



# ARTIGOS

Submetido 17-06-2024. Aprovado 18-09-2025

Avaliado pelo sistema de revisão duplo-anônimo. Editor Associado: Fernando Antonio Ribeiro Serra

Avaliadores/as: Isabel Cristina Scafuto , Universidade Nove de Julho, Programa de Gestão de Projetos, São Paulo, SP, Brasil. Fellipe Silva Martins , Universidade Presbiteriana Mackenzie, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Paulo, SP, Brasil.

O relatório de revisão por pares está disponível neste [link](#)

Versão original | DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020250611>

## EFETOS MEDIADORES DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NA RELAÇÃO ENTRE INCERTEZA AMBIENTAL DE MERCADO E CAPACIDADE ADAPTATIVA

*Mediating effects of market orientation on the relationship between market environmental uncertainty and adaptive capacity*

*Efectos mediadores de la orientación al mercado en la relación entre incertidumbre ambiental del mercado y capacidad adaptativa*

Maira Nunes Piveta<sup>1</sup> | mairanpiveta@gmail.com | ORCID: 0000-0001-5518-9515

Nathália Rigui Trindade<sup>1</sup> | nathaliariguitrindade@gmail.com | ORCID: 0000-0003-1361-6501

Flavia Luciane Scherer<sup>1</sup> | flavia.scherer@ufsm.br | ORCID: 0000-0003-1581-2653

Soraya de Souza Soares<sup>1</sup> | soraya.soares@acad.ufsm.br | ORCID: 0000-0003-1266-7454

Luis Felipe Dias Lopes<sup>1</sup> | lflopes67@yahoo.com.br | ORCID: 0000-0002-2438-0226

.....  
\*Autora correspondente

<sup>1</sup>Universidade Federal de Santa Maria, Programa de Pós-Graduação em Administração e Ciências Contábeis, Santa Maria, RS, Brasil

### RESUMO

Este estudo investiga os efeitos da orientação para o mercado e da incerteza ambiental de mercado na capacidade adaptativa de empresas de base tecnológica instaladas em habitats de inovação. Metodologicamente, a pesquisa incluiu um levantamento com 137 empresas, analisando os dados por meio de modelagem de equações estruturais. Os resultados revelam que a orientação para o mercado, caracterizada por um foco intensivo no cliente, valorização da informação e coordenação interfuncional, eleva significativamente a capacidade adaptativa das organizações. A incerteza ambiental de mercado, definida pela imprevisibilidade das demandas do consumidor, demonstrou uma correlação positiva tanto com a orientação para o mercado quanto com a capacidade adaptativa das empresas. Este estudo enriquece a literatura ao ilustrar que a orientação para o mercado pode atuar como mediadora na interação entre a incerteza ambiental de mercado e a capacidade adaptativa, sugerindo que as organizações podem utilizar sua orientação para o mercado como uma estratégia defensiva e ofensiva.

**Palavras-chave:** orientação para o mercado, incerteza ambiental de mercado, capacidade adaptativa, empresas de base tecnológica, modelagem de equações estruturais.

### ABSTRACT

This study investigates the effects of market orientation and environmental market uncertainty on the adaptive capacity of technology-based companies located in innovation habitats. Methodologically, the research included a survey of 137 companies, analyzing the data through structural equation modeling. The results reveal that market orientation, characterized by an intensive focus on the customer, valuing information and interfunctional coordination, significantly increases the adaptive capacity of organizations. Environmental market uncertainty, defined by the unpredictability of consumer demands, demonstrated a positive correlation with both market orientation and the adaptive capacity of companies. This study enriches the literature by illustrating that market orientation can act as a mediator in the interaction between environmental market uncertainty and adaptive capacity, suggesting that organizations can use their market orientation as a defensive and offensive strategy.

**Keywords:** market orientation, environmental market uncertainty, adaptive capacity, technology-based companies, structural equation modeling.

### RESUMEN

Este estudio investiga los efectos de la orientación al mercado y la incertidumbre ambiental del mercado sobre la capacidad de adaptación de las empresas de base tecnológica ubicadas en habitats de innovación. Metodológicamente, la investigación incluyó una encuesta a 137 empresas, analizando los datos mediante modelos de ecuaciones estructurales. Los resultados revelan que la orientación al mercado, caracterizada por una intensa atención al cliente, la valoración de la información y la coordinación interfuncional, aumenta significativamente la capacidad de adaptación de las organizaciones. La incertidumbre ambiental del mercado, definida por la imprevisibilidad de las demandas de los consumidores, demostró una correlación positiva tanto con la orientación al mercado como con la capacidad de adaptación de las empresas. Este estudio enriquece la literatura al ilustrar que la orientación al mercado puede actuar como mediadora en la interacción entre la incertidumbre ambiental y la capacidad de adaptación, sugiriendo que las organizaciones pueden utilizar su orientación al mercado como una estrategia defensiva y ofensiva.

**Palabras clave:** orientación al mercado, incertidumbre ambiental del mercado, capacidad adaptativa, empresas de base tecnológica, modelación de ecuaciones estructurales.

## INTRODUÇÃO

A maneira como uma empresa responde às incertezas ambientais e ajusta suas estratégias pode ser a chave para sua competitividade e sobrevivência no longo prazo. Embora se reconheça a importância das orientações estratégicas e das incertezas de mercado, pouco se sabe a respeito da interação delas com a capacidade dinâmica adaptativa (Andersen, 2017; Atanassova & Bednar, 2022; Rawung, 2019). Este estudo investiga a influência da orientação para o mercado (OM) e das incertezas ambientais de mercado na capacidade das organizações de se adaptarem de modo ágil e eficaz, buscando contribuir para a compreensão sobre como as empresas podem navegar em um ambiente de negócios cada vez mais instável.

As organizações orientadas para o mercado, que priorizam a compreensão das necessidades do cliente e a resposta às mudanças do ambiente externo, tendem a desenvolver capacidades organizacionais dinâmicas robustas cuja natureza se modifica conforme o grau de dinamismo do mercado (Day, 1999; Eisenhardt & Martin, 2000). A OM envolve três dimensões fundamentais: foco no cliente, acesso à informação e coordenação interfuncional, que, juntas, promovem a flexibilidade e a resposta rápida às flutuações do mercado (Deshpandé & Farley, 1998). Logo, a capacidade adaptativa (CADP), que é o foco desta pesquisa, destaca-se como um componente essencial, uma vez que, ao ser fortalecida pela OM, envolve a reconfiguração das competências e recursos organizacionais para responder de maneira eficaz a um ambiente de mercado dinâmico e imprevisível (Rawung, 2019; Rodrigues & Martins, 2020; Wang & Ahmed, 2007).

Diversos estudos indicam que, em ambientes permeados por incertezas, as empresas tendem a responder com capacidades dinâmicas, possibilitando a adaptação às rápidas transformações do mercado (Guinea & Raymond, 2020; Mikalef & Pateli, 2017; Mitrega & Pfajfar, 2015; Roy & Khokle, 2016). A incerteza de mercado (IAM), um dos principais fatores desse dinamismo, refere-se à imprevisibilidade sobre as necessidades dos consumidores e às condições mercadológicas (Lin et al., 2014; Moriarty & Kosnik, 1989). A pandemia da Covid-19, por exemplo, acentuou essas volatilidades, obrigando as empresas a responderem com maior agilidade às turbulências (Iuga et al., 2024; Perry & Irene, 2024). Este estudo avança a teoria ao investigar a interação entre OM, incertezas ambientais e CADP das organizações, mostrando como a OM traduz incertezas em respostas adaptativas e ampliando a compreensão sobre capacidades dinâmicas em contextos voláteis, como a pandemia.

Embora existam estudos sobre essas variáveis isoladamente, poucos analisam sua interação. Este estudo visa preencher essa lacuna, questionando: Como a OM e as incertezas ambientais afetam a CADP das empresas? Os resultados oferecem *insights* práticos para gestores aprimorarem a agilidade e adaptação organizacional, mostrando como a OM pode fortalecer a CADP e orientar a formulação de estratégias mais eficazes, promovendo competitividade e sustentabilidade.

A pesquisa foi desenvolvida a partir de um levantamento com 137 empresas de base tecnológica (EBTs) localizadas em *habitats* de inovação no Brasil. Os resultados confirmam que tanto a OM quanto as IAM desempenham papéis fundamentais na promoção da CADP das organizações. Além disso, foi identificado que a OM atua como mediadora, amplificando

o efeito das incertezas ambientais sobre a CADP. Esses achados contribuem significativamente para a teoria da estratégia organizacional, ao elucidar os mecanismos subjacentes à adaptação organizacional em ambientes de alta incerteza. As implicações práticas dos resultados sugerem que, em um contexto de mercado volátil, uma postura estratégica voltada ao mercado é essencial para fortalecer a CADP das organizações.

## BASE TEÓRICA E HIPÓTESES DE PESQUISA

### Orientação para o mercado e capacidade adaptativa

No decorrer dos últimos anos, o interesse crescente na relação entre orientações estratégicas e capacidades organizacionais tem motivado diversos estudos (Akbariyeh & Seddigh, 2017; Karami & Tang, 2019; Zhou & Li, 2010). Embora grande parte das pesquisas se concentre na relação dessas orientações com o desempenho organizacional (Acosta et al., 2018; Deligianni et al., 2016; Deshpandé et al., 2012; Ferraresi et al., 2012; Peng et al., 2019; Thanos et al., 2016), há um movimento emergente em investigar como tais orientações influenciam as capacidades organizacionais.

Zhou e Li (2007) contextualizam o surgimento de estudos sobre orientações estratégicas a partir da literatura sobre OM, inicialmente desenvolvida por Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990). A OM foca as necessidades dos clientes e ajuda as empresas a se ajustarem às mudanças ambientais (Day, 1994; Wang & Ahmed, 2007). Já a CADP, abordada nesta pesquisa, refere-se à habilidade da organização de identificar e aproveitar oportunidades de mercado, alinhando seus fatores internos aos externos para se ajustar rapidamente às mudanças (Wang & Ahmed, 2007).

Day (1999) argumenta que uma organização orientada para o mercado combina uma capacidade diferenciada de detectar e antecipar mudanças com a habilidade de responder rapidamente às demandas do mercado. As empresas mais preparadas para isso têm maior potencial de alcançar uma vantagem competitiva sustentada, já que a OM estreita a relação entre empresa e consumidor (Day, 1994). A CADP, por sua vez, envolve entender o mercado, identificar oportunidades e suportar mudanças (Guerra, 2017; Rotta, 2011), fatores essenciais para o sucesso no longo prazo no ambiente empresarial atual.

Rodrigues e Martins (2020) postulam que as capacidades organizacionais, vistas como habilidades desenvolvidas pela empresa, podem ser dirigidas por uma OM. Isso significa dizer que a OM leva a melhorias nos processos e serviços existentes, aumentando assim a CADP da empresa (Rawung, 2019). As pesquisas consultadas sugerem uma relação positiva entre as variáveis OM e CADP, destacando a importância da OM no aprimoramento da CADP.

Como visto, a OM tem sido amplamente reconhecida como um conjunto de práticas que alinham estratégias organizacionais às demandas do ambiente externo, promovendo flexibilidade e agilidade. Empresas orientadas para o mercado demonstram maior capacidade de antecipar e responder às necessidades dos consumidores, estabelecendo um fluxo constante de inteligência de mercado e ações coordenadas entre suas áreas internas (Day, 1994; Kohli & Jaworski, 1990).

Essa abordagem permite não apenas acompanhar mudanças externas, mas também reconfigurar rapidamente recursos e competências.

Autores apontam que empresas orientadas ao mercado têm maior CADP, pois conseguem captar informações ambientais e coordenar esforços internos (Guerra, 2017; Rodrigues & Martins, 2020; Rotta, 2011). Isso sugere que a OM não só melhora o desempenho, mas também fortalece a CADP, por meio de um fluxo contínuo de inteligência de mercado e decisões informadas (Rawung, 2019). Assim, formula-se a primeira hipótese:

H1: A OM está positivamente relacionada à CADP das organizações.

## Incerteza ambiental de mercado

As incertezas ambientais de mercado referem-se à imprevisibilidade sobre as necessidades dos clientes (Moriarty & Kosnik, 1989). Lin et al. (2014) destacam a incerteza como uma dimensão importante em economias emergentes, baseando-se em Miller (1987) e Chen et al. (2005) para a sua mensuração. Embora seja um tema estudado há muito tempo, a pandemia de Covid-19 intensificou as volatilidades nos mercados (Iuga et al., 2024; Perry & Irene, 2024), evidenciando a importância de analisar essa variável pela perspectiva da capacidade organizacional de responder rapidamente às turbulências mercadológicas (Liu et al., 2020).

## Efeitos na orientação para o mercado

Um interesse ampliado pelos impactos da OM tem sido observado recentemente, em particular num contexto global marcado por alta volatilidade. Compreender como a incerteza ambiental de mercado influencia as estratégias empresariais é fundamental. A incerteza, conforme destacado em modelos de análise de dinamismo ambiental por Davis et al. (2009) e Schilke (2013), é uma variável recorrente.

ElNaggar e ElSayed (2023) investigam a relação entre IAM e OM em micro e pequenas empresas, demonstrando que contextos de alta incerteza impulsionam uma abordagem de mercado tanto reativa quanto proativa. Eles confirmam que a IAM potencializa a capacidade das empresas de adaptar estratégias de mercado para navegar eficazmente em ambientes turbulentos. Paralelamente, Jaworski e Kohli (1993) destacaram que a OM envolve a coleta, disseminação e resposta a informações sobre o mercado, sugerindo que, em ambientes dinâmicos e incertos, em que as preferências dos clientes e as condições de mercado mudam rapidamente, as organizações precisam aumentar sua vigilância e capacidade de adaptação.

Assim, a incerteza ambiental de mercado incentiva as empresas a intensificarem sua OM visando lidar eficazmente com a imprevisibilidade e sustentar a competitividade. Nesse contexto, Lestari (2017) evidencia que a incerteza ambiental de mercado afeta positivamente a OM e o desempenho empresarial, tanto diretamente quanto por meio do fomento à inovação. A OM

estimula processos inovadores que, por sua vez, melhoram o desempenho dos negócios. [Guinea e Raymond \(2020\)](#) reiteram que a percepção de incertezas motiva as empresas a aumentarem sua OM como estratégia adaptativa para gerenciar tais incertezas.

Conforme observado, a IAM descreve cenários de alta volatilidade e imprevisibilidade, nos quais mudanças rápidas nas preferências dos consumidores ou nas condições de mercado desafiam as empresas a ajustarem suas estratégias velozmente. Esse contexto obriga as organizações a aumentarem sua vigilância e agilidade, intensificando as práticas de OM para navegar com eficácia em ambientes dinâmicos ([Jaworski & Kohli, 1993](#); [Lestari, 2017](#)).

A lógica por trás dessa relação é que, em cenários de IAM, as organizações percebem uma maior necessidade de responder de maneira estratégica ao mercado para mitigar riscos e aproveitar oportunidades emergentes. Por exemplo, durante a pandemia de Covid-19, empresas orientadas ao mercado responderam rapidamente às mudanças no comportamento do consumidor, ajustando suas ofertas e canais de distribuição ([Iuga et al., 2024](#); [Perry & Irene, 2024](#)). Assim, a IAM não apenas influencia diretamente a OM, mas também a torna uma condição necessária para sustentar a competitividade em mercados voláteis.

Dessa forma, na segunda hipótese testada, sugere-se que ambientes de mercado mais incertos podem ajudar no desenvolvimento de uma orientação voltada ao cliente e às demandas do mercado. Portanto, tem-se que:

H2: A IAM está positivamente relacionada à OM.

## Efeitos na capacidade adaptativa

A relação entre a incerteza ambiental e outras variáveis, a exemplo do crescimento internacional ([Westhead et al., 2004](#)), ambidestria estratégica ([Judge & Blocker, 2008](#)), recursos de tecnologia ([Dutot et al., 2014](#)) e empreendedorismo ([Liu et al., 2020](#)), já foi investigada em outras oportunidades. Do mesmo modo, estudos anteriores já abordaram o impacto das incertezas ambientais nas capacidades dinâmicas ([Chatterjee et al., 2023](#); [Guinea & Raymond, 2020](#); [Mitrega & Pfajfar, 2015](#); [Roy & Khokle, 2016](#)). No entanto, a investigação da relação específica entre a IAM e a CADP mostrou-se uma importante lacuna de pesquisa.

Na literatura, é possível encontrar evidências de que ambientes de mercado mais turbulentos podem estimular a necessidade de adaptação por parte das organizações. [Andersen \(2017\)](#) enfatiza a necessidade de desenvolver estratégias corporativas adaptativas num contexto global instável de negócios. [Atanassova e Bednar \(2022\)](#) destacam, em seu estudo, que em períodos de incerteza, tais como os vivenciados durante a Covid-19, as empresas desenvolvem CADP buscando crescimento e sobrevivência.

Circunstâncias futuras desconhecidas, propagadoras de incertezas ambientais, exigem que as empresas possuam uma CADP capaz de promover uma reconfiguração veloz ([Staber & Sydow, 2002](#)) para responder às mudanças nas condições de mercado de maneira rápida ([Oktemgil & Gordon, 1997](#)). [Wang e Ahmed \(2007\)](#) concordam ao afirmar que a importância da CADP surge

da necessidade das empresas de superar a inércia de suas estruturas, adaptando-se às mudanças ambientais enquanto operam em um ambiente de mercado permeado por incertezas.

Em ambientes de alta incerteza, a sobrevivência organizacional depende da habilidade de se ajustar rapidamente a mudanças. A IAM, ao intensificar a pressão por respostas rápidas, funciona como um catalisador para o desenvolvimento de CADP. A relação entre IAM e CADP pode ser justificada pela necessidade de reconfigurar continuamente recursos e estratégias, um imperativo para lidar com condições instáveis (Staber & Sydow, 2002; Wang & Ahmed, 2007).

Por exemplo, mercados em transformação exigem que as empresas ajustem suas cadeias de suprimentos, modelos de negócios ou portfólios de produtos. A literatura sugere que a IAM pode criar oportunidades para organizações que investem em capacidades dinâmicas, uma vez que essas competências possibilitam respostas eficazes a ameaças e mudanças repentinas (Andersen, 2017; Atanassova & Bednar, 2022). A partir da literatura explorada, tornou-se possível formular a terceira hipótese a ser examinada:

H3: A IAM está positivamente relacionada à CADP.

## Efeitos mediadores da orientação para o mercado

A volatilidade e incerteza que caracterizam o ambiente de negócios contemporâneo impõem desafios significativos, exigindo que as organizações se adaptem continuamente. Nesse contexto, a OM emerge como um importante mecanismo mediador, potencializando a CADP das empresas para responder eficazmente às IAM. Tal orientação fomenta a implementação de ações estratégicas alinhadas às demandas do ambiente externo. A literatura vigente aponta que as incertezas ambientais de mercado impulsionam as organizações a desenvolverem capacidades dinâmicas, como a CADP, a fim de navegar eficazmente em contextos voláteis (Alvarez & Merino, 2003; Cohen & Levinthal, 1990; Teece, 2007; Wang & Ahmed, 2007).

A OM é fundamental para o sucesso organizacional, particularmente sob incertezas econômicas, pois empresas com alta OM exibem maior responsividade e flexibilidade, adaptando-se efetivamente às turbulências de mercado e tecnológicas. Didonet et al. (2012) destacam que a OM potencializa a adaptação organizacional e a capacidade de resposta às adversidades, mediando a relação entre a incerteza ambiental e a adaptabilidade.

Kurniawan et al. (2021) e Akhtar et al. (2021) investigam o papel mediador da OM em contextos organizacionais distintos. Kurniawan et al. (2021) observaram que a OM medeia a relação entre a capacidade de *networking* e a agilidade dos processos de negócios, afetando positivamente o desempenho empresarial. A agilidade dos processos, por sua vez, também atua como mediadora entre a OM e o desempenho. Por outro lado, Akhtar et al. (2021) destacam que a OM eleva a autoeficácia verde dos funcionários, que medeia a relação entre a OM e a inovação em produtos. Esse mecanismo de mediação ressalta como a OM pode fortalecer a CADP das organizações diante das incertezas ambientais, impulsionando a inovação sustentável.



Sumariamente, a revisão da literatura sustenta, de modo consistente, que a OM é uma mediadora eficaz entre a IAM e a CADP das organizações. Esse papel mediador é reforçado por meio da potencialização de capacidades dinâmicas que permitem às empresas responderem de maneira ágil e flexível às flutuações do mercado e às exigências externas.

Conclui-se que a OM não apenas representa um elemento central da estratégia organizacional, mas também atua como um elo integrador entre fatores externos (IAM) e capacidades internas (CADP). A lógica que sustenta esse papel mediador está na função da OM de transformar incertezas ambientais em *insights* estratégicos que orientam a reconfiguração organizacional. Por meio da disseminação de inteligência de mercado e da coordenação interfuncional, as empresas conseguem alinhar recursos internos às demandas externas (Didonet et al., 2012; Teece, 2007). Assim, a OM traduz a incerteza ambiental em práticas concretas – como a geração de inteligência de mercado, a coordenação entre áreas e a reconfiguração de recursos – que ampliam a CADP das organizações.

Além disso, a OM permite que as organizações operem de maneira proativa, antecipando mudanças em vez de apenas reagir a elas. Isso não apenas aumenta a resiliência em tempos de incerteza, mas também cria vantagens competitivas ao possibilitar respostas ágeis e inovadoras. Portanto, na quarta hipótese testada nesta investigação, sugere-se que parte da influência da incerteza ambiental de mercado na CADP pode ser explicada pela orientação da empresa em relação ao mercado:

H4: A OM medeia a relação entre a IAM e a CADP.

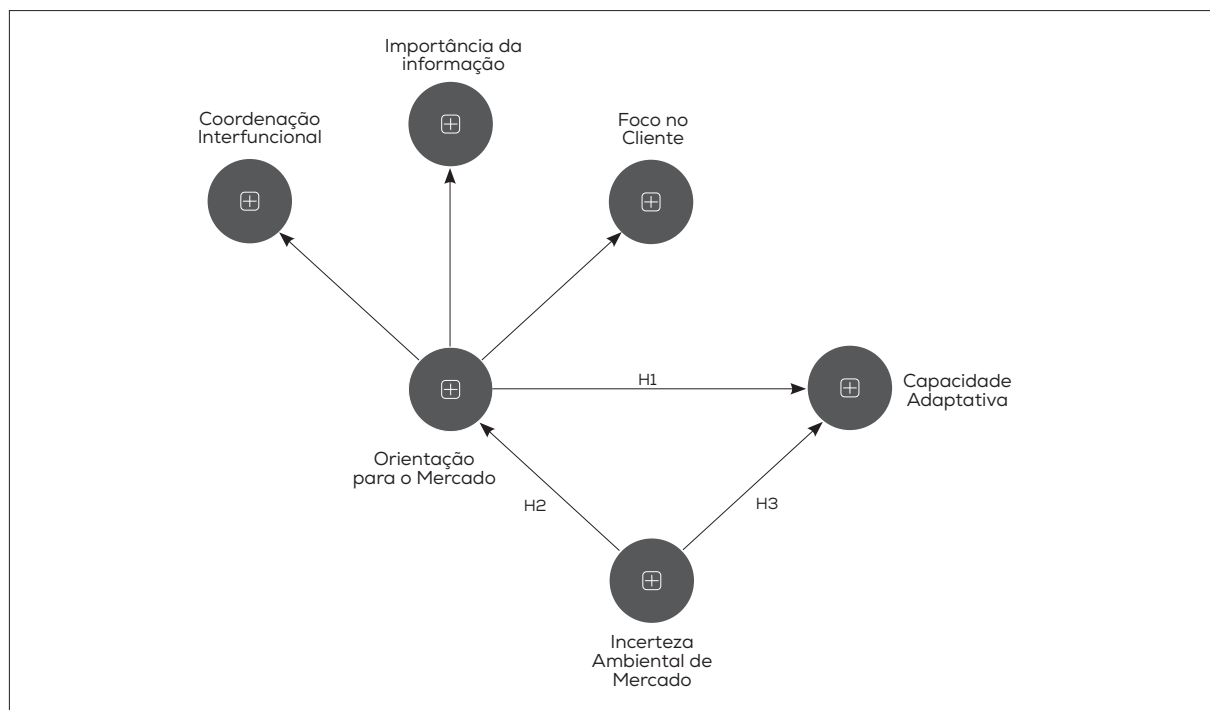
A seguir, apresenta-se a Tabela 1, com o resumo das hipóteses e das principais sustentações teóricas.

Tabela 1. Resumo das Hipóteses e Principais Sustentações Teóricas

Hipótese	Descrição	Sustentação Teórica
H1: OM → CADP	A orientação para o mercado está positivamente relacionada à capacidade adaptativa.	Empresas orientadas ao mercado demonstram maior flexibilidade e inovação, ajustando-se rapidamente às mudanças (Akhtar et al., 2021; Didonet et al., 2012).
H2: IAM → OM	A incerteza ambiental de mercado está positivamente relacionada à orientação para o mercado.	A IAM motiva empresas a buscar informações externas para melhorar a resposta estratégica (Day, 1994; Kohli & Jaworski, 1990). A OM surge como mecanismo adaptativo essencial em contextos instáveis (Didonet et al., 2012; Huhtala et al., 2014).
H3: IAM → CADP	A incerteza ambiental de mercado está positivamente relacionada à capacidade adaptativa.	A IAM exige respostas rápidas e eficazes, impulsionando a CA para a reconfiguração de recursos e estratégias (Staber & Sydow, 2002; Wang & Ahmed, 2007).
H4: IAM → OM → CADP	A orientação para o mercado medeia a relação entre a incerteza ambiental de mercado e a capacidade adaptativa.	A OM transforma incertezas em <i>insights</i> estratégicos, possibilitando uma melhor adaptação às flutuações de mercado (Kurniawan et al., 2021; Teece, 2007).

A partir da revisão da literatura, a Figura 1 apresenta a síntese das relações investigadas.

Figura 1. Modelo Teórico Proposto



Nota: Elaborado no SmartPLS® v. 4.1.0.2 com base em Ringle et al. (2022).

## MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

O levantamento da presente pesquisa foi realizado com 137 EBTs localizadas em *habitats* de inovação, mais precisamente em incubadoras e parques tecnológicos de todo o território brasileiro. A coleta de dados ocorreu ao longo de seis meses, de agosto de 2021 a fevereiro de 2022, durante a pandemia da Covid-19.

Essa etapa contou com a aplicação de um questionário *on-line*, enviado principalmente por meio das redes sociais (Instagram, Whatsapp e LinkedIn) dos gestores das empresas. Com relação ao perfil dos respondentes, 81,8% são homens, predominantemente entre 31 e 40 anos, o que corresponde a 48,2% da amostra. Além disso, uma proporção significativa dos entrevistados (35%) possui qualificação em nível de pós-graduação, especialização ou MBA. Cerca de 53,3% dos participantes da pesquisa ocupam simultaneamente cargos de gestão e propriedade em suas empresas.

O instrumento de coleta de dados utilizado é composto por três constructos que medem, respectivamente, a OM (a partir das dimensões de foco no cliente, importância da informação e coordenação interfuncional), conforme proposto por Viola (2006) e Vala (2013), a IAM, conforme proposto por Lin et al. (2014), e a CADP, conforme proposto por Gibson e Birkinshaw (2004), Rotta (2011) e Guerra (2017). O instrumento também possui mais duas partes dedicadas a investigar os dados dos respondentes e as principais características das empresas investigadas.



As escalas utilizadas para avaliar a OM, IAM e CADP são compostas, respectivamente, por 10, quatro e cinco questões – com uso de escala Likert de cinco pontos (1. discordo totalmente; 5. concordo totalmente). Salienta-se que a escala de IAM precisou passar pelo processo de tradução, adaptação e validação para o contexto brasileiro. Ambos os instrumentos foram estruturados com base nos autores supracitados, com questões objetivas de múltipla escolha que medem o nível de concordância dos participantes da pesquisa em relação a cada uma das afirmativas apresentadas. A seguir, destacam-se exemplos de questões aplicadas para cada um dos construtos analisados:

OM – Nós somos mais focados no cliente do que os nossos concorrentes; Temos medidas de rotina ou outras formas regulares de avaliação do serviço prestado ao cliente; Nesta empresa, os dados sobre a satisfação de clientes são regularmente disseminados em todos os níveis hierárquicos.

IAM – As preferências e demandas dos consumidores estão mudando rapidamente; Novos produtos são introduzidos para atender às exigências dos consumidores; Há uma diferença significativa de preferências entre clientes antigos e clientes novos.

CADP – Os sistemas gerenciais nesta empresa encorajam as pessoas a desafiarem práticas ultrapassadas; Os sistemas gerenciais nesta empresa são flexíveis o suficiente para nos permitir responder às mudanças em nossos mercados; Esta empresa é capaz de suportar mudanças por meio das competências existentes.

Os dados foram analisados com base em técnicas de estatística univariadas, por meio da utilização de medidas descritivas e estatística multivariada, por meio da técnica de Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling* – SEM) com o objetivo de realizar a estimação das relações propostas na pesquisa (com o uso do *software* SmartPLS® versão 4.1.0.2) (Ringle et al., 2022). O processo de Modelagem de Equações Estruturais foi realizado a partir dos parâmetros indicados por Hair et al. (2017). Os resultados encontrados a partir da análise dos dados são apresentados na seção seguinte.

## APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo contemplou 137 empresas, predominantemente microempresas jovens com de um a cinco anos de existência e situadas majoritariamente nas regiões Sul e Sudeste do Brasil. O faturamento médio anual da maioria delas (40,9%) configura-se em menos de R\$ 250 mil reais. Elas atuam em setores variados, incluindo tecnologias aplicadas como SaaS (*Software as a Service*) para *web apps*, Agronegócio e Educação, destacando uma mistura de inovação tecnológica e aplicação prática em setores tradicionais. A maioria dessas empresas, cerca de 70,8%, não realiza atividades no mercado internacional, indicando uma concentração de operações no mercado interno.

O perfil dos respondentes, apresentado na seção anterior, demonstra uma persistente disparidade de gênero nos cargos de liderança das *startups* que não só reflete padrões globais como também molda a dinâmica interna dessas empresas. Esses dados refletem tendências observadas no ecossistema de *startups* brasileiro, que caracteriza seus líderes majoritariamente como homens, com formação avançada e atuando como CEOs. Porém, essa não é uma realidade somente brasileira; um estudo no *Academy of Management Journal* indica que *startups* com poucas mulheres em suas contratações iniciais tendem a perpetuar essa disparidade de gênero (Engel et al., 2023).

Nos próximos tópicos desta seção, são apresentadas as etapas e o resultado da Modelagem de Equações Estruturais via Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).

## Especificação do modelo estrutural

A análise do modelo de caminho incorporado no presente estudo revela que a OM, articulada por meio da coordenação interfuncional, da valorização da informação de mercado e do enfoque no cliente, exerce uma influência significativa e positiva sobre a CADP organizacional. A investigação adicional evidencia que a IAM contribui não apenas para intensificar a OM, mas também mantém uma correlação direta com o aprimoramento da capacidade de adaptação.

Essencialmente, a OM assume o papel de um mediador imprescindível na interação entre a incerteza ambiental e a adaptabilidade organizacional. Tais constatações sugerem que a implementação de estratégias focadas no reforço da OM emerge como um elemento fundamental para potencializar a capacidade das organizações de responderem eficientemente a contextos mercadológicos caracterizados por elevada volatilidade.

## Avaliação do modelo de mensuração

Após 10 iterações, o modelo estrutural alcançou estabilidade. A avaliação do ajuste do modelo PLS-SEM foi conduzida empregando os seguintes critérios: Standardized Root Mean Square Residual (SRMR), square Euclidean distance ( $d_{SED}$ ), Geodesic distance ( $d_G$ ) e Normed Fit Index (NFI). Os achados apresentaram ajustes aos dados pelo modelo estrutural, evidenciado por valores aceitáveis de  $SRMR = 0,063$ ,  $dSED = 7,218$ ,  $dG = 1,706$ ,  $NFI = 0,864$  (Henseler, Hubona et al., 2016). Foi observado que o valor de SRMR se situou abaixo do limiar de 0,08, conforme apontado por Henseler, Ringle et al. (2016), e o NFI superou o limiar recomendado de 0,8, conforme proposto por Hu e Bentler (1998), indicando um bom ajuste do modelo aos dados.

Os resultados estatísticos do estudo ressaltam a confiabilidade e a validade convergente dos construtos, com o Alfa de Cronbach superando o valor de corte de 0,7 em todas as dimensões, e a Confiabilidade Composta confirmando a robustez desses achados com valores também acima de 0,7, ambos respaldados pelas diretrizes de Hair et al. (2017). Quanto à Variância Média Extraída (VME), os valores excedem o patamar recomendado de 0,5 para a maioria dos construtos, alinhando-se às recomendações de Ringle et al. (2014), embora o construto CADP exija aprimoramentos para atender plenamente aos padrões de validade convergente.

**Tabela 2.** Variância Média Extraída, Alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta do Modelo

Dimensões	AC	CC	VME
Capacidade Adaptativa (CADP)	0,744	0,838	0,567
Coordenação Interfuncional (CI)	0,690	0,865	0,762
Foco no Cliente (FC)	0,770	0,852	0,592
Importância da Informação (II)	0,868	0,911	0,719
Incerteza Ambiental de Mercado (IAM)	0,759	0,781	0,578

Nota: Software SmartPLS<sup>v</sup> 4.1.0.2 com base em Ringle et al. (2022).

A análise dos dados advindos da pesquisa, conforme elucidado na tabela examinada, indica uma validade discriminante satisfatória do modelo teórico proposto. Pelo critério de Fornell-Lacker (Fornell & Larcker, 1981), verifica-se que a raiz quadrada da VME para cada construto (CADP, CI, FC, II, IAM) suplanta significativamente as correlações interconstrutos, denotando que cada construto captura variação que lhe é inerente e não compartilhada significativamente com outros. Adicionalmente, o índice HTMT ((Henseler, Hubona et al., 2016) reforça essa constatação ao exibir valores inferiores ao limiar de 0,90, corroborando a distinção entre os construtos.

**Tabela 3.** Critérios Fornell-Lacker e HTMT para Avaliação da Validade Discriminante do Modelo Proposto

Dimensões	CADP	CI	FC	II	IAM
	0,753	0,873	0,769	0,848	0,760
Matriz de Correlação de Pearson					
CADP	1,000				
CI	0,380	1,000			
FC	0,243	0,256	1,000		
II	0,473	0,712	0,360	1,000	
IAM	0,361	0,225	0,285	0,140	1,000
Limite Superior (HTMT) <sub>97,5%</sub>					
CI	0,766				
FC	0,562	0,565			
II	0,755	0,830	0,616		
IAM	0,938	0,929	0,892	0,777	

Nota: Software SmartPLS<sup>v</sup> 4.1.0.2 com base em Ringle et al. (2022).

A confluência desses critérios ratifica a robustez do modelo estudado, asseverando que as medidas empregadas refletem com propriedade os conceitos distintos pretendidos na investigação. Ambas (VME e HTMT) estimaram as correlações reais entre as dimensões do modelo proposto, verificando que todos os critérios foram atendidos (Hair et al., 2017), como visto na Tabela 3.

## Avaliação do modelo estrutural

Hair et al. (2017) e Lopes et al. (2020) delineararam um método sistemático para a avaliação de modelos estruturais que se apoia em teorias que fundamentam os modelos de caminhos. Esse método busca não apenas testar a capacidade preditiva do modelo, mas também explorar as relações entre suas dimensões. Segundo esses autores, o processo inclui etapas críticas como a análise da colinearidade por meio do fator de inflação da variância (VIF), a verificação do coeficiente de determinação ( $R^2$ ), a avaliação da relevância preditiva do  $Q^2$  do modelo, e a análise da significância e relevância das relações no modelo por meio da validação dos coeficientes. Essas etapas são fundamentais para verificar a robustez do modelo estrutural e sua eficácia em representar as relações teóricas propostas.

Esses achados fornecem um entendimento sobre o impacto da IAM e da OM na CADP. Os valores de VIF e o  $R^2$  indicam que as variáveis exógenas não apresentam multicolinearidade e explicam uma porção moderada da variabilidade na CADP, respectivamente. Ademais, o Efeito Preditor ( $Q^2$ ) com valores de 0,099 para a CADP e 0,033 para a OM demonstra a relevância estatística das relações propostas no modelo e sublinha a influência moderada das variáveis exógenas na explicação das variáveis dependentes no contexto de um ambiente de mercado incerto e na estratégia de OM.

**Tabela 4.** Valores de VIF,  $R^2$  e  $Q^2$  para as Relações Propostas no Modelo

Dimensões Exógenas	Dimensões Endógenas (VIF)	
	CADP	OM
IAM	1,075	1,000
OM	1,075	
$R^2$ (p – valor)	0,287 (0,000)	0,170 (0,000)
$Q^2$	0,099	0,033

Nota: Software SmartPLS<sup>®</sup> v. 4.1.0.2 com base em Ringle et al. (2022).

Os resultados estatísticos indicam que a OM e a IAM têm influências moderadas, mas significativas, na CADP das organizações, sugerindo que tais fatores são cruciais para a estratégia adaptativa em ambientes de mercado incertos.

## Avaliação das hipóteses no modelo estrutural

Os resultados obtidos e apresentados na Tabela 5 e a Figura 2 elucidam as relações propostas no modelo de investigação do presente estudo, que analisa os efeitos da OM e da IAM sobre a CADP das organizações. Os coeficientes padronizados ( $\beta$ ) demonstram que a OM exerce uma influência positiva e robusta sobre a CADP das organizações ( $\beta = 0,411$ ; p-valor < 0,001), corroborando as hipóteses H1a, H1b e H1c, que associam as subdimensões da OM – coordenação interfuncional, importância da informação e foco no cliente – com a CADP.

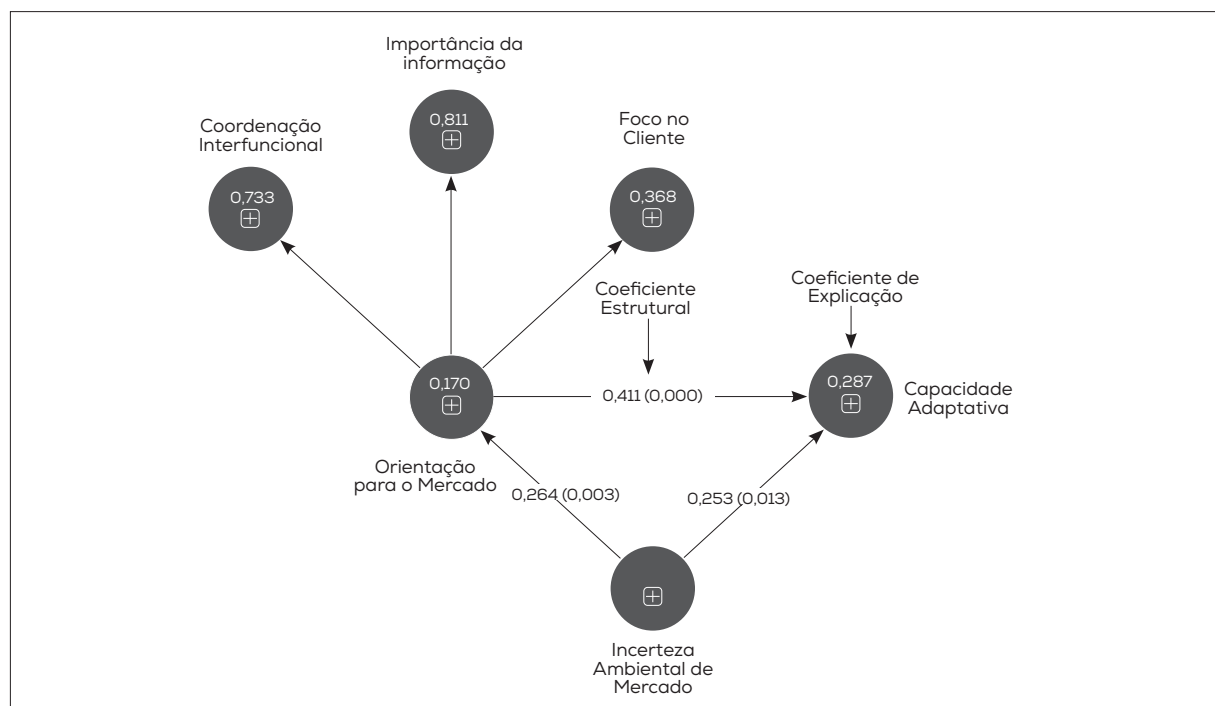
**Tabela 5.** Valores de  $\beta$  para o Modelo Proposto

Hipóteses	Relações Diretas	$\beta$	D.P.	Estat. t	p-valor
H1	OM $\rightarrow$ CADP	0,411	0,100	4,098	0,000
H2	IAM $\rightarrow$ OM	0,264	0,089	2,980	0,003
H3	IAM $\rightarrow$ CADP	0,253	0,101	2,492	0,013
	<b>Relações Indiretas</b>				
H4	IAM $\rightarrow$ OM $\rightarrow$ CADP	0,108	0,047	2,295	0,022

Nota: Software SmartPLS<sup>®</sup> v. 4.1.0.2 com base em Ringle et al. (2022).

D. P. = Desvio-padrão

Adicionalmente, a IAM mostrou-se positivamente relacionada tanto com a OM ( $\beta = 0,264$ ; p-valor = 0,003) quanto com a CADP ( $\beta = 0,253$ ; p-valor = 0,013), indicando que as percepções de incerteza no mercado podem impulsionar as organizações a adotarem uma postura mais orientada para o mercado e a desenvolverem uma maior CADP. Mais ainda, a análise da relação indireta fornece suporte para a hipótese H4, na qual a OM medeia a relação entre a IAM e a CADP ( $\beta = 0,108$ ; p-valor = 0,022). Esse achado é de significativa importância prática e teórica, sugerindo que a OM atua como um mecanismo pelo qual a incerteza ambiental exerce influência sobre a CADP das organizações. O modelo de caminho final é apresentado na Figura 2.

**Figura 2.** Modelo de Caminho Final para o Modelo Proposto

Nota: Elaborado no SmartPLS<sup>®</sup> v. 4.1.0.2 com base em Ringle et al. (2022).

Conclui-se, portanto, que o modelo proposto fornece informações importantes sobre a dinâmica entre a OM, a IAM e a CADP. Esses achados reforçam a necessidade de uma abordagem estratégica que contemple tanto as dimensões internas da organização quanto os desafios impostos pelo ambiente de mercado, destacando a OM como uma estratégia fundamental para a melhoria da CADP em contextos de incerteza. Apresentam-se na Tabela 6 as hipóteses que foram aceitas com base na análise dos dados.

Tabela 6. Resumo das Hipóteses

Hipóteses		Resultado
H1	A orientação para o mercado está positivamente relacionada à capacidade adaptativa.	Aceita
H2	A incerteza ambiental de mercado está positivamente relacionada à orientação para o mercado.	Aceita
H3	A incerteza ambiental de mercado está positivamente relacionada à capacidade adaptativa.	Aceita
H4	A orientação para o mercado medeia a relação entre a incerteza ambiental de mercado e a capacidade adaptativa.	Aceita

Os resultados confirmam as hipóteses do estudo. A OM mostrou uma relação positiva com a CADP das organizações (H1), indicando que práticas de alinhamento interno e foco no cliente são essenciais para o ajuste às mudanças de mercado. A IAM impactou positivamente tanto a OM (H2) quanto a CADP (H3), sugerindo que ambientes voláteis estimulam as empresas a se tornarem mais voltadas ao mercado e adaptáveis. Além disso, a OM atua como mediadora entre a IAM e a CADP (H4), destacando a importância de uma estratégia orientada para o mercado diante da incerteza.

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os achados confirmam a importância da OM como mecanismo estratégico, mas também desafiam a visão linear predominante na literatura. Embora a OM potencialize a CADP em contextos de elevada incerteza, o efeito foi moderado ( $\beta = 0,411$ ), sugerindo variação conforme características organizacionais. Diferente de estudos que apontam impactos mais expressivos (Didonet et al., 2012), os resultados indicam que fatores como a recente constituição das empresas e restrições de recursos podem limitar a conversão de práticas orientadas ao mercado em ganhos adaptativos. Assim, ainda que Narver e Slater (1990) e Day (1994) defendam a OM como essencial para responder às demandas externas, e Wang e Ahmed (2007) ressaltem seu papel na ampliação da adaptabilidade, os achados sugerem que a OM deve ser vista como capacidade contingente, dependente do contexto institucional e da maturidade organizacional.

Os resultados reforçam a teoria de que práticas voltadas para o cliente, disseminação de inteligência de mercado e coordenação interfuncional são essenciais para melhorar a flexibilidade organizacional. A OM atua como um catalisador que integra fatores externos e internos, proporcionando às organizações maior agilidade e resiliência. Enquanto estudos



anteriores enfatizaram os efeitos diretos da OM no desempenho organizacional (Didonet et al., 2012; Teece, 2007), os achados deste estudo ampliam essa perspectiva ao revelar o papel mediador da OM entre a IAM e a CADP. Isso indica que a OM não é apenas uma resposta às condições de mercado, mas também uma estratégia proativa que capacita as organizações a reconfigurar seus recursos de forma eficaz.

Explorando os motivos pelos quais os resultados ressoam com estudos anteriores, observa-se que a OM promove uma cultura de aprendizagem contínua e inovação, essenciais em ambientes incertos. Andersen (2017) sugere que a incerteza ambiental estimula as empresas a desenvolverem CADP para sobreviverem e prosperarem. Os resultados confirmam essa visão, mas também destacam que a intensidade desse impacto pode variar em função de fatores contextuais, como o setor de atuação e a maturidade organizacional. Por exemplo, empresas em setores altamente regulamentados podem enfrentar barreiras adicionais à adaptação rápida, mesmo possuindo uma forte OM, sugerindo que a OM, embora fundamental, deva ser complementada por outras capacidades organizacionais específicas, como agilidade operacional e inovação tecnológica (Mitrega & Pfajfar, 2015).

A análise indica que a OM é uma catalisadora da CADP ao permitir uma reconfiguração mais ágil dos recursos organizacionais. Estudos como os de Guinea e Raymond (2020) e Kurniawan et al. (2021) apontam que práticas interfuncionais e a valorização de informações estratégicas são determinantes para esse processo. A OM facilita a comunicação e a colaboração entre diferentes departamentos, permitindo que a organização responda de maneira coesa às mudanças do mercado. Assim, este estudo reforça que a OM não apenas promove flexibilidade, mas também reduz os impactos negativos da volatilidade de mercado ao criar um alinhamento estratégico entre capacidades internas e demandas externas.

Do ponto de vista prático, os resultados indicam que gestores devem adotar práticas de OM com cautela diante de suas limitações. A implementação de *feedback* contínuo, personalização de produtos e disseminação de inteligência de mercado fortalecem a resiliência, embora tais práticas, isoladamente, possam não gerar ganhos relevantes de adaptabilidade em empresas jovens ou com restrições de recursos. Diferente de estudos mais otimistas (Akhtar et al., 2021), os achados reforçam que a OM precisa ser acompanhada por políticas de inovação, liderança estratégica e desenvolvimento de capacidades complementares. A principal implicação é que gestores não devem superestimar a OM como solução isolada, mas integrá-la a uma arquitetura organizacional ampla e adaptativa.

Em termos teóricos, os resultados expandem a perspectiva das capacidades dinâmicas ao mostrar que a OM não é apenas resposta às demandas externas, mas estratégia proativa de reconfiguração de recursos. A constatação de que a mediação entre IAM e CADP foi moderada ( $\beta = 0,108$ ;  $p = 0,022$ ) e condicionada por fatores contextuais sugere limites à interpretação da OM como elemento central. Essa evidência reforça a necessidade de integrar perspectivas complementares, como a visão institucional (Peng et al., 2019) e a literatura de liderança estratégica, para compreender como a OM interage com fatores organizacionais e ambientais. Abre-se, assim, campo fértil para investigar quando e em quais condições a OM potencializa a CADP, reforçando que seu papel é contingente, e não universal.

## CONCLUSÃO

A OM demonstrou ser um mecanismo estratégico fundamental para a CADP das organizações em ambientes caracterizados por elevada incerteza. Este estudo avançou a literatura ao revelar que a OM não apenas responde às demandas de mercado, mas também amplifica os efeitos da IAM sobre a CADP. No entanto, ao contrário de estudos anteriores, que tratam a OM como uma resposta reativa ao ambiente externo, esta pesquisa sugere que a OM pode também funcionar como uma força proativa, capaz de modificar a própria dinâmica organizacional diante da volatilidade do mercado.

O estudo confirma que práticas voltadas para o cliente, disseminação de inteligência de mercado e coordenação interfuncional são essenciais para melhorar a flexibilidade organizacional. Contudo, a análise crítica revela que esses mecanismos não são universais. Em setores mais regulamentados, por exemplo, empresas podem enfrentar barreiras que limitam a adaptação rápida, mesmo com uma forte OM. Assim, é crucial considerar que a intensidade do impacto da OM sobre a CADP não é homogênea, sendo mediada por fatores contextuais como a maturidade organizacional e o tipo de setor (Mitrege & Pfajfar, 2015).

Este estudo sugere que a OM desempenha papel mediador entre a IAM e a CADP, ampliando a teoria das capacidades dinâmicas. Ao integrar práticas interfuncionais e valorização de informações estratégicas, a OM facilita a reconfiguração dos recursos organizacionais, permitindo adaptação rápida às mudanças do mercado. No entanto, não se exploraram completamente os mecanismos subjacentes, como cultura organizacional, liderança estratégica e estrutura de governança, os quais podem influenciar a interação da OM com recursos internos e exigências externas, abrindo campo para pesquisas futuras.

Adicionalmente, sugere-se que investigações futuras considerem a realização de análises adicionais, como testes multigrupo baseados em variáveis sociodemográficas, para verificar possíveis variações nas relações propostas. As implicações práticas indicam que gestores devem adotar a OM não apenas para mitigar riscos imediatos, mas como elemento central de uma estratégia deliberada de longo prazo para criar resiliência organizacional. *Feedback* contínuo, personalização de produtos, inteligência de mercado e coordenação interfuncional podem fortalecer a posição competitiva, especialmente em cenários de crise, mas devem ser ajustados ao setor e à maturidade da organização, exigindo abordagem flexível e adaptativa.

O estudo apresenta limitações devido à coleta de dados ter sido conduzida durante a pandemia de Covid-19, o que restringiu o acesso a participantes e exigiu métodos alternativos, sem precedentes formais validados. Apesar do esforço para obter 137 respondentes, a amostra ainda representa limitação. Futuras pesquisas podem ampliar a amostra, explorar diferentes dimensões de incerteza ambiental e incorporar metodologias qualitativas para capturar nuances das estratégias organizacionais em contextos turbulentos, oferecendo uma compreensão mais rica das respostas adaptativas.

## REFERÊNCIAS

- Acosta, A. S., Crespo, A. H., & Agudo, J. C. (2018). Effect of market orientation, network capability and entrepreneurial orientation on international performance of small and medium enterprises (SMEs). *International Business Review*, 27(6), 1128-1140. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.04.004>
- Akbariyeh, H., & Seddigh, A. (2017). The influence of strategic orientation on new product development: Mediating role innovation, knowledge management and organisational capabilities: An empirical investigation. *International Journal Business Innovation and Research*, 13(4). <http://dx.doi.org/10.1504/IJBIR.2017.085104>
- Akhtar, S., Martins, J. M., Mata, P. N., Tian, H., Naz, S., Dâmaso, M., & Santos, R. S. (2021). Assessing the relationship between market orientation and green product innovation: The intervening role of green self-efficacy and moderating role of resource bricolage. *Sustainability*, 13, 11494. <https://doi.org/10.3390/su132011494>
- Alvarez, V. S., & Merino, T. G. (2003). The history of organizational renewal: Evolutionary models of Spanish savings and loans institutions. *Organization Studies*, 24(9), 1437-1461. <https://doi.org/10.1177/0170840603249005>
- Andersen, T. J. (2017). Introduction: Adaptive corporate strategies in a turbulent world. In T. J. Andersen (Ed.), *The responsive global organization: Emerald studies in global strategic responsiveness* (pp. 1-12). Emerald Publishing Limited.
- Atanassova, I. V., & Bednar, P. (2022). Managing uncertainty: Company's adaptive capabilities during Covid-19. *Complex Systems Informatics and Modeling Quarterly*, 33, 14-39. <https://doi.org/10.7250/csimq.2022-33.02>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Thrassou, A. (2023). Impact of organizational dynamic capability on international expansion and the moderating role of environmental dynamism, *International Journal of Organizational Analysis*, 31(5), 1935-1956. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2021-3003>
- Chen, J.Y., Reilly, R.R. and Lynn, G.S. (2005). The impacts of speed-to-market on new product success: the moderating effects of uncertainty. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 52, 199-212.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Davis, J. P., Eisenhardt, K. M., & Bingham, C. B. (2009). Optimal structure, market dynamism, and the strategy of simple rules. *Administrative Science Quarterly*, 54(3), 413-452. <http://www.jstor.org/stable/27749341>
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58, 37-52. <https://doi.org/10.2307/1251915>
- Day, G. S. (1999). Misconceptions about market orientation. *Journal of Market-Focused Management*, 4, 5-16. <https://doi.org/10.1023/A:1009882027377>
- Deligianni, I., Dimitratos, P., Petrou, A., & Aharoni, Y. (2016). Entrepreneurial orientation and international performance: The moderating effect of decision-making rationality. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 462-480. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12152>

- Deshpandé, R., & Farley, J. U. (1998). Measuring market orientation: Generalization and synthesis. *Journal of Market Focused Management*, 2, 213-232. <https://doi.org/10.1023/A%3A1009719615327>
- Deshpandé, R., Grinstein, A., & Ofek, E. (2012). Strategic orientations in a competitive context: The role of strategic orientation differentiation. *Marketing Letters*, 23, 629-643. <https://doi.org/10.1007/s11002-012-9167-4>
- Didonet, S., Simmons, G., Díaz-Villavicencio, G., & Palmer, M. (2012). The relationship between small business market orientation and environmental uncertainty. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(7), 757-779. <https://doi.org/10.1108/02634501211273841>
- Dutot, V., Bergeron, F., & Raymond, L. (2014). Information management for the internationalization of SMEs: An exploratory study based on a strategic alignment perspective. *International Journal of Information Management*, 34(5), 672-681. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.06.006>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- ElNaggar, R. A. A., & ElSayed, M. F. (2023). Drivers of business model innovation in micro and small enterprises: Evidence from Egypt as an emerging economy. *Journal of Future Business*, 9(1):4, 1-17. <https://doi.org/10.1186/s43093-022-00180-2>
- Engel, Y., Lewis, T., Cardon, M. S., & Hentschel, T. (2023). Signaling diversity debt: Startup gender composition and the gender gap in joiners' interest. *Academy of Management Journal*, 66(5), 1969-1500. <https://doi.org/10.5465/amj.2021.1197>
- Ferraresi, A. A., Quandt, C. O., Santos, S. A. dos, & Frega, J. R. (2012). Knowledge management and strategic orientation: Leveraging innovativeness and performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(5), 688-701. <https://doi.org/10.1108/13673271211262754>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226. <https://doi.org/10.2307/20159573>
- Guerra, R. M. A. (2017). *Capacidades dinâmicas e ambidestria organizacional como variáveis mediadoras da relação entre orientação empreendedora e performance organizacional* (Tese de doutorado, Programa de Pós-Graduação em Administração da Associação UCS/PUCRS, Caxias do Sul).
- Guinea, A. O. de, & Raymond, L. (2020). Enabling innovation in the face of uncertainty through IT ambidexterity: A fuzzy set qualitative comparative analysis of industrial service SMEs. *International Journal of Information Management*, 50, 244-260. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.007>
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116, 2-22. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review*, 33(3), 405-431. <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2014-0304>

- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424-453. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.3.4.424>.
- Huhtala, J. P., Sihvonen, A., Frösén, J., Jaakkola, M., & Tikkanen, H. (2014). Market orientation, innovation capability and business performance: Insights from the global financial crisis. *Baltic Journal of Management*, 9(2), 134-152. <https://doi.org/10.1108/BJM-03-2013-0044>
- Iuga, I. C., Mudakkar, S. R., & Dragolea, L. L. (2024). Agricultural commodities market reaction to COVID-19. *Research in International Business and Finance*, 69, 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102287>
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70. <https://doi.org/10.2307/1251854>
- Judge, W. Q., & Blocker, C. P. (2008). Organizational capacity for change and strategic ambidexterity. *European Journal of Marketing*, 42(9/10), 915-926. <https://doi.org/10.1108/03090560810891073>
- Karami, M., & Tang, J. (2019). Entrepreneurial orientation and SME international performance: The mediating role of networking capability and experiential learning. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 37(2), 105-124. <https://doi.org/10.1177/0266242618807275>
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18. <https://doi.org/10.2307/1251866>
- Kurniawan, R., Budiastuti, D., Hamsal, M., & Kosasih, W. (2021). Networking capability and firm performance: The mediating role of market orientation and business process agility. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(9), 1646-1664. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2020-0023>
- Lestari, S. D. (2017). Environmental uncertainty and market orientation on business performance with innovation as an intervening variable: A survey of banking industry in Indonesia. *Journal of Management and Marketing Review*, 2(2), 64-72. <https://ssrn.com/abstract=3005269>
- Lin, Y., Zhao, S., & Li, N. (2014). A study of network-building HR practices for TMT, strategic flexibility and firm performance. *Nankai Business Review International*, 5(1), 95-114. <https://doi.org/10.1108/NBRI-01-2014-0001>
- Liu, H., Kim, S. J., Wang, H., & Kim, K. H. (2020). Corporate sustainability management under market uncertainty. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 32(5), 1023-1037. <https://doi.org/10.1108/APJML-03-2019-0131>
- Lopes, L. F. D., Chaves, B. M., Fabricio, A., Almeida, D. M., Obregon, S. L., Lima, M. P., Silva, W. V., Camargo, M. E., Veiga, C. P., Moura, G. L., Silva, L. S. C. V., & Costa, V. M. F. (2020). Analysis of well-being and anxiety among university students. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3874), 1-23. <https://doi.org/10.3390%2Fijerph17113874>
- Mikalef, P., & Pateli, A. (2017). Information technology-enabled dynamic capabilities and their indirect effect on competitive performance: Findings from PLS-SEM and fsQCA. *Journal of Business Research*, 70, 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.09.004>
- Miller, D. 1987. The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy. *Strategic Management Journal*, 8(1), 55-76. <https://doi.org/10.1002/smj.4250080106>
- Mitrega, M., & Pfajfar, G. (2015). Business relationship process management as company dynamic capability improving relationship portfolio. *Industrial Marketing Management*, 46, 193-203. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.029>



- Moriarty, R., & Kosnik, T. (1989). High-tech marketing: Concepts, continuity, and change. *Sloan Management Review*, 30, 7-17.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35. <https://doi.org/10.2307/1251757>
- Oktemgil, M., & Gordon, G. (1997). Consequences of high and low adaptive capability in UK Companies. *European Journal of Marketing*, 31(7), 445-466. <https://doi.org/10.1108/03090569710176619>
- Peng, L., Li, Y., Essen, M. V., & Peng, M. W. (2019). Institutions, resources, and strategic orientations: A meta-analysis. *Asia Pacific Journal of Management*, 37, 499-529. <https://doi.org/10.1007/s10490-018-09642-0>
- Perry, S., & Irene, H. (2024). Time and frequency dynamics between NFT coins and economic uncertainty. *Financial Innovation*, 10(35), 1-26. <http://dx.doi.org/10.1186/s40854-023-00565-4>
- Rawung, S. S. (2019). Market orientation: company performance and global consumer culture change. *Journal of International Conference Proceedings*, 2(1), 1-11. <https://doi.org/10.32535/jicp.v2i1.509>
- Ringle, C. M., Silva, D., & Bido, D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *REMark - Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2022). *SmartPLS 4*. SmartPLS.
- Rodrigues, G. P., & Martins, T. S. (2020). Capacidade de vendas e desempenho: Papel da orientação para o mercado, capacidades pessoais e gerenciais. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(4). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR200199>
- Rotta, C. (2011). *Capacidades dinâmicas e desempenho inovador: Uma análise dos setores químico e eletroeletrônico brasileiros* (Tese de doutorado, Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo).
- Roy, K., & Khokle, P. (2016). Staged development of dynamic capabilities: A study of international joint ventures in India. *Thunderbird International Business Review*, 58(6), 537-554. <https://doi.org/10.1002/tie.21796>
- Schilke, O. (2013). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, 35(2), 179-203. <https://doi.org/10.1002/smj.2099>
- Staber, U., & Sydow, J. (2002). Organizational adaptive capacity: A structuration perspective. *Journal of Management Inquiry*, 11(4), 408-424. <https://doi.org/10.1177/1056492602238848>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Thanos, I. C., Dimitratos, P., & Sapouna, P. (2016). The implications of international entrepreneurial orientation, politicization, and hostility upon SME international performance. *International Small Business Journal*, 35(4), 495-514. <https://doi.org/10.1177/0266242616641749>
- Vala, C. M. S. (2013). *A orientação para o mercado como forma de obter vantagens competitivas nas organizações* (Dissertação, Instituto Politécnico de Leiria, Portugal).
- Viola, C. H. (2006). *O impacto da orientação para o mercado em empresas incubadas de Uberlândia pertencentes à área de tecnologia da informação* (Dissertação, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia).



- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *The International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Westehead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (2004). Internationalization of private firms: Environmental turbulence and organizational strategies and resources. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16, 501-522. <https://doi.org/10.1080/0898562042000231929>
- Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2007). How does strategic orientation matter in Chinese firms? *Asia Pacific Journal Management*, 24, 447-466. <https://doi.org/10.1007/s10490-007-9048-1>
- Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2010). How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. *Journal of Business Research*, 63, 224-231. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.03.003>

## FINANCIAMENTO

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)

## CONFLITOS DE INTERESSE

Os/as autores/as não têm conflitos de interesse a declarar.

## DISPONIBILIDADE DOS DADOS

O conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo não está disponível publicamente.

## CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

**Maíra Nunes Piveta:** Conceitualização, curadoria de dados, análise formal, aquisição de financiamento; Investigação; Metodologia; Administração de projetos; Recursos; Programas; Supervisão; Validação; Visualização; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.

**Nathália Rigui Trindade:** Conceitualização, curadoria de dados, análise formal, aquisição de financiamento; Investigação; Metodologia; Administração de projetos; Recursos; Programas; Supervisão; Validação; Visualização; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.

**Flavia Luciane Scherer:** Conceitualização, curadoria de dados, análise formal, aquisição de financiamento; Investigação; Metodologia; Administração de projetos; Recursos; Programas; Supervisão; Validação; Visualização; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.

**Soraya de Souza Soares:** Conceitualização, curadoria de dados, análise formal, aquisição de financiamento; Investigação; Metodologia; Administração de projetos; Recursos; Programas; Supervisão; Validação; Visualização; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.

**Luis Felipe Dias Lopes:** Conceitualização, curadoria de dados, análise formal, aquisição de financiamento; Investigação; Metodologia; Administração de projetos; Recursos; Programas; Supervisão; Validação; Visualização; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.