÉTODO COMUM	135
5.4. TESTE DE CONFIABILIDADE DE ESCALAS	135
5.5. AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO	136
5.5.1. Validade Convergente	136
5.5.2. Validade Discriminante	141
5.6. TESTE DE HIPÓTESES.....	143
5.7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	149
6. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	154
6.1. CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS.....	156
6.2. CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS	157
6.3. LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	158
6.4. SUGESTÃO DE PESQUISAS FUTURAS	159
REFERÊNCIAS.....	161
APÊNDICE A - ESCALA ORIENTAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM (SINKULA, J.; BAKER, W.; NOORDEWIER, 1997).....	173
APÊNDICE B - ESCALA DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS (RUBERA; CHANDRASEKARAN; ORDANINI, 2015).....	174

APÊNDICE C - ESCALA DESEMPENHO FINANCEIRO (NYBAKK, 2012; THORNTON, HENNEBERG, NAUDÉ, 2015)	175
APÊNDICE D - PRIMEIRA VERSÃO DO QUESTIONARIO.....	176
APÊNDICE E - SEGUNDA VERSÃO DO QUESTIONARIO	181
APÊNDICE F - VERSÃO FINAL DO QUESTIONARIO	187
APÊNDICE G - TESTE DE NORMALIDADE DOS DADOS	193
APÊNDICE H - ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS	194

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como tema central o efeito mediador da capacidade de desenvolvimento de novos produtos na relação entre a orientação para a aprendizagem e o desempenho financeiro.

Os gestores em diferentes setores enfrentam desafios e oportunidades constantes devido ao dinamismo do mercado e às rápidas mudanças tecnológicas que afetam processos organizacionais (CELUCH; KASOUF; PERUVEMBA, 2002). Nesse contexto, as firmas se veem obrigadas a alavancar suas capacidades (HARTONO; SHENG, 2016) e a avaliar as premissas fundamentais subjacentes às suas estratégias empresariais para proporcionar valor para o cliente e obter vantagem competitiva sustentável no longo prazo (CELUCH et al. 2002; SANTOS-VIJANDE; LÓPEZ-SÁNCHEZ; TRESPALACIOS, 2012a).

O poder que os clientes possuem com mais acesso à informação, o grande aumento na oferta de produtos e serviços e a competência pela entrega de valor de maneira mais rápida e assertiva são alguns dos motivos pelos quais as organizações procuram, cada vez mais, serem orientadas para a aprendizagem (KHARABSHEH; JARRAR; SIMEONOVA, 2015) e fazerem novas ofertas por meio do desenvolvimento de novos produtos ou serviços (SONG; SU 2015).

A orientação para a aprendizagem é uma característica organizacional que enfatiza um conjunto de valores que influenciam a propensão de uma empresa para adquirir, usar e compartilhar conhecimentos (SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997). O foco é uma infinita variedade de conhecimentos, por exemplo: sobre as necessidades dos clientes, mudanças no mercado, ações dos concorrentes e o desenvolvimento de novas tecnologias. A empresa procura gerenciar este processo de aprendizagem para criar novos produtos que sejam superiores aos dos concorrentes e, assim, aumentar sua vantagem competitiva e o desempenho financeiro (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002). Mais especificamente, uma firma orientada para a aprendizagem se preocupa e desenvolve atividades baseada em um conjunto de valores que compõem o construto de segunda ordem identificado como orientação para a aprendizagem. Esses valores são ordenados nas seguintes dimensões: compromisso com a aprendizagem, visão compartilhada e mente aberta.

A orientação para a aprendizagem permite identificar informações valiosas para serem usadas com fins comerciais (GUTIERREZ-GUTIÉRREZ; BUSTINZA-

GUTIÉRREZ; BARRALES- MOLINA, 2012), tais como o desenvolvimento de novos produtos, vendas e comunicação de marketing (CALANTONE et al., 2002). A capacidade de desenvolvimento de novos produtos está intrínseca ao processo do desenvolvimento de novos produtos, é um construto de segunda ordem composto pelas capacidades de gerenciamento de informações de mercado, capacidades de P&D e capacidades de lançamento (RUBERA; CHANDRASEKARAN; ORDANINI, 2015).

O conhecimento em uma empresa orientada para a aprendizagem é relacionado com a aquisição, uso e compartilhamento de informações inseridas em suas capacidades, dentre elas, a capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Enquanto a orientação para a aprendizagem enfatiza ações estratégicas para adquirir, usar e compartilhar conhecimentos, a capacidade de desenvolvimento de novos produtos está relacionada com a habilidade de transferir esse conhecimento para atividades e rotinas por meio das quais uma empresa criará, produzirá e comercializará novos produtos (GUTIERREZ-GUTIÉRREZ, et al, 2012).

A capacidade de desenvolvimento de novos produtos não é um conceito restrito a geração e produção de um novo produto em si, mas também está relacionado com vendas mais rápidas e eficazes, qualidade de produtos, relacionamento com os clientes e o desenvolvimento de uma estrutura de cursos mais eficiente, contribuindo desta maneira para o desempenho da empresa seja ele relacionado à reputação da empresa, participação no mercado e rentabilidade a longo prazo (RACELA, 2015). Todo esse impacto pode ser resumido pela influência genérica positiva da capacidade de desenvolvimentos de novos produtos no desempenho financeiro (MURRAY; GAO; KOTABE, 2011; SCHILKE, 2014), que é a medida-chave de sucesso de uma empresa ao longo do tempo e que pode ser avaliado por indicadores financeiros como retorno sobre ativos (ROA), retorno sobre as vendas (ROS), taxas de crescimento das vendas, lucro líquido e retorno sobre investimento (THORNTON; HENNERBERG; NAUDE, 2015; NYBAKK, 2012).

Essas relações podem ser verificadas em vários setores da economia, principalmente nos mais dinâmicos e competitivos como o setor de Higiene Pessoal Perfumaria e Cosméticos (HPPC). Esse setor caracteriza-se pelo desenvolvimento de atividades focadas na inovação, qualidade dos produtos, geração de valor, desempenho econômico e geração de emprego e renda. É o segundo setor industrial que realiza maiores investimentos em inovação no Brasil, se posiciona como o

primeiro setor que mais investe em publicidade e está entre os três setores que mais investem em Pesquisa e Desenvolvimento (ABIHPEC, 2017).

O setor de HPPC tem um vasto conjunto de Micro, Pequena e Médias empresas (PMEs) (CAPANEMA et.al, 2007) que, hoje em dia, são consideradas um importante impulsionador do crescimento econômico na maioria das economias do mundo e no Brasil, (PRAJOGO; MCDERMOTT, 2014; REN; EISINGERICH; TSAI, 2015; *Private Company Service*, 2013). Desta forma, com base nas características descritas, o setor de HPPC é um setor interessante para aplicar a pesquisa deste trabalho.

A seguir será destaca a problematização dessa pesquisa.

1.1.PROBLEMATICA DE PESQUISA

Para identificar o problema de pesquisa realizou-se uma revisão da literatura sobre as relações dos construto deste trabalho que foram explicadas no tópico anterior. Os seguintes estudos que serão apresentados foram algumas das pesquisas que ajudaram a identificar as lacunas que este trabalho pretende cobrir.

Baker e Sinkula (1999) encontraram nos resultados de sua pesquisa que a orientação para a aprendizagem de uma empresa pode afetar indiretamente no desempenho organizacional por meio da melhoria da qualidade dos seus comportamentos orientados para o mercado, e estes comportamentos têm uma influência direta no desempenho organizacional, facilitando o tipo de aprendizagem geradora da inovação em produtos, procedimentos e sistemas.

Celuch et al. (2002) estudaram a diferença entre a orientação para o mercado e a orientação para a aprendizagem e o desempenho organizacional em empresas produtoras de peças metálicas, demonstrando em seus resultados que essas orientações têm efeitos positivos independentes e também sinérgicos no desempenho organizacional.

Lee e Tsai (2005) desenvolveram sua pesquisa com o objetivo de avaliar as inter-relações entre orientação de mercado, orientação para a aprendizagem e inovação nas principais empresas de manufatura e serviços em Taiwan. Nos seus resultados os autores encontraram que a orientação para a aprendizagem tem um efeito indireto sobre o desempenho do negócio, mediado pela inovatividade. Para Mahmoud (2016), alguns componentes da orientação para a aprendizagem tiveram impacto significativo sobre o desempenho do negócio, mesmo não tendo resultados

significativos em todos os componentes, este estudo afirma que os componentes da orientação para a aprendizagem de maneira coletiva tiveram um impacto significativo sobre o desempenho do negócio.

Nos resultados da pesquisa de Calantone et al. (2002), que estudou as relações entre a orientação para a aprendizagem, a inovatividade e o desempenho da empresa, encontrou-se que a orientação para aprendizagem tem uma relação direta e indireta com o desempenho da empresa, já que facilita a geração de recursos e habilidades essenciais para gerar desempenho. Em relação aos componentes financeiros do desempenho no modelo proposto, os resultados desse estudo demonstraram relação direta entre a orientação para a aprendizagem e os componentes financeiros em diversas indústrias dos EEUU.

Nybakk (2012) estudou as relações entre a orientação para a aprendizagem, a inovatividade da empresa e o desempenho financeiro no contexto da indústria da madeira norueguesa. Os resultados mostraram que a orientação para a aprendizagem afeta positivamente o desempenho financeiro através do efeito de mediação total da inovatividade da empresa.

A pesquisa de Nybakk (2012) estudou um modelo que se aproxima à relação proposta neste trabalho. Esse autor pesquisou a relação entre a orientação para a aprendizagem, a inovatividade e o desempenho financeiro, argumentando que a inovatividade implica a geração, aceitação e implementação de novas ideias, novos produtos ou novos processos. Apesar de ter incluído a inovação de produto como componente do construto da inovatividade, este estudo não consegue abordar aspectos mais específicos da capacidade de desenvolvimento de novos produtos como suas capacidades de gestão de informação de mercado, capacidades de P&D e capacidades de lançamento.

Lisboa, Skarmeas e Lages (2011) em seu estudo sobre a orientação empreendedora, *exploratory and exploitative capabilities* de novos produtos e do desempenho de importação encontraram como resultado que a orientação empreendedora é um precursor da capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Racela (2015) em seu estudo sobre as configurações viáveis de estratégias na capacidade de desenvolvimento de novos produtos e o desempenho de produtos; relacionaram somente algumas orientações estratégicas como a orientação ao cliente e a orientação para o empreendedorismo com a capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

Conforme o exposto, identificou-se que não existe um consenso na literatura sobre a relação entre a orientação para a aprendizagem e os diferentes tipos de desempenho. Assim, esta primeira lacuna identificada está centrada no aprofundamento do entendimento do impacto da orientação para aprendizagem no desempenho financeiro.

Evidenciou-se como segunda lacuna que a maioria das pesquisas sobre a orientação para a aprendizagem testaram sua relação com outros construtos da literatura de gestão estratégica ou de inovação e não construtos específicos de marketing, ou seja, há ausência de estudos sobre o papel da orientação para a aprendizagem na capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Essa lacuna está alinhada com a afirmação de Pesämaa et al. (2013) que indicam que as orientações estratégicas como antecedentes ao processo de desenvolvimento de novos produtos é uma questão pouco explorada.

A partir das lacunas mencionadas, por fim, identificou-se como terceira lacuna do presente estudo a ausência de pesquisas sobre o efeito mediador da capacidade de desenvolvimento de novos produtos na relação entre a orientação para a aprendizagem e o desempenho financeiro.

A partir das lacunas identificadas, propõe-se como problema de pesquisa:

Qual o efeito da mediação da capacidade de desenvolvimento de novos produtos na relação entre a orientação para a aprendizagem e o desempenho financeiro?

1.2.OBJETIVOS

Para alcançar um entendimento mais detalhado acerca do problema proposto neste trabalho, propõem-se os seguintes objetivos.

1.2.1. Objetivo Geral

Analisar o efeito da mediação da capacidade de desenvolvimento de novos produtos na relação entre a orientação para a aprendizagem e o desempenho financeiro.

1.2.2. Objetivos específicos

- (a) Verificar a relação entre a orientação para a aprendizagem e o desempenho financeiro.
- (b) Verificar a relação entre a orientação para a aprendizagem e a capacidade de desenvolvimento de novos produtos.
- (c) Verificar a relação entre a capacidade de desenvolvimento de novos produtos e o desempenho financeiro.
- (d) Verificar o efeito mediador da capacidade de novos produtos na relação entre a orientação para a aprendizagem e o desempenho financeiro.

1.3.JUSTIFICATIVAS

1.3.1. Justificativas teóricas

Este estudo se justifica em base nas lacunas teóricas identificadas. Há evidências de que grande parte das pesquisas sobre orientação para a aprendizagem testaram a relação entre a orientação para a aprendizagem e diferentes tipos de desempenho da firma, focando-se em resultados operacionais e de efetividade; (e.g LEE; TSAI; 2005; LISBOA et al., 2011; RACELA, 2015, MAHMOUD, 2016) e deixando de lado os resultados financeiros, que são medidos pelo desempenho financeiro (NYBAKK, 2012). É importante que esse tipo de desempenho seja testado e avaliado já que é uma medida muito importante para as firmas porque reflete se os objetivos econômicos da empresa foram ou não alcançados (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). Além disso, é o objetivo final de toda a gestão e atividade de investidores em organizações empresariais, e um aspecto central do desempenho da empresa (MORGAN, 2012). Por isso, neste trabalho, testou-se a relação entre a orientação para a aprendizagem e o desempenho financeiro, cobrindo assim a primeira lacuna identificada e contribuindo para literatura com evidências empíricas sobre o impacto do componentes da orientação para a aprendizagem sobre o desempenho financeiro da organização.

Considerando que o papel das orientações estratégicas no desenvolvimento de novos produtos continua sendo controverso entre acadêmicos e profissionais (RACELA, 2015); este trabalho testou a relação entre a orientação para a

aprendizagem e a capacidade de desenvolvimento de novos produtos, para assim cobrir a segunda lacuna identificadas e obter como resultado uma maior compreensão sobre essa relação, que é de aporte para a literatura.

Demostrou-se, paralelamente, qual o efeito mediador da capacidade de desenvolvimento de novos produtos na relação entre a orientação para a aprendizagem e o desempenho financeiro, para cobrir a terceira lacuna identificada e aportar à literatura com evidências empíricas sobre as relações dos construtos mencionados.

Ao relacionar duas variáveis de áreas de literatura diferentes, os resultados obtidos são de aporte para a literatura de gestão estratégica e para a literatura de marketing, que são duas disciplinas de interesse transversal com o tema (CELUCH et al. 2002, HAKALA, 2011).

1.3.2. Justificativas práticas

Este estudo também justifica-se em que o tema proposto tem sua importância na prática empresarial. A compreensão da orientação para a aprendizagem ajuda as empresas a serem mais conscientes e mais dispostas a alterar processos de decisão em resposta à constante mudança de informações; e assim, ser mais receptivas e adaptáveis aos pedidos dos clientes em tempo real (CELUCH et al. 2002).

Os valores que compõem a orientação para a aprendizagem (compromisso com a aprendizagem, a visão compartilhada, mente aberta) estimulam os membros de organização a envolver-se em atividades que ajudam as empresas a serem propensas a se adaptar a ambientes competitivos (LI et al. 2010), dado que a criação de um ambiente de aprendizagem nas organizações contribui para que seus funcionários adquiram constantemente novos conhecimentos úteis para a organização (LEE; TSAI, 2005).

Por outro lado, a compreensão da capacidade de desenvolvimento de novos produtos é de suma importância para os gestores, pois o sucesso das operações de marketing está ligado a essa capacidade para diferenciar suas ofertas de valor e suas atividades dos concorrentes (LEE; TSAI 2005).

As empresas que possuem alta capacidade de desenvolvimento de novos produtos, podem alcançar maior velocidade em vendas, melhorar a qualidade de novos produtos e terem estruturas de custos mais eficientes, contribuindo, assim, para

o crescimento da organização a longo prazo, gerando participação de mercado e rentabilidade a longo prazo (EGGERS, 2012).

Sob uma perspectiva prática, os resultados encontrados neste trabalho que integram uma orientação estratégica a uma capacidade de marketing, geram novos conhecimentos uteis para os gestores, mostrando que componentes da orientação para aprendizagem são mais relevantes para serem implementados na sua organização. Assim, como que aspectos das capacidades de desenvolvimentos de novos produtos devem ser considerados para melhorar seus processos de desenvolvimento de novos produtos, e como podem integrar esses componentes de maneira mais efetiva para alcançar melhores resultados financeiros que é de vital importância tanto para investidores quanto para gestores de empresa.

1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

O QUADRO 1 apresenta de maneira resumida a estrutura deste trabalho.

QUADRO 1 - ESTRUTURA DO TRABALHO

SEÇÃO	CONTEÚDO
1. Introdução	Apresenta o tema do trabalho, a definição dos construtos, a relação entre construtos, as lacunas teóricas, as discussões que levam ao problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos e as justificativas teórica e prática. Finalmente expõe a estrutura do trabalho da dissertação.
2. Referencial Teórico	Nesta seção se apresenta teorias de base, os estudos e conceitos dos construtos. Expõe-se as relações entre os construtos, a fundamentação das hipóteses de pesquisa e a apresentação do modelo.
3. Método	Nesta seção se realizou o delineamento da pesquisa, a apresentação das hipóteses e a definição das variáveis constituintes. Também se apresenta o instrumento e estratégia da coleta de dados e da técnica para a análise dos dados.
4. Contexto	Nesta seção se apresenta o contexto do setor de Higiene Pessoal Perfumaria e Cosméticos.
5. Apresentação e discussão dos resultados	Nesta seção se apresenta todos os resultados referidos aos testes que permitem avaliar as escalas o modelo de mensuração e as hipóteses propostas.
6. Conclusões e Considerações finais	Nesta seção se apresenta os principais resultados de forma resumida, se retomará os objetivos para a verificação de ter cumprido com eles, se apresenta as principais contribuições teóricas e gerenciais da pesquisa, as limitações do trabalho, e as sugestões de pesquisas futuras.

FONTE: A autora (2017).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentada a revisão teórica dos construtos deste trabalho: orientação para a aprendizagem, capacidade de desenvolvimento de novos produtos e desempenho financeiro. Também serão expostas brevemente as teorias de suporte dos construtos mencionados, sendo estas: a Aprendizagem Organizacional e a Visão Baseada em Recursos.

Além da apresentação dos principais conceitos, também serão apresentadas as relações entre os construtos, a formulação das hipóteses, e finalmente o modelo de pesquisa.

2.1. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

As primeiras referências da aprendizagem organizacional surgiram na literatura ao início dos anos 60 com os trabalhos dos autores Cyert e March (1963) e Cangelosi e Dill (1965); mas foi na década dos 90, onde despertou-se um grande interesse pelas pesquisas dedicadas à aprendizagem organizacional e iniciou-se uma rápida expansão em número de artigos e periódicos acadêmicos e profissionais relacionados ao tema (EASTERBY-SMITH; LYLES, 2011; GHADERI; MAT SOM; WANG, 2014; LEE; RITTINER; SZULANSKI, 2016).

O grande interesse pelas pesquisas em aprendizagem organizacional foi impulsionado pela necessidade que têm as organizações de se adaptar e mudar constantemente para sobreviver em ambientes cada vez mais competitivos (OHEMENG; OWUSU, 2015).

A partir da expansão das pesquisas em aprendizagem organizacional e sua aplicação em diversas disciplinas (BAPUJI; CROSSAN, 2004; EASTERBY-SMITH; LYLES, 2011), surgiram diversos conceitos e interpretações em relação ao tema; e hoje em dia, não existe uma teoria integrada sobre o assunto nem uma definição de aprendizagem organizacional amplamente aceita (OHEMENG; OWUSU, 2015).

Essa diversidade de conceitos de aprendizagem organizacional existentes na literatura, pode ser observada no QUADRO 2, que mostra definições apresentadas na tese de doutorado de Perin (2001); para dar continuidade cronológica e, com o propósito de mostrar que ainda existem distintas definições de aprendizagem

organizacional, neste trabalho foram adicionadas algumas das definições encontradas na literatura a partir do ano 2000.

QUADRO 2 - DEFINIÇÕES DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Autores	Definição
Argyris (1977)	Aprendizagem organizacional é o processo de detectar e corrigir erros.
Fiol e Lyles (1985)	Aprendizagem organizacional é o processo de aperfeiçoar as ações através de melhor conhecimento e entendimento.
Levitt e March (1988)	Aprendizagem organizacional é a transformação de inferências da história em rotinas que guiam o comportamento (da organização).
Stata (1989)	Aprendizagem organizacional é o principal processo através do qual a inovação ocorre.
Huber (1991)	Aprendizagem organizacional significa processamento de informações para aumentar a abrangência do comportamento potencial.
Kim (1993)	Aprendizagem organizacional é definida como o incremento de capacidade da organização de tomar a ação efetiva.
Probst e Buchel (1997)	Aprendizagem organizacional é o processo pelo qual o conhecimento e os valores básicos de uma organização mudam, buscando o aprimoramento da habilidade de solução de problemas e da capacidade de ação.
Virkkunen e Kuutti (2000)	Aprendizagem organizacional é uma interação complexa entre aprendizagem individual e coletiva; atores, ações intencionais, estruturas de dados e processos; tendo como consequência mudanças radicais e incrementais; desenvolvimento cognitivo e desenvolvimento de novas ferramentas e estruturas.
Common (2004)	Aprendizagem organizacional é a capacidade que tem uma organização para aprender coletivamente, aplicando novos conhecimentos às políticas e processos de inovação, bem como sua implementação.
Real; Leal; Roldán (2006)	Aprendizagem organizacional é um processo dinâmico de criação de conhecimento gerado no coração da organização através de seus indivíduos e grupos, voltados à geração e desenvolvimento de competências distintas que permitem à organização melhorar seu desempenho e resultados.
Rashman; Withers; Hartley (2009)	Aprendizagem organizacional é um processo de pensamento e ação individual e compartilhado no contexto organizacional, envolvendo o comportamento e elementos técnicos.
Garcia; Jiménez; Gutierrez (2012)	Aprendizagem organizacional é um componente que está presente em qualquer esforço que leva a melhorar o desempenho organizacional e fortalecer a vantagem competitiva.
Hu (2014)	A aprendizagem organizacional é um processo composto por dois subprocessos que são a aquisição de conhecimento de outros participantes de modelos de negócio, e a utilização do conhecimento obtido de outros participantes do modelo de negócio.
Andreou; Louca; Petrou (2016)	Aprendizagem organizacional é uma perspectiva cognitiva e comportamental que através da experiência repetitiva e acumulativa ajuda à empresa a reconhecer, assimilar e usar novos conhecimentos para melhorar as futuras tomadas de decisão.

FONTE: Adaptado Perin (2001)

Conforme exposto no QUADRO 2, é evidente a divergência nas definições de aprendizagem organizacional. Além disso, após realizar uma revisão da literatura,

foram identificados diferentes tipos de aprendizagem organizacional, a partir dos quais foram desenvolvidas algumas das pesquisas revisadas. Tais tipos de aprendizagem organizacional são apresentados no QUADRO 3 (para incluir o tipo de aprendizagem no quadro, considerou-se só aqueles que foram encontrados em dois ou mais artigos).

QUADRO 3 - TIPOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Tipos de Aprendizagem	Autores
Aprendizagem de ciclo simples Aprendizagem de ciclo duplo	Argyris e Schön (1978) Grant (1996)
Aprendizagem Adaptativa Aprendizagem Generativa	Slater; Narver (1995) Bettis – Outland (2012)
Tipos de Aprendizagem	Autores
<i>Exploratory Learning</i> <i>Exploitative Learning</i>	LI, et al.(2013) Zhao; Li; Liu (2016)
Aprendizagem como Processo	Slater; Narver (1995) Dibella; Nevis; Gould (1996) Ali; Peters; Lettice (2012) García-Morales; Jiménez-Barrionuevo; Gutiérrez-Gutiérrez (2012) Read; Gear; Vince (2012) Santos-Vijande ; López-Sánchez; Trespacios (2012) Ghaderi; Mat Som; Wang (2014) Hu (2014) Mena (2015) Öztürk, et al. (2016)

FONTE: A autora (2017).

Segundo o exposto no QUADRO 3, uns dos primeiros tipos de aprendizagem organizacional introduzidos na literatura foram a aprendizagem de ciclo simples e a aprendizagem de ciclo duplo. Argyris e Schön (1978) sugerem que a aprendizagem de ciclo simples consiste na adaptação ou mudanças incrementais de comportamento para o alcance de objetivos e melhora do desempenho da organização, dentro de um *framework* existente, ou seja, baseando-se em normas e princípios vigentes na organização.

A aprendizagem de ciclo duplo consiste na modificação de normas e princípios vigentes, por meio do questionamento crítico ou análises coletivas do *framework* existente para o desenvolvimento de novos paradigmas ou novas bases de conhecimento (ARGYRIS; SCHÖN, 1978).

Outros tipos de aprendizagem organizacional identificados foram a aprendizagem adaptativa e a aprendizagem generativa. Entende-se como aprendizagem adaptativa como a forma básica de como ocorre a aprendizagem dentro de uma série de limites do entorno da organização; estes limites constroem uma fronteira de aprendizagem que restringe à organização a obter uma aprendizagem sequencial e incremental focada nas oportunidades que estão dentro do escopo tradicional das atividades da organização (SLATER; NARVER, 1995).

A aprendizagem generativa consiste em uma aprendizagem menos limitada, já que ocorre quando a organização questiona suposições de longa data, como sua missão, clientes, capacidades ou estratégia para desenvolver um novo olhar para o mundo e criar novas habilidades, conhecimentos e comportamentos, baseando-se no entendimento de sistemas e relacionamentos que ligam questões e eventos-chave fora das fronteiras da organização (SLATER; NARVER, 1995).

Os autores Zhao, Li e Liu (2016) basearam sua pesquisa em outros tipos de aprendizagem: a *exploratory learning* e *exploitative learning*. A *exploratory learning* enfatiza a busca de novos conhecimentos e novas habilidades que rompem com o desenho dominante existente afastando-o de suas regras, normas, rotinas e atividades em favor de novas combinações; a *exploratory learning* está focada também em nutrir *insights* para desenvolver novos projetos de produtos que oferecem valor totalmente novo para os clientes (ZHAO et al. 2016).

Fazendo referência à *exploitative learning* Zhao et al. (2016) indicam que este tipo de aprendizagem enfatiza a eficiência com base em conhecimentos e produtos existentes para atender mercados nos quais a empresa já tem experiência, reduzindo a atenção das empresas pela reorganização criativa do conhecimento em direção a um novo produto.

Conforme o apresentado no QUADRO 3 a maior parte das pesquisas recentes da literatura revisada, basearam seus estudos na aprendizagem organizacional como processo, por isso esse tipo de aprendizagem organizacional será considerado o foco deste trabalho.

Olhando a aprendizagem organizacional como processo, existe um consenso de que a aprendizagem organizacional está estruturada segundo o nível onde ela ocorre; considerando-a como multi-nível, a aprendizagem organizacional está composta pelo nível de indivíduo, nível de grupo e nível organizacional (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999). Para alguns pesquisadores a aprendizagem se desenvolve só em um determinado nível, tendo como consequência a aprendizagem em toda a organização, e para outros autores os níveis estão inter-relacionados (POPPER; LIPSHITZ, 2000; ÖZTÜRK, 2016)

Pode-se dizer que os autores que em seus estudos relacionaram a aprendizagem organizacional com a cognição, são aqueles que consideraram a aprendizagem a nível do indivíduo. Por exemplo, para Argyris e Schön (1997) os indivíduos são considerados agentes da aprendizagem organizacional, já que a aprendizagem organizacional ocorre quando os membros da organização detectam erros, os corrigem e restauram teorias em uso da organização (ARGYRIS; SCHÖN, 1978). Sob a mesma perspectiva, Simon (1991) afirma que a aprendizagem ocorre na mente dos indivíduos, e que a aprendizagem organizacional ocorre através da aprendizagem de seus membros e pela inclusão de novos membros que trazem conhecimento que a organização não tinha anteriormente.

Na pesquisa de Read, Gear e Vince (2012), os autores identificaram que existe uma tendência a considerar que a aprendizagem organizacional é o resultado da soma da aprendizagem individual; mas seguindo uma linha de pensamento diferente, esses autores focaram seu estudo na aprendizagem a nível de grupo sob a perspectiva de que a aprendizagem organizacional está relacionada com a ação.

Dentro de essa perspectiva, Read et al. (2012) afirmam que a aprendizagem organizacional é um processo social, que é promovida através de grupos de indivíduos que interatuam com a intenção de organizar, contribuir e implementar suas ideias na prática.

Identificou-se também, outra linha de pensamento que considera que a aprendizagem organizacional tem uma perspectiva comportamental. No estudo de Huber (1991), o autor sugere que a aprendizagem organizacional ocorre quando o processamento de informações influencia a mudança de comportamentos.

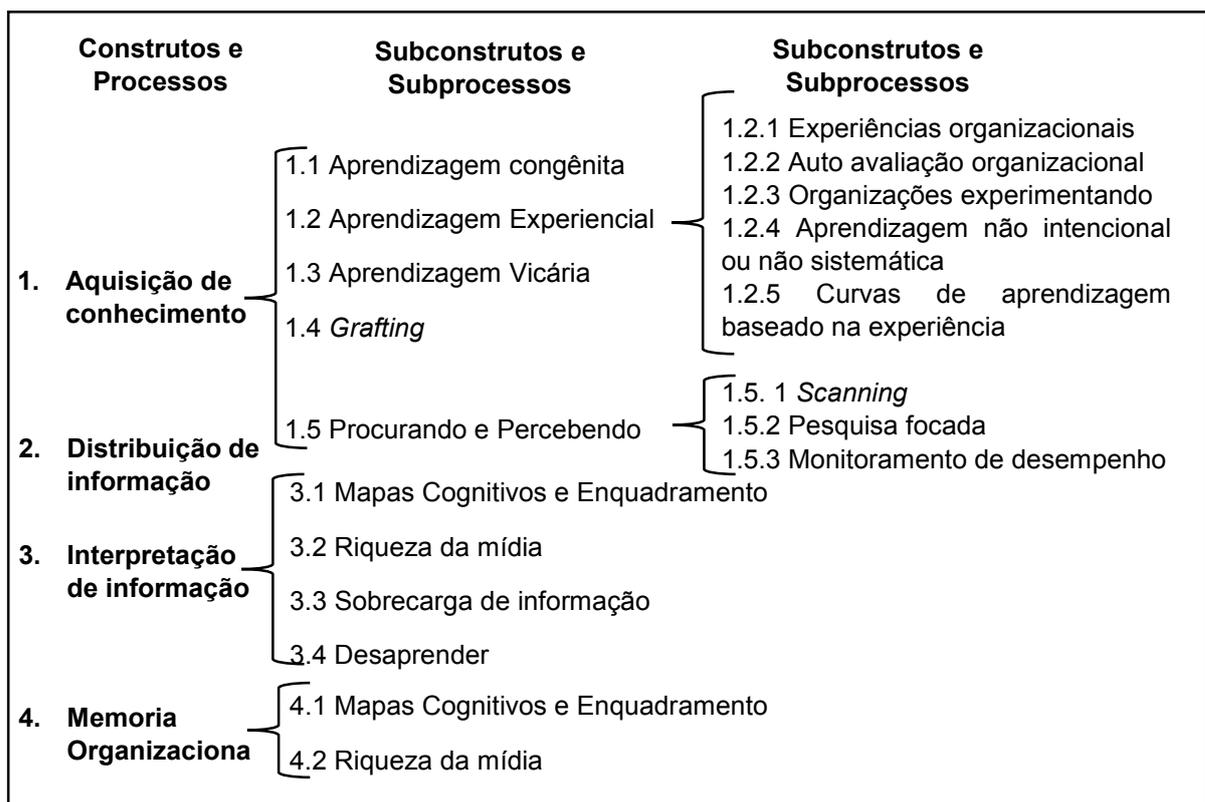
Esse processamento de informação envolve: 1) a aquisição de conhecimento, que é um processo pelo qual se obtém o conhecimento, 2) a distribuição de informações, que é o processo pelo qual as informações obtidas de diferentes fontes,

são compartilhadas para obter novos entendimentos ou novas informações, 3) a interpretação de informações, que é o processo pelo qual se dá à informação recebida uma o mais interpretações comumente entendidas e 4) a memória organizacional, que é a maneira pela qual o conhecimento é armazenado para uso futuro.

Neste trabalho Huber descreve e critica as literaturas relacionadas a estes processos, para proporcionar uma melhor compreensão do processo da aprendizagem organizacional.

A FIGURA 1 apresenta os construtos e processos associados com Aprendizagem Organizacional tratados na pesquisa de Huber (1991), que são os mencionados linhas acima.

FIGURA 1 - CONSTRUTOS E PROCESSOS ASSOCIADOS COM APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL



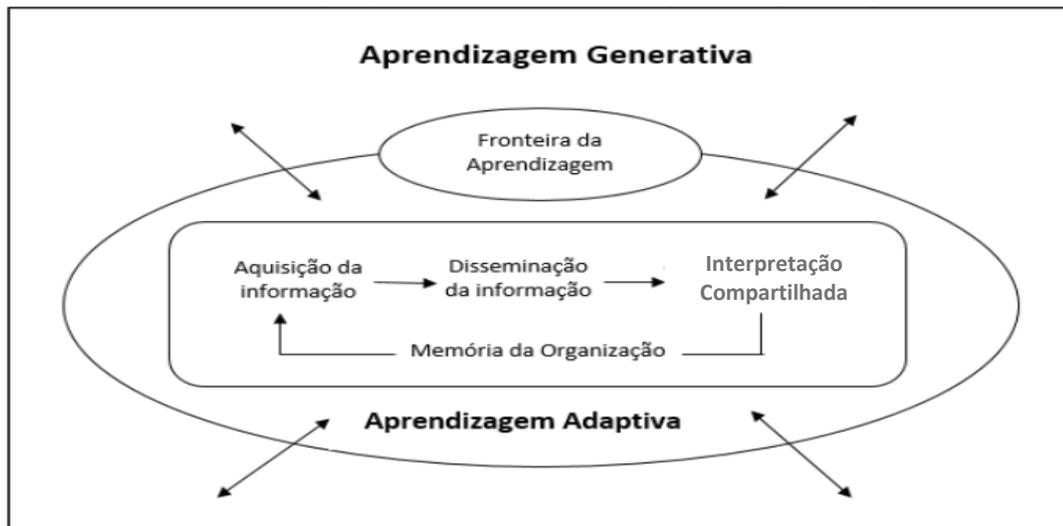
FONTE: Huber (1991).

Seguindo a mesma linha de pensamento, Slater e Naver (1995) definem aprendizagem organizacional como “o desenvolvimento de novos conhecimentos ou percepções que tem o potencial de influenciar o comportamento” (SLATER; NAVER, 1995. Pg. 63). Estes autores ressaltam que as empresas que competem em

ambientes dinâmicos e turbulentos devem conseguir mudanças de comportamento e melhoria no desempenho (SLATER; NAVER, 1995).

Na pesquisa de Slater e Naver (1995) além de explicar sobre a aprendizagem Adaptativa e Generativa, afirmam que o processo de aprendizagem organizacional é composto por três etapas: 1) Aquisição da informação, que pode ser obtida da memória organizacional, e da experiência direta ou pela experiência de outros (indireta). 2) Disseminação da informação, para ser utilizada e analisada por todos os atores organizacionais. 3) Interpretação compartilhada, onde se forma um consenso sobre o significado da informação e suas implicações. A FIGURA 2 apresenta o processo de aprendizagem organizacional proposto por Slater e Naver (1995).

FIGURA 2 - PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL



FONTE: Slater; Narver (1995).

Seguindo a mesma linha de pensamento, Dibella, Nevis e Gould (1996) definiram a aprendizagem organizacional como “a capacidade (ou processos) dentro de uma organização para manter ou melhorar o desempenho com base na experiência” (DIBELLA et al., 1996. pg. 363). Neste estudo os autores focaram-se em três etapas do processo de aprendizagem para verificar como ocorre a aprendizagem e que fatores e processos facilitam o impedem a aprendizagem. Estas três etapas do processo são:

Aquisição de conhecimento (o desenvolvimento ou criação de habilidades, *insights*, relacionamentos), compartilhamento de conhecimento (a disseminação para outros do que foi adquirido por alguns) e a utilização do conhecimento (integração da aprendizagem para que seja assimilada, amplamente disponível e também possa ser generalizada a novas situações (DIBELLA et al., 1996. pg. 363)

Para García-Morales, Jiménez-Barrionuevo e Gutiérrez-Gutiérrez (2012) a aprendizagem organizacional é considerada um processo que envolve mudanças cognitivas e comportamentais, transformando o conhecimento criado pelos indivíduos em parte do sistema de conhecimento da organização. Este processo ocorre dentro de uma comunidade de interação na qual se cria conhecimento para expandi-lo numa dinâmica constante entre o tácito e o explícito.

Sob a mesma perspectiva, Santos-Vijande, López-Sánchez e Trespalacios (2012a) também consideram a aprendizagem organizacional como um processo composto por aquisição de informação, disseminação de conhecimento, interpretação compartilhada e memória organizacional. Estes autores indicam que a aprendizagem organizacional é possível quando existe transferência de conhecimento individual por meio de interações sociais que dão como resultado a interpretação compartilhada.

Nessa pesquisa os autores encontraram como resultado que a aprendizagem contínua favorece às firmas a se adaptarem a mercados dinâmicos e turbulentos, e permite o alcance de vantagem competitiva através do fluxo de novos conhecimentos e experiência acumulada que facilitam a flexibilidade estratégica das organizações e a implementação de operações (SANTOS-VIJANDE et al. 2012a).

Após verificar que vários autores concordam que o processo de aprendizagem organizacional é composto por aquisição de informações, disseminação de conhecimento, interpretação compartilhada e memória organizacional (SONG, 2015), tais componentes serão descritos na sequência. Vale ressaltar que a palavra informações e conhecimento serão utilizadas como sinônimos neste tópico do referencial teórico.

A aquisição de informações consiste nas atividades formais e informais da organização que são destinadas à obtenção de informações, sendo algumas delas as pesquisas de clientes, análises de produtos, análises de concorrentes e análises de desempenho (HUBER, 1991).

Para Slater e Narver (1995) as informações podem ser adquiridas a partir da memória organizacional, de experiências diretas proveniente dos membros da organização e de experiências indiretas provenientes de práticas como a criação de alianças estratégicas, criação de redes, e trabalho com clientes líderes que ajudam na identificação de soluções das necessidades do mercado.

Santos-Vijande, López-Sánchez e Trespalacios (2012a) indicam que a aquisição de informação pode ter origem de fontes internas provenientes da

aprendizagem congênita que é herança do fundador da empresa, das experiências prévias e das análises das ações de concorrência no mercado.

A incorporação de novos membros de outras organizações e a criação de iniciativas com outras entidades são consideradas fontes externas de aquisição de informações que ajudam a identificar tendências chave para a solução de problemas específicos (SANTOS-VIJANDE et al.,2012a).

Outros mecanismos de aquisição de informações são: o experimental, o vicário e de contato. O mecanismo experimental está constituído pela experiência interna que ajuda na produção de novos produtos e na obtenção de conhecimentos para melhorar a produtividade; e a experiência externa, que incluem atividades de análise de dados de clientes, pesquisas de mercado, grupos focais e avaliações de resposta de mercados de teste (MENA; CHABOWSKI 2015).

Os mecanismos vicários ajudam a identificar as ações que produzem resultados positivos ou negativos, por meio de informações obtidas de *benchmarking*, mídia, conferências, estatísticas e livros. E os mecanismos de contato permitem às organizações fazer inferências baseadas nas relações pessoais e formais entre as organizações e seus membros (MENA; CHABOWSKI 2015).

Para que a aprendizagem ocorra e seja abrangente dentro da organização, a distribuição de informação tem um papel determinante, já que através da coleta de informações de outras unidades organizacionais podem se desenvolver novas informações e, quando a informação é amplamente distribuída, terão mais fontes existentes e tanto os indivíduos como as unidades organizacionais são mais propensos a aprender (HUBER, 1991).

A distribuição ou disseminação de conhecimento distingue a aprendizagem individual da aprendizagem organizacional pela partilha de informações; este compartilhamento aumenta o valor das informações quando pode ser vista por todos os atores organizacionais que são capazes de fazer perguntas de feedback, amplificações ou modificações fornecendo novas percepções (SLATER; NARVER, 1995).

Quando uma empresa conta com um fluxo de informação eficiente melhora a capacidade de tomada de decisões rápidas da organização, e aquelas empresas que contam com um processo de compartilhamento de informações com outras organizações podem ter maior sucesso em parcerias e alianças (SLATER; NARVER, 1995).

As interações formais ou informais entre os indivíduos da organização, tais como reuniões departamentais, discussões de necessidades futuras, *cross-training*, etc, são uma forma de disseminação de conhecimento (SANTOS-VIJANDE et al.,2012a). Ao contar com uma distribuição efetiva de informações recém adquiridas, a organização consegue compreender e responder eficazmente às necessidades do mercado e isso pode facilitar o alcance de objetivos organizacionais (MENA; CHABOWSKI 2015).

Entende-se como interpretação compartilhada ao processo por meio do qual se desenvolve um consenso sobre o significado das informações recebidas e suas implicações para o negócio, isto acontece por meio da interpretação comum de todas as unidades organizacionais (HUBER, 1991; SLATER; NARVER, 1995; SANTOS-VIJANDE et al.,2012a; MENA; CHABOWSKI 2015).

Se uma organização consegue desenvolver interpretações mais variadas e consegue compreende-as, pode desencadear a alteração do alcance de comportamentos potenciais da organização, o que é congruente com a aprendizagem organizacional (HUBER, 1991). A interpretação compartilhada pode ser afetada por a) a uniformidade de mapas cognitivos, b) a uniformidade do enquadramento da informação à medida que ela é comunicada, c) a carga de informação das unidades de interpretação, d) a quantidade de aprendizagem que é necessária para que se gere uma nova interpretação (HUBER, 1991) e e) o desenvolvimento de processos de desaprender (SANTOS-VIJANDE et al.,2012a).

A memória organizacional “representa todo o conhecimento que uma firma reúne” (SANTOS-VIJANDE et al., 2012a. Pg. 1081), que fica disponível para todos os indivíduos e facilita sua recuperação quando for necessário (SANTOS-VIJANDE et al.,2012). A memória organizacional impede que rotatividade de pessoal afete à perda de conhecimento da organização (SANTOS-VIJANDE et al.,2012a; MENA; CHABOWSKI, 2015) e pode se dar como memória ativa que existe nos indivíduos e redes sócias ou/e memória passiva que depende de tecnologias de informação computadorizadas (SANTOS-VIJANDE et al.,2012a). Estes tipos de memória podem acolher conhecimentos sobre operações, rotinas, informações de tempos necessários para completar atividades, etc. (HUBER, 1991)

O interesse pelo desenvolvimento de pesquisas na literatura de aprendizagem organizacional deve-se a vários fatores. Cabe salientar que um deles são os

benefícios organizacionais percebidos por parte de consultores, pesquisadores e profissionais de organizações (GHADERI; MAT SOM; WANG, 2014).

Também são considerados como benefícios que a aprendizagem organizacional é reconhecida como um importante motor da inovação (YU, et al, 2013; SONG, 2015; ZHAO et al. 2016;), apresenta um efeito positivo sobre o desempenho no desenvolvimentos de novos produtos (LI, 2013; WEI; YI; GUO, 2014), e no desempenho de inovação tecnológica (HU,2014). Ajuda às empresas a se desenvolverem em ambientes dinâmicos e competitivos (WEI et al., 2014; SANTOS-VIJANDE et al.,2012; ÖZTÜRK, 2016). É um instrumento que favorece a criação de valor para o cliente (SANTOS-VIJANDE et al.,2012a), melhora o desempenho organizacional (SANTOS-VIJANDE et al.,2012a), é um meio para o alcance de vantagem competitiva sustentável (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; MENA; CHABOWSKI, 2015) e para o alcance de renovação estratégica (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999). Assim também coopera nos processos de gestão de crises na organização (GHADERI, et al, 2014), além de outros múltiplo benefícios.

Mesmo que a abrangência de estudos em aprendizagem organizacional tenha iniciado na década de 1990 observa-se que pela importância do tema ainda estão desenvolvendo diversas pesquisas, por isso, para finalizar este tópico, serão apresentados alguns estudos recentes da aprendizagem organizacional como processo.

Na pesquisa qualitativa de Ghaderi, et al. (2014) sobre o papel da aprendizagem organizacional na gestão de crises no setor de turismo da Malásia, destacaram a importância do processo de aprendizagem organizacional conformado pela aquisição de conhecimento, difusão do conhecimento, utilização do conhecimento e memória organizacional.

Ghaderi et al.(2014) ressaltam que através da aprendizagem organizacional os gerentes são capazes de tomar decisões produtivas e gerenciar crises de forma mais eficaz; assim também, encontraram nos seus resultados que a aprendizagem organizacional pode levar ao desenvolvimento de melhores estratégias de comunicação e recuperação de crises.

Mena e Chabowski (2015) abordaram sugestões de pesquisas de marketing sobre *Stakeholders* que expande o escopo do marketing tradicional focado no cliente. Neste estudo integraram a teoria de *Stakeholders* com a teoria da aprendizagem organizacional, introduzindo mecanismo do processo de aquisição de conhecimento

centrados nos *Stakeholders* junto com os processos da aprendizagem organizacional referidos a distribuição de informação, interpretação de informação e memória organizacional, ações comportamentais de responsividade e inovação focadas nos *Stakeholders*. Esses autores indicam que este é o primeiro estudo empírico que fornece uma explicação detalhada dos processos envolvidos na aprendizagem e a responsividade aos *Stakeholders*, encontrando entre seus resultados que a aprendizagem organizacional focada nos *Stakeholders* está associada positivamente com a responsividade e que a aquisição de informações sobre *Stakeholders* influencia na propensão a empregar novas práticas inovadoras (MENA; CHABOWSKI, 2015).

Após a apresentação da literatura sobre aprendizagem organizacional como teoria de base deste trabalho, a seguir detalha-se o conceito de orientação para a aprendizagem que é um dos construtos do modelo estudado nesta dissertação.

2.2. ORIENTAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM

As orientações estratégicas - tais como a orientação para o mercado, orientação empreendedora e a orientação para a aprendizagem - tem atraído a atenção de pesquisadores de gestão e de marketing desde há algumas décadas (HAKALA, 2011). Estas orientações são capazes de moldar a forma como os membros da organização processam informações e reagem ao ambiente (ATUAHENE-GIMA; KO, 2001), e foram definidas como princípios que direcionam e influenciam as atividades de uma empresa para gerar comportamentos destinados a garantir o desempenho da empresa (HAKALA, 2011).

Existem vários estudos que pesquisaram as interações entre as orientações estratégicas e também ressaltaram suas diferenças (e.g. BAKER; SINKULA, 1999; CELUCH; KASOU; PERUVEMBA, 2002; LEE; TSAI, 2005; GRINSTEIN, 2008; LIN; PENG; KAO, 2008; HAKALA, 2011; NASUTION et al., 2011; HAKALA, 2013), concluindo que a orientação para a aprendizagem é aquela orientação estratégica que está relacionada com o desenvolvimento e uso do conhecimento na organização para obter vantagem competitiva (GRINSTEIN, 2008; LIN et al., 2008; HAKALA, 2011).

Já na década de 90, Sinkula, Baker e Noordewier (1997) incluíram a orientação para a aprendizagem em sua pesquisa sobre o processo específico da aprendizagem organizacional baseado no mercado. Esses autores indicam que o valor que tem a aprendizagem na organização é fundamental para a orientação para

a aprendizagem de uma firma, já que esse valor influencia a susceptibilidade da empresa para promover uma cultura de aprendizagem.

Sinkula et al.(1997), definiram a orientação para aprendizagem como “conjunto de valores organizacionais que influenciam a propensão de uma empresa para criar e usar o conhecimento” (pg.309). Esses valores organizacionais são 1) compromisso com a aprendizagem, 2) mente aberta e 3) visão compartilhada. O compromisso com a aprendizagem e a mente aberta influenciam a intensidade da aprendizagem, enquanto a visão compartilhada influencia a direção da aprendizagem. Esses três valores são considerados elementos necessários para maximizar a eficiência e a produtividade final da aprendizagem organizacional (SINKULA et al.1997).

O compromisso com a aprendizagem é um valor fundamental que sustenta a aprendizagem na organização. Esse valor promove uma cultura de aprendizagem que incentiva melhorar a capacidade de compreensão do seu ambiente ao longo do tempo, e também incentiva à organização a valorizar a necessidade de entender as causas e os efeitos de suas ações (SINKULA et al., 1997)

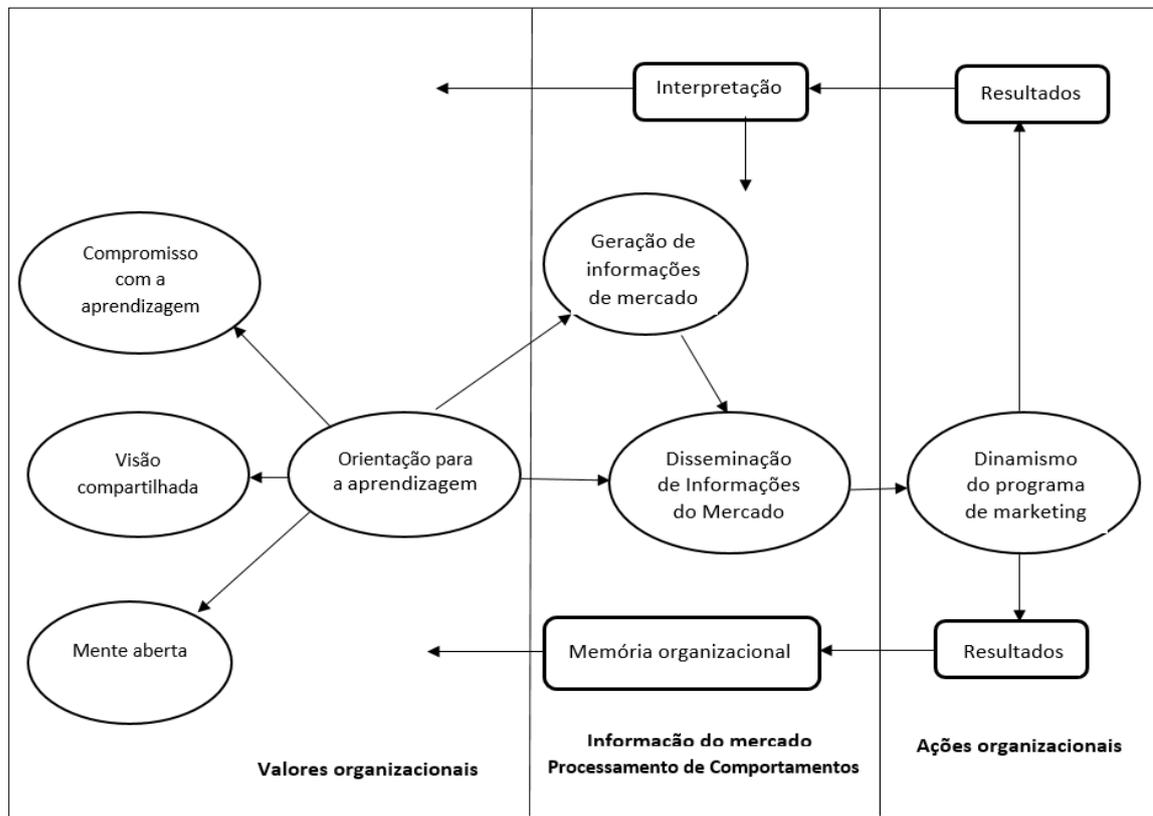
A mente aberta é um valor organizacional necessário para questionar modelos mentais sobre o funcionamento do mercado que foram estabelecidos a partir de sucessos e falhas passadas da organização. Considera-se importante que uma empresa possa questionar de forma proativa rotinas, suposições, crenças de longa duração e aqueles modelos mentais que já não refletem a realidade do mercado e limitam a forma de agir da organização. A mente aberta incentiva a mudança organizacional (SINKULA et al.1997).

A visão compartilhada é a base crucial para a aprendizagem proativa, fornece direcionamento - um foco de aprendizagem que promove compromisso e propósito entre os membros da organização. Com uma visão compartilhada, os membros da organização são mais propensos a saber quais são as expectativas organizacionais, quais são os resultados a serem mensurados ou quais teorias estão em operação, e assim, é mais fácil para eles saber o que aprender (SINKULA et al.1997).

Esses três valores relacionados à aprendizagem organizacional compõem o construto de segunda ordem da orientação para a aprendizagem que foi mensurado na pesquisa de Sinkula et al.(1997), o modelo testado nesse estudo é apresentado na FIGURA 3.

Os resultados encontrados nesse estudo afirmam a relação que tem esse conjunto de valores com o processo da aprendizagem organizacional.

FIGURA 3 - MODELO CONCEITUAL SINKULA, et al, 1997.



FONTE: Sinkula et al. (1997).

Afirma-se que a orientação para a aprendizagem mais positiva resultará diretamente no aumento da geração e disseminação de informações de mercado; além disso, descobriu-se que a aprendizagem organizacional também tem um efeito indireto na disseminação da informação de mercado, que é um comportamento de processamento de informação que afeta indiretamente ao grau em que uma organização realiza mudanças nas suas estratégias de marketing (SINKULA et al., 1997).

No trabalho de Baker e Sinkula (1999) estudou-se o efeito sinérgico da orientação ao mercado e a orientação para a aprendizagem no desempenho organizacional, sob o mesma abordagem da orientação para a aprendizagem de Sinkula et al. (1997) utilizando a escala testada por esses autores. Além de concordar com o conceito de Sinkula et al. (1997), Baker e Sinkula (1999) sugerem que a orientação para a aprendizagem é um conjunto de valores que influenciam no grau

em que uma empresa está satisfeita com suas teorias em uso e suas lógicas dominantes, isto através do questionamento constante das normas organizacionais que guiam as ações organizacionais de processamento de informações.

Para Baker e Sinkula (1999) a orientação para a aprendizagem também está composta pelos valores compromisso com a aprendizagem, mente aberta e visão compartilhada; esses valores determinam a velocidade e precisão da aprendizagem. A eficiência da aprendizagem organizacional é uma função desses valores enquanto interagem com comportamentos e ações de processamento de informações (SINKULA et al., 1997).

A orientação para a aprendizagem também é considerada como uma característica da empresa associada à aprendizagem organizacional que resulta em mudanças que orientam o comportamento numa empresa (CELUCH; KASOUF; PERUVEMBA, 2002).

Celuch et al, (2002) baseados no estudo de Baker e Sinkula (1999) também relacionaram a orientação para a aprendizagem com os valores: 1) Compromisso com a aprendizagem, 2) mente aberta e 3) visão compartilhada; indicando que esses valores contribuem para uma cultura organizacional na qual os indivíduos sentem a necessidade de abordar e questionar suposições, crenças e rotinas, e de compartilhar um sentido de propósito e direção que motiva a aprendizagem organizacional.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Li et al.(2010) afirmam que a orientação para a aprendizagem refere-se a um conjunto de valores que estimulam os membros da organização a se envolverem em atividades de criação e compartilhamento de conhecimento, manifestando assim, a propensão da organização para aprender a se adaptar. Para esses autores os valores relacionados à orientação para a aprendizagem também são: compromisso com a aprendizagem, mente aberta e visão compartilhada.

Concordando com os valores propostos por Sinkula et al. (1997), Nasution et al., (2011) definem a orientação para a aprendizagem “como um aspecto cultural que enfatiza o processo de melhoria dos *insights*, do conhecimento e da compreensão para melhorar o desempenho organizacional e o valor do cliente” (NASUTION et al., 2011. pg.338). A orientação para a aprendizagem tem uma visão geral que sugere que a aprendizagem transforma oportunidades reconhecidas em ações e é o facilitador chave do desempenho de uma empresa (HAKALA, 2011).

À luz da literatura da aprendizagem organizacional e a literatura de novos produtos, Calantone, Cavusgil e Zhao (2002) estudaram as relações entre a orientação para a aprendizagem e a inovatividade e o desempenho da empresa.

Esses autores conceituam a orientação para aprendizagem organizacional como uma atividade da organização que inclui adquirir, usar e compartilhar informações/conhecimento “sobre as necessidades dos clientes, as mudanças no mercado e as ações dos concorrentes, bem como o desenvolvimento de novas tecnologias para criar novos produtos que sejam superiores aos dos concorrentes” para assim aumentar a vantagem competitiva (CALANTONE et al. 2002. pg.516).

Além de contribuir no desenvolvimento da vantagem competitiva, a orientação para a aprendizagem ajuda as empresas a usar informações de seus clientes para a melhora de seus produtos e serviços, aumentar suas vendas e manter uma grande base de clientes, assim também, permite o incremento da base de conhecimento da firma para apoiar o uso dos seus recursos de forma eficaz (NYBAKK, 2012).

Calantone et al, (2002) adaptaram a escala de Sinkula et al. (1997) e adicionaram o fator de compartilhamento de conhecimento intra-organizacional argumentando que para a aprendizagem organizacional ocorra precisa de um sistema eficiente de compartilhamento de informações, que permita reexaminar estratégias de decisão passadas e atividades de implementação; concluindo que a orientação para a aprendizagem é um construto de segunda ordem composta por 1) compromisso com a aprendizagem, 2) visão compartilhada, 3) mente aberta e 4) compartilhamento conhecimento intra-organizacional.

O compromisso com a aprendizagem relaciona-se com o grau em que se valoriza e promove a aprendizagem em uma empresa (CALANTONE et al, 2002; FENG; ZHAO; SU, 2014; MAHMOUD, 2016) que é considerada como um investimento importante (CALANTONE et al, 2002) para alcançar vantagens competitivas (FENG et al., 2014). O compromisso com a aprendizagem está associado a uma orientação estratégica de longo prazo (CALANTONE et al, 2002; FENG et al, 2014). Empresas comprometidas com a aprendizagem esperam que seus funcionários procurem conhecimento e se encorajem nas atividades de aprendizado (FENG et al., 2014).

A visão compartilhada refere-se ao foco em aprendizagem (CALANTONE et al, 2002) e é definida como a medida em que a firma desenvolve e mantém a compreensão universal sobre o enfoque organizacional, dando aos funcionários um senso de propósito e direção. Sem uma visão compartilhada, o aprendizado dos

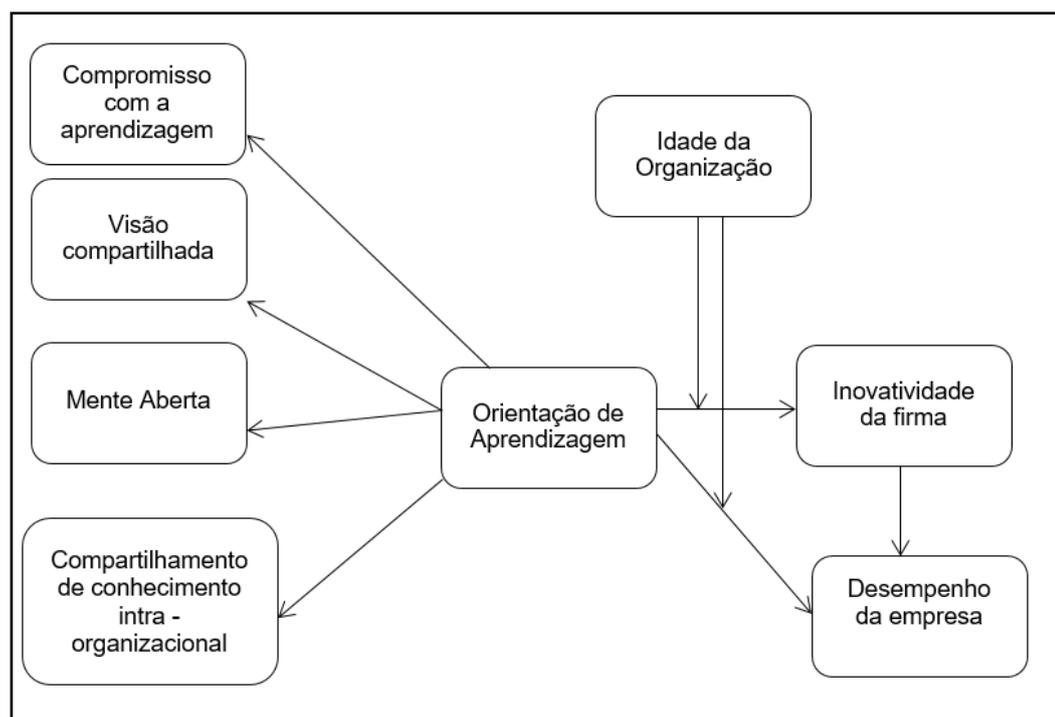
funcionários de uma empresa é menos provável de ser significativo (FENG et al., 2014).

Mente aberta é a disposição para avaliar e questionar as rotinas da organização para aceitar novas ideias, pode estar relacionada com o processo de desaprender rotinas antigas para renovar ou atualizar a base de conhecimento. As empresas devem enfrentar a evolução rápida da tecnologia e dos mercados turbulentos. A taxa de obsolescência do conhecimento é alta na maioria dos setores. Mesmo assim, as lições aprendidas no passado podem ainda ser instrutivas, a organização tem a mente aberta para questioná-las (CALANTONE et al, 2002).

O compartilhamento de conhecimento intra-organizacional refere-se a crenças coletivas ou rotinas comportamentais relacionadas com a difusão da aprendizagem entre diferentes unidades dentro de uma organização (FENG et al., 2014). A partilha de conhecimento intra-organizacional é necessária para evitar a perda de informação, dado que por meio dela se mantem vivos os conhecimentos e informações recolhidas a partir de várias fontes e serve como uma referência para a ação futura, além de permitir o reexame sistemático da estruturação da informação (CALANTONE et al, 2002).

O Modelo testado por Calantone et al, (2002) é apresentado na FIGURA 4.

FIGURA 4 - MODELO CONCEITUAL CALANTONE, et al, 2002



FONTE: Calantone, et al (2002).

Com uma visão diferente autores como Klimecki e Lassleben (1998) Sadler-Smith et al.,(2001) sugerem que existem dois tipos de orientações para a aprendizagem, a “orientação passiva/reativa caracterizada pela cautela, inibição e aversão à tomada de risco e à experimentação” (Sadler-Smith et al., 2001.pg.141) e a orientação ativa/proativa caracterizada pela antecipação de necessidades futuras e pelas modificações de esquemas existentes através da incorporações de novos conhecimentos (SADLER-SMITH; SPICER; CHASTON, 2001).

Na pesquisa de Schilling (2002), considerou-se a orientação para a aprendizagem como um fator que deve ser acompanhado do progresso tecnológico de uma empresa e que juntos podem antecipar as mudanças nas necessidades dos clientes. Para eles, o investimento no desenvolvimento de tecnologia e sua aprendizagem associada, expandem os conhecimentos e habilidades melhoram as capacidade de assimilar e utilizar informações futuras numa empresa.

Lee e Tsai (2005) utilizando o conceito de Baker e Sinkula et al (1999), identificaram na literatura outros valores diferentes ao compromisso com a aprendizagem, mente aberta e visão compartilhada. Baseados nos valores propostos na pesquisa de Senge (1990), que são pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada e aprendizagem em equipe; Lee e Tsai (2005) realizaram uma análise fatorial que foi conduzida para determinar a dimensionalidade de escalas de medição e purificação de itens, identificando, ao pensamento sistêmico e aprendizagem em equipe como dimensões subjacentes válidas para trabalhar o construto de orientação para a aprendizagem.

Para Lee e Tsai (2005) as empresas orientadas para a aprendizagem não só adquirem, disseminam e/ou utilizam informações sobre os mercados para procurar novas formas de atender as necessidades dos clientes, também investigam continuamente a dinâmica dos mercados. Esses autores consideram a orientação para a aprendizagem como um mecanismo que influencia na capacidade da empresa para desafiar os antigos pressupostos e facilitar novas técnicas e metodologias (LEE; TSAI, 2005).

A seguir serão apresentadas algumas das pesquisas recentes sobre orientação para a aprendizagem.

Pesämaa et al, (2013) sugerem que a orientação para a aprendizagem afeta as atitudes dos funcionários, na medida que se esforçam para enfrentar riscos inerentes ao desenvolvimento da inovatividade organizacional. Na sua pesquisa

Pesämaa et al, (2013) mostram a orientação para a aprendizagem como um processo que é usado para lidar com a incerteza envolvida na busca da inovatividade organizacional para obter competitividade. Ao testar a relação entre a inovatividade organizacional e o desempenho na prestação de serviços os autores acharam que a orientação para a aprendizagem incrementa a relação entre essas variáveis no setor da indústria de saúde.

Feng et al., (2014) com a intenção de encontrar o padrão apropriado entre os Sistemas de Gestão Ambiental (SGA) e a orientação organizacional e a orientação para a aprendizagem, investigaram seu efeito conjunto sobre o desempenho da empresa.

Esses autores afirmam que uma organização com orientação para a aprendizagem não só reúne e utiliza informações de mercado, mas também questiona os modelos de negócios atuais para explicar a situação do mercado e tenta "desaprender" o conhecimento do mercado obsoleto.

Nos resultados desse estudo os autores acharam que as interações entre os SGAs e as dimensões da orientação de aprendizagem têm impactos positivos no desempenho da empresa. Assim, uma adequada orientação para a aprendizagem para a eficiência e eficácia dos SGA é caracterizada por altos níveis de comprometimento com a aprendizagem, visão compartilhada, mente aberta e compartilhamento de conhecimento intra-organizacional.

Com o fim de pesquisar o impacto das estratégias competitivas na orientação para o mercado responsiva (OMR), na orientação para mercado proativa (OMP), na orientação para a aprendizagem (OA) e no desempenho organizacional em empresas de manufatura e serviços na Jordânia, Kharabsheh et al., (2015) obtiveram como resultado que a orientação para a aprendizagem fornece mecanismos por meio dos quais as estratégias são implementadas adequadamente; também permite que a empresa busque e explore oportunidades ou neutralize ameaças do ambiente, e permite que a empresa compreenda melhor as necessidades dos clientes do que seus concorrentes, além de promover recursos organizacionais valiosos como o desenvolvimento de relacionamento de longo prazo com clientes estratégicos (KHARABSHEH et al., 2015). Uma empresa com cultura baseada na aprendizagem tenderá gerar mais facilmente sentimentos de confiança e compromisso efetivo com seus clientes estratégicos (KHARABSHEH et al., 2015).

Os resultados dessa pesquisa contribuíram à literatura de implementação de estratégia examinando os efeitos de estratégias competitivas sobre OMR, OMP e OA, seus achados afirmam que uma estratégia de diferenciação tem um impacto positivo e significativo sobre OMP, OMR e OA; e que a estratégia de liderança de custos só tem um impacto significativo e positivo na OMR (KHARABSHEH et al., 2015). Com relação ao impacto da OMP, OMR e OA no desempenho organizacional, esse estudo descobriu que OMR e OA têm um impacto positivo e significativo sobre o desempenho organizacional, a orientação para a aprendizagem com maior impacto (KHARABSHEH et al., 2015).

Kharabsheh et al., (2015) indicam que seus resultados foram alinhados com a literatura que afirma que a orientação para a aprendizagem leva a resultados superiores, como sucesso de novos produtos, retenção de clientes e crescimento e/ou rentabilidade superior além de ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável (KHARABSHEH et al., 2015). Apesar de demonstrar entre seus resultados superioridade da OA sobre OMR e OMP, os autores ressaltam que não se está sugerindo que as empresas abandonem a atenção da OMP e OMR (KHARABSHEH et al., 2015).

Mahmoud, et al. (2016) realizou sua pesquisa com o objetivo de examinar a relação entre as orientações para o mercado e para a aprendizagem sobre o desempenho do negócio e o papel mediador da inovação na indústria bancária de Gana. Os autores sugerem que empresas comprometidas com a aprendizagem, tem tendência a possuir tecnologia de ponta que leva a uma maior capacidade de inovação tanto em produtos como em processos, se a empresa tem um excelente ambiente de aprendizagem irá a impulsionar o uso de todos os recursos, incluindo as atividades que acompanham a orientação para o mercado e a inovação. Nesse sentido, observa-se que a orientação para a aprendizagem continua, melhora a eficiência e a eficácia das atividades inovadoras, já que a orientação para a aprendizagem reflete o grau em que as empresas estão empenhadas em desafiar crenças e práticas que definem o processo de inovação.

Para medir a orientação para a aprendizagem Mahmoud, et al. (2016) utilizaram a escala de Calantone et al., (2002) e como principais resultados encontraram que a orientação para o mercado está associada ao desempenho do negócio além dos efeitos de mediação e que a capacidade de inovação, o compromisso com a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimento intra-

organizacional determinam significativamente o desempenho dos negócios dos bancos.

Após da apresentação de pesquisas recentes de orientação para a aprendizagem e dando continuidade com o referencial teórico, no seguinte tópico será apresentada a visão baseada em recursos como teoria de base das capacidades de marketing.

Estudos recentes sobre orientação para a aprendizagem basearam-se ou adaptaram a escala testada pelos autores Sinkula et al. (1997) ou Baker e Sinkula (1999) (e.g. HAKALA, 2013; PESÄMAA et al, 2013; WU; LIN, 2013; REAL et al., 2014; FANG et al.,2014; KHARABSHEH et al., 2015; SHENG; CHIEN, 2016) considerando que a orientação para a aprendizagem é um construto de segunda ordem composto por compromisso com a aprendizagem, visão compartilhada e mente aberta; outras pesquisas (e.g NYBAKK, 2012; FENG et al., 2014; MAHMOUD et al., 2016) basearam-se ou adaptaram a escala de Calantone et al., 2002, que além de considerar as três dimensões já mencionadas, incluíram uma quarta dimensão que é o compartilhamento conhecimento intra-organizacional.

Com a revisão na literatura pode-se concluir que existe um consenso na literatura atual sobre as dimensões que compõem o construto da orientação para a aprendizagem e, também, que uma das escalas mais utilizadas nas pesquisas do tema foi a escala de Sinkula et al. (1997). Portanto, como essa escala foi utilizada em pesquisas recentes, foi decidido aplicá-la neste trabalho considerando os três valores que compõem o construto de orientação para a aprendizagem proposto por Sinkula et al. (1997), que são 1) compromisso com a aprendizagem, 2) mente aberta e 3) visão compartilhada.

2.3. VISÃO BASEADA EM RECURSOS E CAPACIDADES DE MARKETING

O desenvolvimento da teoria baseada em recursos iniciou-se em 1959 com o estudo de Penrose. Neste estudo a autora ressalta que a distinção dos recursos que possui uma empresa e a maneira como são utilizados, dão origem à singularidade da organização e ajudam a seu crescimento (RIBEIRO; ROSSETTO; VERDINELLI, 2011).

O termo Visão Baseada em Recursos (VBR), foi introduzido na literatura por Wernerfelt (1984) que focou sua pesquisa na construção da vantagem competitiva

sustentável a partir do uso e controle dos recursos da organização (RIBEIRO et al., 2011). Seguindo essa perspectiva, Barney (1991) sugere que os recursos da organização contam com dois elementos que sustentam a diferença nos atributos organizacionais que geram a vantagem competitiva sustentável; esses elementos são a heterogeneidade e a dificuldade de mobilidade.

A heterogeneidade de recursos refere-se que mesmo assim as empresas operem dentro da mesma indústria cada uma delas possui diferentes recursos, sendo estes únicos a permitirem que uma empresa esteja mais habilitada na realização de certas atividades (KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2014; KULL; MENA; KORSCHUN, 2016).

A dificuldade de mobilidade dos recursos entre as empresas faz que as diferenças de recursos sejam persistentes, permitindo que os benefícios da heterogeneidade persista ao longo do tempo (KOZLENKOVA et al., 2014; KULL et al., 2016).

A lógica da visão baseada em recursos sugere que a vantagem competitiva sustentável ocorre quando uma empresa agrega valor na sua estratégia, em base à exploração dos recursos que possui identificando e controlando os recursos que outras empresas acharem caros ou difíceis de imitar (KOZLENKOVA et al., 2014). Assim, a empresa é capaz de responder às oportunidades do mercado e de implementar sua estratégia, sem nenhum competidor que seja capaz de imitar seus benefícios (BARNEY, 1991).

Os recursos são o tema central da VBR. Wernerfelt (1984) define o termo recursos como “qualquer coisa que possa ser pensada como uma força ou uma fraqueza de uma empresa” (WERNERFELT, 1984, p.172). No estudo de Barney (1991), definiu-se recursos como todos os ativos, capacidades, processos, atributos, informações e conhecimentos organizacionais que são controlados pela organização, para formular e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade (BARNEY, 1991). Posteriormente, Barney e Hesterly (2012) referiram-se a recurso como algo que uma empresa pode aproveitar para alcançar seus objetivos.

Para que os recursos sejam potenciais fontes de vantagem competitiva, Barney (1991) indica que os recursos devem possuir as seguintes características: devem ser valiosos, raros, imperfeitamente inimitáveis e não substituíveis (VRIN).

Os recursos são valiosos se eles permitem à empresa explorar oportunidades externas e neutralizar forças ou ameaças do ambiente externo (BARNEY, 1991;

BARNEY; HESTERLY, 2012). São raros de maneira que sejam difíceis de imitar pela concorrência do mesmo setor (BARNEY, 1991). São imperfeitamente inimitáveis, se são substancialmente caros de obter ou desenvolver pelas empresas concorrentes; esta característica indica que as empresas concorrentes não podem duplicar um recurso de maneira direta (BARNEY; HESTERLY, 2012). Os recursos podem ser imperfeitamente inimitáveis quando dependem de três mecanismos: condições históricas únicas, ambiguidade causal e complexidade social (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2012); e são não substituíveis, quando não tem algum substituto estratégico equivalente para implementar a mesma estratégia (BARNEY, 1991).

Tais características devem constar simultaneamente nos recursos para promover a vantagem competitiva. Assim sendo, apenas explorar um recurso valioso não é suficiente, uma vez que não há garantia de exclusividade da empresa ao respeito da detenção deste. Um recurso sendo valioso mas não raro pode resultar em paridade competitiva, devido a possibilidade de exploração concomitante pela concorrência. Ainda assim, um recurso sendo valioso e raro, porém que não seja dispendioso de ser reproduzido, ocasionará uma vantagem temporária em virtude da facilidade de ser imitado (KOZLENKOVA et al., 2014).

Dito isso, há ainda a preocupação quanto à possibilidade de substituição dos recursos, pelo fato de que um recurso pode ser valioso, raro e imperfeitamente inimitável mas, se as empresas concorrentes podem explorar outro recurso para substituí-lo, a vantagem competitiva gerada se dissiparia. Assim, ao explorar um recurso que seja valioso, raro, imperfeitamente inimitável e não substituível simultaneamente, gerar-se-ia vantagem competitiva sustentável (KOZLENKOVA et al., 2014).

Cada empresa tem uma carteira única de recursos; os recursos tangíveis muitas vezes são mais fáceis de imitar ou substituir a diferença dos recursos intangíveis pelos quais as organizações podem se diferenciar de maneira mais eficaz e sustentável (KULL; MENA; KORSCHUN, 2016). Dentro do portfólio de recursos existe variedade de recursos estratégicos desde patentes da empresa, até elementos tácitos de conhecimento de processos únicos de uma organização (KULL et al., 2016). Todos os recursos podem ser utilizados em atividades complementares ou de maneira conjunta, para reforçar o potencial do alcance da vantagem competitiva sustentável da empresa (COLLIS; MONTGOMERY, 1995).

A VBR teve uma evolução gradual, conforme se foi reconhecendo que a vantagem competitiva de uma empresa pode mudar rapidamente para se adaptar em ambientes competitivos e dinâmicos, e que a existência de um conjunto de recursos em um determinado momento pode não ser suficiente para sustentar o desempenho acima da média no longo prazo (SANTOS-VIJANDE et al, 2012a).

Sob esse contexto, Makadok (2001), sugere que existem recursos especiais denominados capacidades que tem o propósito de melhorar a produtividade de outros recursos. As capacidades das empresas tomam cada vez mais importância nas dimensões organizacionais, sendo desenvolvidas para implementar estratégias competitivas específicas (KHARABSHEH et al., 2015).

Morgan (2012), define capacidades como processos que incluem a aquisição de novos recursos, sua combinação e transformação em ofertas de valor para o mercado. As capacidades envolvem padrões complexos que coordenam habilidades e conhecimentos e são normalmente incorporadas como rotinas organizacionais ao longo do tempo (DAY,1994; GRANT,1996; MAKADOK,2001; MORGAN, 2012), distinguindo-se de outros processos organizacionais por gerarem um bom desempenho em relação à concorrência (MORGAN, 2012).

A partir da definição de capacidades, desenvolveram-se diversas pesquisas do tema seguindo diferentes linhas de literatura. A capacidade de desenvolvimento de novos produtos que é um construto a analisar nesse trabalho, para alguns autores foi considerada uma capacidade dinâmica (e.g. GULATI; DIALDIN; WANG, 2002; PAVLOU; EL-SAWY 2006; BARRALES-MOLINA et al; 2010; EGGERS, 2012; SONG; SU, 2015; RACELA, 2015). Já para outros autores da literatura de inovação, foi considerada uma capacidades de inovação (e.g. FRANCIS; BESSANT, 2005, LIN et al., 2010, ZHANG et al., 2013; VICENTE et al., 2015; HARTONO; SHENG, 2016), e finalmente para autores da literatura de marketing foi considerada uma capacidade de marketing (e.g VORHIES; HARKER, 2000; VORHIES; MORGAN,2005; MURRAY et al, 2011; SANTOS- VIJANDE et al., 2012b; MORGAN,2012). Neste trabalho, a capacidade de desenvolvimento de novos produtos está alinhada com a literatura de Marketing.

Por esse motivo, para um melhor entendimento das capacidades de Marketing, será apresentada a definição e algumas classificações existentes dessas capacidades.

Weerawardena (2003), baseando-se no estudo de Day (1994), define capacidade de marketing como processos integradores de conhecimentos, habilidades e recursos coletivos da empresa, projetados às necessidades do mercado e na adição de valor a seus bens ou serviços para atender demandas competitivas.

As capacidades de marketing são aquelas capacidades que desenvolvem atividades focadas na solução de problemas de marketing por meio de processo integrativo de conhecimento e recursos de marketing tangíveis e intangíveis, além de desenvolver habilidades para aplicar esses recursos para a criação de valor (VORHIES; HARKER, 2000).

Empresas que tem capacidades de marketing superiores às da concorrência, são melhores geradoras de informações sobre desejos e necessidades de clientes e, como consequência são melhores desenvolvendo produtos para satisfazer aqueles desejos e necessidades (VORHIES; HARKER, 2000).

Além disso, as capacidades de marketing conferem à empresa a capacidade de gerar e atuar sobre informações, ações e reações de concorrentes. Esse processo de geração de conhecimento sendo aplicado com a intenção de oferecer valor superior do cliente, ajuda à empresa a desenvolver uma base para alcançar vantagem competitiva, resultando em melhor desempenho do que a concorrência (NARVER; SLATER, 1990; VORHIES; HARKER, 2000).

Na pesquisa de Vorhies e Harker (2000), com o objetivo de explorar o conjunto de capacidades de marketing desenvolvidas em empresas estrategicamente focadas na orientação para o mercado, os autores identificaram na literatura seis capacidades de marketing. Posteriormente, por meio de entrevistas a gerentes de marketing, confirmaram as definições de ditas capacidades para analisar e desenvolver escalas das capacidades de marketing identificadas, que são as seguintes:

Capacidade de Pesquisa de marketing, são os processos que se encargam de descobrir informações de mercado para desenvolver informações sobre necessidades específicas dos clientes e para projetar programas de marketing para atender essas necessidades e condições de mercado (VORHIES; HARKER, 2000).

Capacidade de Preços, é definida como os processos necessários para definir o preço competitivo dos produtos e serviços da firma e para monitorar os preços no mercado (VORHIES; HARKER, 2000).

Capacidade de Desenvolvimento de produtos, projeta produtos que são capazes de superar os produtos dos concorrentes, atendendo as necessidades dos clientes, e as metas e obstáculos internos da empresa (VORHIES; HARKER, 2000).

Capacidade de gestão dos canais de distribuição da empresa, se preocupa pela formação e gestão eficaz das relações com os distribuidores (VORHIES; HARKER, 2000).

Capacidade de promoção, é definida como publicidade, promoções de vendas e atividades de venda pessoal que as empresas usam para se comunicar com o mercado e vender o produto (VORHIES; HARKER, 2000).

A *capacidade de gestão de marketing* está focada no gerenciamento de aquisições de clientes, de programas de marketing e na capacidade de coordenar ações entre os diversos elementos da empresa necessários para implementar um programa de marketing (VORHIES; HARKER, 2000).

Em um estudo posterior Vorhies e Morgan (2005), com a finalidade de examinar empiricamente os benefícios do desempenho de negócio, através do benchmarking das capacidades de marketing das empresas com alto desempenho, realizaram entrevistas em profundidade a gerentes envolvidos em atividades de marketing sênior e grupos focais com gerentes de equipes de gestão de marketing do setor de empresas de alta tecnologia.

Sintetizaram os resultados desse trabalho de campo com a literatura e, assim, identificaram as capacidades de marketing que são consideradas como influência positiva para alcançar um melhor desempenho de negócios. O modelo trabalhado nesse estudo é o apresentado na FIGURA 5.

As capacidades identificadas nesse estudo são:

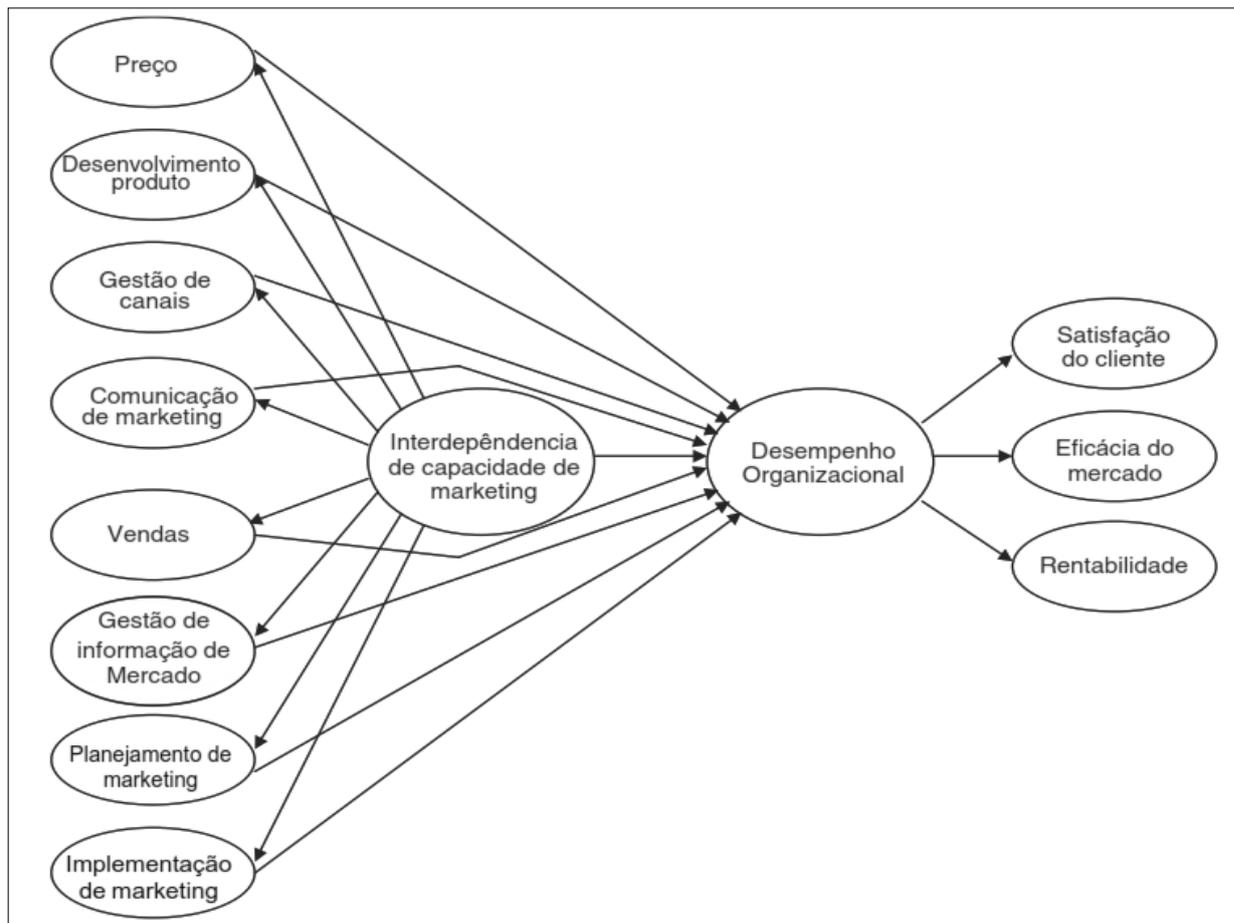
Capacidade de desenvolvimento de produtos, considerada como processos pelos quais as empresas desenvolvem e gerenciam ofertas de produtos e serviços (VORHIES; MORGAN, 2005).

Capacidade de Preços, é a habilidade de extrair a melhor receita dos clientes da empresa (VORHIES; MORGAN, 2005).

Capacidade de gestão de canais, é a habilidade que tem a empresa para estabelecer e manter canais de distribuição que de forma eficiente e eficaz entreguem valor aos clientes finais (VORHIES; MORGAN, 2005).

Capacidade de comunicação de marketing, é a habilidade da empresa de gerenciar as percepções do valor do cliente (VORHIES; MORGAN, 2005).

FIGURA 5 - MODELO CONCEITUAL VORHIES; MORGAN, 2005



FONTE: Vorhies, Morgan (2005).

Capacidade de vendas, são os processos pelos quais a empresas recebem pedidos de clientes (VORHIES; MORGAN, 2005).

Capacidade de gestão de informações de mercado, são processos pelos quais as empresas aprendem sobre o mercado e usam o conhecimento do mercado (VORHIES; MORGAN, 2005).

Capacidade de planejamento de marketing, é a habilidade da empresa de conceber estratégias de marketing que otimizem a combinação entre os recursos da empresa e seu mercado (VORHIES; MORGAN, 2005).

Capacidade de implementação de marketing, são os processos pelos quais a estratégia de marketing pretendida é transformada em realidade por meio da implementação de recursos (VORHIES; MORGAN, 2005).

Seguindo a mesma linha de pensamento sobre a definição de capacidades de marketing anteriormente mencionada, Santos-Vijande et al. (2012b), com o objetivo de revelar o desenvolvimento consistente da função comercial nas PMEs a

nível estratégico e operacional, identificaram seis tipos de capacidades de marketing baseadas no mix de marketing -ou seja as 4Ps- e no planejamento flexível e implementação de marketing. Essas capacidades são:

Flexibilidade de Planejamento que é uma habilidade essencial em contextos competitivos de hoje, já que reflete a extensão em que as empresas realizam o planejamento estratégico de marketing e que se ajustam às contingências ambientais relevantes (SANTOS-VIJANDE et al., 2012b).

Implementação de marketing mostra a capacidade da empresa para desenvolver e controlar planos comerciais (SANTOS-VIJANDE et al., 2012b).

Desenvolvimento de produtos que relacionam-se com a capacidade de desenvolver novos produtos e serviços, garantindo a constante adaptação do produto às necessidades do mercado (SANTOS-VIJANDE et al., 2012b).

Capacidade de resposta do serviço que é a capacidade de responder rapidamente em termos de serviços associados com a oferta existente. A capacidade de resposta do serviço depende da adaptabilidade da organização e reflete seu interesse em manter relações de longo prazo com seus clientes (SANTOS-VIJANDE et al., 2012b).

Preço envolve a capacidade de definir a política de preços para obter a melhor receita possível do mercado (SANTOS-VIJANDE et al., 2012b).

Comunicação de marketing ajuda na gestão de expectativas dos clientes, juntamente com a imagem e valor percebido da empresa (SANTOS-VIJANDE et al., 2012b).

Com uma visão mais abrangente Morgan (2012) na sua pesquisa de Marketing e desempenho do negócio, agrupa as capacidades de marketing em 4 Grupos: Capacidades de marketing especializadas, que relacionam-se com os processos específicos usados dentro da organização para combinar e transformar os recursos. Essas capacidades são: *Gestão de produtos, Gestão de preços, Gestão de canais, Gestão da comunicação de marketing, Vendas, Pesquisa de mercado.*

Capacidades de marketing multifuncionais/cross-funcionais, são capacidades mais complexas e de ordem superior de recursos especializados, que reúnem múltiplas capacidades de marketing especializadas e as combinam com contribuições de recursos especializados em outras funções. Essas capacidades são: *gestão de marcas, gestão de relacionamento com clientes (CRM) e desenvolvimento de novos produtos (CDNP)* (MORGAN, 2012).

Capacidades arquiteturas de marketing, que estão relacionadas aos processos utilizados para selecionar, integrar e orquestrar múltiplas capacidades especializadas e multifuncionais e as entradas de recursos associadas. Essas capacidades são: *Planejamento estratégico de marketing, Implementação da estratégia de marketing* (MORGAN, 2012).

Capacidades dinâmicas de marketing, referem-se às capacidades da empresa que se preocupam por desenvolver aprendizagem baseada no mercado e usar o *insight* resultantes para reconfigurar os recursos da empresa e reforçar suas capacidades de maneiras que reflitam ambiente dinâmico de mercado da empresa. Essas capacidades são: *aprendizagem mercado, reconfiguração de recursos e Aprimoramento das capacidades* (MORGAN, 2012).

Empresas que tem capacidades de marketing superiores às da concorrência, são melhores geradoras de informações sobre desejos e necessidades de clientes, e como consequência são melhores desenvolvendo produtos para satisfazer aqueles desejos e necessidades (VORHIES; HARKER, 2000).

Além disso, as capacidades de marketing conferem à empresa a capacidade de gerar e atuar sobre informações de ações e reações de concorrentes. Esse processo de geração de conhecimento, sendo aplicado com a intenção de oferecer valor superior ao cliente, ajuda a empresa a desenvolver uma base para alcançar vantagem competitiva, resultando em melhor desempenho do que a concorrência (NARVER; SLATER, 1990; VORHIES; HARKER, 2000).

Como pode ser observado no QUADRO 4, apesar de que os estudos apresentados classificam as Capacidade de Marketing de forma diferente, a capacidade de desenvolvimento de novos produtos é considerada uma capacidade de Marketing em todas essas pesquisas. Tal capacidade será estudada como um construto do modelo de equação estrutural deste trabalho.

QUADRO 4 - RESUMO CAPACIDADES DE MARKETING

Capacidades de Marketing	Autores
Pesquisa de marketing Preços Desenvolvimento de Produtos Gestão dos Canais de Distribuição Promoção Gestão de Marketing	Vorhies; Harker (2000)
Desenvolvimento de Produtos Preços Gestão de Canais Comunicação de Marketing Vendas Gestão de Informações de Mercado Planejamento de Marketing Implementação de Marketing	Vorhies; Morgan (2005)
Flexibilidade de Planejamento Implementação de Marketing Desenvolvimento de Produtos Capacidade de Resposta do Serviço Comunicação de Marketing	Santos-Vijande et al., (2012b)
Especializadas Gestão de Produtos Gestão de Preços Gestão de Canais Gestão de Comunicação de Marketing Venda Pesquisa de Mercado Multifuncionais/Cross-Funcionais Gestão de marcas CRM Desenvolvimento de novos produtos Arquiteturais de Marketing Planejamento estratégico de marketing Implementação da estratégia de marketing Dinâmicas de Marketing Aprendizagem de mercado Reconfiguração de recursos Aprimoramento das capacidades	Morgan, (2012)

FONTE: A autora (2017)

A seguir será apresentada a literatura da capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

2.4. CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

A capacidade de desenvolvimento de novos produtos é definida como aquela capacidade da empresa que cria novas ofertas de valor para seu mercado alvo, envolve a aquisição de conhecimento de mercado e conhecimento técnico para integrá-los com a intenção de criar novas ideias sobre ofertas de valor (MORGAN, 2012), que sejam desenvolvidas e lançadas como novos produtos comercializáveis para aumentar a lucratividade da empresa (BAKER; SINKULA, 2005).

Essa capacidade de desenvolvimento está introduzida nas rotinas e processos de uma empresa (SONG; SU, 2015), e é encarregada de detectar novas oportunidades de mercado para desenvolver produtos que estejam de acordo com as necessidades dos clientes à medida que os mercados e as tecnologias evoluem (GULATI; et al., 2002; PAVLOU; EL-SAWY 2006).

As variáveis associadas à capacidade de desenvolvimento de novos produtos foram exploradas sob a perspectiva de que atua como mecanismo para aumentar a base de recursos organizacionais, permitindo à empresa ultrapassar suas fronteiras atuais (RACELA, 2015).

Seguindo essa linha, Barrales-Molina et al. (2010), consideram a capacidade de desenvolvimento de novos produtos como uma capacidade que tem como recurso primário o uso de conhecimento de mercado para renovar processos, reconfigurar os recursos estáticos da organização e agir sobre outras capacidades e rotinas da firma.

Para Zhang et al. (2013), a capacidade de desenvolvimento de novos produtos é interpretada como um processo de desenvolvimento paralelo às fases de produção, desde a concepção do produto até os testes de viabilidade econômica e técnica do produto. Quanto maior a experiência da empresa na adaptação de seu processo de desenvolvimento de novos produtos a diferentes públicos alvos, melhor se torna a empresa em adaptar esse processo para novos públicos alvos no futuro (EGGERS, 2012).

Para Hartono e Sheng (2016), a capacidade de desenvolvimento de novos produtos é identificada como a habilidade da empresa para oferecer continuamente novos produtos por meio de soluções inovadoras para o mercado. Ao tratar-se de uma atividade multidisciplinar e de um processo que deve estar atento às mudanças de mercado e tecnologias, a capacidade de desenvolvimento de novos produtos requer a integração de know-how de diferentes áreas.

Além disso, precisa unir forças entre a equipe de desenvolvimento de novos produtos com públicos externos à empresa, para aproveitar as novas tecnologias e conhecimentos avançados que ainda não estejam disponíveis na firma e, assim desenvolver altos níveis de inovação em produtos novos ou altamente avançados (HARTONO; SHENG 2016).

A capacidade de desenvolvimento de novos produtos garante a constante adaptação do produto às necessidades do mercado, desenvolvendo produtos com a perspectiva de serem melhores do que a concorrência (VORHIES; HARKER, 2000; SANTOS-VIJANDE et al., 2012b); e garantido a geração de fluxos de produtos e mudanças nos processos que afetam positivamente ao desempenho da organização a longo prazo (SONG; SU, 2015). Seu sucesso depende do foco que tem uma empresa em identificar as necessidades dos clientes e a estrutura do mercado. Por isso, as organizações coletam ideias do mercado e acumulam conhecimentos e habilidades, e desenvolvem suas capacidades através da aprendizagem.

Esses conhecimentos acumulados podem ser integrados e aplicados nas rotinas da empresa ou podem criar novas práticas necessárias para o desenvolvimento de novos produtos (SONG; SU, 2015).

Para Rubera et al., (2015) a capacidade de desenvolvimento de novos produtos é intrínseca ao processo de desenvolvimento de novos produtos que é composto por duas macro-fases:

A primeira fase é o desenvolvimento, onde acontece a geração de ideias, desenvolvimento de conceitos, de tecnologia, de protótipos e testes (ERNST; HOYER; RÜBSAAMEN, 2010; RUBERA et al., 2015), ou seja, realizam-se todas as atividades necessárias para conseguir que o produto esteja pronto para ser comercializado. Nesta fase são utilizados como recursos: as ideias sobre como satisfazer as necessidades dos clientes e a tecnologia para transforma-los em produtos físicos ou serviços que os consumidores podem querer comprar (RUBERA et al., 2015).

A segunda fase do processo de desenvolvimento de novos produtos é a comercialização dos produtos que estão fisicamente prontos para serem introduzidos no mercado. Essa fase engloba a difusão do produto e dá suporte a equipe de vendas e de distribuição e caracteriza-se pelas tentativas de uma empresa para reduzir as barreiras do cliente para a adoção de novos produtos (RUBERA et al., 2015).

Rubera et al. (2015) têm um entendimento multidimensional da capacidade de desenvolvimento de novos produtos, já que consideram que no processo de desenvolvimento de novos produtos que é composto pelas duas macro-fases mencionadas atuam capacidades que permitem às empresas desdobrar recursos para transformá-los em produtos que serão difundidos no mercado.

Baseados nos estudos de Vorhies e Morgan (2005), Rubera et al. (2015) identificaram três capacidades que atuam nas duas macro-fases indicadas anteriormente: a capacidade de gestão de informações de mercado e a capacidade de P&D, que atuam na primeira fase (desenvolvimento), e a capacidade de lançamento que atua na segunda fase (comercialização). Tais capacidades compõem a capacidade de desenvolvimento de novos produtos, a seguir serão descritas cada uma delas:

As capacidades de gestão de informações de mercado, se interessam no conhecimento da empresa, das necessidades dos clientes e dos comportamento dos concorrentes (RUBERA et al., 2015). Essas capacidades são habilidades e rotinas organizacionais que permitem que uma empresa desenvolva e/ou use o conhecimento do mercado através da gestão de relacionamentos com clientes e do monitoramento das atividades dos concorrentes (VORHIES; MORGAN, 2005; RUBERA et al., 2015).

Considera-se que uma empresa com uma ampla gama conhecimento de mercado conhece uma grande variedade de segmentos, concorrentes atuais e potenciais, e também usa um conjunto diversificado de parâmetros relacionados aos clientes e concorrentes para descrevê-los, analisá-los e avalia-los (KRUSH et al., 2016; LUCA; ATUAHENE-GIMA, 2007).

O conhecimento de mercado é um dos recursos fundamentais para o desenvolvimento de novos produtos bem sucedidos (LUCA; ATUAHENE-GIMA, 2007), e para o alcance de um melhor desempenho organizacional (KRUSH et al., 2016).

Empresas com ampla base de conhecimento de mercado, possuem informações heterogêneas que permitem à empresa ter maior potencial para recombinar diversos elementos de conhecimento e, assim melhorar o reconhecimento de oportunidades e o potencial criativo (LUCA; ATUAHENE-GIMA, 2007); além de aumentar a capacidade da empresa de implementar e executar

tarefas complexas rapidamente nos processos de desenvolvimento de novos produtos (LUCA; ATUAHENE-GIMA, 2007; KRUSH et al., 2016).

Um novo produto baseado no conhecimento profundo de mercado limita a capacidade de um concorrente de observar e compreender todo o conjunto de elementos de conhecimentos distintos e interdependentes que o compõem, já que a profundidade do conhecimento de mercado reflete uma compreensão complexa das interdependências causais entre os problemas e requisitos dos clientes e potenciais pontos fortes e respostas da concorrência, aumentando assim, a probabilidade de surgimento de novas ideias altamente exclusivas da empresa (LUCA; ATUAHENE-GIMA, 2007).

O conhecimento de mercado é valioso no contexto que foi gerado e seu valor é sensível ao longo do tempo (LUCA; ATUAHENE-GIMA, 2007). Uma melhor compreensão do ambiente pode requerer fluxo de informações em tempo real (LUCA; ATUAHENE-GIMA, 2007; KRUSH et al., 2016) e processamento rápido das informações (KRUSH et al., 2016). Isso porque podem influenciar na tomada de decisões estratégicas de uma empresa (BAUM; WALLY, 2003; LUCA; ATUAHENE-GIMA, 2007).

A capacidade de gestão de informações do mercado pode permitir à empresa desenvolver novas relações com os clientes ou estreitar as relações existentes, proporcionando, assim, à empresa uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes (KRUSH et al., 2016).

A *capacidade de P & D* interessa-se pelas competências e rotinas organizacionais que permitem às empresas desenvolver e explorar investimentos em novas tecnologias e know-how para desenvolver fisicamente novos produtos e serviços, ou seja, permite às empresas acumular novos conhecimentos tecnológicos ou melhorar a capacidade da empresa de assimilar e explorar o conhecimento existente (VORHIES; MORGAN, 2005; KRASNIKOV; JAYACHANDRAN, 2008; RUBERA et al., 2015; REN; EISINGERICH; TSAI, 2016).

Essa capacidade permite que as organizações criem conhecimento tecnológico que auxilia no desenvolvimento e introdução de novos produtos no mercado, reduzindo custos de produção, classificando seus produtos de forma mais competitiva e conseqüentemente melhorando as receitas e o desempenho da empresa.

Tal conhecimento pode também encaminhar contextos tecnológicos distantes e ajudar as empresas a reconhecer lacunas na paisagem tecnológica (WANG; KAFOUROS, 2009).

A capacidade de P&D é vital nas empresas que enfrentam cada vez mais os desafios da globalização e de mudanças na tecnologia, já que aumenta a habilidade de uma empresa para entender ideias tecnológicas externas e aplica-las para fins comerciais (WANG; KAFOUROS, 2009), e permite à empresa se adaptar e competir de forma mais eficaz (REN; EISINGERICH; TSAI, 2016).

Uma forte capacidade de P&D permite que as empresas gerem inovações com maior impacto em uma ampla gama de áreas tecnológicas; além de conduzir pesquisas tecnológicas fora das fronteiras organizacionais (ARGYRES; SILVERMAN, 2004).

A busca de novos conhecimentos tecnológicos também pode ser altamente dependente e limitada pelas rotinas organizacionais, dado a que as empresas também tendem procurar esses conhecimentos localmente, ou seja, em áreas que são próximas do conhecimento existente (ARGYRES; SILVERMAN, 2004).

A capacidade de P&D cumpre um papel importante na direção do sucesso da empresa, dado que gera componentes com maior valor agregado de qualquer cadeia de valor de tecnologia ou desenvolvimento de novos produtos produzindo, assim, maiores margens de lucro (REN; EISINGERICH; TSAI, 2016). Empresas que operam em indústrias de alta tecnologia e desenvolvem a capacidade de P&D, podem se beneficiar do aumento da homogeneidade dos mercados e da inovação tecnológica através da negociação de vantagens competitivas (WANG; KAFOUROS, 2009; REN; EISINGERICH; TSAI, 2016).

A capacidade de lançamento é relacionada às habilidades e rotinas organizacionais da empresa que facilitam a difusão dos produtos no mercado (RUBERA et al., 2015).

Considera-se que a capacidade de lançamento é um motor crítico que leva em conta o tempo do lançamento do novo produto como um determinante do sucesso final do produto e do desempenho superior da organização. Isso se vê refletido em várias pesquisas que demonstraram consistentemente que um forte lançamento de novos produtos melhora consideravelmente as chances de sucesso (BENEDETTO, 1999).

A capacidade de lançamento está estreitamente relacionada com decisões do mix de marketing ao respeito de: a obtenção de níveis de distribuição adequados, fornecimento de todos os serviços auxiliares necessários, determinação de preços aceitáveis e definição dos níveis de publicidade e promoção, de modo que tanto a rentabilidade como os objetivos de penetração no mercado são atendidos (BENEDETTO, 1999).

Pode-se avaliar a adequação do tempo de lançamento em uma série de dimensões em relação aos objetivos da unidade de negócios, aos concorrentes e aos clientes. Isso, no que diz respeito à cooperação e coordenação de canais, à execução de promoções, ao treinamento da força de vendas, planejamento e execução da estratégia de publicidade, desenvolvimento de atividades de canal de distribuição e obtenção de feedback dos clientes durante o lançamento (BENEDETTO, 1999).

Já na pesquisa de Rubera et al. (2015), sobre o papel da capacidade de desenvolvimento de novos produtos, inovação aberta, inovação da carteira de produtos e desempenho da empresa, pode-se verificar que os autores testaram a escala da CDPN composta pelas capacidades: gestão de informações de mercado, capacidade de P&D e capacidade de lançamento, mensurando tais capacidades em construtos isolados.

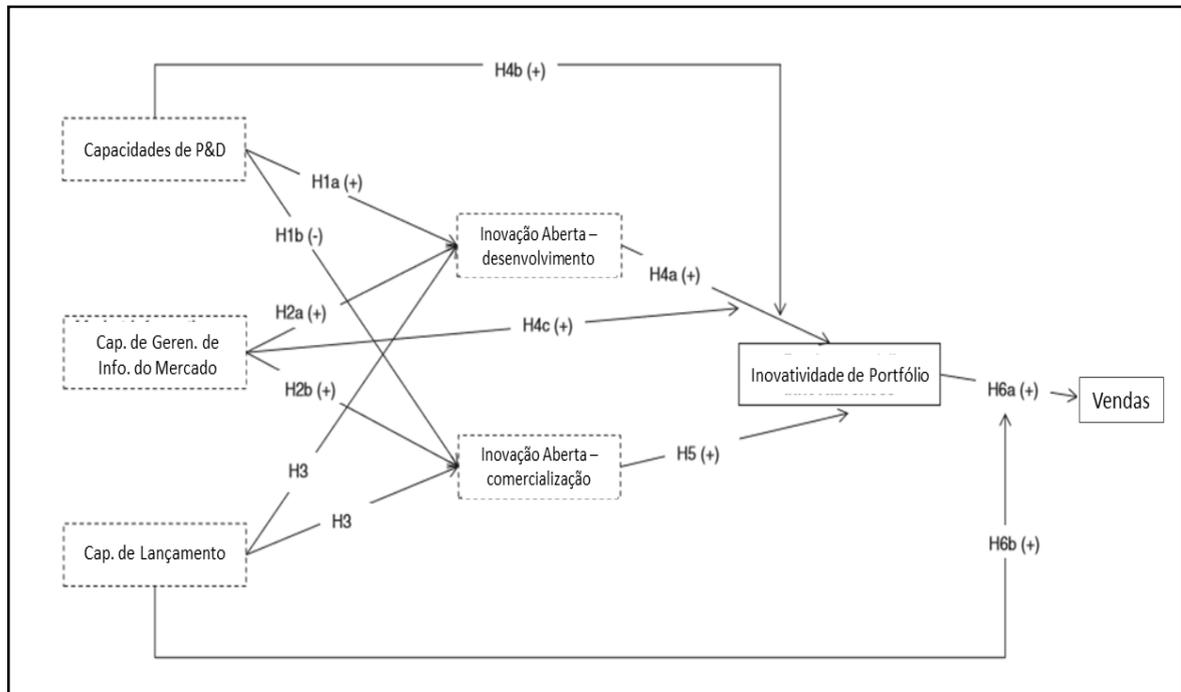
Descobriu-se como resultado que as três capacidades da CDPN influenciam na implementação dos diferentes tipos de práticas de inovação aberta. Cada uma dessas práticas tem um único efeito na inovação do portfólio de produtos.

Também, descobriram que a CDPN desempenha um duplo papel no contexto da inovação aberta, desencadeando a implementação de práticas de inovação aberta e moldando o impacto dessas práticas na inovação e nas vendas de portfólio de produtos, finalmente demonstraram que o valor de diferentes práticas é estritamente contingente no nível de CDPN que uma empresa possui. A FIGURA 6 apresenta o modelo testado nessa pesquisa.

Outra pesquisa recente sobre capacidade de desenvolvimento de novos produtos foi o estudo desenvolvido por Woschke e Haase (2016) com objetivo de encontrar evidências empíricas sobre quais tipos de inovações gerenciais promovem a capacidade de desenvolvimento de novos produtos de pequenas e médias empresas. Foi possível concluir que as empresas voltadas para avanços nas fases finais do desenvolvimento de novos produtos, devem concentrar-se nas mudanças internas da organização geral do trabalho. Além disso, as PMEs podem ativamente

reforçar suas capacidades de desenvolvimento de novos produtos implementando as mudanças corretas em suas organizações.

FIGURA 6 - MODELO TEORICO RUBERA, et al, 2015.



FONTE: Rubera et al (2015).

Neste estudo se utilizará a escala testada por Rubera et al. (2015), para medir a capacidade de desenvolvimento de novos produtos composta pelas capacidades de gerenciamento de informações de mercado, capacidades de P & D e as capacidades de lançamento.

2.5. DESEMPENHO FINANCEIRO

O desempenho é uma medida de grande interesse para os acadêmicos e gestores, já que permite avaliar se as atividades de uma empresa apresentam os resultados esperados. É um tema que desenvolveu discussões e debates sobre questões de terminologia, níveis de análise e bases conceituais. Com o volume de literatura sobre esse tema crescendo continuamente, parece haver pouco consenso sobre terminologia básica e definições (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986).

O desempenho visto desde a gestão estratégica pode ser discutido ao longo de três dimensões: teóricas, gerenciais e empíricas. Em termos teóricos, pode-se

destacar as implicações ou consequências do desempenho de maneira implícita ou explícita, uma vez que o desempenho é o teste de qualquer estratégia. A importância gerencial é muito evidente nas prescrições oferecidas para a melhoria do desempenho corporativo na adaptação e na sobrevivência. Empiricamente, a maioria dos estudos de pesquisa empregam o construto de desempenho para analisar e examinar uma variedade de questões de conteúdo, medição e processo. Os diferentes campos de estudos empíricos usam distintas medidas de desempenho devido às diversas questões de pesquisa. (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986).

Venkatraman e Ramanujam (1986), sugerem que o desempenho nos estudos empíricos podem apresentar: 1) resultados operacionais, com indicadores que focam-se em fatores chaves de sucesso operacional 2) resultados financeiros, baseados em resultados simples de finanças com indicadores que refletem o cumprimento dos objetivos econômicos da empresa e 3) resultados de efetividade organizacional, que podem ser medidos e analisados usando indicadores financeiros e operacionais, ademais de outras fontes de dados. Esses resultados podem ser medidos em uma variedade de dimensões, e nenhuma abordagem única pode ser esperado ter o mesmo efeito em todas as dimensões.

Seguindo essa classificação, no QUADRO 5, serão expostos os indicadores apresentados por esses e outros autores para esse tipo de resultados. Este trabalho se focará nos resultados financeiros, para aprofundar o entendimento do impacto da orientação para a aprendizagem mediada pela capacidade de desenvolvimento de novos produtos no desempenho financeiro que é o objetivo final de toda a gestão e atividade de investidores em organizações empresariais, e um aspecto central do desempenho da empresa (MORGAN, 2012).

Os diferentes indicadores financeiros podem ser medidos de forma objetiva e subjetiva. As medidas objetivas analisam se os objetivos foram alcançados por um indicador absoluto, e podem ser acessadas em balanços ou relatórios. As medidas subjetivas são aplicadas por meio de questionamentos que avaliam o nível de enquadramento de indicadores, considerando a percepção dos respondentes (SLATER; OLSON; HULT, 2006)

Morgan (2012) indica que desde o ponto de vista financeiro o sucesso organizacional é definido e medido em termos de indicadores contábeis de fluxos de caixa e rentabilidade, e de indicadores do mercado financeiro do valor do investidor.

QUADRO 5 - INDICADORES DE RESULTADOS OPERACIONAIS, FINANCEIROS E DE EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL

Resultados	Indicadores	Autores
Resultados Operacional	Introdução de novos produtos	Venkatraman;Ramanujam (1986),Baker; Sinkula (2005),Smirnova et al (2011)
	Sucesso de novos produtos	Gulati (1999), Lorenzoni; Lipparini (1999).Baker; Sinkula (2005), Grinstein (2008) Walter; Auer; Ritter, (2006) Katsikeas et al.(2016)
	Qualidade do produto	Venkatraman; Ramanujam (1986) Langerak;Hultink; Robben(2004)
	Inovatividade	Calantone et al. (2002) Langerak; Hultink; Robben, (2004)
	Satisfação do Cliente	Vorhies; Morgan, (2005) Katsikeas et al.(2016)
Resultados de Efetividade Organizacional	Desempenho Organizacional/ Negocio	Venkatraman; Ramanujam, (1986) Calantone et al. (2002), Pace et al. (2003), Vorhies; Morgan, (2005) Slater et al. (2006),
	Dados Primarios	Venkatraman; Ramanujam, (1986)
	Dados Secundarios	Venkatraman; Ramanujam, (1986)
Resultados Financeiros	Crescimento das vendas	Langerak et al. (2004) Walter et al. (2006), Smirnova et al. (2011), Murray; Gao; Kotabe (2011) Nybakk (2012), Ozkaya et al (2015) Rubera et al., (2015),Katsikeas et al. (2016)
	Rentabilidade	Langerak; Hultink; Robben (2004); Zacca; Dayan; Ahrens (2015)
	Retorno sobre a venda	Langerak et al. (2004) Schilke (2014), Thornton et al (2015), Narver e Slater (1990)
	Retorno sobre o investimento	Liu et al. (2013),Schilke (2014) Ozkaya et al. (2015),Katsikeas et al. (2016)
	Lucro liquido	Han et al. (1998), Baker; Sinkula (2005), Walter; et al. (2006), Murray et al.(2011), Liu et al. (2013), Thornton et al.(2015) Katsikeas, et al. (2016)
	Retorno sobre ativos	Narver; Slater (1990), Langerak; Hultink; Robben (2004) Vorhies; Morgan (2005)
	Participação de mercado	Baker; Sinkula (2005), Smirnova et al. (2011), Wang; Chiu; Chen (2015) Katsikeas et al. (2016)

FONTE: A autora (2017)

Na pesquisa de Schilke (2014), sobre o valor contingente das capacidades dinâmicas (entre elas CDNP) para a vantagem competitiva, o autor operacionalizou a vantagem competitiva como um construto bidimensional, com as dimensões de primeira ordem de (1) desempenho estratégico e (2) desempenho financeiro. Os indicadores de desempenho financeiro que foram medidos são: lucro antes de impostos e juros (EBITDA), retorno sobre o investimento (ROI) e retorno sobre as vendas (ROS).

Murray, Gao e Kotabe (2011), no seu estudo sobre as relações da orientação para o mercado, capacidades de marketing (entre elas CDNP), vantagens competitivas, e desempenho, mediram o desempenho financeiro por três itens: nível de lucro, volume de vendas e taxa de crescimento.

Para Nybakk (2012) o desempenho financeiro é a medida-chave de sucesso financeiro da empresa ao longo do tempo. Neste estudo utilizou quatro indicadores de desempenho financeiro em uma escala adaptada de Hauser et al. (2006), que inclui: retorno pós-impostos dos ativos (ROA), retorno sobre as vendas (ROS), taxas de crescimento das vendas e a competitividade geral.

Para Narver e Slater (1990), o retorno sobre ativos (ROA) pode considerar o retorno sobre o investimento, retorno sobre os ativos e retorno sobre o patrimônio líquido como equivalentes às medidas de rentabilidade. Venkatraman e Ramanujam (1986), indicam que o ROA pode empregar medidas relacionadas ao valor de mercado de uma empresa e o custo de reposição de seus ativos

O retorno sobre as vendas (ROS) pode fazer referência à lucratividade que se obtém através da otimização de processos (NARVER; SLATER 1990).

A taxa de crescimento de vendas pode estar relacionada com a rentabilidade e a lucratividade, obtida como retorno de investimentos destinados à satisfação do cliente (THORNTON; HENNERBERG; NAUDE, 2015). O crescimento das vendas é importante para uma empresa para garantir a viabilidade a longo prazo e a disponibilidade de recursos (VORHIES; HARKER, 2000).

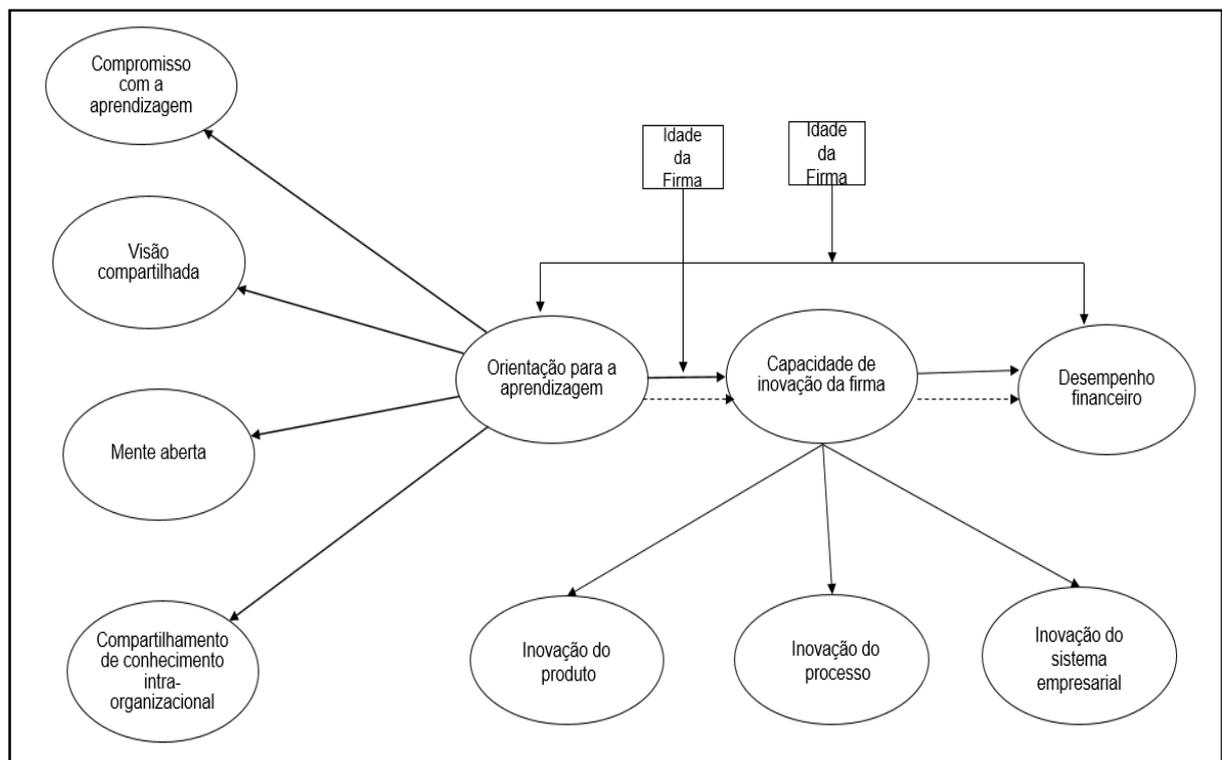
A competitividade geral, reflete a capacidade da empresa de competir efetivamente, mas não reflete necessariamente a capacidade de uma empresa para criar e sustentar uma vantagem competitiva (VORHIES; HARKER, 2000).

Thornton et al. (2015) considera que o desempenho financeiro é formado pelo Retorno sobre investimentos (ROI) e Lucro Líquido. O Retorno sobre investimentos está relacionado com a rentabilidade que indica o retorno percentual do investimento

em uma determinada ação ou em produtos para gerar lucro (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). A lucratividade é vista por alguns autores como o melhor resultado organizacional e é comumente usada em estudos estratégicos de marketing (VORHIES; HARKER, 2000).

Nybakk (2012), estudou as relações entre a orientação para a aprendizagem, a inovatividade da empresa e o desempenho financeiro no contexto da indústria da madeira norueguesa; adaptando a escala de Calantone et al.(2002) para medir a orientação para a aprendizagem, e obteve como resultado que a orientação para a aprendizagem tem um efeito positivo sobre a inovatividade na indústria tradicional. Além disso, verificou que a orientação para a aprendizagem afeta positivamente o desempenho financeiro através da mediação total da inovatividade da empresa. O modelo testado em neste estudo será apresentado na FIGURA 7.

FIGURA 7 - MODELO CONCEITUAL NYBAKK, 2012.



FONTE: Nybakk (2012).

Para finalizar o referencial teórico, posteriormente serão apresentadas as relações entre variáveis e as hipóteses deste estudo.

Nesse trabalho será utilizada a escala de Nybakk (2012) que é composta pelos indicadores financeiros: retorno sobre ativos (ROA), retorno sobre as vendas (ROS), taxas de crescimento das vendas e a competitividade geral.

Complementarmente, também, será utilizada a escala Thornton et al. (2015) para mensurar o retorno sobre investimentos (ROI) e Lucro Líquido. Todos esses indicadores serão mensurados de forma subjetiva.

2.6.RELAÇÕES ENTRE OS CONCEITOS E HIPOTESIS DE PESQUISA

As hipóteses deste trabalho foram desenvolvidas a partir das relações existentes entre os conceitos de orientação para a aprendizagem, capacidade de desenvolvimento de novos produtos e desempenho financeiro. A seguir se apresentam essas relações.

2.6.1. Orientação para a aprendizagem e desempenho Financeiro

Existem vários estudos que testaram a relação entre a aprendizagem organizacional e diferentes tipos de desempenho.

Os estudos de Celuch et al., (2002), Farrell e Oczkowski (2002), Farrell, Oczkowski e Kharabsheh (2008), demonstraram que a orientação para a aprendizagem está positivamente relacionada com o desempenho organizacional.

Para Baker e Sinkula (1999), a orientação para a aprendizagem de uma empresa é susceptível de afetar indiretamente o desempenho organizacional através da melhoria da qualidade dos seus comportamentos orientados para o mercado e influencia diretamente o desempenho organizacional, facilitando o tipo de aprendizagem geradora da inovação em produtos, procedimentos e sistemas.

Na pesquisa de Lee e Tsai (2005) encontrou-se que a orientação para a aprendizagem tem um efeito indireto com o desempenho do negócio, mediado pela inovatividade; também que o efeito indireto da orientação para o mercado e da orientação para a aprendizagem através da inovação é significativamente maior do que o efeito direto da inovação sobre o desempenho de negócio. Lin (2008), identificou que a orientação para a aprendizagem afeta de maneira indireta mas significativamente o desempenho de negócio a través da inovação.

Para Mahmoud (2016), alguns componentes da orientação para a aprendizagem, tiveram impacto significativo sobre o desempenho do negócio, mesmo assim não tendo resultados significativos em todos os componentes, este

estudo afirma que os componentes da orientação para a aprendizagem de maneira coletiva tiveram um impacto significativo sobre o desempenho do negócio.

Os resultados de Kropp, Lindsay e Shoham (2006), afirmam que existe um impacto direto positivo na relação entre a orientação para aprendizagem e o desempenho da firma. Segundo o autor, um grau de orientação para a aprendizagem mais forte gera melhor desempenho.

Nos resultados da pesquisa de Calantone et al, (2002), encontrou-se que a orientação para aprendizagem tem uma relação direta e indireta com o desempenho da empresa já que facilita a geração de recursos e habilidades essenciais para o desempenho da empresa. Em relação aos componentes financeiros do desempenho no modelo proposto, os resultados desse estudo demonstraram relação direta entre a orientação para a aprendizagem e os componentes financeiros.

Nybakk (2012), após realizar uma revisão na literatura, encontrou nos estudos de Fiol e Lyles (1985), Garvin (1993), Hurley e Hul, (1998), Lloréns Montes et al., (2005), relação direta da orientação para a aprendizagem e desempenho financeiro. Mas nos resultados da sua pesquisa na indústria madeireira, a orientação para a aprendizagem apresentou um efeito indireto na relação com o desempenho financeiro, e sugeriu que essa relação pode ser medida em outras indústrias ou em outros contextos.

Na pesquisa de Kharabsheh et al, (2015), os autores indicam que seus resultados foram alinhados com a literatura que afirma que a orientação para a aprendizagem leva a rentabilidade superior além de ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável.

A orientação para a Aprendizagem é capaz de moldar a forma como os membros da organização processam informações e reagem ao ambiente (ATUAHENE-GIMA; KO, 2001), e define-se como princípios que direcionam e influenciam as atividades de uma empresa para gerar comportamentos destinados a garantir o desempenho da empresa (HAKALA, 2011). Também há uma visão geral que sugere que a aprendizagem transforma oportunidades reconhecidas em ações e é o facilitador chave do desempenho de uma empresa (HAKALA, 2011).

Conforme o exposto pode se observar que há estudos que obtiveram resultados de efeito direto e também indireto da orientação para a aprendizagem sobre os diferentes tipos de desempenho. Apoiando-se nas pesquisas que afirmam

que existe relação direta entre a relação da orientação para a aprendizagem e o desempenho financeiro, sugere-se que:

H1: A orientação para a aprendizagem tem efeito positivo direto sobre o desempenho financeiro.

2.6.2. Orientação para a aprendizagem e capacidade de desenvolvimento de novos produtos

Vorhies e Harker (2000) e Weerawardena (2003), baseados no trabalho de Day (1994) e Grant (1996), indicam que as capacidades de marketing são desenvolvidas através de processos de aprendizagem quando o conhecimento é usado para resolver problemas de marketing da empresa. Assim, as capacidades de marketing podem ser pensadas como processos integrativos pelos quais o conhecimento e os recursos tangíveis se juntam para criar resultados de valor. Levando em conta que a orientação para a aprendizagem é aquela orientação estratégica que está relacionada com o desenvolvimento de conhecimento, e que as capacidades de marketing integram esses conhecimentos com outros recursos, argumenta-se que a orientação para a aprendizagem é um antecessor da CDNP que conforme discutido na revisão da literatura, é uma capacidade de marketing.

Através de um modelo extraído da teoria da aprendizagem organizacional e da literatura de novos produtos, Calantone et al, (2002), testaram a relação entre a orientação para a aprendizagem, a inovatividade da firma e o desempenho da empresa. Os resultados deste estudo indicam que a inovação implica a geração, aceitação e implementação de novas ideias, novos produtos ou novos processos; afirmando que a orientação para a aprendizagem tem influência na inovação, já que um clima positivo de aprendizagem é benéfico para que as empresas tenham por objetivo destacarem-se por meio do desenvolvimento de novos produtos.

Nos resultados da pesquisa realizada por Celuch et al., (2002), que tinha por objetivo avaliar o impacto da orientação para o mercado e a orientação para a aprendizagem sobre as capacidades organizacionais, pode-se verificar que empresas com alta orientação para a aprendizagem conseguem alcançar sistemas de informações e capacidades de marketing mais intensos. Assim, sugerem que a orientação para a aprendizagem é essencial para o desenvolvimento e gestão de

sistemas de informações eficazes que proporcionam as informações que são o motor chave das capacidades de marketing. A partir desses resultados, pode-se inferir que a orientação para a aprendizagem é um antecessor da CDNP.

No estudo de Sinkula et al., (1997), sobre o processo específico da aprendizagem organizacional baseado no mercado, testaram seu modelo com o propósito de medir a relação entre a orientação para a aprendizagem e o comportamento de processamento de informações de mercado (composto pela geração e pela disseminação de informação de mercado) e as ações organizacionais. Nos seus resultados encontraram que com uma orientação para a aprendizagem mais positiva resultará diretamente no aumento da geração e disseminação de informações de mercado que, por sua vez, afetam diretamente o grau em que uma organização faz mudanças nas suas estratégias de marketing.

A partir desses achados pode-se deduzir que existe uma relação positiva entre a orientação para a aprendizagem e a gestão de informações de mercado que é uma das dimensões (que está relacionada com o desenvolvimento e uso de informações de mercado) do construto da CDNP.

As empresas orientadas para a aprendizagem não só adquirem, disseminam e/ou utilizam informações sobre os mercados para procurar novas formas de atender as necessidades dos clientes, também investigam continuamente a dinâmica dos mercados (LEE; TSAI, 2005; WANG, 2008). A partir desta afirmação pode-se deduzir que existe relação entre a orientação para a aprendizagem e um dos fatores do construto de CDNP, que é a capacidade de gestão de informações de mercado que permite que uma empresa possa desenvolver e utilizar o conhecimento do mercado (WANG, 2008).

Empresas focadas e comprometidas com a aprendizagem conseguem uma melhor compreensão dos fatores organizacionais que afetam a aquisição de novos conhecimentos relacionados à tecnologia e ao mercado (TIDD, 1997). Também tem tendência a possuir tecnologia de ponta que leva a uma maior capacidade de inovação tanto em produtos como em processos (MAHMOUD et al, 2016).

A partir disso pode-se argumentar que o compromisso com a aprendizagem (dimensão do construto de orientação para a aprendizagem) está relacionado com as capacidades de P&D (dimensão do construto de CDPN), já que esta capacidade ajuda às empresas a explorar conhecimentos de mercado e identificar novas tecnologias.

No estudo de Baker e Sinkula (1999), testou-se a relação entre a orientação para a aprendizagem e a orientação para o mercado e o desempenho organizacional. Esses autores sugerem que as empresas que tem alta orientação para a aprendizagem são mais propensas a se envolver na aprendizagem do que na orientação para o mercado para levar a cabo o processo de desenvolvimento de novos produtos; além de achar entre seus resultados que existe uma relação positiva significativa entre a orientação para a aprendizagem e o sucesso de novos produtos que foi um componente do desempenho organizacional utilizado nesta pesquisa.

Diversas pesquisas (e.g. DAY, 1994; DICKSON, 1992; SINKULA, 1994; SLATER; NARVER, 1995; SENGE, 1990; BARNEY,1991) descobriram que a orientação para a aprendizagem leva a resultados superiores no sucesso de novos produtos e pode ser uma fonte de vantagem competitiva (KHARABSHEH et al., 2015).

Por isso, pode-se argumentar que se a orientação para a aprendizagem tem relação positiva com o sucesso de novos produtos, também teria relação positiva com a capacidade de lançamento (componente do construto de CDPN) que se encarrega de introduzir e difundir os novos produtos no mercado.

Empresas mais orientadas para a aprendizagem são susceptíveis a reduzir a dependência de uma organização em *feedback* do mercado como o único caminho para o desenvolvimento de novos produtos. Ou seja, as empresas com alta orientação para a aprendizagem nem sempre seguem só uma abordagem para desenvolvimento de novos produtos (BAKER; SINKULA, 1999).

Devido ao *feedback* positivo entre a experiência e a aprendizagem, a natureza auto reforçadora da aprendizagem organizacional leva as empresas a usar com eficiência novos conhecimentos nas bases de conhecimento existente. Portanto, uma forte orientação para a aprendizagem em uma área específica encoraja atividades exploradoras no avanço de desenvolvimento de novos produtos (SHENG, 2016).

A orientação para a aprendizagem demonstrou ser altamente eficaz na determinação de como as forças externas influenciam processos inovadores. Também, relaciona-se com as atividades de toda a organização associadas à criação e utilização de conhecimentos para o reforço do processo de desenvolvimento de novos produtos (SHENG, 2016), e é considerada como uma ferramenta de gestão amplamente utilizada e reconhecida como apropriada para melhorar as capacidades

de marketing, entre elas a capacidade de desenvolvimento de novos produtos (VORHIES; MORGAN, 2005).

As empresas identificam de maneira constante as necessidades dos clientes e a estrutura do mercado, por isso as organizações coletam ideias do mercado e acumulam conhecimentos e habilidades e desenvolvem suas capacidades através da aprendizagem. Esses conhecimentos acumulados podem ser integrados e aplicados nas rotinas da empresas ou podem criar novas práticas necessárias para o desenvolvimento de novos produtos (SONG; SU, 2015).

Conforme o exposto, propõe-se a seguinte hipótese:

H2: Existe relação positiva entre a orientação para a aprendizagem e a capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

2.6.3. Capacidade de desenvolvimento novos produtos e desempenho financeiro

Usando a orientação para o mercado e a literatura baseada em recursos, Song e Benedetto (2007), desenvolveram hipóteses sobre as relações entre o tipo de estratégia e quatro capacidades, entre elas as capacidades de marketing e o desempenho financeiro. Nos seus resultados, encontraram que há relações significativas entre as capacidades de marketing e o desempenho financeiro.

Murray et al., (2011), encontraram que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos impacta positivamente quatro indicadores de desempenho: a vantagem competitiva de diferenciação, o resultado financeiro, resultado de produto e resultado estratégico. Esses autores mensuraram o desempenho financeiro por três itens: nível de lucro, volume de vendas e taxa de crescimento.

Schilke (2014), estudou a capacidade de desenvolvimento de novos produtos como uma capacidade dinâmica e, portanto, considerou que ela gera vantagem competitiva. Neste caso, a vantagem competitiva foi mensurada como um constructo de duas dimensões: uma qualitativa - desempenho estratégico - e outra quantitativa - desempenho financeiro (ROI, EBITDA e retorno de vendas). Nos seus resultados o autor afirma que existe uma relação positiva entre a capacidade de desenvolvimento de novos produtos e o desempenho financeiro.

Empresas com altas capacidades de marketing contam com conjuntos complexos de habilidades e conhecimentos incorporados nos processos

organizacionais que são fontes críticas de vantagem competitiva sustentável utilizadas para alavancar seus ativos e alcançar um desempenho superior (KRASNIKOV; JAYACHANDRAN, 2008).

Processos de integração de recursos tangíveis e intangíveis para entender as necessidades do mercado, são possíveis através das capacidades de marketing. Esses processos possibilitam o desenvolvimento de novos produtos diferenciados, melhoram a cooperação com o cliente e atinge o desempenho financeiro (KRASNIKOV; JAYACHANDRAN, 2008).

A capacidade de desenvolvimento de novos produtos cria novas ofertas de valor para seu mercado alvo, envolve a aquisição de conhecimento de mercado e conhecimento técnico para integra-los com intenção de criar novas ideias sobre ofertas de valor (MORGAN, 2012) para serem desenvolvidas e lançadas como novos produtos comercializáveis que aumentam a lucratividade da empresa (BAKER; SINKULA, 2005).

Distintas capacidades de marketing, entre elas a capacidade de desenvolvimento de novos produtos são valiosas e se relacionam empiricamente com o desempenho superior das organizações (VORHIES; MORGAN, 2005). Aquelas empresas que tem a capacidade de gestão de informações de mercado (construto de primeira ordem da capacidade de desenvolvimento de novos produtos), usam os conhecimentos adquiridos para orientar adequadamente suas ações como um fator chave para melhorar seu desempenho financeiro (VORHIES; MORGAN, 2005).

Dentro da literatura de marketing, a capacidade de gestão de informações de mercado (construto de primeira ordem da CDNP) é especificamente definida como o processo através do qual as empresas aprendem e/ou usam conhecimento do mercado, e tem seu destaque por manter às organizações à frente de seus concorrentes potencialmente, provendo sucesso no desempenho da organização (KRHUS, 2016).

Benedetto (1999), no seu estudo sobre as melhores práticas de empresas inovadoras, mostrou que nas empresas de melhor desempenho 49% das vendas são derivadas de novos produtos lançados nos últimos 5 anos. Claramente, a comercialização e um lançamento efetivos de novos produtos são um motor crítico do desempenho superior, incrementando consideravelmente as chances do sucesso do desempenho financeiro.

Conforme o exposto, propõe-se a seguinte hipótese:

H3: A capacidade de desenvolvimento de novos produtos tem efeito positivo no desempenho financeiro

2.6.4. Orientação para a aprendizagem, Capacidade de desenvolvimento de novos produtos e desempenho financeiro

Calantone et al., (2002), mostraram que a capacidade de inovatividade das empresas não é apenas um importante fator de desempenho financeiro, mas também um importante mediador da relação entre a orientação para a aprendizagem e o desempenho financeiro.

Garcia Morales et al., (2007), realizaram sua pesquisa em empresas agrícolas de fabricação de matérias e de serviços na Espanha, encontrando em seus resultados que a orientação para a aprendizagem afeta direta e indiretamente o desempenho financeiro por meio da inovação.

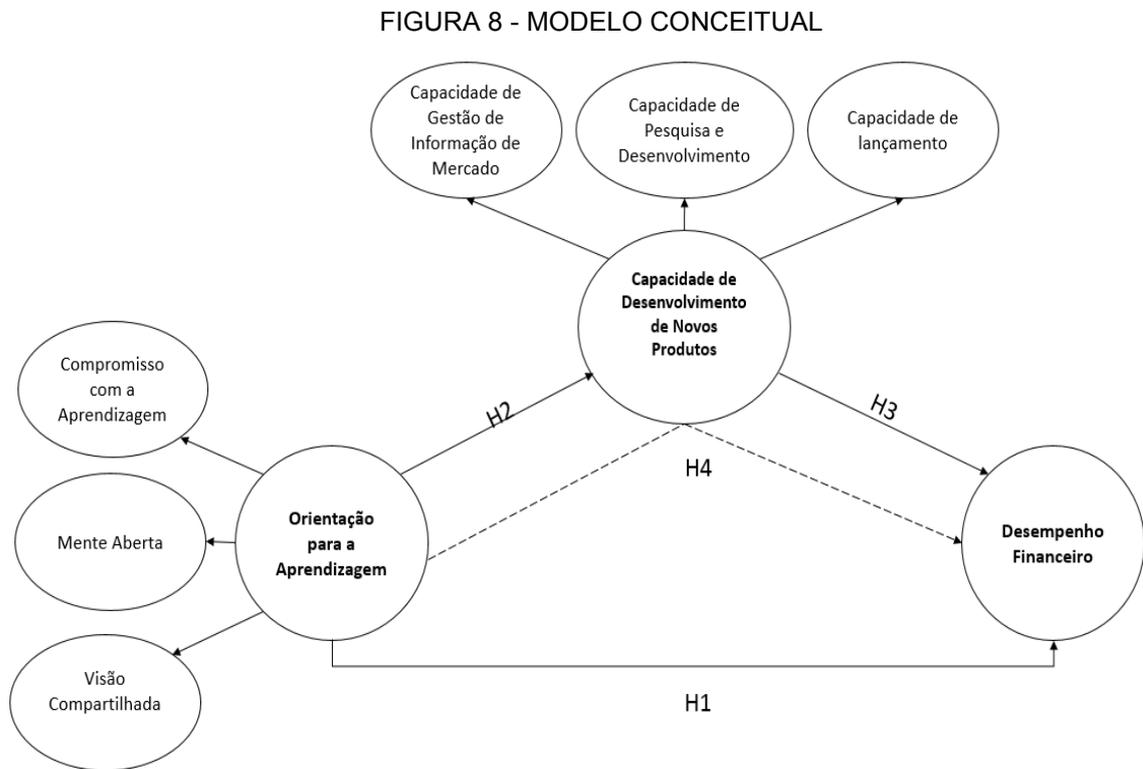
Nybakk (2012), baseando-se no conceito de inovação de Calantone et al., (2002), que afirma que a inovatividade implica a geração, aceitação e implementação de novas ideias, novos produtos ou novos processos, indica que a inovatividade inclui o desenvolvimento de novos produtos, a melhoria de produtos existentes e a adoção de produtos. Esse autor com base na literatura examinou o efeito da orientação para a aprendizagem sobre a capacidade da inovatividade da empresa e o efeito da inovatividade da empresa sobre o desempenho financeiro e, nos seus resultados, conclui que a orientação para a aprendizagem tem um impacto positivo indireto sobre o desempenho financeiro mediado pela inovatividade.

A orientação para a aprendizagem tem efeito positivo sobre o comportamento organizacional e na otimização de processos, abrangendo o desenvolvimento de novos produtos que influencia diretamente no desempenho financeiro da empresa (BAKER; SINKULA 1999).

Conforme o apresentado e tomando em conta que a inovação e a inovatividade incluem o desenvolvimento de novos produtos, sugere-se que:

H4: A capacidade de desenvolvimento de novos produtos tem efeito mediador na relação entre a orientação para a aprendizagem e o desempenho financeiro.

Após da apresentação do referencial teórico e das relações entre as variáveis, confirma-se a lacuna de que não existe uma pesquisa que tenha estudado os três construtos propostos de maneira conjunta. A FIGURA 8 apresenta o modelo teórico que será pesquisado neste trabalho.



FONTE: A Autora (2017)

O modelo conceitual (FIGURA 8) apresenta as quatro hipóteses propostas. Como pode ser observado a primeira hipótese (H1) relaciona a orientação para a aprendizagem com o desempenho financeiro. Deduz-se que a orientação para a aprendizagem que é composta por valores organizacionais - compromisso com a aprendizagem, mente aberta e visão compartilhada - influencia a propensão da empresa para adquirir, usar e compartilhar conhecimentos nas suas atividades organizacionais de maneira que contribuam no alcance de melhores resultados nos indicadores financeiros como o retorno sobre ativos (ROA), retorno sobre as vendas (ROS), taxas de crescimento das vendas, retorno sobre investimentos (ROI) e Lucro Líquido.

A segunda hipótese (H2) deduz que a orientação para a aprendizagem que enfatiza ações estratégicas para adquirir, usar e compartilhar conhecimentos, nesse caso, relacionados ao desenvolvimento de novos produtos, relacionado com à

capacidade de desenvolvimento de novos produtos que, por sua vez, transfere, integra e usa essa informação em atividades e rotinas por meio das quais uma empresa criará, produzirá, lançará e comercializará novos produtos.

A terceira hipótese (H3) deduz que as habilidades de gestão de informação de mercado, pesquisa e desenvolvimento, e lançamento, cooperam com o desenvolvimento de novos produtos que estejam alinhados à satisfação das necessidades e expectativas dos clientes. Esses novos produtos geram maior volume de vendas rápidas e eficazes resultando em melhores indicadores financeiros na organização. Por fim, a quarta hipótese (H4) deduz que a orientação para a aprendizagem influencia a propensão de adquirir ou gerar, usar e disseminar conhecimentos e informações, e, a capacidade de desenvolvimento de novos produtos tem um efeito mediador ao integrar essas informações e conhecimentos com outras habilidades organizacionais -gestão de informação de mercado, pesquisa e desenvolvimento, e lançamento- para desenvolver novos produtos que contribuam ao alcance de um melhor desempenho financeiro.

Após da apresentação do modelo conceitual e das hipóteses propostas, a seguir serão apresentados os procedimentos metodológicos.

3. MÉTODO

A escolha do método científico está condicionado pelo objeto de estudo (BINDA-UGALDE; BALBASTRE-BENAVENT, 2013); permite ao pesquisador definir e especificar os passos a serem realizados para a consecução dos objetivos da pesquisa e conseqüentemente responder ao problema de pesquisa (DIEHL; TATIM, 2004).

Neste capítulo apresenta-se os procedimentos metodológicos que foram utilizados para responder ao problema de pesquisa. Qual o efeito mediador da capacidade de desenvolvimento de novos produtos na relação entre a orientação para a aprendizagem e o desempenho financeiro?

Nesta seção se apresentam: a definição dos termos, as hipóteses, o delineamento da pesquisa, a população e amostra, a técnica de coleta de dados, e a técnica de análise de dados.

3.1.DEFINIÇÃO DOS TERMOS

A fim de esclarecer os conceitos de cada construto do modelo teórico proposto, o QUADRO 6 apresenta suas definições constitutivas e operacionais.

Entenda-se como definição constitutiva à representação teórica do construto e como definição operacional ao instrumento de medida que será utilizado para a operacionalização do modelo (GIL, 2008).

QUADRO 6 - DEFINIÇÃO DOS TERMOS

CONSTRUTO	DEFINIÇÃO	
Orientação para a Aprendizagem	Constitutiva	A orientação para a aprendizagem é uma característica organizacional que enfatiza um conjunto de valores que influenciam a propensão de uma empresa para adquirir, usar e compartilhar conhecimentos. Esses valores são ordenados nas seguintes dimensões: compromisso com a aprendizagem, visão compartilhada e mente aberta (SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997).
	Operacional	Escala: Sinkula et al. (1997), composta por 11 itens. (APÊNDICE A) Medida: Construto de segunda ordem. Suas variáveis de primeira ordem são o 1) compromisso com a aprendizagem, 2) visão compartilhada, 3) mente aberta. Cada uma dessas variáveis foram medidas por uma escala de sete pontos de tipo <i>Likert</i> , variando de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente).
Capacidade de desenvolvimento de Novos Produtos	Constitutiva	A capacidade de desenvolvimento de novos produtos é um constructo tridimensional composto pelas capacidades de gerenciamento de informação do mercado, capacidades de P&D e capacidades de lançamento, as quais, permitem à empresa ter ideias de produtos inovados, planejá-los, desenvolvê-los e comercializá-los de forma a atender as necessidades e desejos explícitos e latentes de seus clientes (RUBERA et al., 2015).
	Operacional	Escala: Rubera et al., (2015), composta por 11 itens. (APÊNDICE B) Medida: Construto de segunda ordem. Suas variáveis de primeira ordem são: Capacidades de gerenciamento de informação do mercado, de Capacidades de P&D e Capacidades de lançamento; medidas por escala de tipo <i>Likert</i> de sete pontos, variando de 1 (muito pior que meus concorrentes) a 7 (muito melhor que meus concorrentes).
Desempenho Financeiro	Constitutiva	O desempenho financeiro é um construto composto por retorno sobre ativos (ROA), retorno sobre as vendas (ROS), taxas de crescimento das vendas, grau de competitividade geral (NYBAKK, 2012), retorno sobre investimento (ROI), lucro líquido (THORNTON; HENNEBERG; NAUDÉ, 2015).
	Operacional	Escala: Nybakk (2012) composta por 4 itens. Thornton et.al (2015) composta por 2 itens (APÊNDICE C) Medida: Cada uma dessas variáveis foram medidas por uma escala de tipo <i>Likert</i> de sete pontos variando de 1 (muito pior que meus concorrentes) a 7 (muito melhor que meus concorrentes).

FONTE: A autora (2017)

3.2.DEFINIÇÃO DAS HIPÓTESES

As hipóteses apontadas no modelo teórico apresentado, são expostas de maneira resumida no QUADRO 7.

QUADRO 7 - HIPÓTESES

HIPÓTESES	REFERÊNCIAS
<p>H1: A orientação para a aprendizagem tem efeito positivo direto sobre o desempenho financeiro.</p>	<p>Baker e Sinkula (1999) Atuahene-Gima e Ko, 2001 Calantone et al, (2002) Celuch et al., (2002) Farrell e Oczkowski (2002) Lee e Tsai (2005), Farrell et. al., (2008) Lin (2008) Kropp et. al., (2006) Hakala (2011) Nybakk (2012) Kharabsheh et al, (2015) Mahmoud (2016)</p>
<p>H2: Existe relação positiva entre a orientação para a aprendizagem e a capacidade de desenvolvimento de novos produtos.</p>	<p>Sinkula et al., (1997) Baker e Sinkula (1999) Tidd (1997) Vorhies e Harker (2000) Celuch et al., (2002) Calantone et al, (2002) Weerawardena (2003) Lee e Tsai (2005) Vorhies e Morgan (2005) Wang, (2008) Kharabsheh et al., (2015) SONG e SU (2015) Sheng (2016) Mahmoud, et al. (2016)</p>
<p>H3: A capacidade de desenvolvimento de novos produtos tem efeito positivo sobre o desempenho financeiro.</p>	<p>Benedetto (1999) Vorhies e Morgan, 2005 Baker e Sinkula ,2005 Song, Benedetto e Nason (2007) Krasnikov e Jayachandran (2008) Murray et al., (2011) Morgan (2012) Schilke (2014) Krhus (2016)</p>
<p>H4: A capacidade de desenvolvimento de novos produtos tem efeito mediador na relação entre a orientação para a aprendizagem e o desempenho financeiro.</p>	<p>Baker e Sinkula (1999) Calantone et al. (2002) Garcia Morales et al., (2007) Nybakk (2012)</p>

FONTE: A autora (2017).

3.3.DELINEAMENTO DA PESQUISA

O método que foi utilizado para responder ao problema da pesquisa e atingir os objetivos propostos, tem abordagem quantitativa, de caráter descritivo, de corte transversal, com a aplicação da técnica *survey* (levantamento) (HAIR et al., 2005; MALHOTRA; BIRKS, 2007).

A abordagem quantitativa é utilizada quando na pesquisa existem bases teóricas como ponto de partida, sendo suficientemente fundamentadas para definir os conceitos a analisar de forma concreta e mensurável para assim confirmar a veracidade dos mesmos (SAUDERS et al., 2009; BINDA-UGALDE; BALBASTRE-BENAVENT 2013). Este tipo de abordagem permite realizar inferências a partir de uma amostra para toda uma população, generalizando estatisticamente os resultados obtidos de dita amostra (BALBASTRE – BENAVENT, 2013).

Os resultados das pesquisas quantitativas são considerados fidedignos, tangíveis e rigorosos, sugerindo que os dados obtidos tem precisão por serem coletados por meio de diferentes estratégias e procedimentos sistemáticos. Estes dados permitem adotar uma abordagem estruturada para analisar o fenômeno estudado (BINDA-UGALDE; BALBASTRE-BENAVENT,2013).

A abordagem quantitativa é considerada um estudo formal que tem por objetivo testar hipóteses (COOPER; SCHINDLER, 2014), verificando as relações entre as variáveis (MALHOTRA, 2001) e utilizando métodos estatísticos para a análise de dados (HAIR et al, 2005). Esta abordagem captura as características de uma população fazendo inferências a partir de características de uma amostra (COOPER; SCHINDLER, 2014).

Nesta pesquisa quantitativa foram observados os atributos chamados variáveis latentes, que foram quantificados e que passaram por testes estatísticos com a finalidade de comprovar uma relação ou descartá-la (CRESWELL, 2010). As variáveis estudadas foram a orientação para a aprendizagem, a capacidade de desenvolvimento de novos produtos e o desempenho financeiro, com o objetivo de verificar o efeito mediador da capacidade de novos produtos na relação entre a orientação para a aprendizagem e o desempenho financeiro.

A análise da mediação é um método estatístico realizado para identificar como uma variável Independente influência em uma variável dependente por meio de um mecanismo (MULLER PRADO et al., 2014), ou seja, explica como uma variável

antecedente causal influencia uma variável dependente por meio de outra variável interveniente ou mediadora (HAYES, 2013). Neste estudo a capacidade de desenvolvimento de novos produtos foi analisada como variável mediadora influenciando na relação da variável independente - orientação para a aprendizagem- e a variável dependente- desempenho financeiro.

O caráter descritivo da pesquisa, permite ao pesquisador avaliar ou coletar dados sobre diversas variáveis (ou conceitos), dimensões ou componentes do fenômeno a pesquisar; procurando especificar propriedades, características e o perfil do fenômeno que está sendo analisado (SAMPIERI et al., 2006).

Os estudos descritivos pretendem coletar dados ou informações para descrever a realidade de uma amostra significativa de uma população alvo, para isso, utilizam um conjunto de procedimentos que permitem a coleta de dados numéricos que respondam as questões da pesquisa (HAIR et al., 2010). Este tipo de estudo em geral se caracteriza por coletar dados e informações da amostra num determinado espaço temporal (é dizer somente uma vez), denominado de corte transversal (ou *cross sectional*) (MALHOTRA; BIRKS, 2007; BABBIE, 2003).

A estratégia de pesquisa empregada foi a *survey* (ou levantamento) que consiste em um questionário administrado a uma amostra, com a intenção de coletar dados que podem ser analisados quantitativamente (SAUDERS et al., 2009); permitindo examinar relações entre as variáveis independentes e dependentes (SAMPIERI et al., 2006). Os questionários podem ser aplicados em diferentes contextos, “*face to face*”, pela internet, por telefone, mediante correio eletrônico ou sites webs (SAMPIERI et al., 2006).

A pesquisa *survey* foi realizada pelo Centro de Estudos e Pesquisas em Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (CEPA/UFRGS), o qual foi contratado para realizar a coleta de dados.

3.4. POPULAÇÃO E AMOSTRA

Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal (ABIHPEC, 2017), Brasil tem o quarto maior mercado mundial de produtos do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, e são 2650 empresas operando nesse setor. A partir desses dados considera-se um setor representativo e favorável para testar as relações entre os construtos do modelo apresentado. Como se trata de um

setor muito competitivo, as empresas deste setor tendem a ser orientadas para a aprendizagem como o fim de promover a busca de novos conhecimentos e a aceitação de novas ideias, para desenvolver novos produtos que superem as ofertas dos concorrentes e que gerem melhores resultados financeiros.

Como há um grande número de empresas no setor, nesta pesquisa realizou-se o procedimento de amostragem não probabilístico que supõe um procedimento de seleção informal (SAMPIERI et al., 2006). Esta técnica não precisa de uma representatividade exata da população, seleciona os elementos da amostra com base no conhecimento da população (BABBIE, 2003). O método não probabilístico utilizado foi de amostra por conveniência considerando o acesso e cooperação do setor.

Para a determinação da amostra, considerou-se os requisitos necessários para realizar a análises de dados de modelagem de equação estrutural com mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). Hair et al. (2010), sugere que para realizar a análise de PLS-SEM quanto maior a amostra, maior o grau de liberdade e conseqüentemente, maior segurança de generalização dos resultados. Por isso, é considerado um parâmetro razoável entre 5 a 10 respondentes por cada item do questionário (HAIR et al., 2014). A partir desse parâmetro calculou-se com os 28 indicadores da escala desta pesquisa, que a amostra pode ser composta entre 140 e 280 questionários válidos.

Para extrair a amostra das empresas do setor de HPPC, foi construída uma base de dados a partir das informações disponibilizadas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) em seu site: <https://consultas.anvisa.gov.br/#/empresas/>. Para obter informação das empresas do setor e construir a base de dados, utilizou-se os seguintes filtros: 1) Atividade: Fabricar, 2) Área de Produto: Cosméticos e 3) Situação: Ativa.

De toda a informação obtida após utilizar os filtros, excluiu-se às empresas que não possuíam informações quanto ao número de telefone, assim, a base final continha 1.759 empresas. Essa base foi utilizada pelo Centro de Estudos e Pesquisas em Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (CEPA/UFRGS) para realizar a coleta de dados.

O CEPA tentou entrar em contato com 924 empresas, mas só 252 contatos tiveram sucesso, obtendo uma taxa de retorno de 27,3%. Os respondentes dos 252 contatos com sucesso foram gestores responsáveis ou funcionários com cargos envolvidos com as atividades de marketing, vendas, ou pesquisa e desenvolvimento.

Os 252 contatos conformaram a base de questionários respondidos. Tal base passou pela purificação com relação a *missing values*, tamanho da empresa e *outliers*, ficando como amostra final 226 empresas.

3.5. TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Nesta seção apresenta-se os procedimentos que foram empregados na construção do instrumento de coleta de dados, sua validação e teste, bem como a estratégia de coleta de dados.

3.5.1. Instrumento de coleta de dados

Nesta dissertação elaborou-se um questionário estruturado baseado nas escalas referidas aos construtos:

- Orientação para a aprendizagem
- Capacidade de desenvolvimento de novos produtos
- Desempenho financeiro

Para medir o construto da orientação para a aprendizagem a escala escolhida foi a escala testada no trabalho de Sinkula, Baker e Noordewier (1997). A orientação para a aprendizagem trata-se de um construto de segunda ordem composto por três variáveis de primeira ordem: compromisso com a aprendizagem, visão compartilhada e mente aberta. Cada variável tem 4 itens a exceção de mente aberta que tem 3 itens; tendo 11 itens em total neste construto (APÉNDICE A).

Escolheu-se esta escala porque existe um consenso na literatura de que a orientação para a aprendizagem é um construto de segunda ordem (BAKER; SINKULA, 1999; CELUCH et. al., 2002; CALANTONE et al., 2002; LI, et. al., 2010; WU; LI; LIN, 2013; PESÄMAA et. al., 2013; HAKALA, 2013; REAL; ROLDÁN; LEAL, 2014; FANG et. al., 2014; FENG; ZHAO; SU, 2014; KHARABSHEH; JARRAR; SIMEONOVA, 2015), e por ser uma das escalas mais utilizadas nos estudos que mediram o construto da orientação para a aprendizagem (e.g. PESÄMAA et. al., 2013; HAKALA, 2013; REAL et. al., 2014; FANG et. al., 2014).

Para medir o construto de capacidade de desenvolvimento de novos produtos a escala escolhida foi a escala testada no trabalho de Rubera et al. (2015). A capacidade de desenvolvimento de novos produtos esta composto por três variáveis de primeira ordem: capacidade de gestão de informação do mercado (com 3 itens), capacidade de P&D (com 5 itens) e de capacidades de lançamento (com 3 itens) há 11 itens no total neste construto (APÉNDICE B).

Essa escolha está alinhada com recomendações que sugerem que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos deve ser mensurada de forma multidimensional, devido à complexidade de habilidades que ela engloba (SAUNILA et al., 2014).

Para medir o construto de desempenho financeiro escolheu-se a escala testada na pesquisa de Nybakk (2012), que inclui indicadores de retorno sobre ativos – depois de impostos-(ROA), retorno sobre as vendas (ROS), taxas de crescimento das vendas, grau de competitividade geral; e, a escala testada no trabalho de THORNTON et.al., (2015) que inclui os indicadores de retorno sobre investimento (ROI), lucro líquido; assim o construto de desempenho financeiro tem um total de 6 itens (APÉNDICE C).

Escolheu-se esta escala já que o desempenho financeiro superior é o objetivo final de toda a gestão e atividade de investidores em organizações empresariais, é claramente um aspecto central do desempenho da empresa (MORGAN 2012). Outro motivo da escolha foi que no modelo proposto por Nybakk (2012), mediu-se a relação entre a orientação para a aprendizagem com o desempenho financeiro mencionado; sendo essa relação a hipótese 1 deste trabalho, e a escala de Thornton et.al., (2015) foi utilizada, já que após realizar uma revisão da literatura sobre os indicadores financeiros identificou-se que os indicadores financeiros desta escala são uns dos indicadores mais utilizados pela importância de seus resultados para as empresas.

Somando os itens de todos os construtos, o total de itens no questionário foi de 28. Para completar o questionário foram inseridas questões referentes ao perfil dos entrevistados, as características das empresas e dos gestores que participaram da pesquisa. O QUADRO 8 apresenta um resumo de número de itens de cada construto.

QUADRO 8 - NUMERO DE INDICADORES DAS ESCALAS

Construto	Variáveis de primeira ordem	Número de itens
Orientação para a aprendizagem	Compromisso com a aprendizagem	4
	Visão compartilhada	4
	Mente Aberta	3
Capacidade de desenvolvimento de novos produtos.	Capacidade de gestão de informação do mercado	5
	Capacidade de pesquisa e desenvolvimento	3
	Capacidade de lançamento	3
Desempenho Financeiro	Não se aplica	6

FONTE: A autora (2017).

Após apresentadas as escalas que foram utilizadas para a mensuração dos construtos, no seguinte tópico será abordado o procedimento para a validação das escalas.

3.5.1.1. Validação do instrumento de pesquisa

Todas as escalas selecionadas foram desenvolvidas no idioma inglês, por isso, realizou-se a tradução ao idioma português. Esta tradução inclui a tradução direta e a tradução reversa para garantir que se mantiveram fiéis as questões originais em termos de conteúdo e interpretação, ambas traduções foram revisadas por acadêmicos e posteriormente foi validada por profissionais da área (MALHOTRA; BIRKS, 2007).

Posterior à tradução, foi elaborada a primeira versão do questionário que pode ser observada no APENDICE D. Esse questionário passou por um processo de validade de conteúdo no que diz respeito ao grau em que as questões que conformam o instrumento de medida proporcionam a cobertura e relevância adequada para representar o fenômeno analisado (NETEMEYR; BEARDEN; SHARMA, 2003; SAUNDERS et al., 2009).

3.5.1.2. Validação por acadêmicos

No dia 07 de junho de 2017 realizou-se uma reunião na Universidade Federal do Paraná com a participação de três professores doutores e pesquisadores de temas relacionados aos construtos do modelo desta dissertação, para realizar a validade de conteúdo do questionário.

Nessa reunião foram sugeridas algumas modificações para melhorar a apresentação do questionário. A respeito do conteúdo das escalas, sugeriram trocar algumas palavras por sinônimos que ajudam a uma melhor compreensão das afirmações da escala. Na pergunta CA3 “A percepção aqui é que a aprendizagem dos funcionários é um investimento, não uma despesa” da escala de orientação para a aprendizagem (APÊNDICE D), sugeriu-se que fosse dividida em duas afirmações para evitar confusões nos respondentes nos termos “investimento” e “despesa” no mesmo item. A sugestão foi aceita e dividiu-se esse item em CA3 “Em nossa organização, a aprendizagem dos funcionários é um investimento” e CA4 “Em nossa organização, a aprendizagem dos funcionários não é uma despesa” (ver APÊNDICE E).

Após da reunião com acadêmicos elaborou-se a segunda versão do questionário (APÊNDICE E), para que seja validado por profissionais da área.

3.5.1.3 Validação por profissionais

Com o propósito de utilizar uma linguagem clara e apropriada para os profissionais do setor, foram revisados todos os itens do questionário, verificando o entendimento de cada item que esteja alinhado à linguagem utilizada no dia a dia pelos profissionais do setor.

As entrevistas aos especialistas do setor foram realizadas pessoalmente com a visita da pesquisadora na empresa, utilizando o questionário que se encontra no APÊNDICE E. O QUADRO 9 apresenta o resumo das entrevistas com os especialistas.

QUADRO 9 - RESUMO DA VALIDAÇÃO COM ESPECIALISTAS

Empresa	Local	Cargo do Entrevistado	Data
O Boticário	Curitiba - PR	Gestor de Marketing	14/06/2017
Natuphitus	Curitiba - PR	Proprietário	27/06/2017
Unilever	Curitiba - PR	Gestora Comercial	05/07/2017

FONTE: A autora (2017).

A primeira entrevista foi realizada no dia 14/06/2017 às 10h00 e teve uma duração de 1 hora. O primeiro especialista entrevistado foi o gestor de marketing da empresa O Boticário. A formação do entrevistado é Administrador com MBA em Marketing da UFPR com experiência de 6 anos na área.

Sua avaliação com relação ao questionário foi criteriosa identificando palavras ou termos a ser adicionados ou trocados para ajudar a uma melhor compreensão das questões propostas; as sugestões foram as seguintes:

- a) Na escala de orientação para a aprendizagem (APÊNDICE E) o especialista sugeriu que no item CA 4 “Em nossa organização, a aprendizagem dos funcionários não é uma despesa” se trocasse a palavra “despesa” pela palavra “gasto” para um melhor entendimento da questão. No item VC1 “Em nossa organização há um proposito em comum”, sugeriu adicionar o termo “todos os funcionários”, e para indicar de forma mais explicita que trata-se do proposito comum da organização toda. Finalmente sugeriu adicionar a palavra “percepções” para reforçar a palavra “impressões” no item MA3 “Quase nunca questionamos nossas primeiras impressões sobre as informações disponíveis dos clientes”. Todas as sugestões foram aceitas e realizou-se as modificações correspondentes (APÊNDICE F).
- b) Nas escalas da capacidade de gestão de informação, capacidade de pesquisa e desenvolvimento e capacidade de lançamento o especialista observou a forma de perguntar os itens “em relação aos concorrentes”, já que considera que se o entrevistado não tiver a informação ao respeito da concorrência, as questões poderiam ser respondidas de maneira subjetiva segundo a percepção do entrevistado.
- c) Na escala de Desempenho Financeiro o especialista sugeriu que no item DF2 se colocasse entre parêntesis a explicação sobre o que é ou como se calcula “retorno sobre as vendas”. No item DF4 o especialista sugeriu colocar a sigla “ROI” do termo “retorno sobre o investimento” porque pode ser mais usual para os profissionais do setor usar só a sigla. Todas as sugestões das escalas de desempenho foram acatadas e se realizaram as modificações no questionário (APÊNDICE F).
- d) Na secção de perguntas de caracterização da empresa, no item 6.4 o especialista recomendou adicionar a palavra “acabado” na primeira opção de

respostas, porque o termo “cosmético como produto final” podia causar confusão para aquelas empresas que fabricam suprimentos. Também sugeriu trocar a palavra “produz” pela palavra “fabrica” para ajudar ao entendimento do respondente. As sugestões foram aceitas e se realizaram as modificações no questionário.

A segunda entrevista aconteceu no dia 27/06/2017 às 09h00 e teve uma duração de 1 hora e 15 minutos. O especialista entrevistado é formado em Engenharia com MBA em Marketing e com 7 anos de experiência na área.

Com relação ao questionário suas observações também foram criteriosas e apenas reforçaram algumas das observações do primeiro entrevistado. As observações realizadas foram as seguintes:

- a) Na escala de orientação para a aprendizagem, no item VC2 “Todos os níveis, funções e divisões da nossa organização concordam com a visão organizacional”, o especialista sugeriu que seja adicionado entre parênteses a explicação de “visão organizacional”, indicando que esta explicação poderia ser “(propósito ou objetivos de longo prazo)” para melhorar entendimento da questão. Realizou-se no questionário (APÊNDICE F) a adição sugerida pelo especialista.
- b) Na escala de desempenho financeiro o segundo especialista entrevistado também sugeriu explicar o que é, ou como se calcula o DF2 “retorno sobre as vendas” para um melhor entendimento sobre que informação se precisa coletar.

A terceira entrevista aconteceu no dia 05/07/2017 às 19h00 e teve uma duração de 1 hora. A especialista entrevistada é formada em administração com MBA em Marketing e com 7 anos de experiência na área.

A avaliação do questionário também foi criteriosa e de grande importância para construir a versão final do questionário, as observações foram as seguintes:

- a) Na escala de orientação para a aprendizagem (APÊNDICE E) o especialista sugeriu que no item CA 4 “Em nossa organização, a aprendizagem dos funcionários não é uma despesa”, seja eliminada a palavra “não” para evitar confusões nas pergunta que tem sido descritas em negativo.
- b) Na escala de orientação para a aprendizagem o especialista ao igual que o primeiro entrevistado sugeriu adicionar no item VC1 o termo “todos os

funcionários” para indicar de forma mais explícita que trata-se do “propósito comum” da organização toda.

c) Na escala de desempenho financeiro, a especialista sugeriu eliminar o indicador DF6 “competitividade geral”, argumentando que esse indicador não é calculado como um indicador financeiro nas organizações.

Todas as sugestões foram aceitas e realizou-se as modificações correspondentes (APÊNDICE F).

3.5.2. Pré-teste

Com o objetivo de estimar o tempo de aplicação e de identificar possíveis observações ou problemas potenciais no questionário, realizou-se um pré-teste (MALHOTRA, 2001).

Este pré-teste foi realizado no dia 09 de agosto de 2017, com uma pequena amostra de participantes (35 questionários preenchidos). Nesta etapa de pré-teste não foi identificado nenhum problema no questionário, assim o questionário foi mantido sem alterações e foi utilizado até o final da coleta.

3.5.3. Estratégia de coleta

Como estratégia de coleta de dados, o CEPA realizou entrevistas telefônicas assistidas por computador (MALHOTRA, 2001). O CEPA construiu um formulário *online* com as perguntas do questionário da pesquisa na página <http://www.onlinesurvey.com.br/cepa/folsten/>. As funcionalidades registraram as respostas obtidas nas entrevistas em um formulário *on line* e geraram um banco de dados em Excel, facilitando a posterior análise dos dados.

Para efetuar as entrevistas, o CEPA designou três pesquisadores, os quais entrevistaram por telefone os gestores, responsáveis ou diretamente envolvidos com as atividades de marketing, vendas, ou pesquisa e desenvolvimento das empresas e anotaram as respostas no formulário *online*. O período de coleta de dados foi do 08 de agosto de 2017 até o 25 de agosto de 2017.

O CEPA conseguiu coletar durante esse período de tempo 252 questionários válidos. Para atingir esse número de questionários, os pesquisadores do CEPA

tentaram contato com 924 empresas do setor de HPPC presentes na base enviada inicialmente.

3.6. TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Uma vez concluída a coleta de dados, iniciou-se a análise de dados com técnicas estatísticas como: a purificação dos dados e validação dos dados informantes, teste de normalidade dos dados e avaliação de *outliers*, estatística descritiva dos dados, teste de confiabilidade das escalas, e o Modelo de Equação Estrutural (*SEM – Estrutural Equation Modeling*) para o teste de hipóteses. A seguir apresenta-se a descrição de cada uma dessas etapas.

3.6.1. Purificação e validação dos dados informantes

A validação de dados informantes foi o primeiro passo da purificação da base. Procurou-se os casos que não responderam ou preencheram corretamente as questões do instrumento de pesquisa por meio da busca de *missing values*. De 252 questionários respondidos foram encontrados 12 *missing values* que foram eliminados, ficando com 240 questionários válidos.

Também foram eliminados 13 questionários respondidos por gestores de grandes empresas, já que nesta pesquisa só serão apresentados os resultados das micro, pequenas e médias empresas. Como critério base para eliminar os questionários respondidos pelos gestores de grandes empresas, utilizou-se a classificação do porte da empresa segundo o número de funcionários do SEBRAE, apresentado no QUADRO 10 tendo como resultado 227 questionários válidos.

QUADRO 10 - CLASSIFICAÇÃO DO PORTE DA EMPRESA DO SEBRAE POR NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS

Tamanho	Industria
Micro	até 19 funcionários
Pequena	de 20 a 99 funcionários
Media	de 100 a 499 funcionários
Grande	mais de 500 funcionários

FONTE: SEBRAE (2016).

3.6.2. Teste de normalidade dos dados e avaliação de *outliers*

Após da purificação dos dados, realizou-se o teste de normalidade *Shapiro-Wilks* e *Kolmogorov-Smirnov* no *Software* Estatístico SPSS 21 que são os testes mais utilizados (HAIR et al., 2009). Para verificar se a distribuição é normal avaliou-se a assimetria e curtose, dos testes já mencionados que são utilizados para amostras maiores que 30 elementos, considerando que o *p-value* deve ser menor o igual a 0,05 ($p = 0,05$). (PALLANT, 2007). Os resultados dos testes foram significantes para todos os indicadores, indicando que os dados são não normais.

Apesar de que os dados apresentaram uma distribuição não normal, realizou-se a busca de *outliers* que são pontos de dados que refletem casos atípicos que podem prejudicar com valores extremos a análise, ou seja, casos com comportamento muito diferente (HAIR et al., 2009; PALLANT, 2007; COOPER; SCHINDLER, 2014). A identificação de *outliers* foi realizada no *Software* estatístico SPSS 21, sob o critério da distância de Mahalanobis por meio de regressão, considerando como variáveis independentes todas as variáveis que compõem os construtos desta pesquisa e como variável dependente a identificação dos questionários; uma vez obtido o resultado da distância de Mahalanobis, calculou-se sua significância para 29 graus de liberdade (número total de variáveis da pesquisa) para utilizar a fórmula: $1 - \text{CDF.chisq}(\text{Mahalanobis}, \text{graus de liberdade})$.

Todos aqueles casos que obtiveram um resultado de significância de *Mahalanobis* menor a 0,001 foram considerados *outliers* e foram excluídos da amostra. Após encontrar e retirar 1 caso de *outliers* a amostra final ficou com 226 casos válidos.

3.6.3. Estatística descritiva dos dados

Com uma base composta por 226 casos, realizou-se a estatística descritiva com o fim de verificar e entender as características importantes das variáveis que foram utilizadas no teste de hipóteses, para verificar se as variáveis podem ser utilizadas em análises estatísticas (FREUND, 2006).

As estatísticas descritivas realizadas incluem as análises 1) dos valores mínimo e máximo de cada indicador, 2) da média 3) do desvio padrão e 4) variância

de cada indicador. Os resultados serão apresentados no capítulo 5 que mostra a apresentação e discussão dos resultados.

3.6.4. Análises fatorial exploratória (AFE)

Com o propósito de verificar a confiabilidade das escalas foi realizada a análise fatorial exploratória (AFE). Essa análise é uma técnica estatística que verifica a estrutura das correlações entre variáveis, determinando os conjuntos de dimensões latentes denominados fatores. A AFE outorga informação sobre o número de fatores que são necessários para representar melhor os dados e a informação de uma amostra proporcionada pelo pesquisador (HAIR et al., 2009).

A AFE foi realizada no o *software* SPSS. Para a extração dos fatores o método aplicado foi o de Componentes Principais (*Principal components*), que é o método mais utilizado quando se deve reduzir os dados a um número menor de variáveis (HAIR et al., 2009).

Ao realizar a AFE verificou-se se os fatores carregam nas variáveis propostas. Para isso realizou-se o teste de *Bartlett* de esfericidade, para verificar se os resultados são significativos com valores de $p < 0,05$ e assim identificar a presença de correlação entre as variáveis. Também foi aplicado o teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) para verificar a medida de adequação da amostra, este índice varia de 0 a 1. Os valores do KMO que são iguais ou maiores do que 0,80 são considerados adequados, iguais ou maiores do que 0,70 são moderados, iguais ou maiores do que 0,60 são classificados como mediano, iguais ou maiores do que de 0,50 são considerados ruins e abaixo de 0,50 é um valor inaceitável (HAIR et al., 2009).

Após analisar o testes mencionados, verificou-se as comunalidades que são estimativas da variância compartilhada ou comum entre as variáveis. Para que as comunalidades sejam consideradas adequadas devem apresentar um valor superior a 0,40. Se existirem valores menores a 0,40 devem ser retirados para posteriormente realizar uma nova AFE. Finalmente foi analisada a matriz rotacionada que determina o número de fatores (HAIR et al., 2009).

Realizou-se a AFE porque depois da validação da escala com especialistas realizou-se algumas modificações conforme foi exposto anteriormente. Outro motivo foi que apesar de serem escalas já trabalhadas em outra pesquisas, realizou-se a

tradução de inglês para o português e podem não manter o sentido próprio da escala original.

3.6.5. Teste do viés de método comum

O viés de comunalidade é um problema potencial referido à variância obtida como consequência do método de coleta de dados (PODSAKOFF et al., 2003). Nesse trabalho, o questionário foi aplicado em um determinado momento no tempo, e todas as variáveis foram contestadas pelo mesmo respondente. Isso pode ocasionar um possível viés nos resultados, chamado viés do método comum.

Para analisar a existência de viés, realizou-se o teste de fator único de *Harman*. No “*Harman’s single-factor test*” analisa-se se a maioria da variância é explicada por um único fator geral; para isso deve-se incluir todos os itens dos construtos em uma análise fatorial (PODSAKOFF et al., 2003).

3.6.6. Teste de confiabilidade das escalas

A confiabilidade das escalas é o grau em que a escala produz resultados consistentes quando se faz medições repetidas de determinadas características (MALHOTRA; BIRKS, 2007). O Alfa de *Cronbach* é um método mais utilizado para mensurar a consistência interna de uma escala, indicando que o valor do Alfa de *Cronbach* de uma escala deve ser superior a 0,7 (PALLANT, 2010).

Nesta etapa verificou-se a consistência interna do conjunto das variáveis dos construtos, analisando o Valor do *Alfa de Cronbach* e a confiabilidade composta, para ambos casos os construtos devem apresentar resultados acima de 0,7 para serem considerados confiáveis (WONG, 2013). Os resultados serão apresentados no Capítulo 5, que mostra a apresentação e discussão de resultados.

3.6.7. Validade convergente

Antes de iniciar a mensuração da qualidade do modelo estrutural proposto foi realizada a avaliação da sua consistência interna da validade convergente e da validade discriminantes.

A validade convergente se encarga de avaliar o grau no qual os indicadores de um mesmo conceito estão correlacionados, sendo que altas correlações indicam que a escala mede o conceito desejado (HAIR et al., 2009). Uma das formas para avaliar a validade convergente de um modelo é através da Variância Média Extraída (*Average Variance Extracted* – AVE) que define se um conjunto de indicadores convergem ou compartilham de uma variância em comum, este indicador deve ser superior a 0,50, $AVE > 0,50$ (HAIR et al., 2009). Outro indicador a avaliar nesta validade são os carregamentos dos indicadores (*outer loadings*) que devem apresentar valores acima do que 0,7. Aqueles carregamentos com valores menores do que 0,4 devem ser sempre eliminados da escala e valores entre 0,4 e 0,7 devem ser avaliados com precaução (HAIR JR. et al., 2009).

3.6.8. Validade discriminante

Outra forma de avaliação do SEM é a validade discriminante que representa o grau no qual um construto é distinto dos outros, proporcionando evidências de que um construto é único e captura alguns fenômenos que os demais construtos não o fazem (HAIR et al., 2009). Para avaliar validade discriminante verificou-se os carregamentos cruzados (*cross loadings*) e o critério de Fornell e Larcker (1981).

A análise de carregamentos cruzados (*cross loadings*) consiste em verificar que o *outer loadings* de um indicador deva ser maior sobre o construto que ele está ligado do que no resto dos construtos (HAIR et al., 2009).

O critério de Fornell e Larcker (1981) consiste em comparar a raiz quadrada da AVE com as correlações das demais variáveis latentes (FORNELL; LARCKER, 1981). Os valores da raiz quadrada da AVE de cada construto devem ser maiores que as correlações desse construto com qualquer outro construto do modelo (FORNELL; LARCKER, 1981).

3.6.9. Teste de Hipóteses

Considerando que os dados desta pesquisa apresentaram distribuição não normal nesta pesquisa, utilizou-se a abordagem *Partial Least Squares (PLS) Structural Equation Modeling* (SEM) para avaliar as hipóteses a testar o modelo da pesquisa.

O PLS - SEM é comumente utilizado quando não há uma distribuição normal dos dados analisados nas fases exploratórias de pesquisas de área de ciência sócias (RINGLE; DA SILVA; BIDO, 2014).

A abordagem utilizada permite que construtos de segunda ordem possam ser modelados, fornecendo uma melhor compreensão teórica de relações com boa parcimônia. (HAIR et al., 2014). O PLS - SEM também permite avaliar o efeito de mediação quando uma terceira variável intervém entre dois outros construto relacionados (HAIR, et al., 2009).

Foi realizada a análise dos resultados do modelo estrutural. Hair et. al. (2005) incentivam a utilização de critério mais parcimonioso, para este trabalho foi buscado o nível de significância de $p= 0.05$ ($t=1,96$). Portanto, os caminhos propostos nas hipóteses deste estudo buscam significância $t = 1,96$. Para verificar se há significância a relação de caminhos, foi realizado o teste *bootstrapping* que permite rejeitar ou não a hipótese nula sob o critério do teste t que deve ser maior que 1,96. Para tanto, foi realizado este teste que valida um modelo multivariado pela extração de um número de subamostras, examinando os valores das subamotras para fazer a avaliação. Nesta pesquisa 5.000 subamostras foram utilizadas, o que é o mais recomendado (HAIR et al., 2014).

Verificou-se também o coeficiente de caminhos, analisando o valor de β padronizado entre -1 e +1, os valores próximos de 1 indicam uma forte relação entre as variáveis, assim como valores próximos de 0 mostram que a relação não é significativa. (HAIR et al., 2014).

Para verificar a existência de mediação da capacidade de desenvolvimento de novos produtos na relação entre a orientação para a aprendizagem e o desempenho financeiro realizou-se o procedimento sugerido por Baron e Kenny (1986), que sugerem validar alguns pressupostos para verificar se uma variável funciona como mediadora. Esses pressupostos são: 1) existe significância no caminho entre a variável independente e a variável dependente; 2) existe significância no caminho entre a variável independente e a variável mediadora e 3) quando os caminhos mencionados são controlados e o efeito entre a variável independente e a variável dependente é reduzido.

Ao verificar o último pressuposto, afirma-se que se a significância do caminho entre a variável dependente e a variável independente for nula, há uma forte mediação

ou mediação total. Por outro lado, se a significância desse caminho reduzir, mas não se anular, há uma mediação parcial (BARON; KENNY, 1986).

Além de verificar a existência de mediação, calculou-se o efeito indireto da variável independente sobre a dependente. Esse cálculo foi realizado no *Microsoft Excel*, seguindo as orientações sugeridas por Hair et al. (2014) que indicam que deve ser multiplicado o valor do coeficiente de caminho entre a variável independente e a variável mediadora pelo coeficiente de caminho entre a variável mediadora e a variável dependente. Esse cálculo mostra qual a parte do efeito ocorre indiretamente, por meio da variável mediadora.

Com esse resultado, foi calculado o VAF (variance accounted for) que indica o percentual do efeito indireto em relação ao efeito total, para isso foi dividindo o efeito indireto pelo efeito total (HAIR et al.2014). Valores de VAF inferiores a 20% indicam a inexistência de mediação, valores entre 20% e 80% indicam que existe uma mediação parcial de uma determinada variável na relação entre outras duas e valores acima de 80% indicam mediação completa (HAIR et al.2014).

Para verificar se o efeito indireto é significativo foi realizado o *bootstrapping* com 5000 reamostragens referentes ao caminho indireto. Com os resultados calculou-se o desvio padrão desses 5000 efeitos indiretos para assim dividir o efeito indireto original pelo seu erro padrão e obter como resultado o valor do este t e do p valor.

Por fim, verificou-se o R^2 que é o coeficiente de determinação de Pearson que mede a força das correlações, ou seja, mensura qual é o grau em que a variável dependente é explicada por uma variável que a antecede no modelo proposto. (HAIR; GABRIEL; PATEL, 2014).

Após a apresentação do método dessa dissertação, na sequencia será apresentado o contexto desta pesquisa.

4. CONTEXTO - SETOR DE HIGIENE PESSOAL PERFUMARIA E COSMÉTICOS

Para atingir os objetivos desta dissertação, optou-se por aplicar esta pesquisa no setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC). Esse setor é classificado como um segmento da indústria química em razão da utilização e sintetização de ingredientes, cuja atividade básica é a manipulação de formulas (CAPANEMA et.al, 2007).

A Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) define os produtos fabricados pelo setor de HPPC, como:

“Preparações constituídas por substâncias naturais ou sintéticas, de uso externo nas diversas partes do corpo humano, pele, sistema capilar, unhas, lábios, órgãos genitais externos, dentes e membranas mucosas da cavidade oral, com o objetivo exclusivo e principal de limpá-los, perfumá-los, alterar sua aparência e ou corrigir odores corporais e ou protegê-los ou mantê-los em bom estado (RDC 211 de 14 de Julho de 2005).

Considerando essa definição, Capanema et.al (2007) dividem os produtos de HPPC em três segmentos, a seguir o QUADRO 11 apresenta dita divisão.

QUADRO 11 - DIVISÃO POR SEGMENTOS DE PRODUTOS HPPC

SEGMENTO	PRODUTOS
Higiene Pessoal	Sabonetes, desodorantes, absorventes higiênicos, fraldas descartáveis, talcos, produtos para barbear, produtos para higiene oral e higiene capilar, etc.
Perfumaria	Perfumes e extratos, águas de colônias, produtos pós-barba, etc.
Cosméticos	Maquiagem, cremes e loções para pele, protetores solares, depilatórios, produtos de coloração e tratamento de cabelos, fixadores e modeladores, etc.

FONTE: A autora (2017).

Dado o tipo de produtos fabricados, o setor de HPPC está estreitamente ligado a outras cadeias produtivas como a indústria farmacêutica e a indústria de embalagens (CAPANEMA et.al, 2007).

Nesse setor existe a presença de grandes empresas multinacionais com atuação global, diversificadas ou especializadas, que produzem uma ampla gama de produtos nos segmentos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos; este tipo de empresas podem estar focadas em um ou mais segmentos de acordo com os produtos que fabrica (CAPANEMA et.al, 2007; Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial - ABDI,2008). No âmbito nacional existe um vasto conjunto de empresas de pequeno e médio porte focadas no segmento de cosméticos (CAPANEMA et.al, 2007).

O setor de HPPC é caracterizado pelo desenvolvimento de atividades focadas na inovação, qualidade dos produtos, geração de valor, desempenho econômico e geração de emprego e renda (ABIHPEC, 2017).

Por ser um setor competitivo, as empresas têm uma constante necessidade de inovar, por isso preocupam-se por incentivar fortemente a inovação visando o seu desenvolvimento sustentável, e por realizar grandes investimentos em desenvolvimento, lançamento e promoções de novos produtos (CAPANEMA et.al, 2007, ABIHPEC, 2017). Isso se vê refletido em dados apresentados pela Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC) que indicam que esse setor contribui na movimentação da economia já que é o segundo setor industrial que realiza maiores investimentos em inovação no Brasil, se posiciona como o primeiro setor que mais investe em publicidade e fica entre os três setores que mais investem em Pesquisa e Desenvolvimento (ABIHPEC, 2017).

Conhecendo essas características, optou-se por aplicar a pesquisa nesse setor, já que por ser um setor competitivo que realiza investimentos em inovação, que se preocupa por desenvolvimento de novos produtos, e que tem atividades focadas no desempenho econômico; é possível analisar se as empresas que fabricam produtos de HPPC são orientadas para a aprendizagem enfatizando ações estratégicas para adquirir, usar e compartilhar conhecimentos sobre as necessidades dos clientes, mudanças no mercado, ações dos concorrentes, e o desenvolvimento de novas tecnologias e, assim, analisar se esses conhecimentos são utilizados ou integrados pela capacidade de desenvolvimento de novos produtos que se encarrega de transferi-los nas atividades por meio das quais a empresa planejará, desenvolverá e comercializará produtos novos superiores aos dos concorrentes; ademais, de verificar como todas essas ações impactam no desempenho financeiro da organização.

4.1.DADOS DO SETOR HPPC

O setor de HPPC tem uma forte presença no mercado mundial. Em 2016 a população mundial consumiu US\$ 444 bilhões em produtos fabricados por esse setor (ABIHPEC, 2017).

Dentro dos dez maiores consumidores mundiais de produtos de HPPC apresentados na TABELA 1; Estados Unidos é o maior consumidor desses produtos, sendo responsável de um 19,1% da participação no consumo mundial de produtos de HPPC. O segundo maior consumidor é China que tem uma participação do 11,30% do consumo mundial. Japão é o terceiro maior consumidor mundial com uma participação do 8,30% e o Brasil é o quarto maior consumidor com um 6,60% de participação no consumo mundial de produtos de HPPC.

TABELA 1 - PAISES COM MAIOR CONSUMO DE PRODUTOS HPPC

Posição	País	Participação no Consumo mundial	Consumo
			(USD Bilhões)
1	EUA	19,10%	84,8
2	China	11,30%	50,2
3	Japão	8,30%	37,1
4	Brasil	6,60%	29,3
5	Alemanha	4,00%	17,9
6	Reino Unido	3,80%	16,7
7	França	3,20%	14,4
8	Índia	2,70%	12,1
9	Coreia do Sul	2,70%	11,9
10	Itália	2,40%	10,8

FONTE: Dados Panorama do Setor HPPC – ABIHPEC (2017).

Apesar da recessão dos últimos anos no Brasil, os produtos de HPPC são tão relevantes para os consumidores que aproximadamente 1,5% do orçamento familiar é voltado para obter esse tipo de produtos (ABIHPEC, 2017).

Aumentos de carga tributária, a alta de dólar e a crise política não foram suficientes para diminuir a estabilidade da indústria de HPPC no Brasil. Segundo a previsão de Euromonitor, o Brasil chegara a ter a terceira posição mundial, com um crescimento de 14,3% até 2020 (ABIHPEC, 2017).

Como pode ser observado na TABELA 2, segundo dados de *Comtrade* das Nações Unidas, em 2016 o setor alcançou USD 114 bilhões em exportações mundiais,

tendo como principais exportadores de produtos de HPPC países desenvolvidos como a França com USD 15,6 bilhões, os Estados Unidos com USD 12 bilhões e Alemanha com USD 10 bilhões alcançados pelas exportações.

TABELA 2 - EXPORTAÇÕES DE PRODUTOS HPPC

Posição	País	Exportação (bilhões de USD)
1	França	15,6
2	EUA	12
3	Alemanha	10
4	Irlanda	8,6
5	Reino Unido	5,5
6	Outros	62,3
Total Mundial		114

FONTE: Dados *Comtrade*, (2015)

Entre os principais importadores se encontram os Estados Unidos com USD 9,0 bilhões, Alemanha com USD 5,4 bilhões e Reino Unido com USD 5 bilhões, China com 4,9 bilhões, Hong Kong com 4,5 bilhões, somando o 46% do total de importações no mundo, segundo dados de *Comtrade* (2015) apresentados na TABELA 3.

TABELA 3 - IMPORTAÇÕES DE PRODUTOS HPPC

Posição	País	Importação (bilhões de USD)
1	EUA	9,0
2	Alemanha	5,4
3	Reino Unido	5,0
4	China	4,9
5	Hong Kong	4,5
	Outros	52,1
Total Mundial		80,9

FONTE: Dados *Comtrade* (2015)

Por outro lado, no Brasil, a ANVISA regulamenta e formaliza os requisitos legais para que empresas do setor possam obter a licença correspondente para operar no país (ABIHPEC, 2017), exigindo que tais empresas que fabricam produtos de HPPC mantenham uma infraestrutura tecnológica mínima (BARBIEUX; ZAWISLAK,

REICHERT,2013). A partir da revisão das licença mencionada, tem-se um registro de 2.650 empresas do setor operando em todo o Brasil (ABIHPEC, 2017).

Conforme apresentado na TABELA 4, dessas 2.650 empresas, 1.614 empresas operam na região Sudeste, o que faz que essa região tenha maior concentração de empresas representada por 61% do total no Brasil (ABIHPEC, 2017).

TABELA 4 - NÚMERO DE EMPRESAS DE HPPC POR REGIÃO

Região	Número de empresas (HPPC)
Sudeste	1.614
Sul	513
Nordeste	286
Centro-oeste	186
Norte	51
Total Brasil	2.650

FONTE: Dados Panorama do Setor HPPC – ABIHPEC (2017).

Essas 2650 empresas produzem 49,1% de todos os produtos de HPPC produzidos na América do Sul; e como pode ser observado na TABELA 5, as empresas desse setor apresentaram até 2014 um crescimento mais vigoroso que o restante da indústria com resultados acima do PIB nacional (ABIHPEC, 2017).

TABELA 5 - COMPARAÇÃO DA EVOLUÇÃO DO PIB COM A INDÚSTRIA EM GRAL E OS INDICES DO SETOR HPPC - VALOR ANUAL (%)

Ano	PIB	Indústria Geral	Setor Deflacionado
2007	6,1	6	9,4
2008	5,2	3,1	5,5
2009	-0,3	-7,4	9,6
2010	7,5	10,5	10,5
2011	2,7	0,4	6,3
2012	0,9	-2,5	8,8
2013	2,3	1,2	5,3
2014	0,1	-1,2	7
2015	-3,8	-8,3	-9,3
2016	-3,6	-6,6	-6,3
Média (10 anos)	1,6	-0,6	4,5

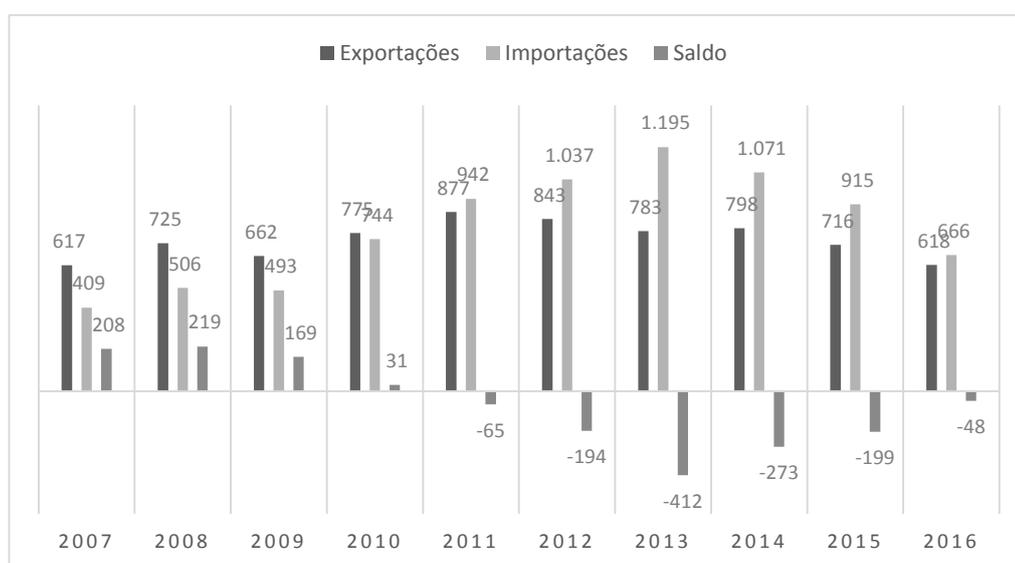
FONTE: Adaptado do Panorama do setor de HPPC – ABIHPEC, 2017.

Conforme aos dados apresentados na TABELA 5, em 2015 e 2016 devido ao aumento da carga tributária no Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) e no

Imposto sobre Circulação de Mercadoria e Serviços (ICMS) em vários estados, além da crises económica, o setor apresentou queda muito próxima à da indústria.

Quanto as exportações do setor, nos últimos dez anos tiveram um crescimento do 9,6%, e as importações tiveram um crescimento do 110,2%. O volume total exportado em 2016 foi de USD 618 milhões e o volumem exportado foi de USD 666 milhões como pode ser observado na FIGURA 9 (ABIHPEC, 2017).

FIGURA 9 - BALANÇA COMERCIAL DO SETOR HPPC – USD MILHÕES



FONTE: Adaptado do Panorama do setor de HPPC - ABIHPEC (2017).

Segundo dados da FIGURA 9, em 2016 o déficit da balança comercial foi menor que em 2015 em função da valorização da moeda brasileira. Em relação ao ano anterior a exportação teve uma queda de 13,7%, e a importação teve uma queda de 27,3% devido à retração no consumo de importados dada à queda do poder aquisitivo (ABIHPEC, 2017).

Os produtos de HPPC produzidos no Brasil são exportados em 153 países, mas os 10 países apresentados na TABELA 6 compõem 82,7% do total das exportações representando USD 511 milhões do total (USD 618 milhões). O país que recebeu mais produtos exportados pelo Brasil foi a Argentina com um 23,8% do total das exportações (ABIHPEC, 2017).

TABELA 6 - TOP TEN EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE PRODUTOS HPPC

Posição	País	USD Milhões Ano 2016	% Participação Total 2016
1	Argentina	147	23,8
2	Chile	65	10,5
3	Colômbia	64	10,4
4	México	63	10,2
5	Paraguai	50	8,1
6	Peru	39	6,4
7	Uruguai	27	4,3
8	Bolívia	25	4,1
9	EUA	19	3,0
10	Venezuela	11	1,8
Total Top Ten		511	82,7
Total exportações		618	100

FONTE: Adaptado do Panorama do setor de HPPC - ABIHPEC, 2017.

Segundo ABDI (2008), o aumento da importância do volume e do valor das exportações brasileiras no comércio mundial depende fortemente da capacidade das empresas brasileiras em conseguir estabelecer marcas, diferenciar produtos e encontrar canais de comercialização adequados no exterior.

Ao existir uma grande tendência de aumento de consumo de cosméticos que incorporem ingredientes naturais e orgânicos, as empresas de HPPC do Brasil poderiam considerar esse nicho como um foco para a penetração de empresas brasileiras no exterior (ABDI, 2008).

A ANVISA procura adequar as exigências para o registro de produtos HPPC ao padrão internacional, ou seja, as exigências para o registro de produtos de HPPC do mercado brasileiro não diferem significativamente das exigências de registro do mercado internacional, o que facilita as exportações (ABDI, 2008).

Quanto as importações são 68 países de origem dos produtos importados. Como pode ser observado na TABELA 7, os 10 principais países de origem das importações cobrem 81,7% do total de importações, sendo a Argentina (22,1%) e os EUA (15%) os principais países de origem dos produtos importados (ABIHPEC, 2017).

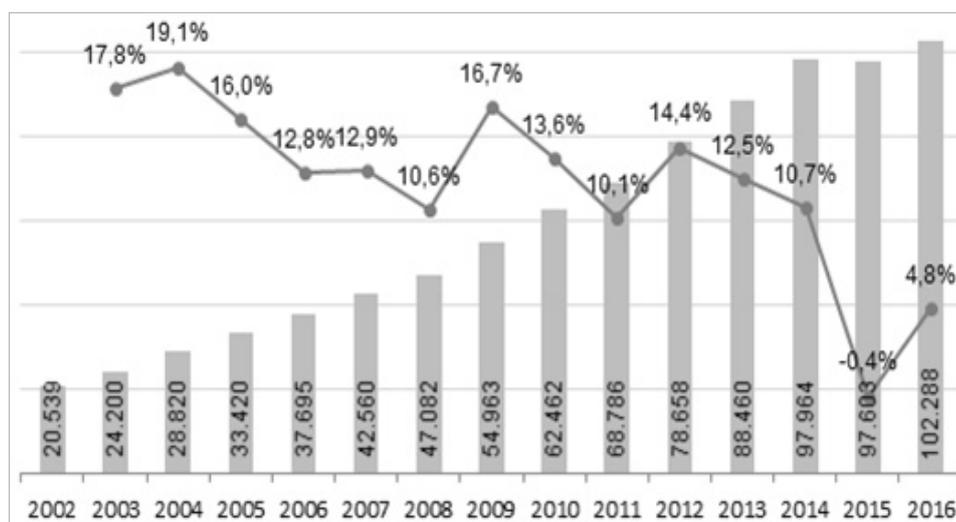
TABELA 7 - TOP TEN IMPORTAÇÕES BRASILEIRAS DE PRODUTOS HPPC

Posição	País	USD Milhões Ano 2016	% Participação Total 2016
1	Argentina	147	22,1
2	EUA	104	15,6
3	França	76	11,4
4	China	75	11,2
5	México	48	7,1
6	Espanha	27	4,1
7	Alemanha	26	3,8
8	Canadá	19	2,8
9	Itália	13	1,9
10	Índia	11	1,7
Total Top Ten		546	81,7
Total exportações		666	100

FONTE: Adaptado do Panorama do setor de HPPC - ABIHPEC, 2017.

O crescimento do setor nos últimos 10 anos foi evoluindo alcançando 10,5% em média entre 2006 e 2016. No entanto, em 2015 devido à crise econômica no Brasil o mercado de HPPC teve uma queda do 0,4% e em 2016 o crescimento do mercado apresentou um aumento de 4,8% como pode ser observado na FIGURA 10 (ABIHPEC, 2017).

FIGURA 10 - EVOLUÇÃO DO MERCADO CONSUMIDOR BRASILEIRO- R\$ MILHÕES

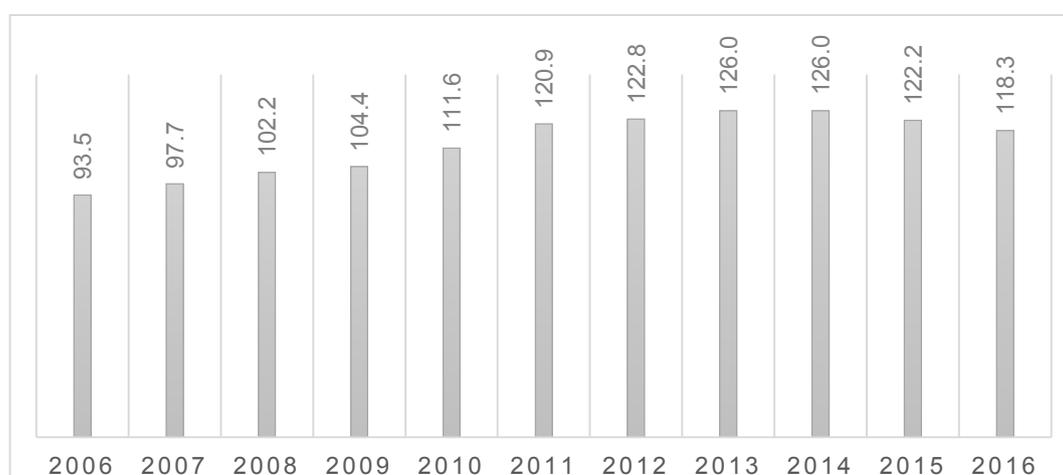


FONTE: Adaptado do Panorama do setor de HPPC - ABIHPEC (2017).

Segundo os resultados de um estudo qualitativo realizado por FSB Pesquisa no ano 2017, 95% dos consumidores consideram que os produtos de HPPC são essenciais e indispensáveis para os cuidados básicos com a saúde, bem estar e qualidade de vida; e a maioria dos entrevistados, tem uma percepção positiva do setor ao respeito da qualidade dos produtos e do desempenho econômico que desenvolve o setor na economia brasileira pela geração de empregos e renda (ABIHPEC, 2017). Essa percepção dos consumidores está alinhada aos dados proporcionados pela ABIHPEC (2017). Na FIGURA 11 apresentam-se dados do número de vagas de emprego (em valores por mil) geradas nos últimos onze anos no setor de HPPC. Como pode ser observado, existia um crescimento constante de geração de empregos até o ano 2014 que alcançou a disponibilizar 126 mil vagas de emprego que comparado com o ano 2006, alcançou incrementar um 26,5% em número de empregos disponibilizados. Apesar que nos anos 2015 e 2016 a tendência foi diminuir em número de empregos gerados alcançando 118,3 mil empregos disponibilizados em 2016, o 80% desses empregos são destinados às mulheres trabalhadoras. Estima-se que esse setor gera 36 bilhões de reais em remunerações ao longo da cadeia produtiva (ABIHPEC, 2017).

A percepção positiva dos consumidores nesses últimos anos ainda se manteve, já que consideram que a geração de empregos desse setor têm impactos positivos na economia brasileira (ABIHPEC, 2017).

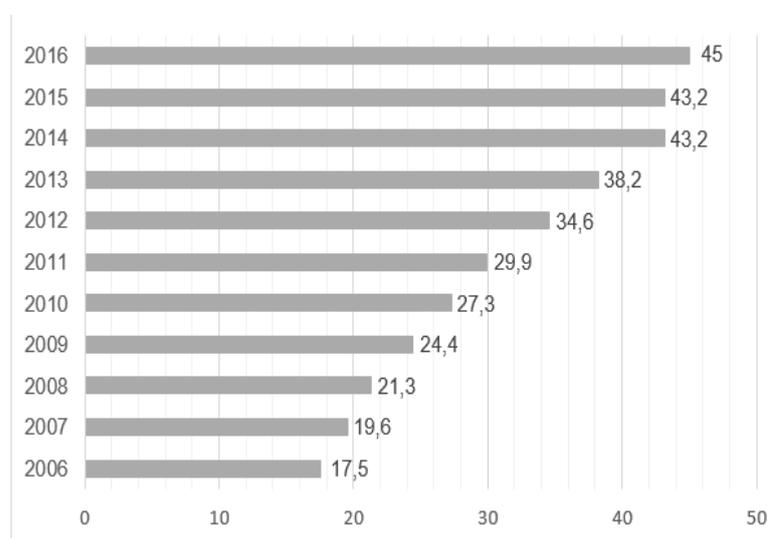
FIGURA 11 - NÚMERO DE EMPREGOS DIRETOS GERADOS PELO SETOR DE HPPC



FONTE: Adaptado do Panorama do setor de HPPC – ABIHPEC (2017).

Além da geração de empregos diretos disponibilizados pelo setor, outra percepção positiva dos consumidores é o desempenho econômico que tem essa indústria. Essa percepção também está alinhada com os dados proporcionados pela ABIHPEC (2017), que mostram um incremento ano a ano do faturamento (líquido de impostos sobre vendas) do setor de HPPC no Brasil. Conforme os dados apresentados na FIGURA 12 no ano 2006, o setor alcançou um faturamento de 17,5 bilhões de reais e no ano 2016 alcançou um faturamento de 45 bilhões de reais. É claro identificar um incremento de um 39% no faturamento durante esses onze anos (ABIHPEC, 2017).

FIGURA 12 - FATURAMENTO DO SETOR DE HPPC



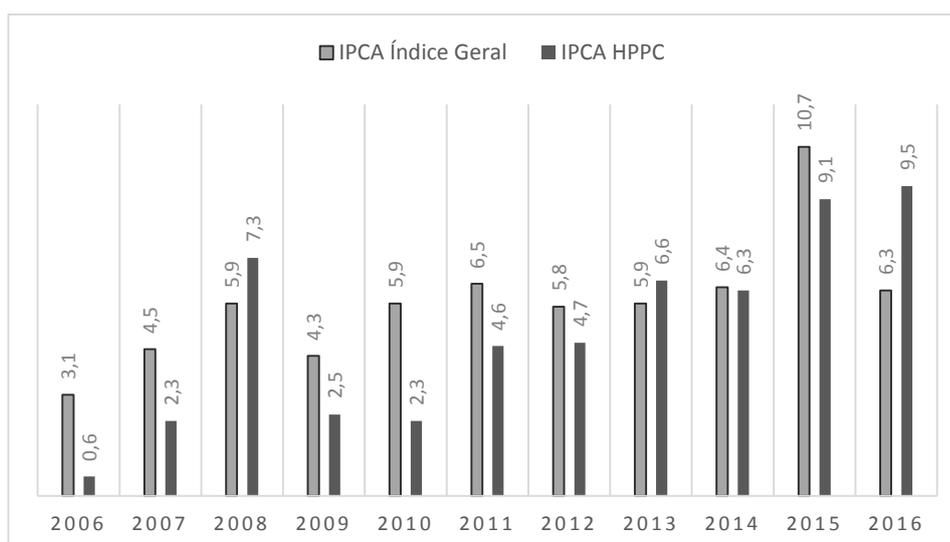
FONTE: Adaptado do Panorama do setor de HPPC – ABIHPEC (2017).

Esse incremento no faturamento do setor HPPC, pode ser explicado por vários influenciadores como, por exemplo, os lançamentos constantes de novos produtos que atendem cada vez mais as necessidades do mercado, sendo aproximadamente 30% do faturamento bianual que provêm de lançamentos (ABIHPEC,2017). A partir dessa informação e dos argumentos de Rubera et al (2015) sobre a capacidade de desenvolvimento de novos produtos, pode-se deduzir que a presença das três capacidades que compõem a capacidade de desenvolvimento de novos produtos estão favorecendo no incremento do faturamento do setor, já que para lançar produtos que estejam cada vez mais alinhados com as necessidades do mercado, as empresas desenvolvem competências organizacionais onde intervêm as

capacidades de gestão de informações de mercado permitindo que as empresas colem e usem o conhecimento do mercado. Também intervém a capacidade de P&D permitindo que as empresas explorem investimentos em tecnologia e know-how para desenvolver fisicamente novos produtos e finalmente intervém a capacidade de lançamento que facilitam a difusão e lançamento dos novos produtos no mercado (RUBERA et al, 2015).

A utilização de tecnologia de ponta e o conseqüente aumento da produtividade também é considerada como influenciador do incremento no faturamento do setor HPPC, já que favorece os preços praticados pelo setor que tem aumentos menores do que os índices de preços da economia em geral, como pode ser observado na FIGURA 13 (ABIHPEC,2017).

FIGURA 13 - ÍNDICE DE PREÇOS AO CONSUMIDOR (IPCA)



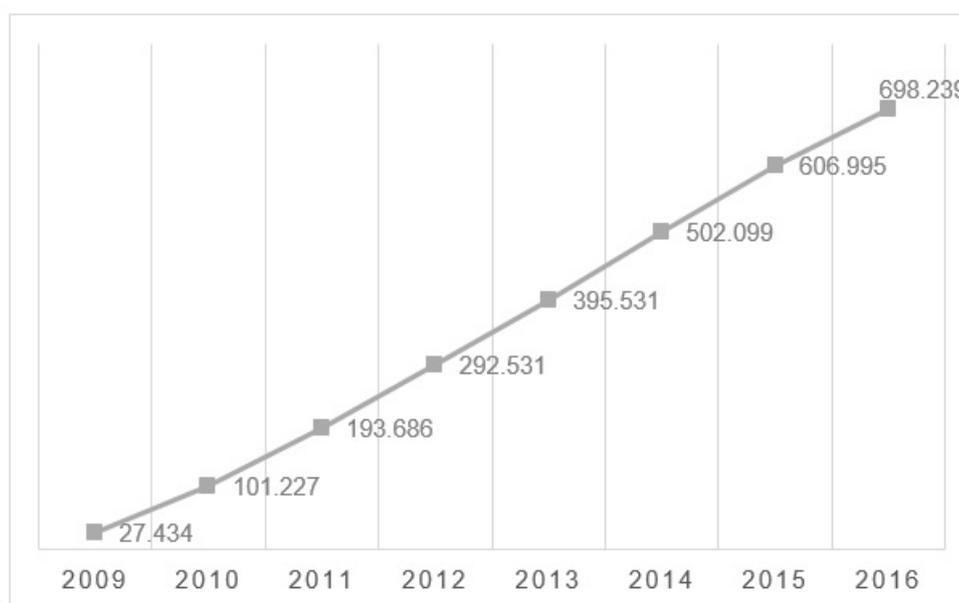
FONTE: Dados de Panorama do setor de HPPC – ABIHPEC (2017).

Outro influenciador do incremento do faturamento no setor, é a existência de uma cultura cada vez mais voltada ao cuidado com a saúde, a aparência e o bem estar, que hoje em dia não é só um interesse das mulheres; também passou a ser de interesse para o público masculino que incorporaram o uso de produtos do setor (ABIHPEC,2017). Segundo dados a ABIHPEC (2017) em cinco anos as vendas de produtos masculinos cresceram 16% no Brasil e, em 2015, os homens foram responsáveis pelo crescimento de 2,4% do segmento, o que significou um faturamento de 21 milhões de reais do total para o setor. As vendas de produtos para homens no mundo foram de 56,5 mil milhões de dólares. O consumo masculino no Brasil em

relação ao total de América Latina é de 59%. Esse é um segmento com alta capacidade de expansão, pois o setor tem muitos tipos de produtos para explorar para satisfazer as necessidades do segmento masculino (ABIHPEC,2017).

Esse interesse da população voltado ao cuidado com a saúde, a estética e o bem estar, não só se vê refletido no uso e compra direta de produtos de HPPC pelos usuários finais, também se vê refletido no crescimento do mercado de serviços de beleza no Brasil, referidos a diversas atividades estéticas, serviços de cabelereiros, manicure, pedicure etc., que utilizam produtos de HPPC para oferecer seus serviços. Como pode-se observar na FIGURA 14, cada ano incrementa o crescimento do mercado de serviços de beleza no Brasil (ABIHPEC,2017).

FIGURA 14 - CRESCIMENTO DO MERCADO DE SERVIÇO DE BELEZA NO BRASIL



FONTE: Adaptado do Panorama do setor de HPPC – ABIHPEC (2017).

Dentre os países em desenvolvimento, Brasil conta com um setor de HPPC com maior potencial competitivo, tanto pelas dimensões do seu mercado, quanto pela existência de uma estrutura industrial capaz de atender à maior parte desse consumo (ABDI, 2008).

Neste setor estão presentes grandes empresas internacionais produzindo no Brasil e, também, existem empresas nacionais importantes que conseguem reunir capacidade de produção relevantes e ao mesmo tempo ativos comerciais, como marcas e canais de distribuição bastante desenvolvidos. Também estão presentes

pequenas e médias empresas configurando uma estrutura ampla e complexa (ABDI, 2008).

A indústria de HPPC tem como característica competitiva a grande capacidade e velocidade de inovação, investe em média cerca de 2% de sua receita líquida em pesquisa e desenvolvimento de métodos alternativos ao uso de animais, garantindo a segurança dos produtos e o respeito à vida; sendo os pioneiros na aplicação de métodos alternativos ao uso de animais, contribuindo para a evolução da ciência e tecnologia (ABIHPEC,2016).

Entre outros fatores relevantes para a competitividade das empresas desse setor, Capanema et. al (2007) também destacam a importância dos ativos comerciais como a marca, embalagens, canais de comercialização e distribuição.

Para se destacar em um mercado em que a inovação é um dos principais acessos para o sucesso, as empresas da cadeia produtiva de HPPC usam a criatividade e a padronização de processos para alcançar a excelência. Esta aliança é fortalecida ao longo dos anos por intermédio da ABIHPEC (que conta com mais de 420 empresas associadas) que sendo representante do setor de HPPC catalisa todos os *players* em prol da sua qualificação (ABIHPEC,2016).

Para esse fim, a ABIHPEC por meio do Instituto de Tecnologia e Estudos de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ITEHPEC) incentiva a produção de pesquisas científicas e oferece capacitações, para estimular e promover atividades de inovação e pesquisa e desenvolvimento em toda a cadeia produtiva. E por meio do projeto de internalização das indústrias HPPC "*Beautycare Brazil*", que tem por objetivo ser reconhecido como a plataforma de apoio para a internalização das empresas brasileiras de HPPC, fortalecendo a imagem de excelência em inovação, tecnologia, e sustentabilidade no processo de produção; também promove ações de comércio exterior buscando aumentar a competitividade no mercado nacional e internacional (ABIHPEC,2016).

Finalmente, considera-se como alguns desafios futuros, a adaptação do setor de HPPC às tendências do setor, que são: a) Aumento do uso de produtos de cuidados pessoais para homens, b) Demanda de produtos de HPPC de grupos étnicos específicos, c) Maior cultura de bem-estar e saúde, alinhada ao interesse em uso de produtos HPPC naturais com ingredientes suaves e renováveis (ABIHPEC,2017).

Pode-se deduzir que tais tendências do setor podem incentivar às empresas de HPPC a desenvolverem novos produtos para satisfazer os novos interesses dos consumidores.

4.2. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra desta pesquisa é composta por 226 micro, pequenas e médias empresas do Setor HPPC, distribuídas em todo o Brasil. A seguir serão apresentados os dados de caracterização da amostra em relação à localização da amostra, porte das empresas, faturamento, tempo de atuação, tipo de produto fabricados, uso de marca própria, mercado de atuação, incentivos governamentais e as características dos respondentes.

4.2.1. Localização da amostra

A maior concentração de empresas, encontra-se na região Sudeste, que tem 62,8% do total de empresas da amostra, e na região sul que tem 26,1% do total de empresa da amostra, conforme aos resultados da TABELA 8. Essa distribuição está alinhada à distribuição geográfica de todo o setor de HPPC, que foi apresentada na TABELA 4, onde pode ser observado que a maioria das empresas estão localizadas na região Sudeste (61%) e região Sul (19%), ou seja, a amostra segue o padrão da população.

TABELA 8 - LOCALIZAÇÃO DA AMOSTRA

Região	Número de empresas da Amostra	Percentual (%)
Sudeste	142	62,8
Sul	59	26,1
Centro-oeste	10	4,4
Nordeste	13	5,8
Norte	2	0,9
Total	226	100

FONTE: Dados da pesquisa (2017).

4.2.2. Porte e Faturamento das empresas

Quanto ao porte das empresas, de acordo com o critério do SEBRAE (2016) que considera o número de funcionários que pode ser observado na TABELA 9, a maioria das empresas que formam parte da amostra são Micro (46,9%) e Pequenas Empresas (37,2%) e em sua minoria estão as empresas médias com 15,9%. Nesta pesquisa decidiu-se trabalhar com esses três portes de empresas, já que as Micro, Pequena e Médias empresas hoje em dia são consideradas um importante impulsionador do crescimento econômico na maioria das economias do mundo (PRAJOGO; MCDERMOTT, 2014; REN; EISINGERICH; TSAI, 2015) e são umas das principais forças motrizes da economia do Brasil, segundo a consultora *Private Company Service* (2013).

TABELA 9 - PORTE DAS EMPRESAS DA AMOSTRA

Porte	Número de funcionários	Número de Empresas	Percentual (%)
Micro	Até 19 funcionários	106	46,9%
Pequena	De 20 a 99	84	37,2%
Média	De 100 a 499	36	15,9%
Total		226	100%

FONTE: Dados da pesquisa (2017) e SEBRAE (2016).

Segundo ao critérios de porte de empresa de acordo ao faturamento proposto pela ANVISA (2016), empresas que faturam até R\$ 20 milhões podem ser consideradas como micro, pequenas e médias empresas. Segundo dados apresentados na TABELA 10, a maioria das empresas da amostra (48,23%) obtiveram um faturamento acima de R\$ 360 mil a R\$ 3,6 milhões. Outro grupo de empresas (31,86%) obtiveram um faturamento até R\$ 360 mil e um 17,70% obtiveram um faturamento acima de R\$ 3,6 milhões a R\$ 6 milhões. Empresas que faturaram de R\$ 6 milhões a R\$ 20 milhões só representam um 1,33% do total da amostra, e nenhuma empresa faturou acima de R\$ 20 milhões.

TABELA 10 - FATURAMENTO DAS EMPRESAS DA AMOSTRA

Faturamento	Porte	Número de empresas	Percentual (%)
Até R\$ 360 mil	Microempresa	72	31,86
Acima de R\$ 360 mil a R\$ 3,6 milhões	Pequena Empresa	109	48,23
Acima de R\$ 3,6 milhões a R\$ 6 milhões	Média Empresa , G- IV	40	17,7
Acima de R\$ 6 milhões a R\$ 20 milhões	Média Empresa-, G- III	3	1,33
Acima de R\$ 20 milhões a R\$ 50 milhões	Grande Empresa, G -II	0	0
Acima de R\$ 50 milhões	Grande Empresa, G -I	0	0
Sem resposta		2	0,88
Total		226	100

FONTE: Dados da pesquisa (2017) e ANVISA (2016).

Apesar que esse critério de porte da empresa não foi considerado para purificação da amostra, pode-se evidenciar que a amostra também segue o padrão de micro, pequenas e médias empresas segundo o critério de faturamento da ANVISA; tendo na amostra uma maior percentagem de empresas de pequeno porte segundo esse critério (48,23%).

4.2.3. Tempo de atuação das empresas

Em relação ao tempo de atuação das empresas respondentes, realizou-se um cruzamento de dados com o porte da empresa. Os dados apresentados na TABELA 11 mostram que a maioria das empresas operam mais de 20 anos (84 empresas), entre elas, 31 empresas são de pequeno porte, 27 micro empresas e 26 médias empresas.

TABELA 11 - TEMPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO

Número de funcionários	Porte	Número empresas	De 2 a 5 anos	De 5 a 10 anos	De 10 a 15 anos	De 15 a 20 anos	Mais de 20 anos
Até 19 funcionários	Micro	106	7	20	26	26	27
De 20 a 99	Pequena	84	4	9	13	27	31
De 100 a 499	Média	36	0	1	2	7	26
Total		226	11	30	41	60	84

FONTE: Dados da pesquisa (2017).

São 60 as empresas que tem um tempo de atuação no mercado entre 15 a 20 anos, 27 são de pequeno porte, 26 micro empresas e 7 médias empresas. Conforme a informação obtida na TABELA 11, é claro identificar que têm-se micro e

pequenas empresas com vários anos de atuação (mais de 10 anos), ou seja, que existe um mercado atrativo para essas empresas que as mantem ativas ao longo do tempo.

4.2.4. Tipos de produtos fabricados

A maioria das empresas da amostra produzem cosméticos (77%). Na TABELA 12 pode-se observar que existem várias empresas que não fabricam só um tipo de produto, também podem fabricar mais de um tipo de produtos.

TABELA 12 - TIPOS DE PRODUTOS FABRICADOS

Tipo de Produto	Número de Respondentes	Produzem só o produto indicado	Produzem mais produtos do indicado
Cosméticos	173	112	61
Higiene e limpeza	73	20	53
Perfumes	23	2	21
Medicamentos	11	2	9
Embalagens cosméticos	22	11	11
Outros	20	1	19

FONTE: Dados da pesquisa (2017).

São 173 empresas que fabricam cosméticos, 112 delas só produzem esse tipo de produtos e 61 empresas restantes produzem cosméticos e mais algum ou alguns tipos de produtos. Das 73 empresas que fabricam produtos Higiene e limpeza, 20 se dedicam só a fabricação desse tipo de produto e 53 fabricam mais tipos de produtos além de Higiene e Limpeza. Apenas 2 empresas produzem unicamente perfumes, mas 21 empresas produzem perfumes mais outro tipo de produtos.

4.2.5. Uso de marca própria

Das 226 empresas da amostra, 166 produzem produtos para outras empresas, das quais só 146 possuem marca própria. Das 60 empresas que não produzem produtos para outras empresas 58 tem marca própria, totalizando 204 empresas da amostra que contam com marca própria no mercado, que pode ser observado na TABELA 13.

TABELA 13- TERCEIRIZAÇÃO E MARCAS PROPIAS

Produzem para outras empresas		Marca Propria	
		SIM	NÃO
SIM	166	146	20
NÃO	60	58	2
Total	226	204	22

FONTE: Dados da pesquisa (2017)

Das 166 empresas (73,5%) que produzem produtos de HPPC para terceiros, 146 delas (88%) tem marca própria no mercado e 20 (12%) somente produzem para terceiros e não se preocupam por ter marca própria no mercado de usuários finais. Apesar que várias empresas além de produzir produtos de HPPC para o usuário final, também produzem para terceiros. Percebe-se que um total de 204 empresas que representam 90,3% da amostra, desenvolvem produtos mantendo o foco de utilizar sua marca própria no mercado de usuários finais.

4.2.6. Mercado de atuação

A maioria das empresas da amostra (67,70%) atuam no mercado Nacional. No Mercado de América latina atua apenas 10,62% e, no mercado mundial, apenas 7,08%.

Apesar de que a ANVISA procura adequar as exigências de registro de produtos de HPPC ao padrão internacional - o que facilitaria que as empresas brasileiras possam atuar em mercados internacionais-, o aumento de volume de produção para exportações no comércio mundial depende fortemente da capacidade das empresas brasileiras em conseguir estabelecer marcas, diferenciar produtos e encontrar canais de comercialização adequados no exterior (ABDI, 2008).

TABELA 14 - LOCALIZAÇÃO DO MERCADO

Atuação	Número de empresas	Percentual (%)
Regional	33	14,60
Nacional	153	67,70
América Latina	24	10,62
Mundial	16	7,08
Total	226	100

FONTE: Dados da pesquisa (2017).

Como pode ser observado na TABELA 14, apenas 11,7% das empresas da amostra atuam em mercados internacionais, ou seja, só essa percentagem de empresas conta com o volume de produção necessária e desenvolve as capacidades sugeridas pela ABDI (2008) para atuar em mercados fora do Brasil; enquanto 82,3% vendem seus produtos dentro do Brasil.

4.2.7. Incentivos Governamentais

Tendo conhecimento de que o setor de HPPC é a segunda indústria que realiza mais investimentos em inovação no Brasil, consultou-se às empresas se estão sendo beneficiárias ou são parte de algum programa de incentivo governamental. Nos resultados apresentados na TABELA 15, pode se evidenciar que das 226 empresas só 20 (8,85%), estão sendo beneficiárias de incentivos externos que vêm da Lei de inovação, BNDES e outros; o restante de empresas utilizam seus recursos próprios para realizar inovações.

TABELA 15 - INCENTIVOS GOVERNAMENTAIS PARA DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

Incentivo	Número de respondentes
Lei de inovação	7
Lei Ruanet da pesquisa	1
Empréstimos FINEP	2
BNDES	4
Outros	6
Total	20

FONTE: Dados da pesquisa (2017).

Segundo dados do IBGE (2010) em relação à indústria em geral, 22,8% das empresas utilizaram algum incentivo à inovação, representando uma percentagem maior do que o percentual apresentado na amostra do setor de HPPC deste trabalho

4.2.8. Características dos respondentes

Os respondentes ocupam diferentes cargos, por isso, agruparam-se cargos semelhantes que são apresentados na TABELA 16. A maioria dos respondentes são

Responsáveis ou Gerentes de Marketing (28,9%), Sócios ou Proprietários (25,2%), e Diretores (16,2%); representando um percentual de 70,3% do total de respondentes.

TABELA 16 - CARGOS DOS RESPONDENTES

Cargo	Número de Respondentes	Percentual (%)
Responsável/ Gerente Marketing	65	28,9
Sócio/Proprietário	57	25,2
Diretor	36	16,2
Gerente Comercial/ Vendas	23	10,2
Administrador/Gerente Administrativo	18	8,0
Outros (Supervisores, coordenadores projetos)	12	5,3
Gerente P&D/ Desenvolvimento de Produtos	10	4,4
Outros (Técnicos)	4	1,8
Total	226	100

FONTE: Dados da pesquisa (2017).

A maioria dos respondentes (33,63%) trabalha na empresa há mais de 10 anos, 27,43% entre 5 e 10 anos e 20,8% entre 2 e 5 anos, conforme dados apresentados na TABELA 17. Com esta questão com relação ao perfil dos respondentes, pretendeu-se entender quanto tempo o respondente estava familiarizado com as atividades da organização.

TABELA 17 - TEMPO DE ATUAÇÃO DOS RESPONDENTES NA EMPRESA

Tempo de atuação	Número de Respondentes	Percentual (%)
Menos de 1 ano	11	4,87
Entre 1 e 2 anos	30	13,27
Entre 2 e 5 anos	47	20,80
Entre 5 e 10 anos	62	27,43
Mais de 10 anos	76	33,63
Total	226	100

FONTE: Dados da pesquisa (2017).

Finalizada a caracterização da amostra, no próximo capítulo será apresentado a análise dos resultados dos construtos do estudo proposto.

5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados as análises estatísticas envolvidas na preparação dos dados para o teste de hipóteses. Inicialmente serão apresentada a análise descritiva dos dados.

5.1. ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

O primeiro teste realizado foi o teste de normalidade *Kolmogorov-Smirnov* e de *Shapiro-Wilk* no *software* Estatístico SPSS 22. Todos os itens tiveram resultados $< 0,05$ o que indica que os dados têm uma distribuição não normal (APÊNDICE G).

Com o objetivo de entender o comportamento das variáveis utilizadas nesta pesquisa após o teste de normalidade, realizou-se a análise descritiva dos dados (APÊNDICE H). Para analisar mais detalhes como cada uma dessas variáveis estão distribuídas estatisticamente, foram analisados os valores mínimo e máximo, a média, o desvio padrão e a variância.

Os valores mínimo e máximo indicam a amplitude dos dados marcados na escala (FREUND, 2006; HAIR et al., 2010). A média indica em que pontos médios da distribuição se concentram os dados (FREUND, 2006). Todos os itens foram mensurados por uma escala de *likert* de 7 pontos que indica o grau de concordância do respondente com a declaração. O valor mínimo desta escala é 1 e o valor máximo é 7, no qual 1 indica que o respondente discorda totalmente e 7 indica que o respondente concorda totalmente, assim sendo, o ponto médio dessa escala o valor 4.

A melhor medida para a análises de dispersão é o desvio padrão, que indica o quão dispersos estão os valores em relação à média, ou seja, quanto os dados se afastam ou aproximam da média. Os valores entre 0 e 1 indicam baixa variação entre os dados e valores; acima de 2 indicam grande variação entre os dados, ou seja, quanto menor o valor do desvio padrão mais os dados estão concentrados ou próximos em torno da média (FREUND, 2006).

A variância também é um indicador de dispersão que está condizente com o desvio padrão, já que é calculado como o quadrado do desvio padrão e indica o quão longe os dados se encontram da média (FREUND, 2006).

5.1.1. Análise descritiva do construto da Orientação para a Aprendizagem

A TABELA 18 apresenta a análise descritiva do construto orientação para a aprendizagem (AO) que é um construto de segunda ordem composto por 12 indicadores correspondentes a três dimensões: 1) “Compromisso com a Aprendizagem” variável formada por 5 indicadores (CA1 a CA5), 2) “Visão Compartilhada”, variável formada por 4 indicadores (VC1 a VC4) e 3) “Mente Aberta”, variável formada por 3 indicadores (MA1 a MA3). A letra “N” apresenta o número de casos da amostra (226). Também são apresentados o valor mínimo e máximo de cada indicador, assim como a média, desvio padrão e variância.

Como pode-se evidenciar, a média geral do construto orientação para a aprendizagem foi 5,47; trata-se de um valor acima da média que é 4, o que indica que as empresas PMEs do setor de HPPC concordam parcialmente com as declarações da escala de orientação para a aprendizagem, ou seja, essas empresas estão parcialmente envolvidas com os valores que influenciam a propensão de adquirir, usar e compartilhar conhecimentos. Diante dos valores de desvio padrão e variância de todos os itens do construto, a maioria dos indicadores (exceção de CA4) tiveram como resultado do desvio padrão valores inferiores a 2, representando baixa dispersão das respostas em relação à média, ou seja, os respondentes têm opiniões relativamente similares sobre as declarações da escala de orientação para a aprendizagem. A variância de todos os indicadores está condizente com o desvio padrão.

A dimensão “Compromisso com a Aprendizagem” composta por 5 indicadores (CA1 a CA5) têm uma amplitude de 1 a 7, e como pode-se observar na TABELA 18, os valores mínimos dos seus indicadores variam entre 1 e 4. Nos indicadores CA1 (a capacidade de aprender é fundamental para a vantagem competitiva), CA2 (os valores organizacionais incluem o aprendizado como elemento principal para a melhoria da organização), CA3 (a aprendizagem dos funcionários é um investimento); não foi marcado o valor mínimo 1 o que quer dizer que nenhuma empresa respondente discorda totalmente com as declarações desses indicadores; neste caso, as amplitudes de 3 a 7 para o indicador CA1 (a capacidade de aprender é fundamental para a vantagem competitiva), de 2 a 7 para o indicador CA2 (os valores organizacionais incluem o aprendizado como elemento principal para a melhoria da organização) e de 4 a 7 para o indicador CA3 (a aprendizagem dos funcionários é um investimento). O valor máximo de todos os indicadores tiveram o valor máximo de 7.

TABELA 18 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DO CONSTRUTO DE ORIENTAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM

Construto/Dimensão	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância	
Orientação para a aprendizagem				5,47			
Compromisso com a aprendizagem							
CA1	A capacidade de aprender é fundamental para a vantagem competitiva.	226	3	7	6,27	0,921	0,849
CA2	Os valores organizacionais incluem o aprendizado como elemento principal para a melhoria da organização.	226	2	7	5,94	1,18	1,392
CA3	A aprendizagem dos funcionários é um investimento	226	4	7	6,57	0,722	0,522
CA4	A aprendizagem dos funcionários é um gasto.	226	1	7	3,96	2,091	4,371
CA5	A aprendizagem é um recurso fundamental para garantir a sobrevivência do negócio.	226	1	7	5,48	1,373	1,886
Média CA				5,64			
Visão Compartilhada							
VC1	Todos os funcionários tem um propósito comum.	226	1	7	5,28	1,228	1,509
VC2	Todos os níveis, funções e divisões da nossa concordam com a visão organizacional.	226	3	7	5,70	0,878	0,771
VC3	Funcionários comprometidos com os objetivos da organização.	226	2	7	5,46	1,067	1,139
VC4	Os funcionários se veem como parceiros na definição dos objetivos da organização.	226	3	7	5,66	0,944	0,891
Média VC				5,53			
Mente Aberta							
MA1	Falamos abertamente a respeito do que pensamos sobre os nossos clientes.	226	1	7	4,94	1,51	2,281
MA2	Questionamos continuamente o nosso entendimento do mercado.	226	4	7	5,77	0,899	0,809
MA3	Quase nunca questionamos impressões/ percepções sobre qualquer informação dos clientes.	226	1	7	5,00	1,626	2,644
Média MA				5,23			

FONTE: Dados da pesquisa (2017).

A média geral desta dimensão é de 5,64, valor que fica acima do ponto médio podendo-se deduzir que as empresas respondentes do setor HPPC concordam parcialmente que o compromisso com a aprendizagem é um valor fundamental que sustenta a aprendizagem na organização. Esse valor, influencia promover uma cultura de aprendizagem que incentiva melhorar a capacidade de compreensão do seu ambiente ao longo do tempo, e também incentiva à organização a valorizar a necessidade de entender as causas e os efeitos de suas ações (SINKULA et al., 1997)

A maioria das médias desta dimensão estão acima do ponto médio (4) a exceção do indicador CA4 “a aprendizagem dos funcionários é um gasto” que tem uma média de 3,96, mas que é um valor que está perto do ponto médio.

O indicador CA1 tem uma média de 6,27, o que indica que os respondentes concordam que “a capacidade de aprender na organização é fundamental para a vantagem competitiva”. A média de CA2 reflete um valor de 5,96, o que indica que os respondentes concordam que “os valores organizacionais incluem o aprendizado como elemento principal para a melhoria da organização”. Com um valor da média de 6,57 (perto do valor máximo 7) do indicador CA3 que diz respeito que “a aprendizagem dos funcionários é um investimento”, evidencia-se que os respondentes concordam ou concordam totalmente com essa declaração. O indicador CA4 que sugere que “a aprendizagem dos funcionários é um gasto”, tem uma média de 3,96 que fica perto do ponto médio (4), que reflete que os respondentes pouco concordam ou pouco discordam com essa declaração. Esse resultado que fica baixo do ponto médio pode estar relacionado com o resultado da média (6,57) do indicador CA3, que indica que as empresas de HPPC concordam que “a aprendizagem organizacional é um investimento”, resultado que está alinhado com a literatura do compromisso com a aprendizagem, que indica que a orientação para a aprendizagem é considerada um investimento importante nas organizações (CALANTONE et al, 2002). Por tanto não é totalmente considerada um gasto como sugere a média do item CA4.

Conforme aos resultados apresentados na TABELA 18 a maioria dos indicadores que compõem a dimensão “Compromisso com a aprendizagem” (CA1, CA2, CA3, CA5) têm um desvio padrão menor a 2, o que indica que existe uma baixa variação entre os dados estando concentrados ou próximos em torno da média do indicador (FREUND, 2006), ou seja, as opiniões das empresas respondentes ao respeito das declarações dos indicadores CA1 “a capacidade de aprender é fundamental para a vantagem competitiva”, CA2 “os valores organizacionais incluem

o aprendizado como elemento principal para a melhoria da organização”, CA3 “a aprendizagem dos funcionários é um investimento” e CA5 “a aprendizagem é um recurso fundamental para garantir a sobrevivência do negócio”, são relativamente similares. A variância de todos os indicadores está condizente com o desvio padrão.

O desvio padrão do indicador CA4 “a aprendizagem dos funcionários é um gasto” é o mais alto tendo um valor de 2,091, o que indica que quando há uma grande variação entre os dados (FREUND, 2006), é o mesmo que dizer que empresas respondentes tem opiniões bastante variadas a respeito da afirmação do indicador. Isso pode ser comparado com o desvio padrão mais baixo correspondente ao indicador CA3 “aprendizagem é um investimento” que é o 0,722, que se encontra dentro entre os valores 0 e 1 que indica que tem uma baixa dispersão entre os dados (FREUND, 2006) é o mesmo que dizer que tem uma alta concentração das respostas em torno da média, ou seja, variam pouco as respostas da amostra a respeito da afirmação do indicador. Isso está alinhado com os resultados das médias deste indicadores que foram analisadas anteriormente.

A dimensão “Visão Compartilhada” é composta por 4 indicadores (VC1, VC2, VC3, VC4) e tem uma amplitude de 1 a 7. Conforme o apresentado na TABELA 18, os valores mínimos de seus indicadores variam entre 1 e 3, mas todos seus indicadores têm como valor máximo 7. Nos indicadores VC2 “todos os níveis, funções e divisões da nossa concordam com a visão organizacional”, VC3 “funcionários comprometidos com os objetivos da organização”, e VC4 “os funcionários se veem como parceiros na definição dos objetivos da organização”, nenhum respondente marcou o valor mínimo 1, o que indica que nenhuma empresa respondente discorda totalmente com as afirmações desses indicadores, tendo como valores mínimos 3 no indicador VC2 e VC4, e 2 no indicador VC3.

A média geral da dimensão “Visão Compartilhada” é 5,53, valor que fica acima do ponto médio e a partir do qual pode-se deduzir que as empresas respondentes concordam parcialmente que em suas organizações existe visão compartilhada ao respeito do senso de propósito e direção do aprendizado (SINKULA et al.1997) ajudando os funcionários a identificar o que se deve aprender (FENG et al., 2014). Todas as médias de seus indicadores estão acima do ponto médio (4) e seus desvios padrões estão embaixo do valor 2 conforme o esperado.

A média do indicador VC1 é 5,28, valor a partir do qual pode-se deduzir que os respondentes concordam parcialmente que “em suas organizações, todos os

funcionários tem um propósito comum”. O indicador VC2 tem uma média de 5,70 que indica que os respondentes concordam parcialmente ou concordam em que “todos os níveis, funções e divisões de suas organizações estão de acordo com a visão organizacional”. A média do indicador VC3 é 5,46, que indica que os respondentes concordam parcialmente que em suas organizações “todos os funcionários estão comprometidos com os objetivos organizacionais”. O indicador VC4 tem uma média de 5,66 que indica que os empresas respondentes concordam parcialmente ou concordam que “os funcionários se veem como parceiros na definição dos objetivos organizacionais”.

O desvio padrão e a variância de todos os indicadores da dimensão “visão compartilhada” (VC1, VC2, VC3 e VC4), apresentaram valores que representam uma alta concentração das respostas em torno da média, tendo valores de desvios padrão entre 0,878 e 1,228. A variância de todos os indicadores estão condizentes com o desvio padrão.

Os resultados da dimensão “mente aberta” apresentados na TABELA 18, indicam que uma média geral da dimensão tem um valor de 5,23; valor a partir do qual deduz-se que as empresas respondentes são parcialmente dispostas a avaliar e questionar as rotinas organizacionais para aceitar novas ideias, desaprender rotinas antigas, para renovar ou atualizar a base de conhecimento (CALANTONE et al, 2002; SINKULA et al.1997). Todas as médias dos indicadores desta dimensão (MA1, MA2 e MA3) estão acima do ponto médio (4) e o desvio padrão e variância apresentam valores que indicam baixa dispersão das respostas em relação à média.

O indicador MA1 tem uma média de 4,94, que indica que os respondentes concordam parcialmente que em suas organizações “falam abertamente a respeito do que pensam sobre seus clientes”. Com uma média de 5,77 do indicador MA2, pode se evidenciar que as empresas respondentes concordam parcialmente ou concordam que “questionam continuamente seu entendimento do mercado” e com um valor da média de 5,66 do indicador MA3, pode-se concluir que as empresas respondentes concordam parcialmente ou concordam que “quase nunca questionam suas impressões/percepções sobre qualquer informação de seus clientes”.

O desvio padrão do indicador MA3 (Quase nunca questionamos impressões/percepções sobre qualquer informação dos clientes) é o mais baixo da dimensão “mente aberta” e tem um valor de 0,899, que fica dentro dos valores 0 e 1 que indica que tem uma alta concentração das respostas em torno da média, e os valores do

desvio padrão de MA1 (falamos abertamente a respeito do que pensamos sobre os nossos clientes) e MA2 (questionamos continuamente o nosso entendimento do mercado) mostram uma baixa dispersão entre os dados com valores de 1,510 e 1,626 respectivamente. A variância de todos os indicadores está condizente com o desvio padrão.

5.1.2. Análise descritiva do construto da Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos

A TABELA 19 apresenta a análise descritiva do construto da Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos, que é um construto tridimensional composto por 11 indicadores correspondentes a: 1) capacidade de gestão de informação de mercado, formada por 5 indicadores (GIM1 a GIM5); 2) capacidade de pesquisa e desenvolvimento, dimensão formada por 3 indicadores (PD1 a PD3); 3) capacidade de lançamento dimensão formada por 3 indicadores (L1 a L3). A letra “N” apresenta o número de casos da amostra (226). Também são apresentados o valor mínimo e máximo de cada indicador, assim como a média, desvio padrão e variância.

Na escala deste construto, o valor mínimo 1 indica que a empresa respondente considera-se muito pior que seus principais concorrentes em relação ao valor máximo 7 que indica que a empresa respondente considera-se muito melhor que seus principais concorrentes.

A média geral desse construto é 5,29, valor que fica acima do ponto médio, o que leva a deduzir que as empresas respondentes consideram-se marginalmente melhores que seus principais concorrentes em relação a sua capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Diante dos valores de desvio padrão e variância de todos os itens do construto tiveram como resultado valores inferiores a 2, que indicam baixa dispersão das respostas em relação à média.

A “Capacidade de Gestão de Informação de Mercado” é a primeira dimensão apresentada na TABELA 19, trata-se de uma variável composta por cinco indicadores (GIM1 a GIM5). Todos seus indicadores têm uma amplitude de 1 a 7, a exceção de GIM3 (a empresa acompanhou as necessidades e desejos dos clientes) que tem o valor mínimo de 2, e quer dizer que nenhuma empresa considera-se no último ano muito pior que seus principais concorrentes referente ao “acompanhamento das necessidades e desejos dos clientes”.

TABELA 19 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DO CONSTRUTO DE CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

Construto/ Dimensão		N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos					5,29		
Capacidade de Gestão de informação de mercado							
GIM1	A empresa coletou informações sobre clientes e concorrentes	226	1	7	5,24	1,224	1,498
GIM2	A empresa usou habilidades de pesquisa de mercado para desenvolver ações de marketing	226	1	7	5,22	1,172	1,373
GIM3	A empresa acompanhou as necessidades e desejos dos clientes	226	2	7	5,39	1,166	1,359
GIM4	A empresa usou as informações de pesquisa de marketing	226	1	7	5,29	1,163	1,352
GIM5	A empresa analisou as informações de mercado	226	1	7	5,36	1,204	1,45
Média GIM					5,3		
Capacidade de Pesquisa e Desenvolvimento							
PD1	A habilidade para desenvolver novos produtos da minha empresa foi	226	1	7	5,52	1,241	1,54
PD2	A empresa utilizou o investimento em pesquisa e desenvolvimento para desenvolver novos produtos	226	1	7	5,12	1,153	1,329
PD3	A empresa testou a adequação dos novos produtos em relação às necessidades e desejos dos clientes	226	1	7	5,31	1,039	1,079
Média PD					5,32		
Capacidade de Lançamento							
L1	A empresa teve habilidade de lançar novos produtos com sucesso	226	2	7	5,26	1,135	1,287
L2	A empresa garantiu que os lançamentos de novos produtos sejam consistentes com as necessidades dos clientes	226	2	7	5,19	1,042	1,085
L3	A minha empresa forneceu suporte de vendas para o lançamento.	226	1	7	5,28	1,095	1,199
Média L					5,24		

FONTE: Dados da pesquisa (2017).

A “Capacidade de Gestão de Informação de Mercado” é a primeira dimensão apresentada na TABELA 19, trata-se de uma variável composta por cinco indicadores (GIM1 a GIM5). Todos seus indicadores têm uma amplitude de 1 a 7, a exceção de GMI3 que tem o valor mínimo de 2, e quer dizer que nenhuma empresa considera-se

no último ano muito pior que seus principais concorrentes referente ao “acompanhamento das necessidades e desejos dos clientes”.

A média geral dessa dimensão é 5,30, valor que fica acima do ponto médio, o que levar a deduzir que as empresas respondentes consideram-se marginalmente melhores que seus concorrentes em relação ao desenvolvimento e uso do conhecimento do mercado através da gestão de relacionamentos com clientes e do monitoramento das atividades dos concorrentes (VORHIES; MORGAN, 2005; RUBERA et al., 2015).

Todas as médias dos indicadores dessa dimensão estão acima do ponto médio, tendo valores superiores a 5, que indicam que as empresas respondentes julgam-se marginalmente melhores que seus concorrentes no último ano em relação a: “coleta de informações sobre clientes e concorrentes” (GIM1, com uma média de 5,24), “uso de habilidades de pesquisa de mercado para desenvolver ações de marketing” (GIM2, com uma média de 5,22), “acompanhamento das necessidades e desejos dos clientes” (GIM3, com uma média de 5,39), “uso das informações de pesquisa de marketing” (GIM4, com uma média de 5,29) e “análises das informações de mercado” (GIM5, com uma média de 5,36).

Tanto o desvio padrão quanto a variância desses indicadores, mostram baixa dispersão das respostas em relação à média. Com valores de desvio padrão entre 1,163 e 1,224, deduz-se que existe concentração das respostas em torno da média, ou seja, a opinião dos respondente ao respeito das afirmações dos indicadores são relativamente similares.

A “Capacidade de Pesquisa e Desenvolvimento” é a segunda dimensão apresentada na TABELA 19. Essa uma variável é composta por três indicadores (PD1 a PD3) que têm uma amplitude de 1 a 7, e tem uma média geral de 5,32 que fica acima do ponto médio (4) que leva a deduzir que as empresas respondentes consideram-se marginalmente melhores que seus concorrentes em relação às competências e rotinas organizacionais que permitem às empresas desenvolver e explorar investimentos em novas tecnologias e know-how para desenvolver fisicamente novos produtos (VORHIES; MORGAN, 2005; KRASNIKOV; JAYACHANDRAN, 2008; RUBERA et al., 2015; REN; EISINGERICH; TSAI, 2016).

Todas as médias dos indicadores dessa dimensão estão acima do ponto médio, tendo valores superiores a 5 que indicam que as empresas respondentes julgam-se marginalmente melhores que seus concorrentes no último ano em relação

a: “habilidades para desenvolver novos produtos” (PD1, com uma média de 5,52), “uso do investimento em pesquisa e desenvolvimento para desenvolver novos produtos” (PD2, com uma média de 5,12) e “teste a adequação dos novos produtos em relação às necessidades e desejos dos clientes” (PD3, com uma média de 5,31).

O desvio padrão de todos os indicadores da dimensão “Capacidade de Pesquisa e Desenvolvimento” (PD1, PD2 E PD3) apresentaram valores que indicam que existe concentração das respostas em torno da média, tendo valores de desvios padrão entre 1,039 e 1,241. A variância de todos os indicadores está condizente com o desvio padrão.

A terceira dimensão apresentada na TABELA 19 é a “Capacidade de Lançamento” que tem uma média geral de 5,24. Esse valor fica acima do ponto médio que permite deduzir que as empresas respondentes consideram-se marginalmente melhores que seus concorrentes em relação às habilidades e rotinas organizacionais da empresa que facilitam a difusão dos produtos no mercado (RUBERA et al., 2015)

Essa dimensão é uma variável composta por 3 indicadores (L1, L2 e L3) que têm uma amplitude de 1 a 7 e suas médias estão acima do ponto médio tendo um valor maior do que 5, que indicam que as empresas respondentes julgam-se marginalmente melhores que seus concorrentes no último ano em relação a: “habilidade de lançar novos produtos com sucesso” (L1, com uma média de 5,26) “garantir que os lançamentos de novos produtos sejam consistentes com as necessidades dos clientes” (L2, com uma média de 5,19) e “fornecer suporte de vendas para o lançamento” (L3, com uma média de 5,28).

Os valores de padrão de todos os indicadores (L1, L2 e L3) indicam que existe concentração das respostas em torno da média, com valores de desvios padrão entre 1,042 e 1,135. A variância de todos os indicadores está condizente com o desvio padrão.

5.1.3. Análise descritiva do construto de Desempenho Financeiro

A TABELA 20 apresenta a análise descritiva do construto “Desempenho Financeiro” composto por 5 indicadores correspondentes a DF1: crescimento das vendas, DF2: retorno sobre as vendas, DF3: lucro líquido, DF4: retorno sobre investimento (ROI) e DF5: retorno sobre ativos (ROA).

TABELA 20 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DO CONSTRUTO DE DESEMPENHO FINANCEIRO

Construto/ Indicador	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
Desempenho Financeiro				5,34		
DF1 Crescimento das vendas	226	1	7	5,51	1,105	1,22
DF2 Retorno sobre as vendas (ROS)	226	2	7	5,35	1,077	1,16
DF3 Lucro líquido	226	2	7	5,38	1,098	1,205
DF4 Retorno sobre investimento (ROI)	226	2	7	5,32	1,134	1,286
DF5 Retorno sobre ativos (ROA)	226	2	7	5,17	1,165	1,358

FONTE: Dados da pesquisa (2017).

A média geral desse construto é 5,34 valor que fica acima do ponto médio, o que levar a deduzir que as empresas respondentes consideram-se marginalmente melhores que seus concorrentes em relação a seu desempenho financeiro.

Todas as médias dos indicadores desse construto estão acima do ponto médio, tendo valores superiores a 5 que indicam que as empresas respondentes julgam-se marginalmente melhores que seus concorrentes no último ano em relação a: “crescimento das vendas” (DF1) que tem uma média de 5,51, “retorno sobre as vendas” (DF2) com uma média de 5,35, “lucro líquido” (DF3) com uma média de 5,38, “retorno sobre investimento” (ROI) (DF4) com uma média de 5,32 e “retorno sobre ativos” (ROA) (DF5) com uma média de 5,17.

A variância de todos os indicadores está condizente com o desvio padrão que apresenta valores entre 1,077 e 1,165 o que indica que existe concentração das respostas em torno da média.

5.2. ANÁLISES FATORIAL EXPLORATORIA (AFE)

Após da análise descritiva dos dados, realizou-se a análise fatorial exploratória (AFE) de todos os construtos no *software* SPSS. O método utilizado para analisar foi o de Componentes Principais com rotação Varimax. A seguir serão apresentados os resultados da AFE dos construtos: orientação para a aprendizagem, capacidade de desenvolvimento de novos produtos e desempenho financeiro.

a) AFE Orientação para a Aprendizagem

Conforme apresentado na TABELA 21 a análise fatorial exploratória do construto Orientação para a Aprendizagem apresentou um KMO de 0,847. Esse valor é adequado segundo as considerações de HAIR et al. (2005), que indicam que um KMO igual ou acima de 0,80 é considerado adequado; igual ou acima de 0,70 é considerado moderado; igual ou acima de 0,60 é considerado mediano; igual ou acima de 0,50 é ruim; e abaixo de 0,50 é inaceitável. A respeito do valor do teste de Barlett é significativo quando apresentar um valor $<0,05$ (HAIR et al, 2005) sendo o caso do resultado apresentado. A variância acumulada apresentada é de 60,44%,

TABELA 21 – AFE: ORIENTAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM

KMO	Aprox. Chi-quadrado	df	Barlett's Test (significância)	Variância Acumulada
0,847	920,595	66	0,000	60,44%

FONTE: Dados da pesquisa (2017).

Verificou-se também as comunalidades dos itens do construto e a matriz rotacionada que determina o número de fatores. As comunalidades devem ser maiores que 0,4 (HAIR et al., 2009). Como pode ser visto na TABELA 21 todos os indicadores tem resultados acima do valor adequado à exceção do item CA4 que indica “Em nossa organização, a aprendizagem dos funcionários é um gasto” que apresenta um valor de 0,396, menor de 0,4; por isso, esse item foi retirado do construto.

Na matriz rotacionada como pode ser observado na TABELA 22, dos cinco itens CA, dois deles CA3 (em nossa organização, a aprendizagem dos funcionários é um investimento) e CA4 (em nossa organização, a aprendizagem dos funcionários é um gasto) não estão dentro do mesmo fator do que o resto, o que mostra um ajuste não satisfatório. Por isso, foi retirado também o item CA3 que indica “Em nossa organização, a aprendizagem dos funcionários é um investimento”.

Pode-se deduzir que esse ajuste não satisfatório deve-se a que esses dois itens foram modificados da escala original. Como foi indicado no tópico 3.6.1.1 após da validação do conteúdo da escala com acadêmicos, modificou-se o item CA3 da escala original (APÊNDICE D.) que indicava “ A percepção aqui é que a aprendizagem dos funcionários é um investimento, não uma despesa”. Com a

finalidade de evitar confusões nos respondentes nos termos “investimento” e “despesa”, foi sugerido dividir esse item em: CA3 “Em nossa organização, a aprendizagem dos funcionários é um investimento” e CA4 “Em nossa organização, a aprendizagem dos funcionários é um gasto”. A modificação realizada nessa dissertação apresentou um ajuste não satisfatório na matriz rotacionada. Por isso, foram retirados esses dois itens: CA3 por não estar ajustado no mesmo fator do que o resto de itens CA, e CA4 por ter uma comunalidade menor a 0,04, e também por não carregar no mesmo fator do resto de itens do construto.

Esses dois itens retirados não estão totalmente relacionados com o resto das atividades que foram medidas no construto “compromisso com a aprendizagem”; por isso, retirá-los não compromete a análises do modelo proposto. O compromisso com a aprendizagem influencia promover uma cultura de aprendizagem que incentiva melhorar a capacidade de compreensão do seu ambiente ao longo do tempo, e também incentiva à organização a valorizar a necessidade de entender as causas e os efeitos de suas ações (SINKULA et al., 1997), e não está relacionado com os investimentos ou gastos que envolve a aprendizagem organizacional.

TABELA 22 - COMUNALIDADES E MATRIZ ROTACIONADA: ORIENTAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM

	Itens	Com.	F1	F2	F3
CA1	A capacidade de aprender em nossa organização é fundamental para a vantagem competitiva.	0,709	0,78		
CA2	Nossos valores organizacionais incluem o aprendizado como elemento principal para a melhoria da nossa organização.	0,77	0,85		
CA3	Em nossa organização, a aprendizagem dos funcionários é um investimento.	0,752			0,83
CA4	Em nossa organização, a aprendizagem dos funcionários é um gasto.	0,396			-0,5
CA5	A aprendizagem em nossa organização é vista como um recurso fundamental para garantir a sobrevivência do negócio.	0,643	0,79		
VC1	Em nossa organização todos os funcionários tem um propósito comum.	0,557		0,72	
VC2	Todos os níveis, funções e divisões da nossa organização concordam com a visão organizacional (propósito ou objetivos de longo prazo)	0,425		0,53	
VC3	Todos os funcionários estão comprometidos com os objetivos da nossa organização.	0,683		0,8	
VC4	Os funcionários se veem como parceiros na definição dos objetivos da nossa organização.	0,574		0,69	
MA1	Entre nós, falamos abertamente a respeito do que pensamos sobre os nossos clientes.	0,581	0,64		
MA2	Questionamos continuamente o nosso entendimento do mercado.	0,495	0,57		
MA3	Quase nunca questionamos nossas impressões/ percepções sobre qualquer informação de nossos clientes.	0,669	0,71		

FONTE: Dados da pesquisa (2017).

Após de retirar os itens CA3 e CA4 foi realizada uma nova AFE. Nesta segunda AFE o valor de KMO 0,861 é adequado, o Teste de Barlett (significância) é significativo (menor a 0,05) e a variância acumulada alcançou 65,92%, conforme apresentado na TABELA 23.

TABELA 23 - AFE N2: ORIENTAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM

KMO	Aprox. Chi-quadrado	df	Barlett's Test (significância)	Variância Acumulada
0,861	805,937	45	0,000	65,92%

FONTE: Dados da pesquisa (2017)

Nos resultados da segunda AFE todas as comunalidades têm um valor adequado maior que 0,4.

Na matriz rotacionada, todos os itens da dimensão “Compromisso com a Aprendizagem” (CA) carregaram no Fator 1. O item VC2 carregou em dois fatores, em F1 com 0,38 e F2 com 0,62 tendo uma diferença entre eles de 0,24, carregando com um valor maior em F2, fator onde estão carregando todos os itens da dimensão “Visão Compartilhada” (VC). Todos os itens da dimensão “Mente Aberta” (MA) estão carregando no fator 3, os itens MA2 e MA3 carregam em dois fatores, mas a diferença entre eles é maior do que 0,2, carregando com valores maiores em F3. Como trata-se de uma etapa exploratória optou-se por manter os itens VC2, MA2 e MA3, já que a diferença entre os carregamentos dos fatores apresentam um valor maior que 0,2 (PALLANT,2007) e também, porque os carregamentos que apresentam maior valor estão carregando nos fatores onde estão o resto dos itens do construto correspondente.

Após da AFE realizada e os ajustes correspondentes, o construto de “orientação para a aprendizagem” ficou com 10 itens conforme apresentado na TABELA 24. Três deles (CA1, CA2 e CA3) conformam a dimensão “compromisso com a aprendizagem”, quatro itens (VC1, VC2, VC3 e VC4) conformam a dimensão “visão compartilhada” e 3 itens (MA1, MA2 e MA3) conformam a dimensão “mente aberta”.

O item que tem um maior poder de explicação da dimensão “compromisso com a aprendizagem” é dizer que tem o valor mais alto das comunalidades, é CA2 “Nossos valores organizacionais incluem o aprendizado como elemento principal para a melhoria da nossa organização”. A comunalidade apresentada para este item foi de 0,786 (TABELA 24).

TABELA 24 - COMUNALIDADES E MATRIZ ROTACIONADA: ORIENTAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM

	Itens	Com.	F1	F2	F3
CA1	A capacidade de aprender em nossa organização é fundamental para a vantagem competitiva.	0,706	0,81		
CA2	Nossos valores organizacionais incluem o aprendizado como elemento principal para a melhoria da nossa organização.	0,786	0,83		
CA5	A aprendizagem em nossa organização é vista como um recurso fundamental para garantir a sobrevivência do negócio.	0,612	0,69		
VC1	Em nossa organização todos os funcionários tem um propósito comum.	0,576		0,75	
VC2	Todos os níveis, funções e divisões da nossa organização concordam com a visão organizacional (propósito ou objetivos de longo prazo)	0,756	0,38	0,62	
VC3	Todos os funcionários estão comprometidos com os objetivos da nossa organização.	0,709		0,74	
VC4	Os funcionários se veem como parceiros na definição dos objetivos da nossa organização.	0,5		0,62	
MA1	Entre nós, falamos abertamente a respeito do que pensamos sobre os nossos clientes.	0,696			0,76
MA2	Questionamos continuamente o nosso entendimento do mercado.	0,515	0,21		0,48
MA3	Quase nunca questionamos nossas impressões/ percepções sobre qualquer informação de nossos clientes.	0,736	0,41		0,72

FONTE: Dados da pesquisa (2017)

Dos quatro itens da dimensão “Visão Compartilhada”, os itens que apresentaram valores mais altos nas comunalidades, foram VC2 “Todos os níveis, funções e divisões da nossa organização concordam com a visão organizacional” (0,756) e VC3 “Todos os funcionários estão comprometidos com os objetivos da nossa organização” (0,709). A partir desses resultado pode-se deduzir que esses itens tem maior poder de explicação dessa dimensão (TABELA 24).

O item com maior valor de comunalidade, ou seja, com maior poder de explicação da dimensão “mente aberta” foi MA3 “Quase nunca questionamos nossas impressões/ percepções sobre qualquer informação de nossos clientes” (TABELA 24).

b) AFE Capacidade de desenvolvimento de novos produtos

Realizou-se a AFE do construto “Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos” (CDNP). Conforme apresentado na TABELA 25, os valores do KMO (0,914) e da significância (0,000) são adequados, e a variância alcançou um 73,06%.

TABELA 25 - AFE CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

KMO	Aprox. Chi-quadrado	df	Barlett's Test (significância)	Variância acumulada
0,914	1416,469	55	0,000	73,06%

FONTE: Dados da pesquisa (2017).

Como pode ser observado na TABELA 25, todas as comunalidades de todos os itens que compõem esse construto são adequadas, já que apresentam valores maiores a 0,4.

A respeito da matriz rotacionada, os itens do construto CDNP carregaram em três fatores. Todos os itens da dimensão “Gestão de Informação de Mercado” (GIM) carregaram no fator 1; os itens da dimensão “Pesquisa e Desenvolvimento” (PD) carregaram no fator 2; e todos os itens da dimensão “lançamento” (L) carregaram no fator 3, mas dos deles (L1 e L2) também carregaram no fator 2, ambos itens tem uma diferença entre os carregamentos dos fatores maior do que 0,2, tendo o maior carregamento no fator 3, por isso manteve-se todos os itens L (TABELA 25).

Nessa etapa de análise fatorial exploratória o construto de CDNP ficou com 11 itens distribuídos em três dimensões. Cinco itens (GIM1 a GIM5) na dimensão “Gestão de Informação de Mercado”, três itens (PD1 a PD3) na dimensão “Pesquisa e Desenvolvimento” e três itens (L1 a L3) na dimensão “lançamento” (TABELA 25).

Os itens com maior poder de explicação da dimensão “Gestão de Informação de Mercado”, foram GIM2 “Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa usou habilidades de pesquisa de mercado para desenvolver ações de marketing” e GIM4 “Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa usou as informações de pesquisa de marketing”, ou seja, esses itens tiveram valores de comunalidades mais altos, GIM2 (0,774) e GIM4 (0,747).

O item com maior comunalidade da dimensão “Pesquisa e Desenvolvimento” é PD1 “Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a habilidade para desenvolver novos produtos da minha empresa foi” com um valor de 0,818 o que indica que tem um alto poder de explicação dessa dimensão (TABELA 25).

TABELA 26 - COMUNALIDADES E MATRIZ ROTACIONADA CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

	Itens	Com.	F1	F2	F3
GMI1	Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa coletou informações sobre clientes e concorrentes	0,712	0,79		
GMI2	Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa usou habilidades de pesquisa de mercado para desenvolver ações de marketing	0,774	0,82		
GMI3	Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa acompanhou as necessidades e desejos dos clientes	0,743	0,79		
GMI4	Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa usou as informações de pesquisa de marketing	0,747	0,82		
GMI5	Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa analisou as informações de mercado	0,73	0,81		
PD1	Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a habilidade para desenvolver novos produtos da minha empresa foi	0,818		0,88	
PD2	Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa utilizou o investimento em pesquisa e desenvolvimento para desenvolver novos produtos	0,74		0,71	
PD3	Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa testou a adequação dos novos produtos em relação às necessidades e desejos dos clientes	0,65		0,70	
L1	Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa teve habilidade de lançar novos produtos com sucesso	0,656		0,30	0,52
L2	Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa garantiu que os lançamentos de novos produtos sejam consistentes com as necessidades dos clientes	0,755		0,40	0,74
L3	Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa forneceu suporte de vendas para o lançamento	0,712			0,74

FONTE: Dados da pesquisa (2017).

Na dimensão “lançamento”, o item com maior poder de explicação é L2 “Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa garantiu que os lançamentos de novos produtos sejam consistentes com as necessidades dos clientes” com um valor de comunalidade de 0,755(TABELA 25).

c) AFE Desempenho Financeiro

A análises fatorial exploratória do construto desempenho financeiro apresentou um KMO adequado com um valor de 0,859, uma significância menor a 0,05 o que indica que a AFE foi significativa (HAIR et al, 2005), e uma variância de 73,03%, que pode ser observado na TABELA 27.

TABELA 27 - AFE DESEMPENHO FINANCEIRO

KMO	Aprox. Chi-quadrado	df	Barlett's Test (significância)	Variância Acumulada
0,859	729,471	10	0,000	73,03%

FONTE: Dados da pesquisa (2017).

Nos resultados das comunalidades, todos os itens do construto apresentaram resultados maiores do que 0,4; e na matriz rotacionada, os itens carregaram em um único fator, como pode ser observado na TABELA 28.

TABELA 28 - COMUNALIDADES E MATRIZ ROTACIONADA DESEMPENHO FINANCEIRO

	Itens	Com.	F1
DF1	Crescimento das vendas	0,634	0,796
DF2	Retorno sobre as vendas (ROS)	0,726	0,852
DF3	Lucro líquido	0,728	0,853
DF4	Retorno sobre investimento (ROI)	0,782	0,884
DF5	Retorno sobre ativos (ROA)	0,782	0,884

FONTE: Dados da pesquisa (2017).

Os itens com maior poder de explicação do construto foram DF4 (retorno sobre investimento) e DF5 (retorno sobre ativos) com uma comunalidade de 0,782 em ambos casos.

A seguir será apresentada o teste de confiabilidade de escalas. Nesse teste foram utilizados os itens que foram ajustados de acordo com a AFE dos construtos apresentados nesse tópico.

5.3. TESTE DO VIÉS DE MÉTODO COMUM

Para verificar a existência de viés de comunalidade realizou-se o teste de “*Harman’s single-factor test*” no software SPSS 22. Na análises fatorial inclui-se os 26 itens que ficaram após os ajustes da análises fatorial exploratória apresentada no tópico anterior. Nesta AFE o método de extração utilizado foi o método de “componentes principais” e foram carregados todos os itens em um fator.

Como resultado dessa AFE, obteve-se um percentual de explicação de 31,75% do total da variância desse único fator; ou seja, que um 68,25% da variância não é explicada somente por um fator. O que indica que viés do método não é um problema nos resultados apresentados nessa dissertação (PODSAKOFF et al., 2003).

No seguinte tópico serão apresentados os resultados da confiabilidade das escalas.

5.4. TESTE DE CONFIABILIDADE DE ESCALAS

Após do teste de viés de método comum, realizou-se o teste de confiabilidade das escalas no software SmartPLS 2.0. Como pode ser observado na TABELA 29 os resultados apresentam as confiabilidades compostas e o alpha de Cronbach adequados, sendo indicadores maiores do que a 0,7, podendo se deduzir que as escalas utilizadas são confiáveis.

TABELA 29 - CONFIABILIDADE DE ESCALAS

Escola	Número de itens	Confiabilidade Composta	Alpha de Cronbach
Orientação para a Aprendizagem (OA)	10	0,878	0,845
Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos (CDNP)	11	0,922	0,907
Desempenho Financeiro (DF)	5	0,931	0,907

FONTE: Dados da pesquisa (2017)

Apesar de ter dois construtos - capacidade de desenvolvimento de novos produtos e desempenho financeiro - com indicadores que estão levemente acima de 0,9 que é considerado como limite para ser ótimo, esses construtos tem valores menores de 0,95 o que não representa um problema na confiabilidade da escala (HAIRJR. et al., 2014).

5.5. AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Para avaliar o modelo de mensuração, realizou-se a análises da validade convergente e análise de validade discriminante dos construtos no software SmartPLS 2.0. A seguir serão apresentados os resultados destas análises.

5.5.1. Validade Convergente

Inicialmente analisou-se as cargas dos fatores (*outer loadings*) e os resultados são apresentados na TABELA 30. Também foi analisado a Variância Média Extraída - *Average Variance Extracted (AVE)*.

TABELA 30 - VALIDADE CONVERGENTE – CARREGAMENTOS (OUTER LOADINGS)

		continua		
	Indicadores	OA	CDNP	DF
CA1	A capacidade de aprender em nossa organização é fundamental para a vantagem competitiva.	0,831		
CA2	Nossos valores organizacionais incluem o aprendizado como elemento principal para a melhoria da nossa organização.	0,901		
CA5	A aprendizagem em nossa organização é vista como um recurso fundamental para garantir a sobrevivência do negócio.	0,838		
VC1	Em nossa organização todos os funcionários tem um propósito comum	0,679		
VC2	Todos os níveis, funções e divisões da nossa organização concordam com a visão organizacional (propósito ou objetivos de longo prazo)	0,663		
VC3	Todos os funcionários estão comprometidos com os objetivos da nossa organização.	0,873		
VC4	Os funcionários se veem como parceiros na definição dos objetivos da nossa organização.	0,751		
MA1	Entre nós, falamos abertamente a respeito do que pensamos sobre os nossos clientes.	0,827		
MA2	Questionamos continuamente o nosso entendimento do mercado.	0,786		
MA3	Quase nunca questionamos nossas impressões/ percepções sobre qualquer informação de nossos clientes.	0,874		
GMI1	Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa coletou informações sobre clientes e concorrentes		0,843	
GMI2	Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa usou habilidades de pesquisa de mercado para desenvolver ações de marketing		0,837	
GMI3	Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa acompanhou as necessidades e desejos dos clientes		0,823	
GMI4	Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa usou as informações de pesquisa de marketing		0,865	

TABELA 31 - VALIDADE CONVERGENTE – CARREGAMENTOS (OUTER LOADINGS)

		conclusão		
Indicadores		OA	CDNP	DF
GMI5	Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa analisou as informações de mercado		0,855	
PD1	Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a habilidade para desenvolver novos produtos da minha empresa foi...		0,849	
PD2	Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa utilizou o investimento em pesquisa e desenvolvimento para desenvolver novos produtos		0,888	
PD3	Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa testou a adequação dos novos produtos em relação às necessidades e desejos dos clientes		0,846	
L1	Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa teve habilidade de lançar novos produtos com sucesso		0,843	
L2	Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa garantiu que os lançamentos de novos produtos sejam consistentes com as necessidades dos clientes		0,863	
L3	Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa forneceu suporte de vendas para o lançamento		0,818	
DF1	Em relação aos nossos principais concorrentes, o crescimento das nossas vendas é			0,778
DF2	Em relação aos nossos principais concorrentes, o retorno sobre as vendas é			0,852
DF3	Em relação aos nossos principais concorrentes, nosso Lucro Líquido é			0,845
DF4	Em relação aos nossos principais concorrentes, nosso retorno sobre investimento (ROI) é			0,896
DF5	Em relação aos nossos principais concorrentes, nosso retorno sobre ativos (ROA) é			0,894

FONTE: Dados da pesquisa (2017)

Os valores que ficam entre 0,4 e 0,7 devem ser tirados caso sua retirada aumente a Variância Média Extraída - *Average Variance Extracted (AVE)* - que deve apresentar um valor superior a 0,5 (HAIR et al., 2014). Neste caso, a AVE do construto “Orientação para a Aprendizagem” apresentou um valor de 0,4253, conforme o apresentado na TABELA 31, por isso decidiu-se retirar os indicadores VC1 “Em nossa organização todos os funcionários tem um propósito comum” e VC2 “Todos os níveis, funções e divisões da nossa organização concordam com a visão organizacional (propósito ou objetivos de longo prazo)”, para analisar novamente os carregamentos (*outer loadings*) e verificar se o valor do AVE desse construto consegue melhorar e alcançar o valor adequado.

TABELA 32 - VARIÂNCIA MÉDIA EXTRAÍDA

Construtos	AVE
Orientação para a aprendizagem	0,43
Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos	0,52
Desempenho Financeiro	0,73

FONTE: Dados da pesquisa (2017)

Após de serem retirados os indicadores VC1 e VC2, realizou-se uma segunda análise de *outer loadings*, em que evidenciou-se que todos os indicadores apresentaram valores significantes maiores a 0,7 (HAIR et al., 2014), conforme exposto na TABELA 32.

TABELA 33 - VALIDADE CONVERGENTE – CARREGAMENTOS (OUTER LOADINGS)

continua

Indicadores	OA	CDNP	DF
CA1 A capacidade de aprender em nossa organização é fundamental para a vantagem competitiva.	0,833		
CA2 Nossos valores organizacionais incluem o aprendizado como elemento principal para a melhoria da nossa organização.	0,901		
CA5 A aprendizagem em nossa organização é vista como um recurso fundamental para garantir a sobrevivência do negócio.	0,837		
VC3 Todos os funcionários estão comprometidos com os objetivos da nossa organização.	0,848		
VC4 Os funcionários se veem como parceiros na definição dos objetivos da nossa organização.	0,873		
MA1 Entre nós, falamos abertamente a respeito do que pensamos sobre os nossos clientes.	0,829		
MA2 Questionamos continuamente o nosso entendimento do mercado.	0,782		
MA3 Quase nunca questionamos nossas impressões/ percepções sobre qualquer informação de nossos clientes.	0,876		
GMI1 Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa coletou informações sobre clientes e concorrentes		0,843	
GMI2 Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa usou habilidades de pesquisa de mercado para desenvolver ações de marketing		0,837	
GMI3 Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa acompanhou as necessidades e desejos dos clientes		0,823	
GMI4 Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa usou as informações de pesquisa de marketing		0,865	
GMI5 Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa analisou as informações de mercado		0,855	
PD1 Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a habilidade para desenvolver novos produtos da minha empresa foi...		0,849	

TABELA 34 - VALIDADE CONVERGENTE – CARREGAMENTOS (OUTER LOADINGS)

conclusão

Indicadores		OA	CDNP	DF
PD2	Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa utilizou o investimento em pesquisa e desenvolvimento para desenvolver novos produtos		0,888	
PD3	Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa testou a adequação dos novos produtos em relação às necessidades e desejos dos clientes		0,846	
L1	Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa teve habilidade de lançar novos produtos com sucesso		0,843	
L2	Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa garantiu que os lançamentos de novos produtos sejam consistentes com as necessidades dos clientes		0,863	
L3	Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa forneceu suporte de vendas para o lançamento		0,818	
DF1	Em relação aos nossos principais concorrentes, o crescimento das nossas vendas é			0,778
DF2	Em relação aos nossos principais concorrentes, o retorno sobre as vendas é			0,852
DF3	Em relação aos nossos principais concorrentes, nosso Lucro Líquido é			0,845
DF4	Em relação aos nossos principais concorrentes, nosso retorno sobre investimento (ROI) é			0,896
DF5	Em relação aos nossos principais concorrentes, nosso retorno sobre ativos (ROA) é			0,894

FONTE: Dados da pesquisa (2017)

Segundo Hair Jr. et al. (2014), o carregamento (*outer loadings*) mostra quanto um indicador contribui ao construto ao qual está ligado (HAIR et al., 2014). A partir dessa afirmação pode se deduzir que no contexto desta pesquisa a respeito do construto “Orientação para a Aprendizagem”, o construto de primeira ordem “Compromisso com a Aprendizagem” está centrado nos valores organizacionais que incluem o aprendizado como elemento principal para a melhoria da organização (CA2, com carregamento de 0,901) e que a aprendizagem é vista como um recurso fundamental para garantir a sobrevivência do negócio (CA5, com um carregamento de 0,837).

Quanto ao construto de primeira ordem “Visão Compartilhada” o carregamento que apresentou maior contribuição (0,873) foi o indicador VC4 “Os funcionários se veem como parceiros na definição dos objetivos da nossa organização”. No construto “Mente Aberta” o indicador com maior carregamento

(0,876) foi MA3 “Quase nunca questionamos nossas impressões/ percepções sobre qualquer informação de nossos clientes”.

De acordo com os resultados das cargas dos fatores do construto CDNP, pode se dizer que no contexto desta pesquisa o construto de primeira ordem de “Gestão de informações de mercado” está centrado no uso de informações de pesquisa de marketing (GIM4, com carregamento de 0.865) e na análises de informações de mercado (GIM5, com carregamento de 0,855). O construto “Pesquisa e Desenvolvimento” está centrado no uso ou investimento em pesquisa e desenvolvimento para desenvolver novos produtos (PD2 com carregamento de 0.888) e o construto “Lançamento” está centrado em garantir que os lançamentos de novos produtos sejam consistentes com as necessidades dos clientes (L2 com carregamento de 0,863).

A respeito do construto “Desempenho Financeiro”, os indicadores com maior carregamento foram DF4 “Retorno sobre o investimento (ROI) e DF5 “Retorno sobre ativos (ROA)” com cargas de 0,896 e 0,894 respectivamente.

Após da análises de *outer loadings* verificou-se também os valores da Variância Média Extraída (AVE), e conforme apresentado na TABELA 33, com a retirada dos indicadores VC1 e VC2 o construto Orientação para a aprendizagem conseguiu uma AVE adequada maior que 0,5 (HAIR et al., 2014) igual que o resto dos construtos.

TABELA 35 - VARIÂNCIA MÉDIA EXTRAÍDA

Construtos	AVE
Orientação para a aprendizagem	0,50
Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos	0,52
Desempenho Financeiro	0,73

FONTE: Dados da pesquisa (2017)

Como foram retirados dois indicadores da escala do construto de Orientação para a Aprendizagem, procedeu-se a analisar novamente a confiabilidade da escala considerando só os 8 itens desse construto, e como pode ser observado na TABELA 34, a Confiabilidade Composta e o *Alpha de Cronbach* apresentaram valores adequados maiores do que 0,7 (HAIR et al., 2014).

TABELA 36 - CONFIABILIDADE DE ESCALAS

Escala	Número de itens	Confiabilidade Composta	Alpha de Cronbach
Orientação para a Aprendizagem (OA)	8	0,881	0,845
Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos (CDNP)	11	0,922	0,907
Desempenho Financeiro (DF)	5	0,931	0,907

FONTE: Dados da pesquisa (2017)

Também realizou-se novamente o teste de viés de método comum de “*Harman’s single-factor test*” no software SPSS 22, para verificar a existência de viés de comunalidade. Foram considerados só os 24 indicadores que ficaram após os ajustes realizados na análises de validade convergente. Como resultado dessa AFE, obteve-se um percentual de explicação de 34,02% do total da variância desse único fator; ou seja, um 65,98% da variância não é explicada somente por um fator. O que indica que com a quantidade de indicadores que ficaram após de realizar todos os ajustes, o viés do método não é um problema nos resultados apresentados nessa dissertação (PODSAKOFF et al., 2003).

Após da apresentação dos resultados que indicam que existe validade convergente nos construtos do modelo de mensuração, confiabilidade da escala e o viés do método não é um problema nos resultados apresentados. A seguir será apresentada a análises da validade discriminante.

5.5.2. Validade Discriminante

Realizou-se a análises de Validade Discriminante no software SmartPLS 2.0. Esta análise reflete quanto um construto difere dos outros construtos do modelo de mensuração (HAIR et al., 2014). O primeiro critério de avaliação da validade discriminante foi a análises dos carregamentos cruzados (cross loadings) que avalia se o carregamento de um indicador é maior no construto sobre o qual está ligado do que o carregamento no resto dos construtos (HAIR et al., 2014).

Conforme apresentado na TABELA 35 todos os indicadores tem maior carregamento no construto ao que estão ligados. Desta forma, pode se deduzir como primeiro indício que há validade discriminante entre os construtos do modelo de avaliação.

TABELA 37 - VALIDADE DISCRIMINANTE - CARREGAMENTO CRUZADO (CROSS LOADINGS)

	CA	VC	MA	GIM	PD	L	DF
CA1	0,8332	0,2032	0,4831	0,1443	0,1071	0,1413	0,3009
CA2	0,9005	0,2976	0,5948	0,1565	0,171	0,2087	0,3704
CA5	0,8371	0,2792	0,5395	0,2144	0,1909	0,2042	0,4314
VC3	0,1989	0,8481	0,4439	-0,0402	-0,0422	-0,0676	0,1004
VC4	0,3221	0,8732	0,3988	0,0385	0,0693	-0,0089	0,1324
MA1	0,4892	0,3881	0,8294	0,1197	0,1746	0,1789	0,2481
MA2	0,4927	0,4151	0,7824	0,2327	0,2076	0,2161	0,3043
MA3	0,5846	0,4133	0,8756	0,1986	0,1622	0,1746	0,3809
GIM1	0,1067	0,0393	0,1617	0,8426	0,4886	0,442	0,325
GIM2	0,0401	-0,1165	0,0859	0,837	0,4441	0,3791	0,3081
GIM3	0,3581	0,0736	0,3273	0,8235	0,3825	0,4178	0,3847
GIM4	0,1017	-0,0314	0,1486	0,8654	0,4426	0,4715	0,3528
GIM5	0,2476	0,0384	0,2169	0,8547	0,4345	0,4344	0,3657
PD1	0,0403	-0,0313	0,0272	0,3226	0,8488	0,644	0,2891
PD2	0,2446	0,0343	0,2869	0,552	0,8878	0,6871	0,4461
PD3	0,1711	0,0387	0,2239	0,4478	0,8462	0,6255	0,4363
L1	0,1112	-0,0754	0,154	0,4144	0,6632	0,8428	0,3863
L2	0,3209	-0,0073	0,2926	0,4479	0,648	0,8632	0,4341
L3	0,1097	-0,0264	0,1232	0,4214	0,6022	0,8184	0,4761
DF1	0,1687	-0,015	0,1084	0,3126	0,3951	0,4395	0,7778
DF2	0,4754	0,1385	0,3859	0,3028	0,3761	0,4055	0,8526
DF3	0,2527	0,0746	0,2346	0,3397	0,3735	0,4104	0,8444
DF4	0,4204	0,1721	0,3847	0,4103	0,4414	0,5125	0,8953
DF5	0,4454	0,1612	0,4205	0,3769	0,3751	0,4214	0,8944

FONTE: Dados da pesquisa (2017)

Aplicou-se também, outro método de avaliação de validade discriminante segundo o critério de Fornell e Larcker, que analisa que as raízes quadradas das AVEs de cada construto sejam maiores do que as correlações desse e qualquer outro construto (FORNELL; LARCKER, 1981).

Como pode ser observado na TABELA 36 as raízes quadradas da AVE são superiores às correlações do resto dos construtos do modelo.

TABELA 38 - VALIDADE DISCRIMINANTE- CRITERIO FORNELL E LARCKER

	Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos	Desempenho Financeiro	Orientação para a Aprendizagem
Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos	0,721		
Desempenho Financeiro	0,535	0,854	
Orientação para a Aprendizagem	0,228	0,420	0,707

FONTE: Dados da pesquisa (2017)

Após da apresentação dos resultados deste tópico, pode se dizer que é garantida a validade do modelo de mensuração porque possui a validade discriminante e convergente. A seguir serão apresentados os resultados do Teste de Hipóteses.

5.6. TESTE DE HIPÓTESES

O teste de hipóteses foi realizado no *software* SmartPLS. Para verificar a significância das hipóteses aplicou-se o procedimento de *bootstrapping* (com 5000 reamostragens). Este procedimento permite realizar a análise dos caminhos propostos verificando o valor do teste t que tem que ser maior do que 1,96 para um nível de significância de 5%, ou seja, $p < 0,05$ (HAIR et al., 2014).

Verificou-se também os coeficientes de caminho (β) entre os construtos do modelo estrutural. Não existe uma interpretação única sobre os valores do coeficiente de caminho (β) já que a interpretação pode variar segundo a teoria utilizada (HAIR et al., 2014). Para Hair et al. (2014), os valores acima de 0,5 podem considerados fortes, abaixo de 0,2 podem ser considerados fracos e entre 0,2 e 0,5 podem ser considerados medianos.

O p-valor em todas as hipóteses (H1, H2, H3 e H4) foram adequados conforme os resultados apresentados na TABELA 37 que mostram valores de $p < 0,05$. Hair et al. (2014), indicam que aqueles resultados do teste t que sejam maiores do que 2,57 podem ser avaliados a um nível de significância de 1%, ou seja p valor $< 0,01$. No caso de todas as hipóteses o valor do teste t foram acima de 2,57, por isso foi

analisado o p-valor a nível de significância de 1%, tendo resultados adequados em todos os casos como pode ser observado na TABELA 37.

Conforme apresentado na TABELA 37 e na FIGURA 15, a primeira hipótese (H1) foi suportada. Essa afirmação pode ser analisada a partir dos resultados apresentados para o teste t de H1 que tem um valor de 5,34 que está acima de 1,96, isso que quer dizer que existe relação positiva significativa entre Orientação para a Aprendizagem e Desempenho Financeiro. Esse impacto direto da Orientação para a Aprendizagem no Desempenho Financeiro segundo o critério de Hair et al. (2014), tem um efeito mediano dado a que o coeficiente de caminho encontrado (β) foi de 0,312.

TABELA 39 – TESTE DE HIPÓTESES

	Hipóteses	Valor t	Coeficiente de Caminho (β)	p valor	Resultado
H1	Orientação para a Aprendizagem > Desempenho Financeiro	5,34	0,312	0,000	Suportada - Efeito mediano
H2	Orientação para a Aprendizagem > Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos	3,91	0,24	0,000	Suportada - Efeito mediano
H3	Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos > Desempenho Financeiro	7,4	0,46	0,000	Suportada - Efeito mediano
H4	Orientação para a Aprendizagem > Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos > Desempenho Financeiro	3,51	0,11	0,000	Suportada - Efeito baixo

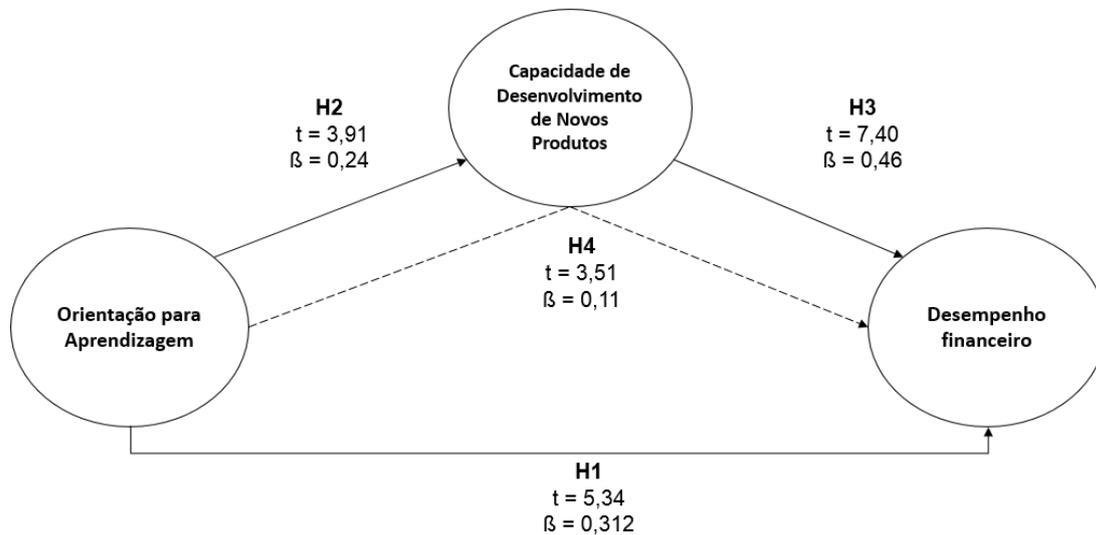
FONTE: Dados da pesquisa (2017)

O resultado do teste t para a segunda hipótese (H2) tem um valor de 3,91 e o coeficiente de caminho (β) apresentou um valor de 0,24. Isso indica que existe relação positiva significativa entre Orientação para a Aprendizagem e Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos, com um efeito mediano no impacto direto que tem a Orientação para a Aprendizagem na Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos. A partir desses resultados, que são apresentados na TABELA 37 e na FIGURA 15 afirma-se que H2 foi suportada.

A terceira hipótese (H3) também foi suportada. O valor do teste t é de 7,40 o que indica que existe uma relação positiva significativa entre Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos e o Desempenho Financeiro. A influência desta Capacidade no Desempenho Financeiro tem um efeito mediano em seu impacto

direto, dado a que seu coeficiente de caminho (β) apresentou um resultado de 0,46, conforme os dados apresentados na TABELA 37 e na FIGURA 15.

FIGURA 15 - TESTE DE HIPÓTESES DO MODELO ESTRUTURAL



FONTE: Dados da pesquisa (2017)

Para analisar a mediação proposta na hipótese H4, foi realizado o teste de Baron e Kenny (1986) no *software* SmartPLS. No procedimento deste teste foram utilizadas 5000 reamostragens, analisando inicialmente os construtos em pares em modelos por separado, para verificar a relação direta positiva entre os construtos. Posteriormente foram incluídos todos os construtos em um só modelo para analisar a relação da variável independente e a variável dependente controlando a variável mediadora e assim atender os pressupostos deste teste que foram explicados no tópico 3.6.9

Como pode ser observado na TABELA 38, todas as relações entre os construtos foram positivas e significantes com valores de $p < 0,01$. Existe influência positiva direta da Orientação para a Aprendizagem no Desempenho Financeiro com um valor do teste T de 10,702 e um coeficiente de caminho de 0,451. Há influência positiva direta da Orientação para a Aprendizagem na Capacidade de Desenvolvimento de Novos produtos, com um valor do teste t de 3,778 e um β de 0,237. Finalmente pode se observar a influência positiva direta da Capacidade de Desenvolvimento de Novos produtos no Desempenho Financeiro com um valor do teste t de 10,656 e um β de 0,451.

TABELA 40 – TESTE DE MEDIAÇÃO BARON E KENNY

	Presupostos para mediação	Valor t	Coefficiente de Caminho (β)	p valor
H1	Orientação para a Aprendizagem > Desempenho Financeiro	10,70	0,45	0,000
H2	Orientação para a Aprendizagem > Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos	3,78	0,24	0,000
H3	Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos > Desempenho Financeiro	10,66	0,45	0,000
H4	Orientação para a Aprendizagem > Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos > Desempenho Financeiro	3,51	0,11	0,000

FONTE: Dados da pesquisa (2017)

A relação da variável independente e a variável dependente controlando a variável mediadora, obteve um valor do teste t de 5,34 e um β de 0,312. Portanto, observa-se que o valor do teste t baixo de 10,702 a 5,34 e que o coeficiente de caminho também baixo de 0,451 a 0,312. Esses resultados indicam que existe mediação parcial, já que o efeito da capacidade de desenvolvimento de novos produtos é uma condição potente mas não é uma exigência completamente necessária e suficiente para a ocorrência do desempenho financeiro na sua relação com a Orientação para a Aprendizagem (BARON; KENNY, 1986).

Para calcular o efeito indireto da capacidade de desenvolvimento de novos produtos sobre o desempenho financeiro, realizou-se o procedimento sugerido por Hair et al. (2014), que indica que deve se multiplicar o coeficiente de caminho da variável independente e variável mediadora pelo coeficiente de caminho da variável mediadora e a variável dependente. Nesse caso, multiplicou-se o coeficiente de caminho da orientação para a aprendizagem e capacidade de desenvolvimento de novos produtos (0,237) pelo coeficiente de caminho da capacidade de desenvolvimento de novos produtos e o desempenho financeiro (0,451), tendo como resultado de efeito indireto de 0,11, conforme apresentado na FIGURA 15.

Para calcular o VAF (*variance accounted for*), dividiu-se o valor do efeito indireto de 0,11 pelo valor do efeito total de 0,42 (soma do efeito indireto com o efeito direto da variável dependente sobre a variável dependente do modelo com o mediador), seguindo o critério sugerido por Hair et al. (2014). O resultado obtido foi de 0,26, ou seja, existe um VAF% de 26%, o que leva a deduzir que existe mediação parcial da capacidade de desenvolvimento de novos produtos na relação entre a

orientação para a aprendizagem e o desempenho financeiro; essa afirmação está alinhada aos parâmetros que indicam que resultados com valores entre 20% e 80% determinam mediação parcial valores entre 80% e 100% determinam mediação total (HAIR et al., 2014).

Para concluir a análises de mediação, foi avaliada a significância do efeito indireto realizando um *bootstrapping* (com 5000 reamostragens) do modelo completo no SmartPLS. Os resultados das 5000 interações dos coeficientes de caminho entre orientação para a aprendizagem e capacidade de desenvolvimento de novos produtos e dos coeficientes de caminho entre capacidade de desenvolvimento de novos produtos e o desempenho financeiro, foram utilizados para realizar os cálculos dos 5000 efeitos indiretos no *Microsoft Excel*. Após disso, foi calculado o desvio padrão desses efeitos indiretos para obter o erro padrão do efeito indireto (HAIR et al., 2014). Os resultados foram utilizados para dividir o efeito indireto pelo seu erro padrão, e assim, obter o valor do teste t do efeito indireto que neste caso foi de 3,51. Finalmente após dos cálculos realizados, calculou-se também o p valor no *Microsoft Excel* utilizando a formula *DISTR.T.2C(valor t; graus de liberdade)* obtendo como resultado p valor de 0,000. Com os resultados obtidos pode se afirmar que o efeito indireto da capacidade de desenvolvimento de novos produtos e o desempenho financeiro é significativo a 1%.

Toda a análise de mediação realizada leva a concluir que a hipótese H4 que propôs verificar que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos tem efeito mediador na relação entre a orientação para a aprendizagem e o desempenho financeiro, também foi suportada; com um valor do teste t de 3,51 e um coeficiente de caminho (β) de 0,11, sendo um efeito existente, porém fraco.

Para saber quanto das variáveis dependentes podem ser explicadas pelas variáveis que as antecedem no modelo estrutural, analisou-se os resultados de R^2 (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Como pode ser observado na TABELA 39 e FIGURA 16 o construto da orientação para a aprendizagem não tem cálculo de R^2 dado a que esse construto não tem nenhum antecedente no modelo estrutural proposto. O R^2 da capacidade de desenvolvimento de novos produtos é de 0,06, ou seja, só 6% da capacidade de desenvolvimento de novo produtos é atribuída à orientação para a aprendizagem.

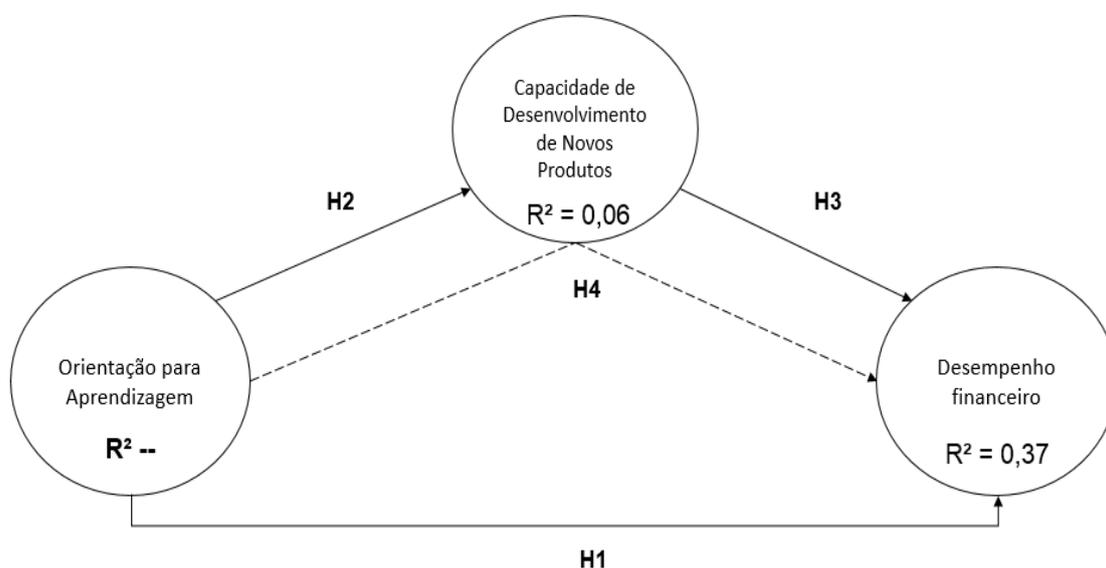
TABELA 41 - AVALIAÇÃO DOS CONSTRUTOS DO MODELO ESTRUTURAL

Construtos	R ²
Orientação para a Aprendizagem	
Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos	0,06
Desempenho Financeiro	0,371

FONTE: Dados da pesquisa (2017)

Por fim, conforme o resultado apresentado na TABELA 39 e FIGURA 16 do R² do desempenho financeiro apresentado é de 0,371, ou seja, 37,1% de todo o desempenho financeiro que a organização obtém em relação a retorno sobre as vendas, retorno sobre as vendas, retorno sobre ativos, lucro líquido e retorno sobre investimento é atribuído à capacidade de desenvolvimento de novos produtos e à orientação para a aprendizagem. Isso quer dizer que 62,9% da variação no desempenho financeiro provem de outras variáveis não apresentadas no modelo proposto nesta pesquisa.

FIGURA 16 - AVALIAÇÃO DOS CONSTRUTOS DO MODELO ESTRUTURAL



FONTE: Dados da pesquisa (2017)

Após da apresentação dos resultados a seguir serão apresentadas as conclusões e considerações finais deste trabalho.

5.7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como pode ser observado no tópico anterior todas as hipóteses propostas neste trabalho foram suportadas.

A primeira hipótese aceita “*A orientação para a aprendizagem tem efeito positivo direto sobre o desempenho financeiro*”, reforça os resultados dos estudos que encontraram relação direta positiva significativa entre a orientação para a aprendizagem e o desempenho financeiro (e.g BAKER; SINKULA, 1999; CELUCH et al., 2002; FARRELL; OCZKOWSKI, 2002; KROPP et al., 2006), mas no caso específico desta pesquisa encontrou-se essa relação em micro e PEMs do setor de HPPC do Brasil que foram parte da amostra.

A partir dessa afirmação, pode-se deduzir que as micro e PEMs do setor de HPPC que enfatizem os valores organizacionais tais como o compromisso com a aprendizagem, mente aberta e visão compartilhada; fortalecerão o grau de orientação para a aprendizagem dentro da organização e conseqüentemente obterão melhores resultados no desempenho financeiro em termos de indicadores como retorno sobre as vendas, taxa de crescimento de vendas, retorno sobre ativos, lucro líquido e retorno sobre investimento.

Esse efeito positivo na relação entre a orientação para a aprendizagem e o desempenho financeiro permite concluir que a orientação para a aprendizagem facilita a geração de recursos e habilidades essenciais para melhorar o desempenho financeiro (CALANTONE et al, 2002) e para alcançar uma fonte de vantagem competitiva sustentável (KHARABSHEH et al, 2015).

A orientação para a aprendizagem é capaz de moldar a forma como os membros da organização processam informações e reagem ao ambiente (ATUAHENE-GIMA; KO, 2001). Define princípios que direcionam e influenciam as atividades de uma empresa para gerar comportamentos destinados a garantir o desempenho da empresa (HAKALA, 2011).

A segunda hipótese suportada foi a relação positiva significativa entre Orientação para a Aprendizagem e Capacidade de Desenvolvimento de Novos Produtos. A partir desse resultado, deduz-se que as PMEs que operam no setor de HPPC, que é muito competitivo, precisam ser orientadas para a aprendizagem de maneira que esta orientação influencie em comportamentos que levem às empresas a efetivar o uso de informações de seus clientes e do mercado, para a melhorar as

ofertas que são materializadas no processo de desenvolvimento de novos produtos. Empresas orientadas para a aprendizagem promovem uma cultura que incentiva melhorar a capacidade de compreensão do seu ambiente (SINKULA et al., 1997), o que leva a conhecer as necessidades do seu mercado para assim adequar a oferta de um novo produto que esteja alinhado a essas necessidades.

O efeito antecedente da orientação para a aprendizagem na capacidade de desenvolvimento de novos produtos pode ser explicado pela direção que essa orientação incentiva na empresa, para avaliar e questionar rotinas organizacionais de forma que sejam aceitas novas ideias relacionadas à utilização de tecnologia moderna a ser utilizada no processo de desenvolvimento de novos produtos (CALANTONE et al., 2002).

As empresas orientadas para a aprendizagem não só adquirem, disseminam e/ou utilizam informações sobre os mercados para procurar novas formas de atender as necessidades dos clientes, também investigam continuamente a dinâmica dos mercados (LEE; TSAI, 2005; WANG, 2008), de maneira que a organização possa adequar seu processo de desenvolvimento de novos produtos a esse dinamismo.

A terceira hipótese suportada que diz a respeito que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos tem efeito positivo sobre o desempenho financeiro, permite reforçar os resultados de pesquisas que encontraram essa relação em outros contextos (e.g SONG; BENEDETTO, 2007; MURRAY et al., 2011 SCHILKE, 2014).

O efeito positivo da capacidade de desenvolvimento de novos produtos sobre o desempenho financeiro foi evidenciado nesta pesquisa, dado a que o setor de HPPC é caracterizado pela aplicação de atividades focadas no desenvolvimento de novos produtos, qualidade dos produtos, geração de valor, desempenho econômico e geração de emprego e renda (ABIHPEC, 2017).

A relação positiva entre a capacidade de desenvolvimento de novos produtos e o desempenho financeiro, foi deduzida a partir de análises da literatura. Após todos as análises dos resultados apresentados, esta hipótese foi suportada. É claro perceber que o resultado encontrado a respeito dessa relação além de estar alinhado com a literatura, é coerente com os dados do setor proporcionados pelo anuário da ABIHPEC (2017) que indicam que o setor apresenta incremento no faturamento e indicadores financeiros, que pode ser explicado por vários influenciadores, entre eles os lançamentos constantes de novos produtos que atendem cada vez mais as

necessidades do mercado, onde aproximadamente 30% do faturamento bianual provêm de lançamentos (ABIHPEC,2017).

A partir dessa informação e dos argumentos da Rubera et al (2015) sobre a capacidade de desenvolvimento de novos produtos, pode-se deduzir que a presença das três capacidades que compõem a capacidade de desenvolvimento de novos produtos, estão favorecendo o desempenho financeiro; já que ao lançar produtos mais alinhados com as necessidades do mercado, as empresas desenvolvem competências organizacionais baseadas em suas as capacidades de gestão de informações de mercado, coletando e usando o conhecimento do mercado; na sua capacidade de P&D, explorando investimentos em tecnologia e know-how para desenvolver fisicamente novos produtos; e, na sua capacidade de lançamento, facilitando a difusão e lançamento dos novos produtos no mercado.

A quarta hipótese que indica que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos tem efeito mediador na relação entre a orientação para a aprendizagem e o desempenho financeiro, também foi suportada. Apesar que em PMEs do setor de HPPC do Brasil existe relação direta entre a orientação para a aprendizagem e o desempenho financeiro, sendo explicado este desempenho em 20% pela orientação para a aprendizagem; é claro evidenciar nos resultados que existe efeito mediador parcial que contribui a uma melhora no percentual de explicação da variável de desempenho financeiro. Incluindo a variável mediadora no modelo, o desempenho financeiro chega a ser explicado em um 37% pela interação entre a orientação para a aprendizagem e a capacidade de desenvolvimento de novos produtos.

Além de ter sido suportadas todas as hipóteses desta pesquisa, os resultados obtidos dos maiores carregamentos (*outer loadings*) dos construtos latentes, permitiram identificar quais das variáveis observáveis tem um papel mais importante. No construto “orientação para a aprendizagem” que é composto por três construtos latentes, identificou-se que no construto latente “Compromisso com a Aprendizagem” que é um valor organizacional fundamental que sustenta a aprendizagem na organização (SINKULA et al., 1997); está centrado nos *valores organizacionais que incluem o aprendizado como elemento principal para a melhoria da organização* (CA2, com carregamento de 0,901) e em que *a aprendizagem é vista como um recurso fundamental para garantir a sobrevivência do negócio* (CA5, com um carregamento de 0,837). Desta forma, esse valor organizacional procura promover uma cultura de aprendizagem que incentiva melhorar a capacidade de compreensão do ambiente ao

longo do tempo, e também incentiva à organização a valorizar a necessidade de entender as causas e os efeitos de suas ações (SINKULA et al., 1997).

A respeito do construto “Visão compartilhada” que é o valor organizacional que fornece direcionamento - um foco de aprendizagem que promove compromisso e propósito entre os membros da organização (SINKULA et al., 1997). Pode-se afirmar que quando os *funcionários se veem como parceiros na definição dos objetivos da organização* (VC4, com carregamento de 0,873), estão mais comprometidos com os objetivos e tem uma melhor visão compartilhada. Assim sendo, com essa visão compartilhada os membros da organização são mais propensos a saber quais as expectativas organizacionais, quais são os resultados a serem mensurados ou quais teorias estão em operação, e assim, é mais fácil para eles saber o que aprender (SINKULA et al.1997).

O construto latente “Mente Aberta” que é um valor organizacional necessário para questionar modelos mentais sobre o funcionamento do mercado que foram estabelecidos a partir de sucessos e falhas passadas da organização (SINKULA et al.1997); teve como indicador com maior carregamento MA3 “Quase nunca questionamos nossas impressões/ percepções sobre qualquer informação de nossos clientes” (carregamento de 0,876). Isso indica que as empresas que conformaram a amostra (micro e PMEs empresas do setor de HPPC do Brasil) ainda não conseguem questionar em totalidade alguns elemento principais do mercado (nesse caso, as percepções sobre informações dos clientes) para serem mais orientadas para a aprendizagem. Considera-se importante que uma empresa possa questionar de forma proativa rotinas, suposições, crenças de longa duração e aqueles modelos mentais que já não refletem a realidade atual do mercado e podem limitar a forma de agir da organização (SINKULA et al.1997).

A partir dos resultados apresentados, pode-se concluir que aquelas empresas que: 1) estão comprometidas com a aprendizagem, *incluindo nos seus valores organizacionais o aprendizado como elemento principal para a melhoria da organização* e veem a *aprendizagem como um recurso fundamental para garantir a sobrevivência do negócio*, 2) têm visão compartilhada quando os *funcionários se veem como parceiros na definição dos objetivos da organização* e 3) têm mente aberta para *questionar as impressões/ percepções sobre qualquer informação dos clientes*; são empresas orientadas para a aprendizagem que se preocupam por incentivar a procura constante de diversas informações ou conhecimentos do seu ambiente para

serem usados e disseminados em diferentes atividades organizacionais que ajudam a alcançar melhores resultados no desempenho financeiro.

No construto “capacidade de desenvolvimento de novos produtos” que é composto por três construtos latentes, identificou-se que no contexto desta pesquisa no construto latente “Capacidade de Gestão de informações de mercado” que se interessam no conhecimento da empresa, das necessidades dos clientes e dos comportamento dos concorrentes (RUBERA et al., 2015); as variáveis que se destacaram foram o uso de informações de pesquisa de marketing (GIM4, com carregamento de 0.865) e a análises de informações de mercado (GIM5, com carregamento de 0,855).

O construto latente “Capacidade Pesquisa e Desenvolvimento” está centrado na varável: uso ou investimento em pesquisa e desenvolvimento para desenvolver novos produtos (PD2 com carregamento de 0.888) e o construto latente “Capacidade de Lançamento” que está relacionada às com habilidades e rotinas organizacionais da empresa que facilitam a difusão dos produtos no mercado (RUBERA et al., 2015); está centrado em garantir que os lançamentos de novos produtos sejam consistentes com as necessidades dos clientes (L2 com carregamento de 0,863).

Considerando esses resultados das variáveis dos construtos latentes pode-se deduzir que empresas orientadas para a aprendizagem, são aquelas que *seus enfatizam nos seus valores organizacionais o aprendizado como elemento principal para a melhoria da organização*. Além disso, estas também *consideram a aprendizagem como um recurso fundamental para garantir a sobrevivência do negócio*, que implica obter bons resultados nos indicadores financeiros. Desta forma, essas organizações se preocupam por incentivar a procura constante de diversas informações ou conhecimentos do seu ambiente para serem usados e disseminados em diferentes atividades organizacionais. Nesse caso, o foco é nas atividades da capacidade de desenvolvimento de novos produtos que permitem melhorias e sobrevivência da empresa.

A capacidade de desenvolvimento de novos prdutos está intrínseca nas rotinas e processos organizacionais para detectar oportunidades de mercado, por isso, empresas orientadas para a aprendizagem, se preocupam por proporcionar conhecimentos ou informações que sejam integrados e transmitidos no processo de desenvolvimento de novos produtos. Isso, por meio das atividades de *gestão e uso de informações de pesquisa de marketing* que permitem um rápido processamento de

informações para identificar oportunidades de novas ofertas em tempo real e, assim, é possível analisar *investimentos em know-how e novas tecnologias* para desenvolver fisicamente novos produtos que satisfaçam as necessidades dos clientes, para *lançá-los ao mercado com sucesso* e, desta forma, obter melhores indicadores financeiros, como por exemplo retorno sobre investimento e retorno sobre as vendas.

Assim sendo, há evidências de que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos cumpre um papel mediador entre a orientação para a aprendizagem e o desempenho financeiro, ao integrar e transferir o conhecimento adquirido nas atividades de desenvolvimento de novos produtos, que uma vez lançado no mercado garantirão o alcance de um melhor desempenho financeiro.

6. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar o efeito mediador da capacidade de desenvolvimento de novos produtos na relação entre a orientação para a aprendizagem e o desempenho financeiro. Para atingir esse objetivo foram propostos três objetivos específicos: 1) Analisar a relação entre a orientação para a aprendizagem e o desempenho financeiro, 2) analisar a relação entre a orientação para a aprendizagem e a capacidade de desenvolvimento de novos produtos e 3) analisar a relação entre a capacidade de desenvolvimento de novos produtos e o desempenho financeiro.

A partir desses objetivos e da revisão da literatura, foram propostas quatro hipóteses que foram testadas. Os resultados dos testes das hipóteses dão suporte às conclusões e considerações finais deste trabalho.

Os resultados apresentados permitem concluir que o primeiro objetivo específico de “analisar a relação entre a orientação para a aprendizagem e o desempenho financeiro” foi atingido. Nos resultados do teste de hipóteses verificou-se que existe relação direta entre esses dois construtos, sendo que a orientação para a aprendizagem influencia de forma positiva e significativa ao desempenho financeiro.

Esse achado permite atender a primeira lacuna identificada neste trabalho (não existe um consenso na literatura sobre a relação entre a orientação para a aprendizagem e o desempenho), reforçando os resultados encontrados em pesquisas que afirmam que existe relação direta positiva e significativa entre essas duas

variáveis (e.g BAKER; SINKULA, 1999; CELUCH et al., 2002; FARRELL; OCZKOWSKI, 2002; FARRELL et al., 2008; KROPP et al., 2006)

O segundo objetivo específico (analisar a relação entre a orientação para a aprendizagem e a capacidade de desenvolvimento de novos produtos) foi atingido. Analisou-se e encontrou-se como resultado que existe uma relação positiva significativa entre essas duas variáveis; desta forma foi atendida a segunda lacuna identificada neste trabalho (ausência de estudos sobre o papel da orientação para a aprendizagem na capacidade de desenvolvimento de novos produtos).

A orientação para a aprendizagem demonstrou ser eficaz na direção de comportamentos organizacionais que influenciam processos inovadores. Também, relaciona-se com as atividades de toda a organização associadas à criação e utilização de conhecimentos para o reforço do processo de desenvolvimento de novos produtos (SHENG, 2016).

O terceiro objetivo específico de analisar a relação entre a capacidade de desenvolvimento de novos produtos e o desempenho financeiro também foi atingido. Os resultados demonstraram que existe essa relação sendo positiva e significativa.

Empresas com alta capacidade de desenvolvimento de novos produtos contam com conjuntos complexos de habilidades e conhecimentos incorporados em seus processos, que são fontes críticas de vantagem competitiva sustentável utilizadas para alavancar seus ativos e alcançar um desempenho superior (KRASNIKOV; JAYACHANDRAN, 2008).

O objetivo geral desta dissertação de analisar o efeito mediador da capacidade de desenvolvimento de novos produtos na relação entre a orientação para a aprendizagem e o desempenho financeiro, foi atingido. Verificou-se nos resultados que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos tem efeito mediador parcial na relação entre a orientação para a aprendizagem e o desempenho financeiro. Com isso foi atendida a terceira lacuna deste trabalho (ausência de pesquisas que mensurem o efeito mediador da capacidade de desenvolvimento de novos produtos na relação entre a orientação para a aprendizagem e o desempenho financeiro).

Por fim, alcançando todos os objetivos propostos, pode-se concluir que organizações que enfatizam os valores organizacionais tais como o compromisso com a aprendizagem, mente aberta e visão compartilhada; são organizações que influenciam a propensão de adquirir ou gerar, usar e disseminar conhecimentos e informações de mercado para realizar mudanças nas suas estratégias de Marketing

que conduzam ao alcance de um melhor desempenho na organização. A capacidade de desenvolvimento de novos produtos gera efeito mediador ao integrar e transferir essa informação e conhecimento a outras atividades organizacionais, com a intenção de criar novas ideias sobre ofertas de valor para serem desenvolvidas e lançadas como novos produtos comercializáveis que permitam satisfazer desejos e necessidades do mercado, fortalecer relacionamentos com os clientes, gerando assim, vendas mais rápidas e eficazes que contribuem à melhora do desempenho financeiro da organização.

6.1.CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Essa pesquisa contribui à literatura com os resultados encontrados que permitem: aprofundar o entendimento dos construtos que foram estudados, identificar os indicadores que tem maior relevância em cada construto latente e também conhecer qual a relação existente entre eles. Além das contribuições que serão descritas na sequência.

Uma contribuição está relacionada com a literatura de gestão estratégica, dado que há evidências de que grande parte das pesquisas sobre orientação para a aprendizagem testaram a relação entre a orientação para a aprendizagem e diferentes tipos de desempenho da firma, focando em resultados operacionais e de efetividade (e.g LEE; TSAI; 2005; LISBOA et al., 2011; RACELA, 2015, MAHMOUD, 2016), ou seja, há poucas pesquisas que analisaram a relação da orientação para a aprendizagem com o desempenho financeiro (NYBAKK, 2012) e entre as pesquisa que estudaram essa relação, não existe um consenso nos resultados encontrados. Os achados deste trabalho reforçam os resultados encontrados nas pesquisas que afirmam que existe relação positiva significativa entre orientação para a aprendizagem e desempenho financeiro, e neste caso tal relação foi analisada em PMEs do setor de HPPC do Brasil. A partir disso pode se deduzir que a orientação para a aprendizagem é capaz de direcionar e influenciar as atividades de uma empresa para gerar comportamentos destinados a garantir o desempenho financeiro da empresa (HAKALA, 2011).

Por fim, tem-se como contribuição relacionada à literatura de Marketing, a forma de mensuração da capacidade de desenvolvimento de novos produtos. Nesta pesquisa há uma variante à forma de mensuração da pesquisa da qual foi escolhida

a escala para a mensuração deste capacidade (ver FIGURA 6). Considerou-se tal capacidade como um construto multidimensional reflexivo de segunda ordem formado por três dimensões capacidade de gestão de informações de mercado, capacidade de P&D e capacidade lançamento. Esta forma de mensuração reforça à literatura que indica que construtos que englobam complexidade de habilidades podem ser mensurados de forma multidimensional (SAUNILA; PEKKOLA; UKKO, 2014). Ao obter resultados adequados em todos os testes realizados, encontrando consistência interna AVE, CR e validades discriminante e convergente como um construto multidimensional, evidenciou-se assim a viabilidade de utilizar a escala da capacidade de desenvolvimento de novos produtos proposta por Rubera et al., (2015) como um constructo reflexivo e de segunda ordem.

6.2.CONTRIBUIÇÕES PRATICAS

Os resultados deste trabalho permitem gerar *insights* para gestores de PMEs do setor de HPPC, a partir dos quais podem tomar melhores decisões ou analisar alternativas para melhorar o desempenho organizacional através da relação das variáveis do modelo proposto nesta dissertação.

Esta pesquisa permitiu identificar atividades que tem maior ênfase na orientação para a aprendizagem e na capacidade de desenvolvimento de novos produtos (através dos resultados de *outer loadings*), por exemplo, incluir nos valores organizacionais o aprendizado como elemento principal para a melhoria da organização e como um recurso fundamental para garantir a sobrevivência da empresa, fazem com que uma empresa seja orientada para a aprendizagem. Usar as informações de pesquisa de marketing, investir em pesquisa e desenvolvimento para desenvolver novos produtos e garantir que os lançamentos de novos produtos sejam consistentes com as necessidades dos clientes, reforçam a capacidade de desenvolvimento de novos produtos da organização.

Também demonstrou que essa orientação estratégica e essa capacidade de marketing contribuem à obtenção de um melhor desempenho financeiro.

Essas contribuições permitem transmitir aos gestores a grande importância de orientar suas empresas para a aprendizagem e de melhorar sua capacidade de desenvolvimento de novos produtos analisando as atividades que foram identificadas

como aquelas que têm maior ênfase e assim tomar melhores decisões estratégicas e de desenvolvimento de novos produtos.

As contribuições mencionadas são de importância gerencial, dado que as empresas do setor HPPC têm uma constante necessidade de inovar, preocupando-se por incentivar fortemente a inovação visando o seu desenvolvimento sustentável com grandes investimentos em desenvolvimento, lançamento e promoções de novos produtos (CAPANEMA et.al, 2007, ABIHPEC, 2017).

Os dados apresentados pela Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC) indicam que esse setor contribui na movimentação da economia no Brasil por ser o segundo setor industrial que realiza maiores investimentos em inovação, e se posiciona entre os três setores que mais investem em Pesquisa e Desenvolvimento (ABIHPEC, 2017). A partir desses dados pode se enfatizar os resultados encontrados a respeito de *outer loadings* da dimensão da capacidade de pesquisa e desenvolvimento permitem entender que o uso ou investimento em pesquisa e desenvolvimento para desenvolver novos produtos, são atividades primordiais que devem ser enfatizadas na gestão de atividades de marketing.

Por fim, a terceira contribuição prática está relacionada ao desempenho financeiro que é o objetivo final de toda a gestão e atividade de investidores em organizações empresariais, é um aspecto central do desempenho da empresa (MORGAN, 2012). Com os resultados desta pesquisa foi comprovado que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos antecedida pela orientação para a aprendizagem influencia de forma positiva e significativa sobre o desempenho financeiro, sendo responsável por 37% da explicação desse desempenho. A partir desses resultados os gestores podem evidenciar que é importante analisar ações que estejam alinhadas a melhorar a direção de uma empresa para que seja mais orientada para a aprendizagem; assim também analisar ações relacionadas à melhora da capacidade de desenvolvimento de novos produtos, tudo isso com o fim de contribuir ao alcance de melhores resultados do desempenho financeiro.

6.3.LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Esta pesquisa apresenta algumas limitações. A primeira está relacionada ao contexto, dado que apesar de que o setor de Higiene Pessoal Perfumaria e

Cosméticos é um setor relevante no Brasil, os resultados encontrados nesta pesquisa não podem ser generalizados para outros setores comerciais e industriais.

Outra limitação foi o tamanho da amostra que apesar de ter um número significativo de respostas, não foram as suficientes para aplicar outras técnicas estatísticas em outros *softwares* (por exemplo AMOS) que apresentam vantagem em relação ao *software* SmartPLS para realizar o teste de hipóteses.

6.4. SUGESTÃO DE PESQUISAS FUTURAS

Nesta pesquisa considerou-se a capacidade de desenvolvimento de novos produtos como um construto reflexivo de segunda ordem composto pela capacidade de gestão de informação de mercado, a capacidade de pesquisa e desenvolvimento e a capacidade de lançamento. A partir da análise de resultados realizada para avaliar o modelo de mensuração proposto neste trabalho, verificou-se a confiabilidade das escalas de cada uma das capacidades mencionadas, sua validade discriminante e convergente, obtendo resultados adequados para sugerir que seja pesquisado a relação teórica existente entre cada uma dessas três capacidades e a orientação para a aprendizagem ao igual que relação teórica existente entre cada uma dessas capacidades o desempenho financeiro. Desta forma tais capacidades podem ser mensuradas de forma isolada como variáveis mediadoras, ou seja, podem ser mensuradas da mesma maneira que os autores Rubera; Chandrasekaran e Ordanini (2015) analisaram seu modelo proposto na pesquisa deles (ver FIGURA 6). Nesse caso pode-se pesquisar e analisar o efeito mediador da capacidade de desenvolvimento de novos produtos na relação entre a orientação para a aprendizagem e o desempenho financeiro desde outro modelo estrutural, com relações teóricas mas específicas mantendo a mesma escala no setor de HPPC.

Para Vorhies e Morgan (2005) a capacidade de gestão de informação de mercado, a capacidade de pesquisa e desenvolvimento e a capacidade de lançamento não conformam a capacidade desenvolvimento de novos produtos. Para esses autores tais capacidades são consideradas como capacidades de marketing.

A partir dessa perspectiva, pesquisas futuras poderiam estudar em modelos estruturais isolados: 1) Qual o efeito mediador da capacidade de gestão de informação de mercado na relação entre a orientação para a aprendizagem e o desempenho financeiro? 2) Qual o efeito mediador da capacidade de pesquisa e desenvolvimento

na relação entre a orientação para a aprendizagem e o desempenho financeiro? e 3) Qual o efeito mediador da capacidade lançamento na relação entre a orientação para a aprendizagem e o desempenho financeiro?

Seguindo a orientação de Venkatraman e Ramanujam (1986), que sugerem que o desempenho nos estudos empíricos podem apresentar resultados operacionais, resultados financeiros e resultados de efetividade organizacional. Sugere-se que pesquisas futuras possam analisar o efeito mediador proposto nesta pesquisa na relação entre a orientação para a aprendizagem e outro tipo de desempenho que reflete resultados operacionais e/ou de efetividade organizacional no setor de Higiene Pessoal Perfumaria e Cosméticos.

Ao obter como achado desta pesquisa que só uma percentagem baixa da capacidade de desenvolvimento de novo produtos é atribuída à orientação para a aprendizagem; sugere-se que pesquisas futuras possam analisar que orientação estratégica tem maior influência na capacidade de desenvolvimento de novos produtos de maneira que a interação entre essas variáveis gere melhores resultados no desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS

ABIHPEC. **Panorama do Setor de HPPC Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <https://www.abihpec.org.br/novo/wp-content/uploads/2016-PANORAMA-DO-SETOR-PORTUGUÊS-14jun2016.pdf> e <https://abihpec.org.br/institucional/publicacoes/anuario-abihpec/> Acesso em: 10 de nov. 2017.

ABDI e NEIT/IE/UNICAMP, Relatório de Acompanhamento Setorial (Volume I): Cosméticos. **Projeto: Boletim de Conjuntura Industrial, Acompanhamento Setorial e Panorama da Indústria. Convênio: ABDI e NEIT/IE/UNICAMP. Campinas/SP: Maio de, 2008.**

ALI, S.; PETERS, L.; LETTICE, F. An Organizational Learning Perspective on Conceptualizing Dynamic and Substantive Capabilities. **Journal of Strategic Marketing**, v. 20, n. 7, p. 589-607, 2012.

ANDREOU, P.; LOUCA, C.; PETROU, A. Organizational Learning and Corporate Diversification Performance. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 9, p. 3270-3284, 2016.

ARGYRES, N.; SILVERMAN, B. R&D, Organization Structure, and the Development of Corporate Technological Knowledge. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 8-9, p. 929-958, 2004.

ARGYRIS, CH.; SCHÖN, D. **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**. Reading, MA: Addison-Wesley. 1978

ARGYRIS, CH.; SCHÖN, D. **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**. **Reis**, n. 77/78, p. 345-348, 1997.

ATUAHENE-GIMA, K.; KO, A. An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation. **Organization Science**, v. 12, n. 1, p. 54-74, 2001.

BABBIE, E. **Métodos de Pesquisa de Survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003.

BAKER, W.; SINKULA, J. Market Orientation and the New Product Paradox. **Journal of Product Innovation Management**, v. 22, n. 6, p. 483-502, 2005.

BAKER, W.; SINKULA, J.M. The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 4, p. 411-427, 1999.

BAPUJI, H.; CROSSAN, M. From Questions to Answers: Reviewing Organizational Learning Research. **Management Learning**, v. 35, n. 4, p. 397-417, 2004.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J.; HESTERLY, W. S. **Strategic Management and Competitive Advantage**. 4. ed. New Delhi: Pearson Education, 2012.

BARRALES-MOLINA, V.; BENITEZ-AMADO, J.; PEREZ-AROSTEGUI, M. Managerial Perceptions of the Competitive Environment and Dynamic Capabilities Generation. *Industrial Management & Data Systems*, v. 110, n. 9, p. 1355-1384, 2010.

BAUM, J.; WALLY, S. **Strategic Decision Speed and Firm Performance**. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 11, p. 1107-1129, 2003.

BENEDETTO, S.; BIGLIERI, E. Principles of Digital Transmission: With Wireless Applications. Springer Science & Business Media, 1999.

BETTIS-OUTLAND, H. Decision-Making's Impact on Organizational Learning and Information Overload. *Journal of Business Research*, v. 65, n. 6, p. 814-820, 2012.

BINDA, N.; BALBASTRE-BENAVENT, F. Investigación Cuantitativa e Investigación Cualitativa: Buscando las Ventajas de las Diferentes Metodologías de Investigación. *Revista de Ciencias Económicas*, v. 31, n. 2, p. 179-187, 2013.

BINDA-UGALDE, N.; BALBASTRE-BENAVENT, F. Investigación Cuantitativa e Investigación Cualitativa: Buscando las Ventajas de las Diferentes Metodologías de Investigación. *Revista de Ciencias Económicas*, v. 31, n. 2, p. 179-187, 2013.

CALANTONE, R.; CAVUSGIL, S.; ZHAO, Y. Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. *Industrial Marketing Management*, v. 31, n. 6, p. 515-524, 2002.

CANGELOSI, V.; DILL, W. Organizational Learning: Observations Toward a Theory. *Administrative Science Quarterly*, p. 175-203, 1965.

CAPANEMA, L. et al. Panorama da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. BNDES setorial, Rio de Janeiro, n. 25, p. 131-155, 2007.

CELUCH, K.; KASOUF, C.; PERUVEMBA, V. The Effects of Perceived Market and Learning Orientation on Assessed Organizational Capabilities. *Industrial Marketing Management*, v. 31, n. 6, p. 545-554, 2002.

COLLIS, D.; MONTGOMERY, C. Competing on Resources: **Strategy in the 1990s**. 1995.

COMTRADE **Monthly tables of imports and exports**. Disponível em: <https://unstats.un.org/unsd/trade/data/tables.asp#annualworld> Acesso em: 20/12/2017.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Business Research Methods**. 12 ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2014.

CRESWELL, J. (2007). Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches, v. 2, 2010.

CROSSAN, M.; LANE, H.; WHITE, R. E. An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

- CYERT, R. et al. A Behavioral Theory of the firm. Englewood Cliffs, NJ, v. 2, p. 169-187, 1963.
- DAY, G. The capabilities of Market-Driven Organizations. **The Journal of Marketing**, p. 37-52, 1994.
- DÍAZ DE RADA, V. Ventajas e Inconvenientes de la Encuesta por Internet. **Papers: Revista de Sociologia** v.97.n.1, p. 193-223, 2012.
- DIBELLA, A.; NEVIS, E.; GOULD, J. Understanding Organizational Learning Capability. **Journal of Management Studies**, v. 33, n. 3, p. 361-379, 1996.
- DICKSON, P. Toward a General Theory of Competitive Rationality. **The Journal of Marketing**, p. 69-83, 1992.
- DIEHL, A.; TATIM, D. Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas: Métodos e Técnicas. **Pearson Brasil**, 2004.
- EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. (Ed.). Handbook of Organizational learning and knowledge management. **John Wiley & Sons**, 2011.
- EGGERS, J. All Experience is not Created Equal: Learning, Adapting, and Focusing in Product Portfolio Management. **Strategic Management Journal**, v. 33, n. 3, p. 315-335, 2012.
- ERNST, H.; HOYER, W.; RÜBSAAMEN, C. Marketing, and Research-and-Development Cooperation Across New Product Development Stages: Implications for Success. **Journal of Marketing**, v. 74, n. 5, p. 80-92, 2010.
- FANG, S. et al. Internal Market Orientation, Market Capabilities and Learning Orientation. **European Journal of Marketing**, v. 48, n. 1/2, p. 170-192, 2014.
- FARRELL, M.; OCZKOWSKI, E. Are Market Orientation and Learning Orientation Necessary for Superior Organizational Performance? **Journal of Market-Focused Management**, v. 5, n. 3, p. 197-217, 2002.
- FARRELL, M.; OCZKOWSKI, E.; KHARABSHEH, R. Market orientation, learning orientation and organisational performance in international joint ventures. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 20, n. 3, p. 289-308, 2008.
- FENG, T.; ZHAO, G.; SU, K. The Fit Between Environmental Management Systems and Organisational Learning Orientation. **International Journal of Production Research**, v. 52, n. 10, p. 2901-2914, 2014.
- FORNELL, Claes; LARCKER, David F. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. **Journal of marketing research**, p. 382-388, 1981.
- FRANCIS, D.; BESSANT, J. Targeting Innovation and Implications for Capability Development. **Technovation**, v. 25, n. 3, p. 171-183, 2005
- FREUND, J. **Estatística aplicada: Economia, Administração e Contabilidade**. 11 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

GARCÍA-MORALES, V.; JIMÉNEZ-BARRIONUEVO, M.; GUTIÉRREZ-GUTIÉRREZ, L. Transformational Leadership Influence on Organizational Performance Through Organizational Learning and Innovation. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 7, p. 1040-1050, 2012.

GARCÍA-MORALES, V.; LLORÉNS-MONTES, F.; VERDÚ-JOVER, A. Influence of Personal Mastery on Organizational Performance Through Organizational Learning and Innovation in Large Firms and SMEs. **Technovation**, v. 27, n. 9, p. 547-568, 2007.

GARVIN, D. Building a Learning Organization. **July-August: Harvard Business Review**, 1993.

GHADERI, Z.; MAT SOM, A.; WANG, J. Organizational Learning in Tourism Crisis Management: An Experience From Malaysia. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, v. 31, n. 5, p. 627-648, 2014.

GIL, A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRANT, R. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. S2, p. 109-122, 1996.

GRINSTEIN, A. The Relationships Between Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Meta-Analysis. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 1/2, p. 115-134, 2008.

GULATI, R.; DIALDIN, D.; WANG, L. Organizational Networks. In J.C. Baum (Ed.), **Companion to organizations**, Oxford: Blackwell p. 281–303, 2002.

GULATI, R.; GARGIULO, M. Where do Interorganizational Networks Come From? **American Journal of Sociology**, v. 104, n. 5, p. 1439-1493, 1999.

GUTIÉRREZ, L.; BUSTINZA, O.; BARRALES- MOLINA, V. Six Sigma, Absorptive Capacity and Organisational Learning Orientation. **International Journal of Production Research**, v. 50, n. 3, p. 661-675, 2012.

HAIR JR. et al. **Análise Multivariada de dados**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HAIR JR. J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R.; BLACK, W. **Análise multivariada de dados**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR., J.; BLACK, W.; BABIN, B.; ANDERSON, R. **Multivariate Data Analysis**. 7 ed. New York: Prentice Hall, 2009.

HAIR, J.; GABRIEL, M.; PATEL, V. Modelagem de Equações Estruturais Baseada em Covariância (CB-SEM) com AMOS: Orientações sobre a sua Aplicação como uma Ferramenta de Pesquisa de Marketing. **ReMark – Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 44-55, 2014.

HAKALA, H. Strategic Orientations in Management Literature: Three Approaches to Understanding the Interaction Between Market, Technology, Entrepreneurial and Learning Orientations. **International Journal of Management Reviews**, v.13, n. 2, p. 199-217, 2011.

- HAKALA, Henri. Entrepreneurial and Learning Orientation: Effects on Growth and Profitability in the Software Sector. **Baltic Journal of Management**, v. 8, n. 1, p. 102-118, 2013.
- HAN, J.; KIM, N.; SRIVASTAVA, R. Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? **The Journal of marketing**, p. 30-45, 1998.
- HARTONO, R.; SHENG, Margaret L. Knowledge sharing and Firm Performance: the Role of Social Networking site and Innovation Capability. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 28, n. 3, p. 335-347, 2016.
- HAYES, Andrew F. Mediation, moderation, and conditional process analysis. **Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach** edn. New York: Guilford Publications, p. 1-20, 2013.
- HAUSER, J.; TELLIS, G. J.; GRIFFIN, A. Research on Innovation: A Review and Agenda for Marketing Science. **Marketing Science**, v. 25, n. 6, p. 687-717, 2006.
- HU, B. Linking Business Models with Technological Innovation Performance Through Organizational Learning. **European Management Journal**, v. 32, n. 4, p. 587-595, 2014.
- HUBER, G. Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. **Organization science**, v. 2, n. 1, p. 88-115, 1991.
- HURLEY, R.; HULT, G. Tomas M. Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: an Integration and Empirical Examination. **The Journal of Marketing**, p. 42-54, 1998.
- KATSIKEAS, C. et al. Assessing Performance Outcomes in Marketing. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 2, p. 1-20, 2016.
- KHARABSHEH, R.; JARRAR, K.; SIMEONOVA, B. The Impact of Competitive Strategies on Responsive Market Orientation, Proactive Market Orientation, Learning Orientation and Organizational Performance. **Journal of Strategic Marketing**, v. 23, n. 5, p. 423-435, 2015.
- KLIMECKI, Ruediger; LASSLEBEN, Hermann. Modes of organizational learning: Indications from an empirical study. **Management Learning**, v. 29, n. 4, p. 405-430, 1998.
- KOZLENKOVA, I.; SAMAHA, S.; PALMATIER, R. Resource-Based Theory in Marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 42, n. 1, p. 1-21, 2014.
- KRASNIKOV, A.; JAYACHANDRAN, S. The relative Impact of Marketing, Research-and-Development, and Operations Capabilities on Firm Performance. **Journal of Marketing**, v. 72, n. 4, p. 1-11, 2008.
- KROPP, F.; LINDSAY, N.; SHOHAM, A. Entrepreneurial, market, and learning orientations and international entrepreneurial business venture performance in South African firms. **International Marketing Review**, v. 23, n. 5, p. 504-523, 2006.

- KRUSH, M. et al. Social Media: Influencing Customer Satisfaction in B2B Sales. **Industrial Marketing Management**, v. 53, p. 172-180, 2016.
- KULL, A.; MENA, J.; KORSCHUN, D. A Resource-Based View of Stakeholder Marketing. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 12, p. 5553-5560, 2016.
- LANGERAK, F.; HULTINK, E.; ROBBEN, H. The Impact of Market Orientation, Product Advantage, and Launch Proficiency on New Product Performance and Organizational Performance. **Journal of Product Innovation Management**, v. 21, n. 2, p. 79-94, 2004.
- LEE, S.; RITTINER, F.; SZULANSKI, G. The Past, Present, and Future of Organizational Learning Research: A Conversation With Professor Linda Argote. **Journal of Management Inquiry**, v. 25, n. 1, p. 85-92, 2016.
- LEE, T.; TSAI, H. 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.
- LI, Y. et al. Ambidextrous Organizational Learning, Environmental Munificence and New Product Performance: Moderating Effect of Managerial Ties in China. **International Journal of Production Economics**, v. 146, n. 1, p. 95-105, 2013.
- LI, Y. et al. Ownership Concentration and Product Innovation in Chinese Firms: The Mediating Role of Learning Orientation. **Management and Organization Review**, v. 6, n. 1, p. 77-100, 2010.
- LIN, C.; PENG, C.; KAO, D. The Innovativeness Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Business Performance. **International Journal of Manpower**, v. 29, n. 8, p. 752-772, 2008.
- LIN, S.-H.; HSIEH, P.-J. Book Review: Kline, RB (2005). Principles and Practice of Structural Equation Modeling . New York: Guilford. 366 pp., \$40.50 paperback, ISBN 978-1-57230-690-5. **Research on Social Work Practice**, v. 20, n. 1, p. 126-128, 2010.
- LISBOA, A.; SKARMEAS, D.; LAGES, C. Entrepreneurial Orientation, Exploitative and Explorative Capabilities, and Performance Outcomes in Export Markets: A Resource-Based Approach. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 8, p. 1274-1284, 2011.
- LIU, W. et al. Nonlinear Finite Elements for Continua and Structures. **John Wiley & Sons**, 2013.
- LORENZONI, G.; LIPPARINI, A. The Leveraging of Interfirm Relationships as a Distinctive Organizational Capability: a Longitudinal Study. **Strategic Management Journal**, p. 317-338, 1999.
- LOWRY, P., GASKIN, J. Partial Least Squares (PLS) Structural Equation Modeling (SEM) for Building and Testing Behavioral Causal Theory: When to Choose it and How to Use it. **IEEE Transactions on Professional Communication**, v.57, n.2, p.123-146, 2014.

- LUCA', L.; ATUAHENE-GIMA, K. Market Knowledge Dimensions and Cross-Functional Collaboration: Examining the Different Routes to Product Innovation Performance. **Journal of Marketing**, v. 71, n. 1, p. 95-112, 2007.
- MAHMOUD, M.; et al. Market Orientation, Learning Orientation and Business Performance: the Mediating Role of Innovation. **International Journal of Bank Marketing**, v. 34, n. 5, 2016.
- MAKADOK, R. Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 5, p. 387-401, 2001.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MALHOTRA, N.; BIRKS, D. **Marketing Research: An Applied Approach**. Pearson Education, 2007.
- MENA, J.; CHABOWSKI, B. The Role of Organizational Learning in Stakeholder Marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 43, n. 4, p. 429-452, 2015.
- LLORÉNS MONTES, F.; MORENO, A.; MORALES, V. Influence of Support Leadership and Teamwork Cohesion on Organizational Learning, Innovation and Performance: An Empirical Examination. **Technovation**, v. 25, n. 10, p. 1159-1172, 2005.
- MORGAN, G.; BERGAMINI, C.; CODA, R. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORGAN, N. Marketing and Business Performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 1, p. 102-119, 2012.
- MULLER PRADO, P. et al. MEDIATION, MODERATION AND CONDITIONAL PROCESS ANALYSIS. **REMark: Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 4, 2014.
- MURRAY, J.; GAO, G.; KOTABE, Masaaki. Market Orientation and Performance of Export Ventures: the Process Through Marketing Capabilities and Competitive Advantages. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 2, p. 252-269, 2011.
- NARVER, J.; SLATER, S. The effect of A Market Orientation on Business Profitability. **The Journal of Marketing**, p. 20-35, 1990.
- NASUTION, H., MAVONDO, F., MATANDA, M., & NDUBISI, N. Entrepreneurship: Its Relationship with Market Orientation and Learning Orientation and As Antecedents to Innovation and Customer Value. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 3, p. 336-345, 2011.
- NETEMEYER, R.; BEARDEN, W.; SHARMA, S. Scaling Procedures. Issues and Applications. **London: Sage**, 2003.

NYBAKK, E. Learning Orientation, Innovativeness and Financial Performance in Traditional Manufacturing Firms: a Higher-Order Structural Equation Model. **International Journal of Innovation Management**, v. 16, n. 05, p. 1250029, 2012.

OHEMENG, F.; OWUSU, F. Implementing a Revenue Authority Model of Tax Administration in Ghana: An Organizational Learning Perspective. **The American Review of Public Administration**, v. 45, n. 3, p. 343-364, 2015.

OZKAYA, H. et al. Market Orientation, Knowledge Competence, and Innovation. **International Journal of Research in Marketing**, v. 32, n. 3, p. 309-318, 2015.

ÖZTÜRK, G. et al. Organizational Learning and Performance of Architectural Design Firms in Turkey. **Journal of Management in Engineering**, v. 32, n. 5, p. 05016015, 2016.

PACE, E.; BASSO, L.; SILVA, M. Indicadores de Desempenho como Direcionadores de Valor. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 1, p. 37-65, 2003.

PALLANT, J. **SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using Spss for Windows**, 3 ed. Open University Press: McGraw-Hill, 2010.

PALLANT, J. **SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS**. 3 ed. Maidenhead: Open University Press, 2007.

PAVLOU, P., & El-Sawy, O. The Nature and Role of Dynamic Capabilities: Conceptualization and Measurement. Working Paper. **Anderson School of Management**, University of California, Riverside, 2006.

PERIN, M. **A Relação Entre Orientação para Mercado, Aprendizagem Organizacional e Performance**. 2001. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

PESĂMAA, O et al. How a Learning Orientation Affects Drivers of Innovativeness and Performance in Service Delivery. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 30, n. 2, p. 169-187, 2013.

PODSAKOFF, P. et al. Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, v. 88, n. 5, p. 879, 2003.

POPPER, M.; LIPSHITZ, R. Organizational Learning Mechanisms, Culture, and Feasibility. **Management Learning**, v. 31, n. 2, p. 181-196, 2000.

PRIVATE COMPANY SERVICE Pequenas e Médias Empresas. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/pcs/private-company-services-pcs-13-pt.pdf>. Acesso em: 10/01/2017

PRAJOGO, D.; MCDERMOTT, C. Antecedents of Service Innovation in SMEs: Comparing the Effects of External and Internal Factors. **Journal of Small Business Management**, v. 52, n. 3, p. 521-540, 2014.

RACELA, O. Viable Strategy Configurations and New Product Development Capability and Performance: Evidence from Thailand. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 27, n. 2, p. 249-266, 2015.

READ, M.; GEAR, T.; VINCE, R. Group Inquiry to Aid Organisational Learning in Enterprises. **Journal of the Operational Research Society**, v. 63, n. 6, p. 736-747, 2012.

REAL, J.; ROLDÁN, J.; LEAL, A. From Entrepreneurial Orientation and Learning Orientation to Business Performance: Analysing the Mediating Role of Organizational Learning and the Moderating Effects of Organizational Size. **British Journal of Management**, v. 25, n. 2, p. 186-208, 2014.

REN, S.; TSAI, H.-T.; EISINGERICH, A. Case-Based Asymmetric Modeling of Firms with High Versus Low Outcomes in Implementing Changes in Direction. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 2, p. 500-507, 2016.

RIBEIRO, R.; ROSSETTO, C.; VERDINELLI, M. Strategic Behavior and Resource-Based View: A Study in Construction Material Retail Sector. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 1, p. 175-192, 2011.

RINGLE, C.; DA SILVA, D.; BIDO, D. Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do SmartPLS. **REMark**, v. 13, n. 2, p. 54, 2014.

RUBERA, G.; CHANDRASEKARAN, D.; ORDANINI, A. Open Innovation, Product Portfolio Innovativeness and Firm Performance: The Dual Role of New Product Development Capabilities. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 44, n. 2, p. 166-184, 2015.

RUBERA, G.; EISINGERICH, A.; Drivers of Brand Commitment: A Cross-National Investigation. **Journal of International Marketing**, v. 18, n. 2, p. 64-79, 2010.

SADLER-SMITH, E.; SPICER, D.; CHASTON, I. Learning Orientations and Growth in Smaller Firms. **Long range planning**, v. 34, n. 2, p. 139-158, 2001.

SAMPIERI, R. et al. Metodología de la investigación. México: Mcgraw-hill, 2006.

SANTOS-VIJANDE, L. et al. Marketing Capabilities Development in Small and Medium Enterprises: Implications for Performance. 2012b.

SANTOS-VIJANDE, M.; LÓPEZ-SÁNCHEZ, J.; TRESPALACIOS, J. How Organizational Learning Affects a Firm's Flexibility, Competitive Strategy, and Performance. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 8, p. 1079-1089, 2012a.

SANTOS-VIJANDE, M.; LÓPEZ-SÁNCHEZ, J.; TRESPALACIOS, Juan Antonio. How Organizational Learning Affects a Firm's Flexibility, Competitive Strategy, and Performance. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 8, p. 1079-1089, 2012

SAUNDERS, M. et al. Analysing Quantitative Data. **Research Methods for Business Students**, in **MNK Saunders, P. Lewis, & A. Thornhill (Eds.), Research Methods for Business Students, (5th ed.)**, Prentice Hall, UK, 2009.

SAUNILA, M.; PEKKOLA, S.; UKKO, J. The Relationship Between Innovation Capability and Performance: The Moderating Effect of Measurement. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 63, n. 2, p. 234-249, 2014.

SCHILKE, O. On the Contingent Value of Dynamic Capabilities for Competitive Advantage: The Nonlinear Moderating Effect of Environmental Dynamism. **Strategic Management Journal**, v. 35, n. 2, p. 179-203, 2014.

SCHILLING, M. Technology Success and Failure in Winner-Take-All Markets: The Impact of Learning Orientation, Timing, and Network Externalities. **Academy of**

SEBRAE - SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SANTA CATARINA. **Critérios de Classificação de Empresas: MEI - ME - EPP**. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154> . Acesso em: 03/05/2017.

SENGE, P. **A Quinta Disciplina: Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem. Best Seller**, 1990.

SHENG, M.; CHIEN, I. Rethinking Organizational Learning Orientation on Radical and Incremental Innovation in High-Tech Firms. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 6, p. 2302-2308, 2016.

SIMON, H. Bounded Rationality and Organizational Learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 125-134, 1991.

SINKULA, J. Market Information Processing and Organizational Learning. **The Journal of Marketing**, p. 35-45, 1994.

SINKULA, J.; BAKER, W.; NOORDEWIER, T. A Framework for Market Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior. **Journal of the academy of Marketing Science** v. 25, n. 4, p.305-318, 1997.

SLATER, S.; NARVER, J. Market Orientation and the Learning Organization. **The Journal of Marketing**, p. 63-74, 1995.

SLATER, S.; OLSON, E.; HULT, G. The Moderating Influence of Strategic Orientation on the Strategy Formation Capability–Performance Relationship. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 12, p. 1221-1231, 2006.

SMIRNOVA, T. et al. The Genomes OnLine Database (GOLD) v. 4: status of Genomic and Metagenomic Projects and their Associated Metadata. **Nucleic Acids Research**, v. 40, n. D1, p. D571-D579, 2011.

SONG, M.; DI BENEDETTO, C.; NASON, R. Capabilities and Financial Performance: The Moderating Effect of Strategic Type. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 35, n. 1, p. 18-34, 2007

SONG, Y; SU, Q. The Relationship Between Quality Management and New Product Development: Evidence from China. **Operations Management Research**, v. 8, n. 1-2, p. 1-14, 2015.

SPICER, D.; SADLER-SMITH, E. Organizational Learning in Smaller Manufacturing Firms. **International Small Business Journal**, v. 24, n. 2, p. 133-158, 2006.

THORNTON, S.; HENNEBERG, S.; NAUDÉ, Peter. An Empirical Investigation of Network-Oriented Behaviors in Business-to-Business Markets. **Industrial Marketing Management**, v. 49, p. 167-180, 2015.

TIDD, J. Complexity, Networks & Learning: Integrative Themes for Research on Innovation Management. **International Journal of Innovation Management**, v. 1, n. 01, p. 1-21, 1997.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 801-814, 1986.

VICENTE, Margarida; ABRANTES, José Luís; TEIXEIRA, Mário Sérgio. Measuring innovation capability in exporting firms: the INNOVSCALE. **International Marketing Review**, v. 32, n. 1, p. 29-51, 2015.

VORHIES, D.; HARKER, M. The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation. **Australian Journal of Management**, v. 25, n. 2, p. 145-171, 2000.

VORHIES, D.; MORGAN, N. Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 1, p. 80-94, 2005.

WALTER, A.; AUER, M.; RITTER, Thomas. The Impact of Network Capabilities and Entrepreneurial Orientation on University Spin-off Performance. **Journal of business Venturing**, v. 21, n. 4, p. 541-567, 2006.

WANG, C. Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 32, n. 4, p. 635-657, 2008.

WANG, C.; KAFUROS, M. What Factors Determine Innovation Performance in Emerging Economies? Evidence from China. **International Business Review**, v. 18, n. 6, p. 606-616, 2009.

WANG, E. T.; CHIU, C. H.; CHEN, E. Impact of IT Intellectual Capital on IT Explorative-Exploitative Innovation Strategy and Performance. **In System Sciences (HICSS), 2015 48th Hawaii International Conference**, p. 4266-4275, 2015.

WEERAWARDENA, J. The Role of Marketing Capability in Innovation-Based Competitive Strategy. **Journal of Strategic Marketing**, v. 11, n. 1, p. 15-35, 2003.

WEI, Z.; YI, Y.; GUO, H. Organizational Learning Ambidexterity, Strategic Flexibility, and New Product Development. **Journal of Product Innovation Management**, v. 31, n. 4, p. 832-847, 2014.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WOSCHKE, T.; HAASE, H. Enhancing New Product Development Capabilities of Small-And Medium-Sized Enterprises Through Managerial Innovations. **The Journal of High Technology Management Research**, 2016.

WU, L.; LIN, J. Knowledge Sharing and Knowledge Effectiveness: Learning Orientation and Co-production in the Contingency Model of Tacit Knowledge. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 28, n. 8, p. 672-686, 2013.

YU, Y. et al. Strategies, Technologies, and Organizational Learning for Developing Organizational Innovativeness in Emerging Economies. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 12, p. 2507-2514, 2013.

ZACCA, R.; DAYAN, M.; AHRENS, Thomas. Impact of Network Capability on Small Business Performance. **Management Decision**, v. 53, n. 1, p. 2-23, 2015.

ZAWISLAK, P. et al. Influences of the Internal Capabilities of Firms on their Innovation Performance: A Case study Investigation in Brazil. **International Journal of Management**, v. 30, n. 1, p. 329, 2013.

APÊNDICE A
ESCALA ORIENTAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM (SINKULA, J.; BAKER, W.;
NOORDEWIER, 1997)

Escala traduzida (tradução reversa)

Compromisso com a aprendizagem

CA1. Em geral, nossos gerentes concordam que a capacidade desta organização para aprender é a chave para a vantagem competitiva.

CA2. Os valores básicos desta organização incluem o aprendizado como elemento chave para a melhoria.

CA3. A percepção por aqui é que a aprendizagem dos funcionários é um investimento, não uma despesa.

CA4. A aprendizagem na minha organização é vista como um recurso chave necessário para garantir a sobrevivência organizacional.

Visão Compartilhada

VC1. Há um objetivo em comum na minha organização.

VC2. Existe um total acordo sobre a nossa visão organizacional em todos os níveis, funções e divisões.

VC3. Todos os funcionários estão comprometidos com os objetivos da organização.

VC4. Os funcionários se veem como parceiros na definição dos objetivos da organização.

Mente Aberta

MA1. Não temos medo em refletir criticamente sobre pressuposições compartilhadas que criamos sobre nossos clientes.

MA2. As pessoas nesta empresa entendem que a maneira como percebem o mercado deve ser continuamente questionada.

MA3. Raramente questionamos nossos julgamentos sobre como interpretamos as informações a respeito dos clientes.

Escala Original

Commitment to Learning

CO1: Managers basically agree that our organization's ability to learn is the key to our competitive advantage.

CO2: The basic values of this organization include learning as key to improvement.

CO3: The sense around here is that employee learning is an investment, not an expense.

CO4: Learning in my organization is seen as a key commodity necessary to guarantee organizational survival.

Shared Vision/Purpose

VS 1: There is a commonality of purpose in my organization.

VS2: There is total agreement on our organizational vision across all levels, functions, and divisions.

VS3: All employees are committed to the goals of this organization.

VS4: Employees view themselves as partners in charting the direction of the organization.

Open-Mindedness

OM 1: We are not afraid to reflect critically on the shared assumptions we have made about our customers.

OM2: Personnel in this enterprise realize that the very way they perceive the marketplace must be continually questioned.

OM3: We rarely collectively question our own biases about the way we interpret customer information."

APÊNDICE B
ESCALA DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS (RUBERA;
CHANDRASEKARAN; ORDANINI, 2015)

Escala traduzida (tradução reversa)

Capacidade de gestão de informação do mercado

- GIM1. Coletar informações sobre clientes e concorrentes.
 GIM2. Utilizar habilidades de pesquisa de mercado para desenvolver efetivos programas de marketing.
 GIM3. Identificar necessidades e desejos dos clientes
 GIM4. Utilizar plenamente as informações de pesquisa de marketing.
 GIM5. Analisar nossa informações de mercado.

Capacidade de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos

- PD1. A habilidade para desenvolver novos produtos
 PD2. O desenvolvimento de novos produtos para explorar o investimento em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento)
 PD3. Testar o marketing de novos produtos.

Capacidade de lançamento de novos produtos

- L1. Lançar novos produtos com sucesso
 L2. Garantir que o lançamento de novos produtos é consistente com as necessidades dos clientes
 L3. Fornecer suporte às vendas.

Escala Original

Market information management capabilities

- a. Gathering information about customers and competitors
 b. Using market research skills to develop effective marketing programs
 c. Tracking customer wants and needs
 d. Making full use of marketing research information
 e. Analyzing our market information.

R&D capabilities

- a. Ability to develop new products
 b. Developing new products to exploit R&D investment
 c. Test marketing of new products

Launch capabilities

- a. Successfully launching new products
 b. Insuring that the launch of new products is consistent with customer needs
 c. Providing sales support.

APÊNDICE C
**ESCALA DESEMPENHO FINANCEIRO (NYBAKK, 2012; THORNTON,
 HENNEBERG, NAUDÉ, 2015)**

Escala traduzida (tradução reversa)

Desempenho financeiro (NYBAKK, 2012)

DF1. Return on sales (ROS)
 DF2. Sales growth rate.
 DF3. After-tax return on assets (ROA)
 DF4. Overall competitiveness

**Desempenho Financeiro (THORNTON;
 HENNEBERG; NAUDÉ, 2015)**

DF5. Lucro Líquido
 DF6. Retorno sobre investimento

Escala Original

Financial performance (NYBAKK, 2012)

- Retorno sobre as vendas (ROS)
- Taxa de crescimento das vendas
- Retorno após impostos sobre ativos (ROA)
- Competitividade global

**Financial performance (THORNTON;
 HENNEBERG; NAUDÉ, 2015)**

PRO1. Liquid Profit
 PRO2. ROI

PARTE 6 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO RESPONDENTE

P6.1. Favor, assinale ou complete a alternativa que melhor representa sua empresa:

P6.1.1. Quantos funcionários a sua empresa possui? _____

P6.1.2. Em que faixa se encontra o **faturamento anual** da sua empresa? (*Escolher apenas uma alternativa.*)

- até 240 mil reais
- acima de 240 mil a 2,4 milhões de reais
- acima de 2,4 a 6 milhões de reais
- acima de 6 a 20 milhões de reais
- acima de 20 a 50 milhões de reais
- acima de 50 milhões de reais

P6.1.3. A quanto tempo (em anos) sua empresa atua no mercado brasileiro de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos? _____

P6.1.4. Qual o número de clientes da sua empresa? _____

P6.1.5. No Brasil, a sua empresa fabrica que tipos de produtos? (*Marcar quantas alternativas forem necessárias*)

- Cosméticos (produto final)
- Produtos de higiene e limpeza
- Perfumes
- Embalagens para cosméticos
- Medicamentos
- Outros _____

P6.1.6. No Brasil, a sua empresa produz produtos de higiene pessoal, perfumaria e/ou cosméticos para outras empresas do setor, ou seja, atua como uma fabricante terceirizada?

- sim
- não

P6.1.7. Sua empresa possui produtos de higiene pessoal, perfumaria e/ou cosméticos com marca própria?

sim

não

P6.1.8. A sua empresa vende seus produtos de higiene pessoal, perfumaria e/ou cosméticos em qual mercado:

Regional

Nacional

Nacional e Mercosul

Nacional, Mercosul e outros países

P6.1.9. A sua empresa:

faz parte de um grupo nacional

faz parte de um grupo internacional

é independente

P6.2. Favor, assinale a alternativa que melhor descrever **você** ou **sua função**:

P6.2.1. Qual cargo você ocupa na empresa: _____

P6.2.2. Há quanto tempo trabalha na empresa?

1. Menos de 1 ano

2. Entre 1 e 2 anos

3. Entre 2 e 5 anos

4. Entre 5 e 10 anos

5. Mais de 10 anos

Precisamos que indique o nome da sua empresa somente para controle de respostas da pesquisa. Essa informação será mantida confidencialmente, porém é necessária para a validação das respostas

Gostaríamos de compartilhar as informações dessa pesquisa com todos os respondentes. Por favor, insira um e-mail para que possamos enviar o relatório ao final do nosso trabalho. Este relatório ficará pronto até o final do ano e será enviado a partir de março de 2018.

PARTE 4 - CAPACIDADE DE LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS

	Muito Pior						Muito Melhor
	1	2	3	4	5	6	7
L1 ... lança com sucesso novos produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L2 ... garante que os lançamentos de novos produtos sejam consistentes com as necessidades dos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L3 ... fornece suporte de vendas para o lançamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Considerando os indicadores de desempenho listados abaixo, indique como a sua empresa se encontra em relação aos seus principais concorrentes, onde 1 = Muito pior que os concorrentes e 7 = Muito melhor que os concorrentes

PARTE 5 – DESEMPENHO FINANCEIRO

	Muito pior						Muito melhor
	1	2	3	4	5	6	7
DF1. Taxa de crescimento das vendas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DF2. Retorno sobre as vendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DF3. Lucro Líquido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DF4. Retorno sobre investimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DF5. Retorno sobre ativos, após impostos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
DF6. Competitividade em geral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PARTE 6 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Por favor, assinale ou complete a alternativa que melhor representa sua empresa:

CE 6.1. Quantos funcionários a sua empresa possui?

() até 19 funcionários

- de 20 a 99 funcionários
- de 100 a 499 funcionários
- mais de 500 funcionários

SEBRAE –NA/Dieese. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013, pg. 17

CE 6.2. Em que faixa se encontra o **faturamento anual** da sua empresa? (*Escolher apenas uma alternativa.*)

- até 360 mil reais
- acima de 260 mil a 3,6 milhões de reais
- acima de 3,6 a 6 milhões de reais
- acima de 6 a 20 milhões de reais
- acima de 20 a 50 milhões de reais
- acima de 50 milhões de reais

CE 6.3. Há quanto tempo (em anos) sua empresa atua no mercado brasileiro de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 2 anos
- Entre 2 e 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Entre 10 e 15 anos
- Entre 15 e 20 anos
- Mais de 20 anos

CE 6.4. A sua empresa fabrica que tipos de produtos? (*Marcar quantas alternativas forem necessárias*)

- Cosméticos (produto final)
- Produtos de higiene e limpeza
- Perfumes
- Embalagens para cosméticos
- Medicamentos
- Outros _____

CE 6.5. A sua empresa fabrica produtos de higiene pessoal, perfumaria e/ou cosméticos para outras empresas do setor, ou seja, atua como uma fabricante terceirizada?

sim

não

CE 6.6. Sua empresa possui produtos de higiene pessoal, perfumaria e/ou cosméticos com marca própria?

sim

não

CE 6.7. A sua empresa vende seus produtos de higiene pessoal, perfumaria e/ou cosméticos em qual mercado: *(Marcar quantas alternativas forem necessárias)*

Regional

Nacional

América Latina

Mundial

CE 6.8. A sua empresa utilizou, nos últimos dois anos, alguma agência ou incentivos governamentais para desenvolver tecnologia ou produtos? (Se sim, responda a questão P6.9, se não passe a questão P6.10)

1. Sim

2. Não

CE 6.9. Qual incentivo foi utilizado?

Lei de informática

Lei de inovação

Lei Ruanet da pesquisa

Subvenção econômica – FINEP

Empréstimos FINEP

BNDES

PRIME

Outros: _____

PARTE 7 - CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

Por favor, assinale a alternativa que melhor descrever você ou sua função:

CR 7.1. Há quanto tempo trabalha na empresa?

1. () Menos de 1 ano
2. () Entre 1 e 2 anos
3. () Entre 2 e 5 anos
4. () Entre 5 e 10 anos
5. () Mais de 10 anos

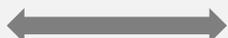
CR 7.2 Qual é seu cargo? _____

Precisamos que indique o nome da sua empresa somente para controle de respostas da pesquisa. Essa informação será mantida confidencialmente, porém é necessária para a validação das respostas.

Gostaríamos de compartilhar as informações dessa pesquisa com todos os respondentes. Por favor, insira um e-mail para que possamos enviar o relatório ao final do nosso trabalho. Este relatório ficará pronto até o final do ano e será enviado a partir de março de 2018.

VC1. Em nossa organização todos os funcionários tem um propósito comum.	<input type="radio"/>
VC2. Todos os níveis, funções e divisões da nossa organização concordam com a visão organizacional (propósito ou objetivos de longo prazo)	<input type="radio"/>
VC3. Todos os funcionários estão comprometidos com os objetivos da nossa organização.	<input type="radio"/>
VC.4 Os funcionários se veem como parceiros na definição dos objetivos da nossa organização.	<input type="radio"/>
MA1. Entre nós, falamos abertamente a respeito do que pensamos sobre os nossos clientes.	<input type="radio"/>
MA2. Questionamos continuamente o nosso entendimento do mercado.	<input type="radio"/>
MA3. Quase nunca questionamos nossas impressões/percepções sobre qualquer informação de nossos clientes.	<input type="radio"/>

PARTE 2 - GESTÃO DE INFORMAÇÃO DO MERCADO

Avalie as habilidades da sua empresa em relação aos seus principais concorrentes, considerando o último ano. Onde, 1 = Muito pior que os concorrentes e 7 = Muito melhor que os concorrentes.	Muito pior  Muito melhor
	1 2 3 4 5 6 7
GIM1. Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa coletou informações sobre clientes e concorrentes...	<input type="radio"/>
GIM2. Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa usou habilidades de pesquisa de mercado para desenvolver ações de marketing...	<input type="radio"/>
GIM3. Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa acompanhou as necessidades e desejos dos clientes...	<input type="radio"/>
GIM4. Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa usou as informações de pesquisa de marketing...	<input type="radio"/>
GIM5. Comparado aos principais concorrentes, no último ano, a minha empresa analisou as informações de mercado...	<input type="radio"/>

PARTE 3 - DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

Avalie as habilidades da sua empresa em relação aos seus principais concorrentes, considerando o último ano. Onde, 1 = Muito pior que os concorrentes e 7 = Muito melhor que os concorrentes.	Muito Pior  Muito Melhor
	1 2 3 4 5 6 7

PARTE 6 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Por favor, assinale ou complete a alternativa que melhor representa sua empresa:

CE 6.1. Quantos funcionários a sua empresa possui?

- até 19 funcionários
- de 20 a 99 funcionários
- de 100 a 499 funcionários
- mais de 500 funcionários

SEBRAE –NA/Dieese. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013, pg. 17

CE 6.2. Em que faixa se encontra o **faturamento anual** da sua empresa? (*Escolher apenas uma alternativa.*)

- até 360 mil reais
- acima de 260 mil a 3,6 milhões de reais
- acima de 3,6 a 6 milhões de reais
- acima de 6 a 20 milhões de reais
- acima de 20 a 50 milhões de reais
- acima de 50 milhões de reais

CE 6.3. Há quanto tempo (em anos) sua empresa atua no mercado brasileiro de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 2 anos
- Entre 2 e 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Entre 10 e 15 anos
- Entre 15 e 20 anos
- Mais de 20 anos

CE 6.4. A sua empresa produz que tipos de produtos? (*Marcar quantas alternativas forem necessárias*)

- Cosméticos (produto final/acabado)
- Produtos de higiene e limpeza
- Perfumes
- Embalagens para cosméticos
- Medicamentos
- Outros _____

CE 6.5. A sua empresa fabrica produtos de higiene pessoal, perfumaria e/ou cosméticos para outras empresas do setor, ou seja, atua como uma fabricante terceirizada?

- sim
- não

CE 6.6. Sua empresa possui produtos de higiene pessoal, perfumaria e/ou cosméticos com marca própria?

- sim
- não

CE 6.7. A sua empresa vende seus produtos de higiene pessoal, perfumaria e/ou cosméticos em qual mercado: (*Marcar quantas alternativas forem necessárias*)

- Regional
- Nacional
- América Latina
- Mundial

CE 6.8. A sua empresa utilizou, nos últimos dois anos, alguma agência ou incentivos governamentais para desenvolver tecnologia ou produtos? (Se sim, responda a questão P6.9, se não passe a questão P6.10)

1. Sim
2. Não

CE 6.9. Qual incentivo foi utilizado?

- Lei de informática
- Lei de inovação
- Lei Ruanet da pesquisa

- () Subvenção econômica – FINEP
- () Empréstimos FINEP
- () BNDES
- () PRIME
- () Outros: _____

PARTE 7 - CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

Por favor, assinale a alternativa que melhor descrever você ou sua função:

CR 7.1. Há quanto tempo trabalha na empresa?

1. () Menos de 1 ano
2. () Entre 1 e 2 anos
3. () Entre 2 e 5 anos
4. () Entre 5 e 10 anos
5. () Mais de 10 anos

CR 7.2 Qual é seu cargo? _____

Precisamos que indique o nome da sua empresa somente para controle de respostas da pesquisa. Essa informação será mantida confidencialmente, porém é necessária para a validação das respostas.

Gostaríamos de compartilhar as informações dessa pesquisa com todos os respondentes. Por favor, insira um e-mail para que possamos enviar o relatório ao final do nosso trabalho. Este relatório ficará pronto até o final do ano e será enviado a partir de março de 2018.

APÊNDICE G
TESTE DE NORMALIDADE DOS DADOS

Testes de Normalidade						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
CA1	,316	226	,000	,760	226	,000
CA2	,229	226	,000	,813	226	,000
CA3	,414	226	,000	,635	226	,000
CA4	,156	226	,000	,895	226	,000
CA5	,266	226	,000	,845	226	,000
VC1	,190	226	,000	,908	226	,000
VC2	,231	226	,000	,877	226	,000
VC3	,236	226	,000	,899	226	,000
VC4	,228	226	,000	,886	226	,000
MA1	,206	226	,000	,910	226	,000
MA2	,234	226	,000	,870	226	,000
MA3	,218	226	,000	,901	226	,000
GIM1	,223	226	,000	,882	226	,000
GIM2	,198	226	,000	,908	226	,000
GIM3	,231	226	,000	,892	226	,000
GIM4	,199	226	,000	,900	226	,000
GIM5	,219	226	,000	,882	226	,000
PD1	,203	226	,000	,889	226	,000
PD2	,186	226	,000	,920	226	,000
PD3	,210	226	,000	,901	226	,000
L1	,212	226	,000	,896	226	,000
L2	,208	226	,000	,910	226	,000
L3	,230	226	,000	,881	226	,000
DF1	,207	226	,000	,867	226	,000
DF2	,224	226	,000	,891	226	,000
DF3	,228	226	,000	,882	226	,000
DF4	,207	226	,000	,902	226	,000
DF5	,217	226	,000	,902	226	,000

a. Correlação de Significância de Lilliefors

APÊNDICE H

ANÁLISES DESCRITIVA DOS DADOS

Estatísticas descritivas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
CA1	226	3	7	6,27	,921	,849
CA2	226	2	7	5,94	1,180	1,392
CA3	226	4	7	6,57	,722	,522
CA4	226	1	7	3,96	2,091	4,371
CA5	226	1	7	5,48	1,373	1,886
VC1	226	1	7	5,28	1,228	1,509
VC2	226	3	7	5,70	,878	,771
VC3	226	2	7	5,46	1,067	1,139
VC4	226	3	7	5,66	,944	,891
MA1	226	1	7	4,94	1,510	2,281
MA2	226	4	7	5,77	,899	,809
MA3	226	1	7	5,00	1,626	2,644
GIM1	226	1	7	5,24	1,224	1,498
GIM2	226	1	7	5,22	1,172	1,373
GIM3	226	2	7	5,39	1,166	1,359
GIM4	226	1	7	5,29	1,163	1,352
GIM5	226	1	7	5,36	1,204	1,450
PD1	226	1	7	5,52	1,241	1,540
PD2	226	1	7	5,12	1,153	1,329
PD3	226	1	7	5,31	1,039	1,079
L1	226	2	7	5,26	1,135	1,287
L2	226	2	7	5,19	1,042	1,085
L3	226	1	7	5,28	1,095	1,199
DF1	226	1	7	5,51	1,105	1,220
DF2	226	2	7	5,35	1,077	1,160
DF3	226	2	7	5,38	1,098	1,205
DF4	226	2	7	5,32	1,134	1,286
DF5	226	2	7	5,17	1,165	1,358
N válido (de lista)	226					