



# OS IMPACTOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA, NA INOVATIVIDADE E NOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS: UMA SURVEY COM EMPRESAS INSTALADAS NO BRASIL

## **ALEX ANTONIO FERRARESI**

*Doutor em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de São Paulo (USP).*

*Professor da Escola de Arquitetura e Design da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR).*

*Rua Imaculada Conceição, 1.155, Prado Velho, Curitiba – PR – Brasil – CEP 80215-901*

*E-mail: alex.ferraresi@pucpr.br*

## **SILVIO APARECIDO DOS SANTOS**

*Doutor em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de São Paulo (USP).*

*Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de São Paulo.*

*Avenida Professor Luciano Gualberto, 908, sala E-189, Butantã, São Paulo – SP – Brasil – CEP 05508-900*

*E-mail: sadsanto@usp.br*

## **JOSÉ ROBERTO FREGA**

*Doutor em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração*

*da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR).*

*Professor do Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná (UFPR).*

*Avenida Prefeito Lothário Meissner, 632, 2º andar, Jardim Botânico, Curitiba – PR – Brasil – CEP 82810-170*

*E-mail: jose.frega@gmail.com*

## **CARLOS OLAVO QUANDT**

*Ph.D. pelo Departamento de Planejamento Urbano da University of California – Los Angeles.*

*Professor do Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR).*

*Rua Imaculada Conceição, 1.155, Prado Velho, Curitiba – PR – Brasil – CEP 80215-901*

*E-mail: carlos.quandt@pucpr.br*

## RESUMO

Este artigo é o resultado de uma *survey* realizada com 241 empresas instaladas no Brasil, com o objetivo de verificar se a gestão eficaz do conhecimento contribui para a orientação estratégica da empresa, para sua inovatividade e para os resultados organizacionais. O levantamento dos dados foi realizado por meio de questionários eletrônicos autoadministráveis contendo 54 questões com escalas de 10 pontos para medir o grau de concordância das variáveis dos quatro construtos envolvidos no estudo. Na análise dos dados, utilizou-se a técnica de modelagem de equações estruturais. Fundamentada na teoria da empresa baseada em recursos, a pesquisa partiu do pressuposto de que o conhecimento, além de ser um dos principais recursos de uma organização, alavanca os demais recursos. Os resultados mostraram evidências que permitiram concluir que a gestão eficaz do conhecimento contribui positivamente para a orientação estratégica, porém não foi possível concluir sobre a contribuição positiva desses construtos sobre os demais, quando analisadas as suas relações diretas. Quando mediada pela orientação estratégica, a gestão eficaz do conhecimento mostrou efeitos totais e indiretos robustos e estatisticamente significantes sobre os resultados organizacionais. Os impactos da gestão do conhecimento e da inovatividade da empresa mostraram-se significantes e robustos quando alinhados com uma orientação estratégica que permite à empresa se antecipar e responder às condições do mercado. Verificou-se que a gestão do conhecimento permeia todas as relações entre os demais construtos, o que corrobora o argumento de que o conhecimento é um recurso que alavanca as demais atividades geradoras de valor nas organizações. Embora existam inúmeras pesquisas que abordam os construtos aqui envolvidos, a originalidade deste estudo repousa na análise simultânea desses conceitos, orientada por uma metodologia que permite sua replicação em outras culturas e condições. Além disso, o estudo traz implicações gerenciais no sentido de afirmar que a gestão do conhecimento e suas práticas possuem um caráter estratégico que deve ser considerado antes da aplicação de práticas pontuais para o alcance de objetivos específicos.

## PALAVRAS-CHAVE

Gestão do conhecimento. Inovatividade. Orientação estratégica. Resultados organizacionais. Inovação.

### 1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente econômico caracterizado por rápidas mudanças e alta competitividade, as empresas têm focado seus esforços na melhoria de suas capacidades de inovação e na gestão de seus ativos intangíveis. Nesse contexto, a visão do conhecimento como um recurso que pode ser utilizado para alavancar outros recursos organizacionais sugere que as práticas ligadas à gestão do conhecimento atuam como fatores impulsionadores da inovação e desempenho organizacional. Na mesma linha, a orientação estratégica desempenha um importante papel, uma vez que a estratégia em si não somente influencia e orienta as operações dos negócios, mas também fornece uma base para resultados positivos no longo prazo (Sinkovics & Roath, 2004).

Partindo do princípio de que a gestão do conhecimento e a orientação estratégica objetivam práticas que permitam que as empresas apliquem o conhecimento de forma eficaz para desenvolver vantagem competitiva, elas são correlacionadas, teoricamente, com padrões de comportamento inovador e desempenho superior. No entanto, os efeitos das práticas de gestão do conhecimento, da orientação estratégica e inovação nos resultados organizacionais podem não ser diretos, dadas as interações potencialmente complexas entre essas variáveis para a realização dos objetivos estratégicos, além da influência de outros fatores internos e externos. Han, Kim e Srivastava (1998) descreveram a relação indireta entre a orientação estratégica e o resultado organizacional. Sinkovics e Roath (2004) encontraram relações diretas e indiretas entre estratégia e resultados dentro de um contexto interorganizacional.

Esforços para identificar os impactos da gestão do conhecimento na inovatividade e no resultado das empresas foram discutidos por Almashari, Zairi e Alathari (2002), Bogner e Bansal (2007) e Decarolis e Deeds (1999). Já os estudos sobre a relação entre a orientação para o mercado e a inovatividade têm produzido resultados contraditórios, conforme relatam Baker e Sinkula (1999) e Deshpandé e Farley (2004).

A correlação entre a orientação para o mercado e os resultados organizacionais tem sido amplamente debatida. Um levantamento de 36 estudos, conduzido

por Jaworski, Kohli e Sahay (2000), indicou que 23 deles encontraram uma correlação positiva, enquanto os demais encontraram correlações fracas ou não significativas. Por fim, a inovatividade é intuitivamente correlacionada com o resultado organizacional, o que é confirmado por vários estudos, segundo descrevem Calantone, Cavusgil e Zhao (2002).

Conforme demonstram esses exemplos, existe um corpo robusto de pesquisas que abordam vários tipos de relacionamentos envolvendo a gestão do conhecimento, orientação estratégica, inovação e desempenho, mas não são encontrados estudos que analisem esses construtos simultaneamente, da mesma forma como relatado na presente pesquisa.

Este artigo se propõe a examinar as relações entre esses quatro construtos, utilizando dados de uma *survey* realizada com 241 empresas instaladas no Brasil. O objetivo foi verificar se a gestão do conhecimento contribui para o desenvolvimento de uma orientação estratégica e para a capacidade de inovar – inovatividade –, e se esses três fatores contribuem, direta ou indiretamente, para melhorar os resultados organizacionais. Nas seções seguintes, a revisão da literatura é utilizada para desenvolver as principais construções teóricas e delinear o modelo da investigação proposta. A seguir, são apresentadas as hipóteses de pesquisa, a discussão da metodologia de pesquisa, as descobertas e as implicações teóricas e gerenciais dos resultados.

## 2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A abordagem do conhecimento como recurso estratégico tem suas raízes, principalmente, na teoria da empresa baseada em recursos (*resource based view of the firm* – RBV), proposta no trabalho seminal de Penrose (1959) e desenvolvida também por Barney (1991), Grant (1996), Peteraf (1993) e Wernerfelt (1984). De acordo com a RBV, um recurso organizacional pode incluir qualquer ativo específico, tangível ou intangível, ligado de maneira semipermanente a uma empresa, e é necessária uma estratégia para alavancar esses recursos únicos (Wernerfelt, 1984).

Derivada dos conceitos originais da RBV, foi proposta a teoria baseada no conhecimento da empresa – *knowledge based view of the firm* (Grant, 1996). As organizações são percebidas como cada vez mais dependentes dos recursos do conhecimento, que, além de possuírem características específicas, exigem foco estratégico em aspectos como desenvolvimento de competências, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento tácito e explícito (Curado & Bontis, 2006).

Entretanto, a gestão do conhecimento vem sendo um dos assuntos mais polêmicos e menos compreendidos na comunidade acadêmica (Fleury & Oliveira, 2001). A ideia de “gerir” o conhecimento tem sido objeto de críticas, mesmo após mais de duas décadas de desenvolvimento da teoria e da prática da gestão do conhecimento.

O conhecimento, sua aquisição, aplicação e compartilhamento vêm sendo um tema tratado com profusão ao longo da história. A epistemologia (do grego *episteme* = conhecimento; *logos* = teoria), ramo da filosofia que trata os problemas filosóficos sobre o conhecimento, demonstra que o conhecimento foi o foco de estudo de vários pensadores antigos e modernos (Thonnard, 1968). Em Abbagnano (2007), são encontradas mais de dez páginas sobre o significado e as definições do conceito de “conhecimento”, demonstrando que o risco na busca de uma definição sobre o conhecimento seria cair num reducionismo ou ampliar de tal forma a definição de maneira a não permitir sua operacionalização como variável de estudo, acabando por ser algo vago e demasiadamente abstrato.

No início do século XXI, Maturana e Varela (2001, p. 35) defenderam que o conhecimento está ligado a uma ação, a um ato, a um fazer, e, portanto, afirmam que a obtenção do conhecimento é um ato cognitivo do ser humano: “conhecer é uma ação efetiva, ou seja, uma efetividade operacional no domínio da existência do ser vivo”. Esse pensamento é convergente com a abordagem de Nonaka e Takeuchi (1997), em sua teoria da criação do conhecimento organizacional, e é utilizado neste trabalho.

Admite-se que o conhecimento em si não é gerenciável no sentido estrito, assim, sugere-se que a expressão “gestão do conhecimento” seja interpretada como “gestão baseada no conhecimento”, isto é, uma filosofia gerencial focada no conhecimento como recurso estratégico (Ferraresi & Santos, 2006). Mesmo que o conhecimento não possa ser gerenciado da mesma forma que um ativo convencional, é possível gerenciar ativos intelectuais, as competências organizacionais e os processos, objetivando o desenvolvimento de conhecimento e aprendizagem (Dalkir, 2011).

Na literatura sobre o tema da gestão do conhecimento, são identificados vários processos-chave relacionados ao desenvolvimento do conhecimento organizacional: transferência, captura e uso de conhecimento (DeLong, 1997); aquisição, colaboração, integração e experimentação de conhecimento (Leonard-Barton, 1995); criação, transferência, combinação, integração e exploração (Teece, 1998); transferência, criação e utilização (Skyrme & Amidon, 1996; Spender, 1996). Gold, Malhotra e Segars (2001) sintetizaram essas abordagens e desenvolveram um construto composto de quatro dimensões dos processos da gestão do conhecimento: aquisição, conversão, aplicação e proteção. Uma variação desse modelo, com significativas adaptações, foi aplicada por Zheng (2006) e

Zheng, Yang e McLean (2010), em estudos sobre o papel mediador da gestão do conhecimento nas relações entre a cultura organizacional, estrutura, estratégia e eficácia organizacional.

Em consonância com a literatura existente, presume-se para os fins desta pesquisa que a gestão eficaz do conhecimento pode ser medida por meio do levantamento da percepção dos gestores, e o mesmo raciocínio se aplica à orientação estratégica, à inovatividade e aos resultados organizacionais. Propõe-se que a gestão do conhecimento eficaz existe quando uma organização possui processos mensuráveis para: 1. criar e capturar o conhecimento que será aplicado para alcançar os objetivos organizacionais; 2. compartilhar, converter, organizar e disseminar o conhecimento entre as pessoas na organização; e 3. aplicar o conhecimento para criar valor para a empresa e seus clientes. A gestão do conhecimento eficaz ocorre quando essas três dimensões de processos são realizadas ciclicamente dentro da organização (Dalkir, 2011).

### **3 INOVATIVIDADE**

O termo “inovatividade” é frequentemente utilizado para indicar o grau de novidade de uma determinada inovação (Garcia & Calantone, 2002) ou o grau de rapidez com que uma unidade de adoção individual (pessoas ou organizações) adota algo novo em comparação com outras, em um sistema social (Hurt, Joseph, & Cook, 1977). Numa perspectiva organizacional, a inovatividade refere-se à capacidade de uma empresa em introduzir ou adotar novos processos, produtos ou ideias (Hult, Hurley, & Knight, 2004). Inovatividade de uma empresa é, portanto, a “vontade de mudança”, a abertura a novas ideias como um aspecto de sua cultura (Hurley & Hult, 1998). De acordo com Lynch, Walsh e Harrington (2010), a inovatividade organizacional é composta da capacidade e habilidade para inovar, e essas habilidades e capacidades, além dos conhecimentos necessários, estão disponíveis para tirar vantagem das oportunidades de mercado perante a concorrência.

Conforme comentam Tajeddini, Trueman e Larsen (2006), apesar de existirem numerosos estudos sobre fatores que originam a inovatividade na empresa, não existe ainda um consenso de como isso pode ser relacionado à maximização de desempenho organizacional. Além disso, prosseguem os autores, enquanto o conceito de inovação é amplamente testado em pesquisas, a definição de inovatividade raramente o é.

Na literatura, há poucas variações na medição da inovatividade da empresa da forma como é entendido o conceito nesta pesquisa. Além disso, existem

estudos em que o termo inovatividade é utilizado como forma de entender o grau de novidade da inovação (Garcia & Calantone, 2002; Carneiro, 2000) e sua forma de medição.

Segundo Andreassi e Sbragia (2004), a inovatividade de uma empresa pode ser medida na prática pelo índice de novos produtos que ela exhibe e pela participação dos novos produtos lançados. Porém, é convergente o pensamento de vários autores de que o elemento-chave da inovatividade é uma cultura que incentiva a introdução de novos processos, produtos e ideias (Hult *et al.*, 2004; Hurley & Hult, 1998), e a propensão para inovar é associada com a eficácia e o desempenho organizacional (Tajeddini, 2011). Todavia, conforme Lynch *et al.* (2010) apontam, inconsistências na conceituação e mensuração da inovatividade organizacional têm levado a resultados de pesquisas conflitantes e não comparáveis. Para Wang e Ahmed (2004), isso ocorre, principalmente, devido a conceituações unidimensionais que negligenciam as múltiplas facetas do tema. Resultados conflitantes podem surgir também do uso disseminado de construtos que juntam aspectos antecedentes, ou *inputs* para a inovação, com os componentes internos da empresa e com as medidas dos *outputs* relacionados com os resultados da inovação. De fato, Wang e Ahmed (2004) utilizam uma mistura de *inputs* e *outputs*, em sua conceituação de inovatividade, como um conjunto de comportamentos, produto, processo, mercado e componentes estratégicos. Outras medidas para quantificar a inovatividade, mais focadas, foram utilizadas por Capon, Farley, Lehmann e Hulbert (1992), Deshpandé, Farley e Webster (1993), Deshpandé e Farley (2004), Hurley e Hult (1998) e Tajeddini (2011). No presente estudo, foi utilizada uma escala semelhante à de Tajeddini (2011) para medir a capacidade de inovação das empresas, conforme será visto mais adiante. O pressuposto subjacente é que uma empresa pode ser caracterizada como inovativa quando exhibe comportamentos que promovam a criação, experimentação e implementação de novas ideias.

## 4 ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

A orientação estratégica é definida por Gatignon e Xuareb (1997) como a abordagem específica que uma empresa implementa para criar os comportamentos adequados que sustentam um desempenho superior contínuo. Esse conceito deve refletir a percepção dos gestores em relação ao ambiente competitivo e suas reações às condições ambientais. Conforme apontam Slater, Olson e Hult (2006), a orientação estratégica define uma agenda ampla da estratégia que será completada com os detalhes específicos do conteúdo da estratégia e da implementação.

Um ajuste adequado entre a orientação estratégica da empresa e seus recursos físicos, humanos e organizacionais irá determinar a sua capacidade para alcançar um desempenho superior (Miles & Snow, 1984).

Vários aspectos da orientação estratégica têm sido identificados na literatura, como: orientação para o mercado, orientação empresarial, orientação para o cliente, orientação para custos, orientação para a inovação, orientação para o concorrente, orientação para a aprendizagem, orientação aos funcionários e orientação de interação (Grawe, Chen, & Daugherty, 2009). Estudiosos também postularam um efeito direto da orientação estratégica sobre os resultados nas empresas, sugerindo que uma filosofia orientada para o mercado constitui o núcleo da intenção de uma empresa para enfrentar os eventos no ambiente de mercado e reagir a eles (Aaker, 2009; Day, 1999). A criação de uma cultura de orientação para o mercado e um comportamento com foco na coleta de informações sobre as necessidades dos clientes, as capacidades dos concorrentes e agentes de mercado pode ser fator significativo para o alcance de um desempenho superior (Kohli & Jaworski, 1990; Slater & Narver, 1994). Aaker (2009) postula que a gestão estratégica pressupõe uma visão orientada para o mercado – em direção a clientes, concorrentes e ambiente de mercado –, a fim de apoiar estratégias flexíveis que sejam sensíveis às variações bruscas do comportamento dos clientes, em contraste com a rigidez do planejamento de longo prazo. Nessa linha, Day (1999) afirma que uma empresa orientada para o mercado combina uma cultura orientada externamente, uma capacidade para monitorar diferentes mercados e um pensamento estratégico antecipatório, além de uma configuração que permite que ela se antecipe e responda às mudanças do mercado. Esses três elementos são suportados por uma base compartilhada de conhecimento para disseminação interna das informações.

A relação direta entre mercado e orientação estratégica é proposta por Deshpandé (1999) em três níveis: cultural, com crenças e valores que são, primariamente, orientados para o cliente; estratégica, com uma orientação para a criação de valor superior; e tática, compreendendo um conjunto de processos interfuncionais e atividades que também são orientados para a criação de valor e satisfação do cliente.

Neste estudo, o construto da orientação estratégica é composto por variáveis que refletem a característica da orientação para o mercado, ou seja, a orientação para o mercado é uma das possíveis orientações estratégicas de uma empresa. Essa escolha está alinhada com argumentos e evidências robustas de que as empresas orientadas para o mercado possuem características que conduzem suas capacidades competitivas para o alcance de um melhor desempenho (Narver & Slater, 1990; Han *et al.*, 1998) e ainda de que essa orientação estratégica oferece uma capacidade superior para competir (Zhou, Yim, & Tse, 2005). A

orientação para o mercado também oferece uma “vantagem de posicionamento” forte, ainda que no contexto de outras capacidades, como o empreendedorismo, a inovatividade e a aprendizagem organizacional, conforme demonstrado por Hult e Ketchen (2001). O argumento é reforçado por evidências que sugerem que a influência da tendência empreendedora sobre o desempenho é positiva quando mediada pela orientação para o mercado, mas negativa ou não significativa quando não mediada pela orientação para o mercado (Matsuno, Mentzer, & Ozsomer, 2002).

## 5 RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

Os métodos de avaliação de resultados organizacionais encontrados na literatura podem ser divididos em dois grandes grupos, a partir do uso de critérios financeiros e não financeiros. O Quadro 1 identifica os diversos autores e os critérios utilizados em suas pesquisas.

### QUADRO 1

#### AUTORES E TIPOS DE MÉTRICA PARA O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

AUTORES	VARIÁVEIS UTILIZADAS
Kohli e Jaworski (1990)	Medidas financeiras/objetivas: desempenho geral e participação de mercado. Medidas não financeiras/não objetivas: espírito de equipe e comprometimento organizacional.
Narver e Slater (1990) e Slater e Narver (1994)	Medidas financeiras/objetivas: retorno sobre investimentos e sobre ativos relativos ao ano anterior e à concorrência, e crescimento de vendas. Novos produtos: sucesso nos anos anteriores em relação aos concorrentes.
Pelham e Wilson (1996)	Medidas financeiras: crescimento, participação de mercado e lucratividade. Medidas não financeiras/não objetivas: qualidade relativa do produto e sucesso de novos produtos.
Han <i>et al.</i> (1998)	Medidas financeiras/objetivas: crescimento e lucratividade.
Matsuno <i>et al.</i> (2002)	Medidas financeiras/objetivas: participação de mercado, porcentagem de vendas de novos produtos em relação ao total de vendas e retorno sobre investimentos.

(continua)

**QUADRO I (CONTINUAÇÃO)**

**AUTORES E TIPOS DE MÉTRICA PARA  
 O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

AUTORES	VARIÁVEIS UTILIZADAS
Massey, Montoyaweiss e Ozsomer (2001)	Medidas financeiras/objetivas: crescimento de vendas e variação da rentabilidade em relação ao investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e à concorrência (estudo de caso a partir de dados secundários).
Ellinger <i>et al.</i> (2002)	Medidas financeiras/objetivas: retorno sobre investimentos, produtividade média por empregado, custo por transação de negócios, participação de mercado, tempo de resposta às reclamações de clientes, retorno sobre investimentos, retorno sobre ativos e <i>market value added</i> (MVA) <sup>1</sup> .
Almashari <i>et al.</i> (2002)	Medidas não objetivas: aumento de produtividade, desempenho de alta qualidade, conhecimento agregado por funcionário, satisfação no trabalho e satisfação dos clientes.
Verbees e Meulenberg (2004)	Medidas não objetivas: preço relativo dos produtos (em relação à média de uma categoria de produtos), atratividade de variedade de produtos, satisfação com o trabalho e desempenho geral.
Zheng (2006)	Medidas não objetivas: desempenho geral, crescimento, lucratividade e capacidade de inovar.
Kara, Spillan e Deshields (2005)	Medidas financeiras/objetivas: alcance de objetivos de lucro, alcance de objetivos de vendas e alcance de objetivos de retorno sobre investimentos.
Marqués e Simón (2006)	Medidas financeiras e não financeiras: rentabilidade, crescimento de vendas e de participação de mercado, eficiência operacional, satisfação de <i>stakeholders</i> e posição competitiva numa escala com 24 variáveis.
Tajeddini <i>et al.</i> (2006)	Medidas não objetivas: porcentagem de vendas de novos produtos no ano anterior em relação aos principais concorrentes, crescimento de mercado e retorno sobre o investimento em relação aos principais concorrentes.
Darroch (2005)	Medidas não objetivas: rentabilidade, participação de mercado, crescimento e desempenho geral em relação à média do setor.

(continua)

<sup>1</sup> Numa tradução livre, essa expressão significa “valor agregado de mercado” ou simplesmente “valor de mercado”. Refere-se à diferença entre o valor de mercado da empresa e o valor de seus ativos.

QUADRO I (CONCLUSÃO)

AUTORES E TIPOS DE MÉTRICA PARA O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

AUTORES	VARIÁVEIS UTILIZADAS
Jain e Bathia (2007)	Medida não objetiva: desempenho geral. Medidas financeiras: retorno sobre investimentos, rentabilidade, participação de mercado, crescimento de vendas e desempenho financeiro geral. Medidas não financeiras: comprometimento organizacional, espírito de equipe, qualidade do produto, sucesso de novos produtos, competitividade e satisfação dos clientes.
Bogner e Bansal (2007)	Medidas objetivas e não objetivas: retorno sobre investimentos e variação anual de vendas.
Rapp, Schillewaert e Hao (2008)	Medidas objetivas: vendas, participação de mercado, retorno sobre investimentos e lucratividade.

Fonte: Elaborado pelos autores.

No levantamento realizado, foram observados dois aspectos importantes. O primeiro é que alguns desses estudos utilizam uma combinação de critérios objetivos e subjetivos. As medidas podem incluir participação de mercado, vendas de novos produtos e serviços, taxa de retorno sobre o investimento, além da avaliação dos fatores internos, tais como melhorias de processos e redução de tempos de resposta às mudanças de mercado. O segundo aspecto refere-se à escolha dos critérios de medição do construto “resultados organizacionais” que são adaptados e particularizados de acordo com a interpretação e o enfoque específico que os autores pretenderam na pesquisa, com base em conceitos universais da área de administração. Conforme Slack e Lewis (2009), a importância relativa dos diferentes aspectos de desempenho muda com o passar do tempo, e isso se deve aos movimentos e à evolução do mercado, além da estratégia empresarial identificada por meio dos seus objetivos.

Os resultados organizacionais foram analisados em conjunto com um ou mais dos demais construtos abordados neste estudo por vários autores, como Almashari *et al.* (2002), Bogner e Bansal (2007), Decarolis e Deeds (1999), Rapp *et al.* (2008), Zheng (2006), entre muitos outros. Para este estudo, o construto “resultados organizacionais” foi definido como uma medida da realização dos objetivos organizacionais (Daft, 2009). As variáveis de desempenho foram avaliadas sempre em relação à concorrência relevante à empresa, uma vez que se presume que a orientação estratégica deve resultar em vantagem competitiva.

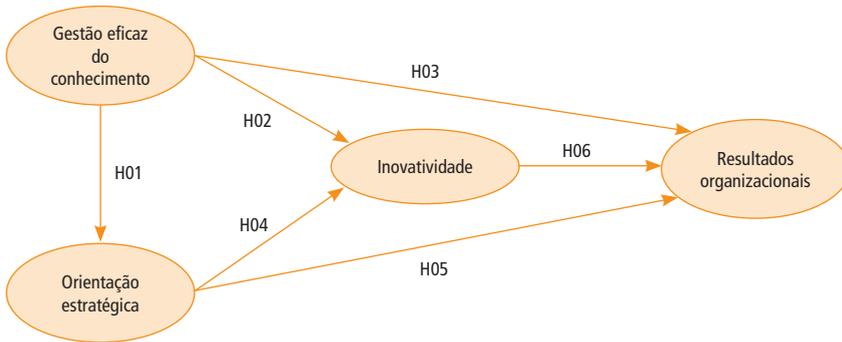
## 6 METODOLOGIA

### 6.1 HIPÓTESES DA PESQUISA

Esta pesquisa analisou as relações entre os construtos “gestão eficaz do conhecimento”, “orientação estratégica”, “inovatividade” e “resultados organizacionais” seguindo o modelo conceitual apresentado na Figura 1.

FIGURA 1

#### MODELO CONCEITUAL



Fonte: Elaborada pelos autores.

Para tanto, seis hipóteses nulas foram formuladas, conforme se descreve a seguir:

- H01: A gestão eficaz do conhecimento não contribui positivamente para a orientação estratégica.
- H02: A gestão eficaz do conhecimento não contribui positivamente para a inovatividade.
- H03: A gestão eficaz do conhecimento não contribui positivamente para os resultados organizacionais.
- H04: A orientação estratégica não contribui positivamente para a inovatividade.
- H05: A orientação estratégica não contribui positivamente para os resultados organizacionais.
- H06: A inovatividade não contribui positivamente para os resultados organizacionais.

## 6.2 PROCEDIMENTO E AMOSTRAGEM

A coleta de dados foi realizada por meio de uma *survey* eletrônica, a partir de uma listagem de 6.509 empresas instaladas no Brasil, com mais de 200 funcionários. A lista foi elaborada a partir dos dados do estudo denominado *Demografia das empresas 2006*, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2006). O levantamento de dados ocorreu durante o período de maio a agosto de 2009 e foi realizado por meio de um questionário eletrônico. A estrutura tecnológica de apoio foi cedida gratuitamente pela empresa SoftResearch® localizada em Curitiba, no Paraná. Os entrevistados-alvo foram gestores de áreas corporativas, tais como: *marketing*, pesquisa e desenvolvimento, finanças e recursos humanos.

Foram obtidas 241 respostas válidas, predominantemente de empresas que possuíam entre 200 e 1.000 funcionários (81,3%), das quais a maioria possuía entre 200 e 500 funcionários (61%). Essa distribuição se aproximou daquela mostrada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2006). As empresas industriais corresponderam a 67,6%, e as empresas do setor de serviços, 32,4%. Mais da metade (57,7%) dos inquiridos foram dos departamentos de *marketing/comercial*; 26,7% das áreas administrativa e financeira; 11,5% da área de pesquisa e desenvolvimento; e 4,1% da área de recursos humanos.

A distribuição geográfica referente à localização das matrizes das empresas respondentes ficou concentrada nas Regiões Sudeste e Sul, notadamente em SP (50,2%), MG (16,2%), RS (11,2%), SC (7,9%), RJ (4,6%) e PR (7,9%), além de PE (1,2%), SE (0,8%), PA (0,8%) e MT (0,8%), e PI, DF e BA, com 0,4% em cada um.

## 6.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS E ESCALAS DE MEDIÇÃO DOS CONSTRUTOS

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário composto por 54 questões, com uma escala ordinal de 10 pontos: de “1” (discordância total com o quesito) a “10” (concordância total com o quesito). Para medir os construtos, as escalas originais, desenvolvidas e escritas na língua inglesa, sofreram adequações no formato e na redação durante a tradução para a língua portuguesa. Primeiramente, as questões na língua inglesa foram traduzidas para a língua portuguesa por dois pesquisadores, doutores e especialistas na área de gestão do conhecimento. Após, outros dois profissionais com as mesmas qualificações fizeram novamente a tradução para a língua inglesa. Os resultados foram comparados com os originais para verificar a ocorrência de variações nas interpretações da língua inglesa na tradução para a língua portuguesa. A versão final do questionário foi ainda submetida a um pré-teste com oito executivos de empresas, para garantir que todas as questões fossem claramente compreendidas pelos inquiridos.

O pré-teste constou da aplicação do questionário e posterior discussão com os inqueridos sobre suas interpretações e eventuais dificuldades de interpretação.

As variáveis da escala para medir a gestão eficaz do conhecimento foram adaptadas do modelo desenvolvido por Gold *et al.* (2001), que inclui 12 variáveis para medir a eficácia da aquisição de conhecimento e dez variáveis para medir cada um dos processos de conversão, uso e proteção de conhecimento. Nesta pesquisa, o construto “proteção” não foi incluído, uma vez que a análise concentra-se nos efeitos dos fluxos de conhecimento relacionados a captação, organização, compartilhamento, uso e aplicação sobre os outros construtos, e não nas barreiras de disseminação. A utilização das três dimensões citadas é fundamentada no ciclo de gestão do conhecimento desenvolvido por Dalkir (2011). Esse ciclo contém a síntese dos processos de gestão do conhecimento abordados na literatura por autores que desenvolveram o tema “gestão dos processos do conhecimento” nas organizações, após extensa pesquisa.

Ressalta-se ainda que o modelo de Gold *et al.* (2001) foi utilizado somente pelos autores uma única vez e por Zheng (2006), que também não utilizou a dimensão “proteção” por motivos próprios. Partindo do princípio de que o estudo de Dalkir (2011) é mais recente e se alimentou de estudos posteriores ao de Gold *et al.* (2001), entende-se que não houve impacto resultante da eliminação da dimensão “proteção”. Deve-se considerar também que, passados dez anos do estudo realizado por Gold *et al.* (2001), a interpretação da necessidade de proteção do conhecimento evoluiu significativamente nas empresas. Nesse sentido, a presente pesquisa contribui também no sentido de aprimorar e validar uma escala para medir a “gestão eficaz do conhecimento”.

Após o pré-teste e a devida adaptação, a escala resultante para medir a gestão eficaz do conhecimento configurou-se de 11 questões sobre o processo de aquisição de conhecimento, dez questões sobre o processo de conversão e compartilhamento de conhecimento, e nove questões sobre o processo de aplicação de conhecimento.

O construto para medir a inovatividade foi constituído por quatro variáveis que têm sido amplamente utilizados após sua introdução por Capon *et al.* (1992), com algumas variações. Exemplos de estudos que utilizaram essas variáveis foram aqueles realizados por Deshpandé *et al.* (1993), Deshpandé e Farley (2004), Hurley e Hult (1998) e Tajeddini (2011). A escala tem seu foco em aspectos relacionados à “abertura à inovação”, em que valores culturais e crenças sobre inovatividade são formados e postos em prática para alcançar um desempenho robusto de longo prazo, como observado por Hult e Ketchen (2001).

O construto “orientação estratégica” foi composto por variáveis que refletem as características da orientação para o mercado. A escala MKTOR, desenvolvida por Narver e Slater (1990), foi escolhida com base nos argumentos de que a

orientação estratégica está associada à competitividade (Zhou *et al.*, 2005) e ao desempenho superior (Narver & Slater, 1990; Han *et al.*, 1998). Ainda, essa escolha levou em conta a possibilidade da utilização de outras escalas, como a Markor, desenvolvida por Kohli e Jaworski (1990), a escala desenvolvida por Day (1999) e a de Deshpandé *et al.* (1993). Num primeiro momento, por estarem mais consolidadas, a decisão ficou entre as escalas MKTOR e Markor, porém estudos realizados por Pelham e Wilson (1996), Gauzente (1999), Farrel e Oczkowski (1997) e Siguaw e Diamantopoulos (1994) demonstraram uma maior consistência conceitual e estatística da escala MKTOR, que foi, enfim, a escolhida. Essa escala é composta por 14 questões, divididas em três dimensões: seis questões relacionadas à dimensão da orientação ao cliente, quatro referentes à dimensão da orientação ao concorrente e quatro dirigidas à dimensão da coordenação interfuncional.

O resultado organizacional foi medido por meio de cinco questões, das quais três referem-se à porcentagem de vendas de novos produtos sobre o total das vendas, à participação relativa de mercado e ao retorno sobre o investimento (ROI), aplicadas no estudo de Matsuno *et al.* (2002), Tajeddini *et al.* (2006), entre outros. Utilizaram-se dois indicadores adicionais que refletem aspectos internos à empresa: agilidade dos processos internos e redução do tempo de resposta às mudanças do mercado, conforme proposto por Gold *et al.* (2001) em suas medidas de eficácia organizacional.

## 6.4 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados foram analisados a partir de estatísticas uni e multivariadas, utilizando o *software* SPSS® 16.0 e Amos® 4.0. Para a análise das relações entre os construtos e confirmação do modelo, utilizou-se a técnica *structural equation modelling* (SEM).

Em todas as escalas e nas diversas dimensões dos construtos, o teste de Kolgomorov-Smirnov constatou a não normalidade da distribuição dos dados. Foi também identificada positivamente a curtose na distribuição dos dados em todos os construtos. Por se tratar de uma pesquisa de opinião que utiliza uma escala progressiva, é previsível que os dados não se distribuam normalmente e que também seja identificada positivamente a curtose.

Com respeito à colinearidade, o exame das correlações entre os indicadores permitiu identificar que todas as correlações foram significativas e inferiores ao valor crítico de 0,90. Os efeitos da não normalidade foram compensados utilizando a técnica de *bootstrap*.

Para a primeira averiguação da unidimensionalidade de cada escala utilizada no estudo, foi conduzida uma análise fatorial sobre cada um dos construtos analisados. Nessa etapa de análise fatorial exploratória, o teste de esfericidade de Bartlett e o índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) indicaram a adequação da amostra para

cada uma das escalas, e a extração dos fatores apontou um único fator para cada escala utilizada, com exceção de uma delas, abordada a seguir. O método utilizado para a exploração foi a análise de componentes principais, com rotação Varimax e normalização Kaiser, confirmada por uma análise de fatoração de eixos principais (PAF), com rotação Promax, permitindo a correlação entre os fatores (fatores oblíquos), conforme indicado em Hair, Black, Babin e Anderson (2009) e Tabachnick e Fidell (2007). A variação acumulada explicada em cada um dos fatores excedeu o limite mínimo de 60% sugerido pela literatura, exceto na dimensão “aquisição de conhecimento”, detalhada a seguir e com os índices explicitados na Tabela 1.

A dimensão “aquisição de conhecimento”, construído de primeira ordem da gestão eficaz do conhecimento, apresentou um desdobramento em duas subdimensões, cada uma delas com todos os itens apresentando carga fatorial superior a 0,5 e alfas de Cronbach superiores a 0,7. Essa estrutura foi confirmada por meio de uma extração PAF com rotação Promax, apresentando correlação entre os fatores igual a 0,428, considerada fraca (Levin & Fox, 2004) e incapaz de prejudicar a validade discriminante do estudo.

A Tabela 1 apresenta os resultados de adequação das análises fatoriais para cada um dos construtos do modelo.

**TABELA 1**

**ESTRUTURA FATORIAL DOS CONSTRUTOS ESTUDADOS**

DIMENSÃO	CONSTRUTO	KMO	VARIÂNCIA EXPLICADA	FATOR EXTRAÍDO	ITENS DA ESCALA	ALFA DE CRONBACH
Gestão eficaz do conhecimento	Aquisição/criação do conhecimento	0,832	57,04%	1	7	0,780
				2	4	0,790
	Conversão do conhecimento	0,943	71,19%	1	10	0,950
	Aplicação de conhecimento	0,921	68,94%	1	9	0,943
Orientação para o mercado	Orientação para o cliente	0,894	68,82%	1	6	0,910
	Orientação para o concorrente	0,726	63,29%	1	4	0,800
	Coordenação interfuncional	0,802	69,11%	1	4	0,850

(continua)

TABELA 1 (CONCLUSÃO)

ESTRUTURA FATORIAL DOS CONSTRUTOS ESTUDADOS

DIMENSÃO	CONSTRUTO	KMO	VARIÂNCIA EXPLICADA	FATOR EXTRAÍDO	ITENS DA ESCALA	ALFA DE CRONBACH
Inovatividade	-	0,798	61,94%	1	5	0,840
Resultados	-	0,727	72,21%	1	5	0,772

Fonte: Elaborada pelos autores.

Como se observa na Tabela 1, todos os índices KMO apresentaram-se com valor superior a 0,7, assim como os índices de alfa de Cronbach, atendendo ao preconizado na literatura (Hair *et al.*, 2009).

Durante a análise fatorial confirmatória (AFC) em que se utilizou a técnica SEM, a reespecificação do modelo foi necessária para alcançar melhores índices de ajustamento. Isso exigiu a exclusão de três variáveis do construto “gestão eficaz do conhecimento”, três variáveis do construto “orientação para o mercado”, duas variáveis do construto “inovação” e duas variáveis do construto “resultados organizacionais”. Cada uma das variáveis excluídas de cada um dos construtos sofreu uma análise criteriosa de forma a maximizar a validade nomológica de cada um desses construtos.

O tamanho da amostra (241 casos) ficou acima do mínimo de 200 casos como recomenda a *rule of thumb*. O ajuste do modelo apresentou um  $\chi^2 = 608,719$  (CMIN) para 310 graus de liberdade (DF). O valor de CMIN/DF = 1,964 ficou muito abaixo do limite máximo de 5 defendido pela literatura e atestou a boa qualidade do modelo (Kline, 2005), corroborada pelo teste de *bootstrap* de Bollen-Stine, que produziu  $p = 0,129$ , impedindo a rejeição, a 0,05 de significância da hipótese de que o modelo não seja representativo do comportamento dos dados. Os indicadores estão resumidos na Tabela 2.

Os valores dos índices de ajuste IFI, TLI e CFI ficaram todos acima de 0,90, conforme recomendado pela literatura, confirmando o comportamento estável do modelo. Como esses indicadores levam em conta o tamanho da amostra em seus cálculos, ao contrário do GFI, AGFI, NFI e RFI, é razoável esperar deles um comportamento relativo melhor. O RMSEA atingiu um valor ligeiramente maior do que 0,05, recomendado como corte ideal pela literatura, mas bem abaixo do máximo aceitável de 0,08 (Kline, 2005), o que indicou uma boa qualidade do ajuste. O RMR = 0,204 foi considerado satisfatório.

O valor de GFI = 0,856 situou-se pouco abaixo do limite recomendado pela literatura, que é de 0,9 (Byrne, 2010; Kline, 2005). Todavia, considerando que, segundo Zikmund (2003 como citado em Anuwichanont, 2011), valores de GFI

inferiores a 0,90 não necessariamente refletem um ajuste inadequado do modelo; que Almeida, Mazzon, Dholakia e Müller (2011) sugerem a aceitação de GFI acima de 0,85 como um ajuste adequado; que Marsh, Hau e Wen (2004) sugerem que valores de *cutoff* mais elevados podem levar ao abandono de modelos apenas minimamente incorretos; que Hooper, Coughlan e Mullen (2008) sugerem que, devido à sensibilidade desse índice, ele está sendo menos usado ao longo dos anos e não deve ser usado como referência única para indicar a adequação do modelo; e ainda que Sharma, Mukherjee, Kumar e Dillon (2005) não recomendam o uso do GFI e AGFI como índices de validade do modelo, optou-se por considerar o valor de 0,856 como adequado para o GFI, indicando que, apesar de apontar para alguma pequena incorreção no modelo, ele não deve ser abandonado, especialmente tendo em conta que outros índices de ajustamento encontram-se adequados.

Ainda, o valor de AGFI (0,812) excede o nível mínimo de 0,8 recomendado por Anuwichanont (2011), indicando correto ajuste do modelo.

TABELA 2

ÍNDICES DE AJUSTE DO MODELO

ÍNDICES	RESULTADOS
MEDIDAS DE AJUSTE ABSOLUTO	
$\chi^2$ – Qui-quadrado	608,720
Graus de liberdade – gl	310
$\chi^2$ /gl	1,964
<i>Root mean square residual</i> (RMR)	0,204
<i>Goodness-of-fit index</i> (GFI)	0,856
<i>Adjusted</i> GFI (AGFI)	0,812
Hoelter 0,05	139
Hoelter 0,01	147
MEDIDAS DE AJUSTE RELATIVO	
<i>Normed fit index</i> (NFI)	0,873
<i>Incremental fit index</i> (IFI)	0,933
Tucker-Lewis Index (TLI)	0,919

(continua)

**TABELA 2 (CONCLUSÃO)**

**ÍNDICES DE AJUSTE DO MODELO**

ÍNDICES	RESULTADOS
MEDIDAS BASEADAS NA NÃO CENTRALIDADE	
<i>Root mean square error of approximation</i>	0,063
<i>Comparative fit index (CFI)</i>	0,932

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os construtos foram testados quanto à sua validade convergente, conforme recomendação de Fornell e Larcker (1981) e Hair *et al.* (2009), obtendo valores adequados tanto para a variância média extraída (AVE) quanto para a confiabilidade composta (CR) em cada um desses construtos, como se observa na Tabela 3.

**TABELA 3**

**VARIÂNCIA MÉDIA EXTRAÍDA E CONFIABILIDADE COMPOSTA DOS CONSTRUTOS**

CONSTRUTO	AVE (DESEJADO > 0,5)	CR (DESEJADO > 0,7)
F11 – Gestão do conhecimento	0,618	0,960
F12 – Orientação para o mercado	0,588	0,927
F9 – Inovatividade	0,578	0,724
F10 – Resultados	0,534	0,767

Fonte: Elaborada pelos autores.

## 6.5 TESTE DE HIPÓTESES

Uma vez identificada a adequação do modelo estrutural, foram analisados os demais dados resultantes da análise fatorial confirmatória para os testes de hipóteses. Para tanto, utilizaram-se os valores e as significâncias estatísticas dos coeficientes de regressão padronizados. Os coeficientes dos efeitos diretos podem ser observados na Tabela 4.

TABELA 4

RESUMO DOS EFEITOS DIRETOS, INDIRETOS E TOTAIS

HIP.	RELAÇÕES	EFEITOS DIRETOS	EFEITOS INDIRETOS	EFEITOS TOTAIS
H01	F11 Gestão eficaz do conhec. → F12 Orientação para o mercado	0,928**	---	0,928*
H02	F11 Gestão eficaz do conhec. → F9 Inovatividade	0,475***	0,381***	0,855**
H03	F11 Gestão eficaz do conhec. → F10 Resultados	-0,014***	0,812*	0,798**
H04	F12 Orientação para o mercado → F9 Inovatividade	0,410***	---	0,410***
H05	F12 Orientação para o mercado → F10 Resultados	0,562***	0,139***	0,701*
H06	F9 Inovatividade → F10 Resultados	0,340***	---	0,340***

\* sig. a  $p < 0,05$ , \*\* sig. a  $p < 0,01$ , \*\*\* não significante.

Fonte: Elaborada pelos autores.

A hipótese nula  $H_{01}$  – “A gestão eficaz do conhecimento não contribui positivamente para a orientação estratégica” – foi rejeitada a  $p < 0,05$ . Esse resultado confirma o argumento de que os processos da gestão do conhecimento, tais como captura, disseminação e aplicação de conhecimento, fornecem suporte para a formulação de estratégias. Deve ser notado que os estudos empíricos sobre esses dois construtos são escassos, embora vários autores, como Baker e Sinkula (1999), Hurley e Hult (1998) e Lin, Peng e Kao (2008), estabeleçam relações entre a orientação para o mercado, a aprendizagem organizacional e a gestão eficaz do conhecimento.

A hipótese nula  $H_{02}$  – “A gestão eficaz do conhecimento não contribui positivamente para a inovatividade” –, com uma carga de fator = 0,475 que não foi estatisticamente significativa ( $p = 0,181$ ), não pôde ser rejeitada. Esse resultado é semelhante ao encontrado por Darroch (2003), que argumenta que a estratégia para usar o conhecimento é tão importante quanto ter conhecimento para ser inovador. Esse resultado não corrobora as evidências empíricas encontradas por Bogner e Bansal (2007), Lemon e Sahota (2004) e Antonelli (1999), e isso

pode ter ocorrido por diferenças nas medições, aspectos culturais ou idiossincrasias da amostra.

A hipótese nula  $H_{03}$  – “A gestão eficaz do conhecimento não contribui positivamente para os resultados organizacionais” –, com uma carga = -0,014, sem significância estatística ( $p = 0,948$ ), não pôde ser rejeitada porque se considerou apenas o efeito direto. Note-se que uma carga sem significância estatística não deve ser considerada como diferente de zero. Todavia, quando se considera o efeito total, a carga = 0,798 apresentou-se significativa a 1% ( $p = 0,009$ ), permitindo a rejeição da hipótese nula e revelando o efeito mediador dos construtos orientação para o mercado ( $F_{12}$ ) e inovatividade ( $F_9$ ).

A hipótese nula  $H_{04}$  – “A orientação estratégica não contribui positivamente para a inovatividade” – apresentou uma carga de impacto pequeno e não foi estatisticamente significativa ( $p = 0,158$ ), por isso não pôde ser rejeitada. Esse resultado é consistente com outros estudos, como o de Han *et al.* (1998) que encontraram uma relação positiva entre orientação para o mercado e inovação, mas sem significância estatística.

A hipótese nula  $H_{05}$  – “A orientação estratégica não contribui positivamente para os resultados organizacionais” – também não pôde ser rejeitada, pois apresentou um resultado positivo e ausência de significância estatística ( $p = 0,069$ ). Isso é similar aos achados de outros estudos, como o de Langerak (2002). Observe-se, todavia, que  $H_{05}$  poderia ser rejeitada se tivesse sido adotado um nível de significância de 0,10.

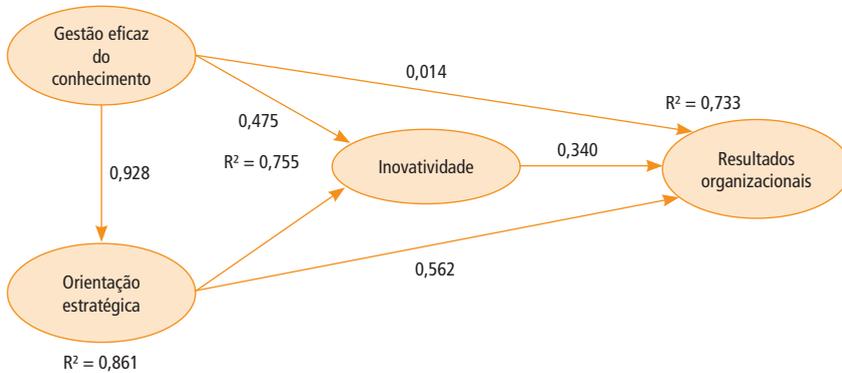
Finalmente, a hipótese nula  $H_{06}$  – “A inovatividade não contribui positivamente para os resultados organizacionais” – apresentou um efeito moderado (ou até mesmo baixo), mas não significativo estatisticamente ( $p = 0,217$ ). Esse resultado não é suportado por outros estudos empíricos, como o de Tajeddini *et al.* (2006). Apesar da falta de significância estatística, é lógico supor que a capacidade de inovar é crucial para a sobrevivência do negócio.

O modelo estrutural analisado possibilitou a explicação de 73% da variância observada no construto resultados organizacionais, 75% no construto inovatividade e 86% no construto orientação estratégica, conforme mostra a Figura 2.

Embora a maioria dos efeitos diretos entre os construtos não tenha sido estatisticamente significativa, os efeitos totais, que incluem a mediação de outros construtos, são estatisticamente significativos, o que enfatiza a complexidade dessas relações (Tabela 4). Além disso, os efeitos totais justificam o poder explicativo ( $R^2$ ) entre os construtos (Figura 2).

FIGURA 2

COEFICIENTES E VARIÂNCIA OBSERVADA NO MODELO



Fonte: Elaborada pelos autores.

Verificou-se que o efeito total da gestão eficaz do conhecimento sobre a inovatividade (0,855) se mostrou robusto e significativo quando mediado pela orientação estratégica. Nesse caso, a orientação estratégica é a direção dada ao conhecimento, ou seja, o foco no cliente e no concorrente, componentes da orientação para o mercado. O resultado é consistente com os achados em outros estudos, como o de Darroch (2003) e Chen, Huang e Hsiao (2010). Outro estudo realizado por Uhlaner, Van Stel, Meijaard e Folkeringa (2007) sugere que, no caso das pequenas e médias empresas (PME), as estratégias de gestão do conhecimento para aquisição de conhecimento podem ser o aspecto mais importante do processo de inovação que influencia o desempenho da empresa. Da mesma forma, a gestão eficaz do conhecimento não mostrou efeito direto significativo sobre o resultado organizacional, mas essa relação alcança o efeito total de 0,798 e torna-se estatisticamente significativa quando mediada pela orientação estratégica e inovatividade, além de seu efeito indireto mostrar uma carga robusta (0,812). Conforme aponta Darroch (2003), o conhecimento necessita de uma orientação estratégica (no presente estudo, definida a partir dos componentes da orientação para o mercado) e um sentido para a aplicação (no presente estudo, definida como inovatividade), a fim de gerar resultados para a empresa, o que corrobora os resultados encontrados nesta pesquisa. A orientação para o mercado mostrou efeito total de boa magnitude (0,701) e resultados estatisticamente significantes sobre o resultado organizacional quando mediados pela inovatividade. Esse resultado é consistente com os achados de Baker e Sinkula (1999) e Han *et al.* (1998).

## 7 CONCLUSÃO

Os resultados encontrados nesta pesquisa trazem várias implicações para as áreas da gestão do conhecimento e da inovatividade organizacional. Primeiramente, o estudo analisou um amplo conjunto de relações que ligam a gestão do conhecimento ao desempenho dos negócios, contribuindo assim para uma melhor compreensão do papel mediador de vários aspectos da cultura organizacional.

Mesmo que os efeitos diretos da gestão eficaz do conhecimento sobre a inovatividade não tenham sido significativos na análise, os efeitos indiretos são significativos e sugerem que os fatores mediadores desempenham papel importante nas relações. É possível inferir que a gestão eficaz do conhecimento tem uma contribuição positiva para a inovatividade quando mediada por uma orientação estratégica, caracterizada neste estudo como a orientação para o mercado. A estratégia fornece significado para a aplicação dos conhecimentos capturados, compartilhados e disseminados para o desenvolvimento da inteligência da empresa e a consequente tradução na melhoria de processos e produtos. Ou seja, para ser eficaz, a gestão do conhecimento necessita de um propósito e um alinhamento entre o desenvolvimento da inteligência da empresa e a implementação dos objetivos estratégicos.

Além disso, foi possível verificar que a gestão eficaz do conhecimento tem um impacto positivo nos resultados organizacionais somente quando mediada pela orientação estratégica e inovatividade, mesmo que os efeitos diretos sobre os resultados organizacionais não tenham sido significativos. Isso sugere a existência de interações complexas envolvendo os diversos construtos.

Slater *et al.* (2006) apontam que a força das relações entre variáveis preditoras e desempenho varia por tipo estratégico. Além das variações na aplicação das orientações estratégicas, as empresas também enfrentam uma grande variedade de condições internas e externas que afetam a realização dos objetivos estratégicos. Na mesma linha, Nazdrol, Breen e Josiassen (2011) afirmam que a ideia de uma relação direta entre a orientação estratégica e os resultados organizacionais é demasiadamente simplista.

Adicionalmente, destaca-se que não é possível avaliar diretamente os resultados da aplicação do conhecimento, uma vez que é um recurso organizacional que utiliza outros recursos e capacidades. As relações entre estratégia, gestão do conhecimento e inovatividade sugerem a existência de efeitos sinérgicos. Se a inovatividade é conceituada como uma cultura organizacional que estimula a inovação e também está intimamente relacionada com os processos de captura, compartilhamento e disseminação de conhecimento para alcançar os objetivos estratégicos, o reforço nas relações entre os construtos é esperado (Darroch, 2005).

As evidências sugerem que a eficácia da gestão do conhecimento está diretamente relacionada ao seu alinhamento sistêmico com os objetivos estratégicos, ao contrário da simples adoção de iniciativas isoladas nesse sentido. Em outras palavras, gestão do conhecimento implica, necessariamente, a “coordenação deliberada e sistemática das pessoas numa organização, da tecnologia, dos processos e da estrutura organizacional” (Dalkir, 2011, p. 4).

A falta de evidências para confirmar que a inovatividade contribui para os resultados da empresa, como ocorreu neste estudo, contradiz outras pesquisas que confirmaram essa relação, como a de Calantone *et al.* (2002), bem como a suposição intuitiva de sua existência. Essa divergência pode estar relacionada com as diferenças metodológicas, como a falta de mediação dos construtos, o que poderia superar a propensão a inovar com a capacidade real da empresa para produzir inovações competitivas e obter resultados tangíveis, já que ambas, gestão do conhecimento e inovatividade, são conceituadas aqui principalmente como aspectos culturais e comportamentais da organização.

As descobertas aqui evidenciadas sugerem que a gestão do conhecimento permeia todas as relações entre os construtos, corroborando o argumento de que o conhecimento é um recurso essencial que potencializa todas as atividades de criação de valor nas organizações. Dessa forma, a gestão eficaz do conhecimento pode ser entendida como um conjunto de processos que estão incorporados na cultura organizacional e que contribuem para a orientação estratégica e a inovatividade. A presença de tais processos indica que as práticas de gestão do conhecimento estão, em grande parte, integradas às rotinas de trabalho de muitas empresas e podem ser vistas como parte de sua cultura. Entretanto, os resultados desta pesquisa também sugerem que a gestão eficaz do conhecimento e a inovatividade não produzem impactos significativos sobre os resultados, a menos que elas estejam deliberadamente alinhadas aos objetivos estratégicos e, conseqüentemente, à criação de resultados tangíveis.

Este estudo também evidenciou várias implicações gerenciais para as empresas utilizarem o conhecimento como um recurso para melhorar sua inovatividade e competitividade. Elas estão relacionadas com a importância da gestão eficaz do conhecimento, a sua implementação e sua relação com a estratégia corporativa. Impactos significativos sobre os resultados organizacionais podem ser alcançados por meio do gerenciamento dos processos que facilitam a captura de conhecimento, seus fluxos dentro da empresa e sua aplicação em produtos, serviços ou na melhoria da eficiência operacional. Dessa forma, a coordenação sistemática desses processos implica não apenas a alocação de recursos para infraestrutura tecnológica necessária para apoiar o compartilhamento de conhecimento e a colaboração, mas também um foco na gestão dos recursos humanos, uma vez

que as pessoas precisam de um contexto favorável para exercer plenamente suas habilidades na criação e aplicação do conhecimento.

A implementação de práticas de gestão eficaz do conhecimento depende também de esforços deliberados para coordenar os diversos processos ligados ao conhecimento com a gestão dos recursos da organização como um todo, alinhando com uma visão estratégica. Dada a natureza sistêmica e a complexidade dos impactos da gestão eficaz do conhecimento nos outros construtos, eles devem ser integrados e aplicados no contexto de uma visão sistêmica de suas interações. Conforme indicam os resultados, as condições organizacionais para a inovatividade, gestão do conhecimento e orientação estratégica podem ser determinantes para o sucesso dos negócios.

Entre as limitações desta pesquisa, encontra-se algo comum em estudos de nível organizacional relacionado ao autorrelato dos dados: se a resposta individual realmente é representativa da empresa em relação às características e situações. Para mitigar esse problema, o levantamento teve como alvo para o preenchimento dos questionários os executivos que estão familiarizados com os temas envolvidos.

Outra limitação importante é a própria amostra, que concentra metade dos respondentes no Estado de São Paulo. Embora essa distribuição não esteja muito longe da realidade da economia brasileira, além de o tamanho da amostra ser robusto e relativamente raro de obter, os resultados observados devem ser interpretados com parcimônia, pois trata-se de um estudo exploratório.

Outra limitação da pesquisa refere-se à escolha dos aspectos da orientação para o mercado para investigar o papel da orientação estratégica em relação aos outros construtos. Essa decisão se deveu ao fato de a escala selecionada ser consolidada a partir de diversos estudos, com resultados confiáveis e comparáveis. No entanto, outras pesquisas poderiam explorar as relações entre esses construtos e as variações possíveis de orientação estratégica como orientação para o mercado, orientação empresarial, orientação para o cliente, orientação para os custos, orientação para a inovação, orientação para o concorrente, orientação para a aprendizagem e outras, conforme relatado por Grawe *et al.* (2009).

Outro aspecto a ser considerado é que os resultados empíricos são baseados em dados do Brasil. Embora o país compartilhe muitas das características com outras economias emergentes em termos de desenvolvimento de tecnologia, práticas gerenciais e condições de mercado, isso pode limitar a generalização dos resultados encontrados. A fim de minimizar as diferenças metodológicas, o modelo foi desenhado para reproduzir construtos amplamente utilizados, levando em conta algumas idiossincrasias locais. Outras pesquisas devem confirmar a validade desses resultados em outros mercados, desenvolvidos ou em desenvolvimento.

As implicações gerenciais podem ainda ser mais exploradas em outros estudos que relacionem técnicas e práticas de gestão do conhecimento com seus respectivos processos. Além disso, tendo em vista a implicação do alinhamento necessário entre gestão eficaz do conhecimento, inovatividade e estratégia de negócios, outros estudos devem avaliar mais incisivamente a relação entre esses aspectos. Pesquisas baseadas em casos também são necessárias para uma melhor compreensão das diferenças entre as empresas. Como apontam Börjesson e Elmquist (2011), há muito pouca pesquisa aprofundada sobre como as capacidades organizacionais para a inovação são desenvolvidas na prática. Mais genericamente, a área da gestão do conhecimento abre novas oportunidades de investigação sobre suas muitas relações com outras práticas de negócios e as características organizacionais, o que irá contribuir para o avanço no campo científico, bem como para o desenvolvimento de práticas de gestão mais eficazes.

Pesquisas futuras podem se beneficiar do uso de medidas objetivas para algumas das variáveis constantes nos construtos que poderiam ser verificadas de forma independente. Embora o tamanho da amostra (241 casos) esteja acima do mínimo recomendado como *rule of thumb* para a utilização das técnicas estatísticas escolhidas, seu tamanho ainda é pequeno, além das baixas taxas de retorno da pesquisa; ambos são aspectos que também podem ser considerados potenciais limitações do estudo. Sugere-se também a replicação da pesquisa com a utilização de amostras mais homogêneas, abordando setores empresariais específicos.

## THE IMPACTS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT ON STRATEGIC ORIENTATION, AND INNOVATIVENESS IN ORGANIZATIONAL OUTCOMES: A SURVEY OF COMPANIES OPERATING IN BRAZIL

### ABSTRACT

This paper presents the results of a survey of 241 Brazilian companies, which sought to investigate whether effective knowledge management contributes to strategic orientation, innovativeness and business results. Data collection was undertaken via self-reporting electronic questionnaires with 54 questions, using 10-point rating scales to measure agreement with the variables that composed the four constructs under study. The Structural Equation Modeling technique was used for data analysis. The research approach is based on the Resource Based

View of the Firm, and it presupposes that knowledge is one of the main resources of the organization, and that it is used to leverage the other resources. The results support the conclusion that effective knowledge management contributes positively to strategic orientation. However, it was not possible to verify the positive contribution of these constructs upon the others when only direct relations were analyzed. When mediated by strategic orientation, knowledge management presented statistically significant direct and indirect effects on business results. The impacts of knowledge management and organizational innovativeness were found to be robust and significant when aligned with a strategic orientation that allows the company to anticipate and respond to market conditions. The evidences show that knowledge management permeates the relationships among the other constructs, corroborating the argument that knowledge is a resource that leverages the diverse value-generating activities in organizations. Even though numerous studies explore the constructs presented here, the originality of this study lies on the simultaneous analysis of all of them, oriented by a methodology that allows its replication in other cultures and conditions. In addition, the managerial implications of the study point out that the strategic nature of knowledge management and its practices must be considered before the application of isolated practices to achieve specific objectives.

## KEYWORDS

Knowledge management. Innovativeness. Strategic orientation. Business performance. Innovation.

## LOS IMPACTOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA Y DE LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN EN RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN: UNA SURVEY LLEVADA A CABO CON EMPRESAS UBICADAS EN BRASIL

## RESUMEN

Este artículo resulta de una *survey* llevada a cabo con 241 empresas ubicadas en Brasil, con el objetivo de verificar si la gestión eficaz del conocimiento contribuye para la orientación estratégica de la empresa, para su capacidad de innovación y para los resultados organizacionales. Los datos han sido colectados via internet

por medio de cuestionários auto-administrables conteniendo 54 cuestiones con escalas de 10 puntos para mensurar el grado de concordancia de las variables de los quatro constructos arrollados en el estudio y analisados por medio de la técnica de moldeación de ecuaciones estructurales. Asentada en la teoria de la empresa basada en recursos, la investigación tiene por aceptado que el conocimiento, más allá de ser uno de los principales recursos de una organización, alavanca los otros recursos. Los resultados alcanzados, evidencian la conclusión que la gestión eficaz del conocimiento contribuye positivamente para la orientación estratégica, todavia, no ha sido posible concluir sobre la contribución positiva de esos constructos sobre los demás, cuando analizadas sus relaciones directas. Cuando direccionada por la orientación estratégica, la gestión eficaz del conocimiento ha muestrado efectos totales e indirectos robustos y significantes estadísticamente sobre los resultados organizacionales. Los impactos de la gestión del conocimiento y de la capacidad de innovación de la empresa presentaranse significantes y robustos cuando de acuerdo con una orientación estratégica que permite a la empresa anticiparse y responder a las condiciones del mercado. Se ha observado que la gestión del conocimiento envuelve las relaciones entre todos los constructos, lo que confirma el argumento de que el conocimiento es un recurso que alavanca las demás actividades generadoras de valor en las organizaciones. Mientras existan inúmeras investigaciones que enfocan los constructos aquí arrollados, la originalidad de este estudio reposa en el análisis simultáneo de esos conceptos, orientado por una metodología que permite su replicación en otras culturas y condiciones. Más allá de esto, el estudio carga implicaciones gerenciales en el sentido de afirmar que la gestión del conocimiento y sus prácticas tienen un carácter estratégico a ser considerado antes de la aplicación de prácticas puntuales para el alcance de objetivos específicos.

## **PALABRAS CLAVE**

Gestión del conocimiento. Capacidad de innovación. Orientación estratégica. Rendimiento del negocio. Innovación.

## **REFERÊNCIAS**

- Aaker, D. (2009). *Strategic market management* (9a ed.). Chichester: Wiley.
- Abbagnano, N. (2007). *Dicionário de filosofia*. São Paulo: Martins Fontes.
- Almashari, M., Zairi, M., & Alathari, A. (2002). An empirical study of the input of knowledge management on organizational performance. *Journal of Computer Information Systems*, 42(5), 74-82.

- Almeida, S. O., Mazzon, J. A., Dholakia, U., & Müller, H. U., Neto (2011, maio/junho). Os efeitos da participação em comunidades virtuais de marca no comportamento do consumidor: proposição e teste de um modelo teórico. *RAC*, 15(3), 366-391.
- Andreassi, T., & Sbragia, R. *Fatores determinantes do grau de inovatividade das empresas: um estudo utilizando a técnica de análise discriminante* [Working Paper n. 01-004]. FEA/USP, 2004. Recuperado em 12 dezembro, 2007, de <http://www.ead.fea.usp.br/wpapers/2001/01-004.pdf>.
- Antonelli, C. (1999). The evolution of the industrial organization of the production of knowledge. *Cambridge Journal of Economics*, 23(2), 243-260.
- Anuwichanont, J. (2011, September). The impact of price perception on customer loyalty in the airline context. *Journal of Business & Economics Research*, 9(9), 37-50.
- Baker, W., & Sinkula, J. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bogner, W., & Bansal, P. (2007). Knowledge management as a basis of sustained high performance. *Journal of Management Studies*, 44(1), 165-188.
- Börjesson, S., & Elmquist, M. (2011). Developing innovation capabilities: a longitudinal study of a project at Volvo. *Creativity and Innovation Management*, 20(3), 143-214.
- Byrne, B. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications and programming* (2nd ed.). New York: Routledge.
- Calantone, R., Cavusgil, S., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Capon, N., Farley, J. U., Lehmann, D. R., & Hulbert, J. (1992). Profiles of product innovators among large U.S. manufacturers. *Management Science*, 38(2), 157-169.
- Carneiro, A. (2000). How does knowledge management influence innovation and competitiveness? *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 87-98.
- Chen, C., Huang, J., & Hsiao, Y. (2010). Knowledge management and innovativeness: the role of organizational climate and structure. *International Journal of Manpower*, 31(8), 848-870.
- Curado, C., & Bontis, N. (2006). The knowledge based-view of the firm and its theoretical precursor. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 3(4), 367-381.
- Daft, R. (2009) *Organization theory and design* (10th ed.). Cincinnati: South-Western College.
- Dalkir, K. (2011). *Knowledge management in theory and practice* (2nd ed.). Cambridge, London: The MIT Press.
- Darroch, J. (2003). Developing a measure of knowledge management behaviors and practice. *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 41-54.
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101-115.
- Day, G. S. (1999). Creating a market-driven organization. *Sloan Management Review*, 41(1), 11-22.
- Decarolis, D., & Deeds, D. (1999). The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: an empirical investigation of the biotechnology industry. *Strategic Management Journal*, 20, 953-968.

- DeLong, D. (1997, May). Building the knowledge-based organizations: how culture drives knowledge behaviors [Working Paper]. *Ernest & Young Center for Business Innovation*, Boston, MA. Retrieved [http://www.providersedge.com/docs/km\\_articles/building\\_the\\_knowledge-based\\_organization.pdf](http://www.providersedge.com/docs/km_articles/building_the_knowledge-based_organization.pdf).
- Deshpandé, R. (1999). *Developing a market orientation, sage publications*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Deshpandé, R., & Farley, J. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness and firm performance: an international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21(1), 3-22.
- Deshpandé, R., Farley, J., & Webster, F., Jr. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Farrel, M. A., & Oczkowski, E. (1997, May). An analysis of the MKTOR and MARKOR measures of market orientation: an Australian perspective. *Marketing Bulletin*, 8, 30-40.
- Ferraresi, A. A., & Santos, S. A. dos (2006). Reflexões teóricas sobre a gestão do conhecimento. In S. A. dos Santos et al. *Fronteiras da administração*. Maringá: Unicorpore.
- Fleury, M. T. L., & Oliveira, M. de M., Jr. (2001). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981, February). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Garcia, R., & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *The Journal of Product Innovation Management*, 19(2), 110-132.
- Gatignon, H., & Xuereb, J. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34, 77-90.
- Gauzente, C. (1999, May). Comparing market orientation scales: a content analysis. *Marketing Bulletin*, 10, 76-82.
- Gold, A., Malhotra, A., & Segars, A. (2001). Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Grawe, S. J., Chen, H., & Daugherty, P. J. (2009). The relationship between strategic orientation, service innovation and performance. *International Journal of Physical Distribution and Logistic Management*, 39(4), 282-300.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. (2009). *Multivariate data analysis* (7th ed.). New York: Prentice Hall.
- Han, J., Kim, N., & Srivastava, R. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *The Journal of Marketing*, 62(4), 30-45.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: guidelines for determining model fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(Issue 1), 53-60.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-438.
- Hult, G. T. M., & Ketchen, D. (2001). Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22, 899-906.

- Hurley, R. F., & Hult, T. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- Hurt, T. H., Joseph, K., & Cook, C. D. (1977). Scales for the measurement of innovativeness. *Human Communication Research*, 4(1), 58-65.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Demografia das Empresas 2006*. Recuperado em 13 novembro, 2008, de <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/demografiaempres/2006/default.shtm>.
- Jain, S., & Bathia, M. J. (2007, January/March). Market orientation and business performance: the case of Indian manufacturing firms. *Vision*, 11(issue 1), 15-33.
- Jaworski, B., Kohli, A., & Sahay, A. (2000). Market-driven versus driving markets. *Academy of Marketing Science Journal*, 28(1), 45-55.
- Kara, A., Spillan, J. E., & DeShields, O. W. (2005). The effect of a market orientation on business performance: a study of a small sized service retail using MARKOR scale. *Journal of Small Business Retail Management*, 43(2), 105-118.
- Kline, R. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Kohli, A., & Jaworski, B. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-17.
- Langerak, F. (2002). What is the predictive power of marketing orientation? In *ERIM Report Series Research in Management*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management.
- Lemon, M., & Sahota, P. S. (2004). Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity. *Technovation*, 24(6), 483-498.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of knowledge: building and sustaining the sources of innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Levin, J., & Fox, J. A. (2004). *Estatística para ciências humanas* (9a ed.). São Paulo: Pearson.
- Lin, C., Peng, C., & Kao, D. (2008). The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance. *International Journal of Manpower*, 29(8), 752-772.
- Lynch, P., Walsh, M., & Harrington, D. (2010). Defining and dimensionalizing organizational innovativeness. *International CHRIE Conference-Refereed Track*. Retrieved December 8, 2011, from [http://scholarworks.umass.edu/refereed/CHRIE\\_2010/Saturday/18/](http://scholarworks.umass.edu/refereed/CHRIE_2010/Saturday/18/).
- Marqués, D. P., & Simón, F. J. G. (2006). The effect of knowledge management practices on firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 10(3), 143-156.
- Marsh, H. W., Hau, K.-T., & Wen, Z. (2004). In search of golden rules: comment on hypothesis-testing approaches to setting cutoff values for fit indexes and dangers in overgeneralizing hu and bentler's (1999) findings. *Structural Equation Modeling*, 11(3), 320-341.
- Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Ozsomer, A. (2002). The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, 66(7), 18-32.
- Maturana, H. R., & Varela, F. J. (2001). *A árvore de conhecimento: as bases para a compreensão humana*. São Paulo: Palas Athena.
- Miles, R., & Snow, C. (1984). Fit, failure, and the hall of fame. *California Management Review*, 26(3), 10-28.
- Narver, J. C., & Slater, S. (1990). The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.

- Nazdrol, W. M., Breen, J., & Josiassen, A. (2011, February). The relationship between strategic orientation and some firm performance: developing a conceptual framework. *Proceedings of the AGSE International Entrepreneurship Research Exchange*, Melbourne, Australia.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação* (2a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Pelham, A. M., & Wilson, D. T. (1996). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 27-43.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Oxford University Press.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191, 1959.
- Rapp, A., Schillewaert, N., & Hao, A. (2008). The influence of market orientation on e-business innovational performance: the rule of the top management team. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16(1), 7-25.
- Sharma, S., Mukherjee, S., Kumar, A., & Dillon, W. R. (2005). A simulation study to investigate the use of cutoff values for assessing model fit in covariance structure models. *Journal of Business Research*, 58, 935-943.
- Siguaw, J. A., & Diamantopoulos, A. (1994). The market orientation measure: a reexamination of Narver and Slater's scale. In C. Whan Park & D. Smith (Eds.). *Proceedings of the American Marketing Association Winter Educators's Conference. Marketing Theory and Application* (Vol. 5, pp. 150-151). American Marketing Association.
- Sinkovics, R., & Roath, A. S. (2004). Strategic orientation, capabilities, and performance in manufacturer - 3PL relationships. *Journal of Business Logistics*, 25(2), 43-64.
- Skyrme, D., & Amidon, D. (1996). New measure of success. *Journal of Business Strategy*, 17, 45-62.
- Slack, N., & Lewis, M. (2009). *Estratégia de operações* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of Marketing*, 58, 46-55.
- Slater, S. F., Olson, E., & Hult, G. T. M. (2006). The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability – performance relationship. *Strategic Management Journal*, 27, 1221-1231.
- Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 45-62.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Boston: Pearson.
- Tajeddini, K. (2011). The effects of innovativeness on effectiveness and efficiency. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 4(1), 6-18.
- Tajeddini, K., Trueman, M., & Larsen, G. (2006). Examining the effect of market orientation on innovativeness. *Journal of Marketing Management*, 22, 529-551.
- Teece, D. (1998). Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for knowledge and intangible assets. *California Management Review*, 40(3), 55-79.
- Thonnard, F. J. *Compêndios de filosofia*. São Paulo: Herder, 1968.
- Uhlaner, L., Van Stel, A., Meijaard, J., & Folkeringa, M. (2007). The relationship between knowledge management, innovation and firm performance: evidence from Dutch SMEs, Scales Research Reports H200704. *EIM Business and Policy Research*, Zoetermeer.

- Verbees, F. J. H., & Meulenbergh, M. T. G. (2004). Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 134-154.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313.
- Wernerfelt, B. (1984). The resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Zheng, W. (2006). Impact of organizational culture, structure, and strategy on knowledge management effectiveness and organizational effectiveness. *Proceedings of the Conference of Academy of Human Resource Development*, Bowling Green, OH.
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771.
- Zhou, Z. K., Yim, K. C., & Tse, D. (2005). The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, 69(1), 42-60.