

**ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA, CAPACIDADE DE
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL, INOVAÇÃO E
DESEMPENHO: ESTUDO EM EMPRESAS DA INDÚSTRIA
MOVELEIRA**

RAFAELE MATTE WOJAHN
UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU (FURB)
rafaelewojahn@gmail.com

GIANCARLO GOMES
UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU (FURB)
giancarlo@pzo.com.br

Introdução

A inovação em produtos é avaliada pela literatura como um fator determinante da competitividade organizacional, sucesso, adaptação e formas de desempenho. As orientações organizacionais são encaradas como um mecanismo para manter a coerência entre a gestão e o operacional, moldando a forma com que organizações atuam e estimulando comportamentos. Entende-se que há uma relação positiva entre as orientações organizacionais e a inovação em produtos que surte efeitos no desempenho da organização.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Há estudos que consideram a orientação empreendedora e a capacidade de aprendizagem organizacional como antecedentes da inovação em produtos, mas essa relação no contexto das organizações moveleiras não foi encontrada. Busca-se preencher essa lacuna objetivando analisar a influência da orientação empreendedora e da capacidade de aprendizagem organizacional no desempenho em inovação de produtos em empresas da indústria moveleira localizadas no sul do Brasil.

Fundamentação Teórica

A orientação empreendedora relaciona-se a posturas estratégicas da gestão e têm características específicas. A capacidade de aprendizagem organizacional são ações que visam facilitar a aprendizagem organizacional com os facilitadores: experimentação, interação com o ambiente externo, diálogo, tomada de decisão participativa e propensão ao risco que, contribui de forma positiva à geração de ideias e conceitos ao desenvolvimento de produtos, podendo tornar-se a chave para o sucesso organizacional.

Metodologia

A pesquisa foi conduzida sob a abordagem quantitativa, descritiva e causal, survey e de corte transversal. A amostra foi composta por 93 empresas da indústria moveleira, localizadas no sul do Brasil. Os dados foram analisados pelas técnicas: análise descritiva para o perfil (SPSS), e Modelagem de Equações Estruturais (SmartPLS), em que também foram observados os valores de confiabilidade e validade discriminante anterior a construção do modelo estrutural final.

Análise dos Resultados

Verificou-se no modelo estrutural que a orientação empreendedora e a capacidade de aprendizagem organizacional são antecedentes da inovação em produto. A capacidade de aprendizagem organizacional e a inovação em produtos também impactam no desempenho inovador que, por fim, impacta no desempenho organizacional. Hipóteses envolvendo o construto capacidade técnica foram rejeitadas por não atenderem aos critérios estatísticos previstos pela literatura.

Conclusão

Os resultados mostram que o efeito da orientação empreendedora são mais fortes sobre a capacidade de aprendizagem organizacional do que o efeitos destes construtos sobre a inovação em produtos. Essa questão pode estar relacionada a falta de mecanismos para que o aprendizado organizacional seja gerenciado, comunicado e distribuído nessas organizações. Outra perspectiva é que a inovação no contexto das moveleiras possa surgir com maior intensidade de outras fontes.

Referências Bibliográficas

ALEGRE, J.; CHIVA, R. Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: an empirical test. *Technovation*, v. 28, n. 6, p. 315–326, 2008.

FERNÁNDEZ-MESA, A.; ALEGRE, J.; CHIVA, R. Orientación empreendedora, capacidad de aprendizaje organizativo y desempeño innovador. *Journal of technology management & innovation*, v. 7, n. 2, p. 157-170, 2012.

ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA, CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL, INOVAÇÃO E DESEMPENHO: ESTUDO EM EMPRESAS DA INDÚSTRIA MOVELEIRA

1 INTRODUÇÃO

A inovação em produtos é avaliada pela literatura como um fator determinante da competitividade organizacional, sucesso, adaptação e formas de desempenho (BROWN; EISENHARDT, 1995), encarada como um desafio por algumas organizações. Embora a inovação seja considerada um processo complexo por algumas organizações (AHMED, 1998), é necessário que organizações encontrem uma maneira de favorecer a inovação dentre as suas realidades (TOHIDI; SEYEDALIAKBAR; MANDEGARI, 2012).

Wang e Ahmed (2004) abordam cinco tipos de inovação dentre o contexto das organizações, sendo de produto, processo, mercado, comportamental e estratégica, o foco deste estudo é na inovação em produtos. O conceito de inovação adotado provém do mesmo estudo e caracteriza-se pela inovação em produtos, adotando como definição produtos significativamente novos introduzidos no mercado em um determinado espaço de tempo (WANG; AHMED, 2004).

Em sentido complementar, as orientações organizacionais são encaradas como um mecanismo para manter a coerência entre a gestão e o operacional, moldando a forma com que organizações atuam e estimulando comportamentos desejados (ATUAHENE-GIMA; KO, 2001). A orientação empreendedora, bem como, a aprendizagem organizacional atuam como facilitadores da inovação (GOH; RICHARDS, 1997; HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004; ALEGRE; CHIVA, 2008; WANG, 2008; ALEGRE; CHIVA, 2013; FERNÁNDEZ-MESA; ALEGRE, 2015).

A orientação empreendedora é entendida como o motor para que organizações que pretendem inovar (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004), sendo esta um determinante para o desempenho e para inovação e, para os autores esta relação é mediada pela aprendizagem organizacional (ALEGRE; CHIVA, 2013).

Já a aprendizagem organizacional é entendida por Goh e Richards (1997) como um componente vital para organizações, atuando em diversas áreas, desde o ciclo de vida do produto até a concorrência global. A adoção de medidas para a aprendizagem organizacional condicionam a geração de novas ideias (FERNÁNDEZ-MESA; ALEGRE, 2015) e transformam o conhecimento em competências essenciais (SINKULA; BACKER; NOORDEWIER, 1997).

Hult, Hurley e Knight (2004) já estudaram estas relações, identificando dentre os antecedentes da inovação a orientação empreendedora e a aprendizagem organizacional e, posteriormente a identificação da inovação no desempenho organizacional. Entretanto, o teste destas relações no contexto das organizações moveleiras não foi encontrada. Esta lacuna este estudo busca preencher, ou seja, testar a relação destes construtos tendo como objeto de estudo as empresas da indústria moveleira situadas no sul do Brasil.

A escolha do setor é devido a alta concentração de organizações deste tipo de indústria no sul do Brasil (Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina, 2014) e, pela caracterização do setor ser considerado importante dentre a indústria de transformação brasileira (BRASIL, 2015a).

Diante do exposto, esse estudo teve como objetivo *analisar a influência da orientação empreendedora e da capacidade de aprendizagem organizacional no desempenho em inovação de produtos em empresas da indústria moveleira localizadas no sul do Brasil*. O presente artigo contribui com a literatura analisando as relações existentes entre os construtos principais do modelo teórico: orientação empreendedora, capacidade de aprendizagem organizacional e

desempenho em empresas da indústria moveleira, cujo estudos anteriores desta relação neste tipo de indústria não foram encontrados.

O presente artigo encontra-se estruturado em cinco seções, sendo a primeira a introdução e o objetivo do artigo, bem como, uma apresentação da temática abordada. Na segunda parte tem-se a fundamentação teórica, abordando o conceito de orientação empreendedora, capacidade de aprendizagem organização e inovação em produto, ainda fundamentando as hipóteses. Na terceira seção são descritos os métodos e as técnicas de pesquisa. Posteriormente, na quarta parte os dados são analisados, precedidos pelas considerações finais e, referências bibliográficas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os conceitos de inovação e de empreendedorismo são atribuídos a Schumpeter (1982), que ressaltou o empreendedor como introdutor de novos produtos, métodos de produção entre outras atividades econômicas. A orientação empreendedora para as organizações é relacionada a posturas estratégicas condizentes à gestão (LUMPKIN; DESS, 2001), em que práticas e atividades correspondentes a tomada de decisão desencadeiem novas entradas em mercados, bens ou serviços e, estratégia (LUMPKIN; DESS, 1996). Como características da orientação empreendedora têm-se a autonomia, a capacidade de inovação, assunção de riscos, pró-atividade e agressividade competitiva (COVIN; SLEVIN, 1989; LUMPKIN; DESS, 1996; HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004).

A inovação é uma capacidade inerente ao empreendedorismo (ALEGRE; CHIVA; LAPIEDRA, 2009), em que produtos menos inovadores podem ser decorrentes da baixa capacidade empreendedora (AVLOTINIS; SALAVOU, 2007). A orientação empreendedora sugere como característica o potencial inovador, sendo este uma pré-disposição para a criação de novos produtos (LUMPKIN; DESS, 1996; 2001). Estudos anteriores como os de Hult, Hurley e Knight (2004) e de Padrão (2011) identificaram uma relação positiva entre a orientação empreendedora e a inovação em produtos, levando assim a construção da primeira hipótese deste estudo **H1 – A orientação empreendedora tem um impacto positivo na inovação em produtos.**

Além do impacto positivo da orientação empreendedora na inovação em produtos, tal orientação também impacta positivamente na aprendizagem organizacional, de modo a facilitá-la (FERNÁNDEZ-MESA; ALEGRE, 2015). A aprendizagem organizacional atua maximizando os efeitos da orientação empreendedora (WANG, 2008). Para Fernández-Mesa, Alegre e Chiva (2012) a inovação entre orientação empreendedora e desempenho inovador foi mediada pela capacidade de aprendizagem organizacional.

A capacidade de aprendizagem organizacional, citada como um conjunto de características que visam facilitar a aprendizagem organizacional dentre as organizações (GOH; RICHARDS, 1997). São facilitadores da capacidade de aprendizagem organizacional a experimentação, a interação com o ambiente externo, o diálogo, a tomada de decisão participativa e a propensão ao risco (CHIVA; ALEGRE; LAPIEDRA, 2007; ALEGRE; CHIVA, 2008; ALEGRE; CHIVA; LAPIEDRA, 2009; FERNÁNDEZ-MESA; ALEGRE, 2015).

A capacidade de aprendizagem organizacional afeta o desempenho inovador das organizações, contribuindo de forma positiva para a geração de ideias e conceitos essenciais ao desenvolvimento de produtos (ALEGRE; CHIVA, 2008; ALEGRE; CHIVA, 2013). Diante do exposto, direciona-se a segunda e a terceira hipótese deste estudo **H2 – A orientação empreendedora tem impacto positivo na capacidade de aprendizagem organizacional e H3 – A capacidade de aprendizagem organizacional tem impacto positivo na inovação em produtos.**

A capacidade técnica de uma organização é relativa aos ajustes realizados em projetos de produtos, validando recursos técnicos e habilidades, porém, há gerentes que sentem-se mais confortáveis em trabalhar com o conhecimento já acumulado não exigindo novas capacitações (SONG; PARRY, 1999). Há gestores que preferem controlar o risco de desenvolvimento de novos produtos quando há percepção de deficiências em habilidades ou recursos (CALANTONE; DI BENEDETTO, 1988). É inerente a orientação empreendedora a assunção de riscos (COVIN; SLEVIN, 1989). A relação negativa entre a capacidade técnica e a inovação em produtos foi evidenciada por Calantone, Chan e Cui (2006), convergindo para a quarta e quinta hipótese deste estudo **H4 – A orientação empreendedora tem impacto negativo na capacidade técnica das organizações** e **H5 – A capacidade técnica tem impacto negativo na inovação em produtos**.

Inovações em produto tender a ser aceitas pelo mercado com maior facilidade do que as em processo por serem mais facilmente observadas (ALEGRE; CHIVA; LAPIEDRA, 2009), podendo tornar-se chave do sucesso organizacional dentro a competitividade do ambiente (SARIN; MCDERMOTT, 2003).

O desempenho inovador reflete o grau de sucesso da adoção de uma inovação (ALEGRE; CHIVA; LAPIEDRA, 2009). Para Utterback e Abernathy (1975) o desenvolvimento de um novo produto é inicialmente pensando sobre o seu desempenho, consecutivamente sobre sua variedade e, por fim, na padronização e custos. Assim, o desenvolvimento de produtos é essencial para o sucesso, sobrevivência, adaptação e renovação das organizações (BROWN; EISENHARDT, 1995). Desta forma tem-se a sexta hipótese desta pesquisa **H6 – A inovação em produtos tem impacto positivo no desempenho inovador das organizações**.

Aprendizagem é vista como a capacidade de identificar, assimilar e explorar novos conhecimentos, considerados essenciais ao sucesso competitivo das organizações (LAU; YAM; TANG, 2010). Uma forma disto dá-se por meio do desempenho inovador (LÖFSTEN, 2014). Enquanto a aprendizagem organizacional enfatiza a obtenção do conhecimento, o desempenho inovador concentra-se na vontade de mudar (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002). A relação positiva entre ambos foi encontrada no estudo de Lau, Yam e Tang (2010), conduzindo a sétima hipótese desta pesquisa **H7 – A capacidade de aprendizagem organizacional tem impacto positivo no desempenho inovador**.

Há uma relação positiva entre o desempenho inovador e organizacional em que vantagens competitivas obtidas por organizações inovadoras são construídas de acordo com o entendimento que estas tem acerca dos consumidores, demais *players*, tecnologia e compromisso com a aprendizagem organizacional (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002). Além do mais, para Löfsten (2014) há uma tendência ao desempenho inovador de aumentar as vendas de uma organização, tendo assim, a oitava hipótese da pesquisa **H8 – O desempenho inovador tem impacto positivo no desempenho organizacional**.

Na sequência serão apresentados os métodos e técnicas da pesquisa.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O presente artigo caracteriza-se pela abordagem quantitativa, de objetivo causal, de método *survey* e de corte transversal. A pesquisa causal visa verificar se um evento potencializa outro (HAIR JR et al., 2005b), de modo a testar as relações de causa e efeito entre os construtos pesquisados. O método *survey* é estruturado para obter informações específicas por meio da coleta de dados (MALHOTRA, 2006). Por fim, o corte transversal significa que a coleta de dados foi realizada em um determinado período de tempo (HAIR JR et al., 2015b) e, as informações obtidas da amostra somente uma vez (MALHOTRA, 2006).

No tocante ao instrumento de coleta de dados, foi optado em utilizar construtos e variáveis já testados anteriormente em outros estudos, sendo a primeira vez que todos os construtos que compõem o estudo são utilizados em conjunto. O modelo foi formado por seis construtos, sendo um deles de segunda ordem, o que mensura a Capacidade de Aprendizagem Organizacional (CAO), composto pelas dimensões Experimentação (quatro assertivas), Interação com o Ambiente Externo (três assertivas), Diálogo (quatro assertivas), Tomada de Decisão Participativa (três assertivas) e Propensão ao Risco (quatro assertivas). Os demais construtos, Orientação Empreendedora (cinco assertivas), Capacidade Técnica (seis assertivas), Inovação em Produto (cinco assertivas), Desempenho Inovador (oito assertivas) e, Desempenho Organizacional (quatro assertivas) são construtos de primeira ordem.

A escala utilizada para todos os construtos foi a *Likert* de 7 pontos. Os construtos orientação empreendedora, capacidade de aprendizagem organizacional, capacidade técnica e inovação em produto o ponto 1 foi rotulado de “Discordo Totalmente” e, o 7 “Concordo Totalmente”. Para os demais construtos, o ponto 1 correspondeu a “Muito pior do que os concorrentes” e, o 7 “Muito melhor do que os concorrentes”. Optou-se em realizar a coleta de informações sobre o desempenho de forma subjetiva, pelo fato de dados relacionados a demonstrações financeiras ser considerado de caráter sigiloso em muitas organizações. O Quadro 1 apresenta as assertivas e autores para cada construto utilizados neste estudo.

Quadro 1: Assertivas e autores para cada construto utilizados neste estudo

Dimensão	Assertiva	Autores
Orientação Empreendedora	A empresa enfatiza pesquisa, desenvolvimento e liderança tecnológica. (OEM1)	Hult, Ketchen e Arrfelt (2007), Padrão (2011).
	A empresa inicia ações que são imitadas ou contra-atacadas pelos nossos concorrentes. (OEM2)	
	A empresa é rápida para introduzir novas técnicas de gestão e tecnologias de operações. (OEM3)	
	A empresa tem forte propensão para projetos de alto risco. (OEM4)	
	A empresa é muito ousada em seus esforços para maximizar a chance de aproveitar oportunidades. (OEM5)	
Capacidade de Aprendizagem Organizacional – Experimentação	As pessoas recebem apoio quando apresentam novas ideias. (CAO1)	Schein (1993), Amabile et al. (1996), Pedler, Burgoyne e Boydell (1996), Chiva, Alegre e Lapiedra (2007), Alegre e Chiva (2009), Fernández-Mesa e Alegre (2015).
	Iniciativas frequentemente recebem respostas favoráveis de forma que os colaboradores se sentem encorajados a gerar novas ideias. (CAO2)	
	Mudar a forma de se fazer as coisas são valorizadas na organização. (CAO3)	
	Mudar a forma de se fazer as coisas são facilitadas na organização. (CAO4)	
Capacidade de Aprendizagem Organizacional – Interação com o Ambiente Externo	Faz parte do trabalho de nosso pessoal coletar, trazer e relatar informações sobre o que está acontecendo fora da empresa. (CAO5)	
	Existem sistemas e procedimentos para receber, coletar e compartilhar informações de fora para dentro da empresa. (CAO6)	
	As pessoas são encorajadas a interagir com o ambiente: concorrentes, clientes, instituições de tecnologia, universidades, fornecedores, etc. (um ou todos). (CAO7)	

Continua...

Capacidade de Aprendizagem Organizacional – Diálogo	As pessoas são encorajadas a se comunicarem. (CAO8)	Schein (1993), Amabile et al. (1996), Pedler, Burgoyne e Boydell (1996), Chiva, Alegre e Lapedra (2007), Alegre e Chiva (2009), Fernández-Mesa e Alegre (2015).
	Existe uma comunicação livre e aberta dentro das equipes de trabalho. (CAO9)	
	Os gerentes facilitam a comunicação dentro da empresa. (CAO10)	
	Equipes de trabalho multifuncionais são comuns na empresa. (CAO11)	
Capacidade de Aprendizagem Organizacional – Tomada de Decisão Participativa	Os gerentes frequentemente envolvem os colaboradores nas decisões importantes. (CAO12)	
	As políticas da empresa são significativamente influenciadas pelo ponto de vista de seus colaboradores. (CAO13)	
	As pessoas se sentem envolvidas nas principais decisões da empresa. (CAO14)	
Capacidade de Aprendizagem Organizacional – Propensão ao Risco	As pessoas são incentivadas a enfrentar situações novas e desconhecidas. (CAO15)	
	As pessoas estão autorizadas a assumir riscos, desde que não prejudiquem a organização. (CAO16)	
	É difícil obter recursos para projetos que envolvam situações novas e desconhecidas. (CAO17)	
	As pessoas podem tomar decisões mesmo que não tenham todas as informações desejadas. (CAO18)	
Capacidade Técnica	A tecnologia utilizada no desenvolvimento do produto foi familiar à empresa. (CTE1)	Hoegl, Parboteeah e Muson (2003); Calantone, Chan e Cui (2006); Padrão (2011).
	O tipo de processo de produção do produto foi familiar à sua empresa. (CTE2)	
	Os recursos físicos da empresa foram adequados para a produção do produto. (CTE3)	
	A equipe tinha as habilidades necessárias ao desenvolvimento do produto. (CTE4)	
	A equipe tinha o conhecimento necessário sobre a aplicação do produto. (CTE5)	
	A equipe tinha o conhecimento necessário sobre as ferramentas usadas no desenvolvimento do produto. (CTE6)	
Inovação em Produto	Várias inovações relacionadas ao produto foram introduzidas durante o seu desenvolvimento. (INO1)	Sarin e McDermontt (2003); Padrão (2011).
	Inovações de alta qualidade técnica foram introduzidas durante o seu desenvolvimento. (INO2)	
	Comparado com produtos similares da concorrência, o produto oferece uma funcionalidade, ou atributo único. (INO3)	
	O produto introduz muitas funcionalidades completamente novas para a sua classe. (INO4)	
	Comparado com produtos similares da própria empresa, o produto oferece funcionalidades únicas. (INO5)	
Desempenho Inovador	Substituição de produtos ultrapassados. (DIN1)	OCDE/EUROSTAT (1997), Alegre, Lapedra e Chiva (2006), Alegre e Chiva (2008), Alegre, Chiva e Lapedra (2009), Bakar e Ahmad (2010); Henttonen, Ritala e Juhainen (2011); Gomes (2013).
	Ampliação da linha de produtos por meio de produtos tecnologicamente novos. (DIN2)	
	Ampliação da linha de produtos por meio de produtos tecnologicamente aperfeiçoados. (DIN3)	
	Desenvolvimento de produtos fora do segmento principal organização (produtos secundários). (DIN4)	
	Desenvolvimento de produtos que respeitam o meio ambiente (produtos ecológicos). (DIN5)	
	Aumento na participação de mercado. (DIN6)	
	Abertura de novos mercados no exterior. (DIN7)	
	Abertura de novos mercados nacionais. (DIN8)	

Continua...

Desempenho Organizacional	Fidelidade dos clientes. (DOR1)	Calantone, Cavusgil e Zhao (2002).
	Crescimento das vendas. (DOR2)	
	Rentabilidade. (DOR3)	
	Retorno sobre o investimento. (DOR4)	

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Para esta pesquisa a população deram-se pelas empresas fabricantes de mobiliário cuja matéria-prima tônica é a madeira, localizadas nos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. A coleta de dados foi por meio de questionário impresso e eletrônico. Foram contatadas aproximadamente 400 organizações e 12 sindicatos distribuídos nos três estados da região sul. Foram recebidos apenas 93 questionários, entre maio de 2015 e maio de 2016. Posteriormente a coleta, os dados foram tabulados em planilha eletrônica, com auxílio do *software* Excel® e, exportados para os *softwares* SPSS® e *SmartPLS*® para que fossem trabalhados.

Os dados foram analisados por meio de Modelagem de Equações Estruturais (MEE), caracterizada por uma técnica estatística que objetiva examinar as relações entre os construtos de forma simultânea (HAIR JR et al., 2005a). A confiabilidade dos dados também foi calculada, utilizando três técnicas distintas: *Alpha de Cronbach* (A.C.), *Composite Reliability* (C.R.) e *Average Variance Extracted* (A.V.E.). O *Alpha de Cronbach* consideram valores mais próximo a 1 como um indicador de maior confiabilidade (CRONBACH, 1951), sendo aceitos valores superiores a 0,7. O *Composite Reliability* também aceita valores superiores a 0,7 e mede a consistência interna dos itens, enquanto a *Average Variance Extracted* refere-se a quantidade geral de variância nos indicadores e sugere-se valores acima de 0,5 (HAIR JR et al., 2005a).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A indústria moveleira possui considerável importância na indústria de transformação brasileira, obtida pela taxa de empregabilidade do setor, bem como, pelo valor em produção (BRASIL, 2015a), sendo em sua maioria microempresas (BRASIL, 2015b), conforme a classificação utilizada pelo SEBRAE (2015), ou seja, possuindo até 19 empregados. Os estados do Sul do Brasil estão entre os cinco primeiros estados brasileiros em número de estabelecimentos e geração de empregos decorrentes desta indústria (Federação das Indústrias do estado de Santa Catarina, 2014). O perfil das empresas que compõem a amostra da pesquisa é observada na Tabela 1. Os valores serão apresentados em percentuais, precedidos pelo número de empresas entre parênteses.

Tabela 1: Perfil da amostra da pesquisa

Amostra por década de fundação e início das exportações			Amostra por estado	
Década	Fundação	Exportação		
			Paraná	1,1% (01)
Anos 40	1,1% (01)	---	Santa Catarina	73,1% (68)
Anos 50	3,2% (03)	1,1% (01)	Rio Grande do Sul	25,8% (24)
Anos 60	4,3% (04)	---	Amostra por porte	
Anos 70	14% (13)	---	Microempresa	33,30% (31)
Anos 80	20,4% (19)	7,5% (07)	Pequena empresa	35,50% (33)
Anos 90	30,1% (28)	15,1% (14)	Média empresa	29% (27)
Anos 2000	15,1% (14)	7,5% (07)	Grande empresa	2,2% (02)
Anos 2010	11,8% (11)	3,2% (02)		
Não soube informar	---	2,2% (02)		

Nota 1: Microempresa – até 19 empregados; Pequena empresa – 20 a 99 empregados; Média empresa – 100 a 499 empregados; Grande empresa – mais de 500 empregados (SEBRAE, 2015).

Nota 2: 59 organizações não exportam, totalizando 63,4% da amostra.
 Fonte: Dados da pesquisa (2016).

De acordo com a Tabela 1 observa-se que, dada a amostra, a maioria das empresas pertence ao estado de Santa Catarina, precedido pelo estado do Rio Grande do Sul. Em relação ao porte, 64 organizações subdividem-se entre micro e pequena empresa e, por fim, observa-se uma maior abertura de empresas na década de 90, bem como, organizações iniciam sua atividade exportadora, em maior número, nesta mesma década.

Posteriormente a caracterização da amostra, deu-se início aos procedimentos necessários para a Modelagem de Equações Estruturais para o software SmartPLS, de acordo com os procedimentos indicados por Ringle, Silva e Bido (2014). Correspondendo a avaliação do modelo estrutural foram realizados os testes de confiabilidade *Alpha de Cronbach*, *Composite Reability* e *Average Variance Extracted*, conforme disposto na metodologia, para cada construto mensurado. Os resultados são observados na Tabela 2.

Tabela 2: Testes de confiabilidade

Construto		A.C.	C.R.	A.V.E.
01 – Orientação Empreendedora		0,769	0,843	0,524
Capacidade de Aprendizagem Organizacional	02 – Experimentação	0,917	0,941	0,800
	03 - Interação com o Ambiente Externo	0,626	0,797	0,570
	04 – Diálogo	0,845	0,897	0,687
	05 - Tomada de Decisão Participativa	0,831	0,899	0,748
	06 - Propensão ao Risco	0,772	0,850	0,593
07 - Capacidade Técnica		0,921	0,938	0,716
08 - Inovação em Produtos		0,849	0,892	0,623
09 - Desempenho Inovador		0,726	0,815	0,417

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

De acordo com a Tabela 2 verificou-se que os valores obtidos por meio dos testes *Alpha de Cronbach* e *Composite Reability* foram acima dos parâmetros previstos pela literatura. No entanto, para a *Average Variance Extracted* somente o construto Desempenho inovador apresentou valor inferior 0,50, em que fez-se necessário ajustes. Para tanto, o critério adotado foi a retirada das cargas fatoriais que encontravam-se abaixo de 0,5 (CHIN, 2010). Após o procedimento, os novos valores de confiabilidade do construto foram para a A.C. 0,827, para a C.R. 0,890 e, o A.V.E., 0,545.

A próxima etapa deu-se pela análise da validade discriminante. Para tanto, dois critérios foram adotados, o de Fornell e Larcker (1981) e, as cargas cruzadas. A análise preliminar trouxe resultados que não atendiam ambos os critérios. Para o critério de Fornell e Larcker (1981) o valor de cada coluna deve ser maior do que a correlação entre os construtos (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Para o critério de cargas cruzadas Ringle, Silva e Bido (2014) recomendam que as cargas sejam maiores em seu próprio construto do que nos demais mensurados. As assertivas OEM4, CAO5, CAO11, CAO18 e DIN8 apresentaram problemas quanto a validade discriminante. A retirada das assertivas supra descritas trouxe novos resultados que atenderam os critérios da literatura.

Outro valor a ser observado é o valor de R^2 , correspondente ao coeficiente de determinação de Pearson. O R^2 foi considerado alto para a maioria dos construtos mensurados, exceto para a capacidade técnica e, para o desempenho organizacional, considerados baixos. Os valores da validade discriminante segundo o critério de Fornell e Larcker (1981), os novos valores obtidos nos testes de confiabilidade após o ajuste, bem como, do R^2 estão dispostos na Tabela 3.

Tabela 3: Validade discriminante segundo o critério de Fornell e Larcker (1981), testes de confiabilidade e R²

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	0,775									
2	0,461	0,895								
3	0,663	0,432	0,849							
4	0,465	0,731	0,479	0,893						
5	0,615	0,551	0,526	0,482	0,865					
6	0,576	0,621	0,664	0,651	0,611	0,838				
7	0,185	0,472	0,123	0,238	0,222	0,175	0,846			
8	0,553	0,454	0,303	0,491	0,572	0,410	0,333	0,789		
9	0,637	0,533	0,328	0,494	0,512	0,494	0,435	0,734	0,784	
10	0,100	0,241	0,120	0,249	0,104	0,204	0,228	0,344	0,370	0,815
A.C.	0,778	0,917	0,619	0,873	0,831	0,784	0,921	0,849	0,840	0,842
C.R.	0,856	0,941	0,837	0,922	0,899	0,875	0,938	0,892	0,888	0,888
A.V.E.	0,600	0,800	0,721	0,797	0,748	0,703	0,717	0,623	0,614	0,665
R ²	---	0,756	0,484	0,711	0,595	0,734	0,034	0,402	0,589	0,137

Nota: 01 – Orientação Empreendedora; 02 – Experimentação; 03 – Interação com o Ambiente Externo; 04 – Diálogo; 05 – Tomada de Decisão Participativa; 06 – Propensão ao Risco; 07 – Capacidade Técnica; 08 – Inovação em Produtos; 09 – Desempenho Inovador; 10 – Desempenho Organizacional.

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Dando sequência a análise foi realizado para cada assertiva o Teste-T de Student, sendo o valor de parâmetro $\geq 1,96$, bem como, observado o *p-value* apresentando valores $< 0,05$. Todas as assertivas apresentaram valores suportados pelos indicados pela literatura. A próxima etapa corresponde a avaliação dos valores do Teste-T de Student e do *p-value* para a relação entre os construtos, conforme disposição na Tabela 4.

Tabela 4: Teste-T de Student e *p-value* entre os construtos mensurados

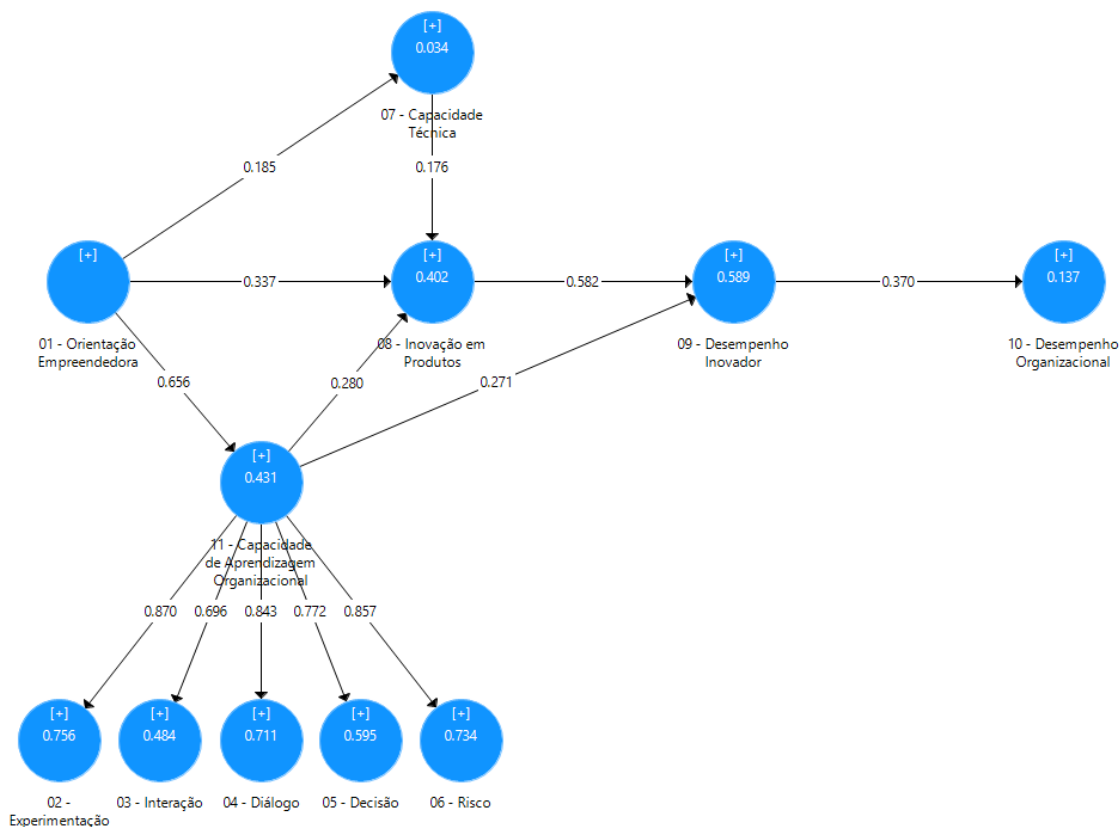
H	Construtos	Teste T de Student	<i>p-value</i>
Relação entre Capacidade de Aprendizagem Organizacional e os cinco facilitadores			
---	Capacidade de Aprendizagem Organizacional → Experimentação	33,270	0,000
---	Capacidade de Aprendizagem Organizacional → Interação	11,815	0,000
---	Capacidade de Aprendizagem Organizacional → Diálogo	18,785	0,000
---	Capacidade de Aprendizagem Organizacional → Decisão	13,402	0,000
---	Capacidade de Aprendizagem Organizacional → Risco	31,183	0,000
Relação entre os construtos da pesquisa			
H1	Orientação Empreendedora → Inovação em Produtos	3,161	0,002
H2	Orientação Empreendedora → Capacidade de Aprendizagem Organizacional	8,021	0,000
H3	Capacidade de Aprendizagem Organizacional → Inovação em Produtos	2,917	0,004
H4	Orientação Empreendedora → Capacidade Técnica	1,483	0,139
H5	Capacidade Técnica → Inovação em Produtos	1,606	0,109
H6	Inovação em Produtos → Desempenho Inovador	5,583	0,000
H7	Capacidade de Aprendizagem Organizacional → Desempenho Inovador	2,917	0,004
H8	Desempenho Inovador → Desempenho Organizacional	2,912	0,004

Fonte: dados da pesquisa (2016).

Dada a Tabela 4, identifica-se que todas as relações mantiveram-se entre os parâmetros indicados pela literatura, exceto duas, Orientação Empreendedora → Capacidade Técnica e, Capacidade Técnica → Inovação em Produtos, implicando na não significância desta relação

e, conseqüentemente, levando ao não suporte das hipóteses mensuradas nestas relações (H4 e H5). A Figura 1 apresenta o modelo estrutural completo.

Figura 1: Modelo estrutural completo



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A primeira parte da discussão inicia-se com a discussão dos cinco facilitadores correspondentes a capacidade de aprendizagem organizacional. Neste contexto os cinco facilitadores refletem a capacidade de aprendizagem organizacional (CHIVA; ALEGRE; LAPIEDRA, 2007; ALEGRE; CHIVA, 2008; FERNÁNDEZ-MESA; ALEGRE, 2015).

Verificando a ordem dos escores, a **experimentação** (Γ 0,870 e R^2 0,756) é o facilitador que mais reflete a capacidade de aprendizagem dentro do contexto da pesquisa, podendo ser percebida quanto a inovação e solução de problemas, baseada em uso distinto de métodos ou procedimentos (CHIVA; ALEGRE, 2007). O segundo facilitador é a **propensão ao risco** (Γ 0,857 e R^2 0,734), identificado como a tolerância aos erros, ambigüidade e a incerteza (CHIVA; ALEGRE, 2008).

O **diálogo** aparece como terceiro facilitador (Γ 0,843 e R^2 0,711), atribuído a um processo básico atuante no entendimento e na comunicação (SCHEIN, 1993). O facilitador **tomada de decisão participativa** (Γ 0,772 e R^2 0,595) foi identificado em quarto lugar, em que quanto mais a motivação dos indivíduos de uma organização, mais receptivos estes se tornam a respeito de novas informações (WANG, 2008). Por fim, a **interação com o ambiente externo** apresentou menor escore (Γ 0,696 e R^2 0,484), relativo aos aspectos que as organizações não conseguem controlar (CHIVA; ALEGRE, 2008).

A partir da Tabela 4 e da Figura 1 a relação entre os construtos da pesquisa serão analisadas. A relação entre orientação empreendedora e inovação em produtos (Γ 0,337, $\geq 1,96$

e *p-value* 0,002), já foi evidenciada pela literatura, tornando-se a orientação empreendedora um antecedente da inovação (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004), levando ao suporte da **H1 – A orientação empreendedora tem impacto positivo na inovação em produtos**. A inovação é acatada como inerente ao empreendedorismo (AVLONITIS; SALAVOU, 2007), bem como, a orientação empreendedora é considerada uma chave para inovação (WANG, 2008).

A propensão a assunção de riscos é uma das características da orientação empreendedora (LUMPKIN; DESS, 1996; 2001). Neste estudo, a assertiva que trava dessa característica foi retirada da análise por não atender critérios estatísticos, indicando que para as empresas respondentes desta pesquisa a orientação empreendedora direcionada à inovação manifesta-se de outras formas, uma vez que a relação entre ambas foi significativa e positiva.

A relação entre a orientação empreendedora e a capacidade de aprendizagem organizacional (Γ 0,656, $t \geq 1,96$ e *p-value* 0,000) apresentou limítrofes superiores aos indicados pela literatura, ocasionando o suporte da hipótese **H2 – A orientação empreendedora tem impacto positivo na capacidade de aprendizagem organizacional**. Neste estudo, esta relação foi a que apresentou maior valor na relação entre os construtos, evidenciando a força do impacto da orientação empreendedora na capacidade de aprendizagem organizacional e, criando um ambiente favorável para que a aprendizagem ocorra dentro as organizações (WANG, 2008).

Ressalta-se que a orientação empreendedora é uma atitude gerencial que facilita a aprendizagem organizacional, que leva a esta impactar de forma positiva em outras questões, tais quais a inovação (FERNÁNDEZ-MESA; ALEGRE, 2015), consequentemente levando ao suporte da hipótese **H3 – A capacidade de aprendizagem organizacional tem impacto positivo na inovação em produtos** (Γ 0,280, $\geq 1,96$ e *p-value* 0,004).

A inovação é caracterizada como um processo de aprendizado em que coloca-se em prática novas ideias, formata novos processos e desenvolve novos produtos (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002). De acordo com Hult, Hurley e Knight (2004) amparar a inovação por determinantes, significa para as organizações a possibilidade de tornarem-se mais competitivas, em decorrência do que os determinantes proporcionam, manifestando-se em produtos de qualidade superior, processos e forma administrativa.

A relação entre a orientação empreendedora e capacidade técnica (Γ 0,185, $< 1,96$ e *p-value* 0,139) não obteve significância estatística e, uma relação positiva, levando ao não suporte da hipótese **H4 – a orientação empreendedora tem impacto negativo na capacidade técnica das organizações**, indicando que organizações que possuem um alto domínio técnico tendem a assumir mais riscos quanto ao desenvolvimento de seus produtos (PADRÃO, 2011).

O teste da quinta hipótese, entre capacidade técnica e inovação em produtos (Γ 0,176, $< 1,96$ e *p-value* 0,109), da mesma forma como a H4 não apresentou significância estatística e valor positivo entre os construtos, demonstrando o não suporte da **H5 – a capacidade técnica tem impacto negativo na inovação em produtos**. Capacidade técnica condiz a recursos técnicos e habilidades (SONG; PARRY, 1999). Assim, além dos recursos técnicos dispostos, as habilidades da equipe também impulsionam o desenvolvimento de produtos inovadores e de sucesso (CALANTONE; DI BENEDETTO, 1988), entretanto, a organização deve oferecer as condições necessárias para que a equipe possa inovar e, receber o apoio da gerência em relação a inovação em produtos.

No que condiz a inovação em produtos e desempenho inovador (Γ 0,582, $\geq 1,96$ e *p-value* 0,000), encontrou-se uma relação significativa a subsídio na literatura, levando ao suporte da hipótese **H6 – a inovação em produtos influencia de forma positiva o desempenho inovador**. Embora a indústria moveleira seja considerada de baixa tecnologia (ROESE; GITAHY, 2004), o desempenho inovador obtém resultados por meio da inovação em produtos. Neste sentido, diferente de outras indústrias, o desempenho inovador não é caracterizado por registro de patentes ou ainda via diretos autorais provenientes de um determinado produto

(LÖFSTEN, 2014), mas de outros esforços realizados dentro das organizações para que a inovação ocorra.

O estudo de Marion Filho e Sonaglio (2010) ocorrido com empresas moveleiras localizadas na região de Bento Gonçalves (RS) identificou um alto percentual quanto à forma (*design*) dos produtos, argumentando que, no contexto moveleiro, tanto a organização da produção como o desenvolvimento de novos produtos tangenciam este processo. Nesta conjuntura, caberia abrir uma discussão de como funcionam os processos produtivos e desenvolvimento de novos produtos nas moveleiras.

A relação entre a capacidade de aprendizagem organizacional e desempenho inovador (Γ 0,271, $\geq 1,96$ e *p-value* 0,004) apresentou-se de forma positiva, suportando a **H7 – a capacidade de aprendizagem organizacional influencia de forma positiva o desempenho inovador**. Tal relação evidencia que organizações que comprometem-se com o processo de aprendizagem organizacional entendem mais sobre si, bem como, o ambiente, os clientes, concorrentes e tecnologias emergentes (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002). Tal entendimento e implementação promovem melhores resultados em termos de inovação.

Por fim, a última relação condiz ao desempenho inovador e desempenho organizacional (Γ 0,370, $\geq 1,96$ e *p-value* 0,004), em que tais valores suportam a **H8 – o desempenho inovador impacta de forma positiva o desempenho organizacional**, que para Calatone, Cavusgil e Zhao (2002) a vantagem competitiva das organizações é construída pelo entendimento de alguns fatores, como a necessidade dos clientes, ações dos concorrentes e desenvolvimento de tecnologias, entretanto, o conhecimento desses fatores depende de como o aprendizado organizacional é tratado dentro das organizações.

Dentro deste contexto a aprendizagem organizacional, dentre outras questões, facilita o compartilhamento do conhecimento, incentiva o aprendizado coletivo e capacita os empregados, fazendo com que se torne uma potencial ferramenta para a visualização de oportunidades de mercado, levando a níveis de desempenho, considerados superiores, dentro das organizações que investem nesta (WANG, 2008).

A inovação tangencia o aprendizado organizacional relacionado a formas de resolução de problemas, bem como, desenvolvimento, distribuição e uso de conhecimento (ALEGRE; CHIVA, 2008). Dentre as hipóteses confirmadas, as relações que tangenciam o impacto da capacidade de aprendizagem organizacional na inovação em produtos e, posteriormente no desempenho inovador, obtiveram os escores mais baixos entre as demais relações existentes. Essa questão pode estar relacionada a falta de mecanismos para que o aprendizado organizacional seja gerenciado, comunicado e distribuído nessas organizações.

Arrola-se a isso uma possível falta de interesse, ou então uma lacuna na gestão, por parte das organizações da utilização dos facilitadores da capacidade de aprendizado organizacional direcionado a inovação, uma vez que os cinco facilitadores refletiram de forma satisfatória que o setor possui capacidade de aprendizado.

É comum na indústria moveleira que empresas menores sigam tendências de outras maiores (MARION FILHO; SONAGLIO, 2010). Dentre a amostra desta pesquisa, 68,8 é o percentual correspondente a empresas de até pequeno porte, podendo ser esse um viés que impacte no resultado da pesquisa. Outras questões relacionadas a inovação em produto é a inspiração de organizações brasileiras em empresas de outros países, especialmente as italianas (MARION FILHO; SONAGLIO, 2010), por isso, pode ser necessário que se identifique quais as fontes de inovação destas organizações ou, a forma que elas são gerenciadas de modo a verificar o diferencial entre uma organização e outra.

Dito isto, é necessário que organizações identifiquem quais os fatores e/ou mecanismos que as fazem inovar, quais os determinantes que impactam em maior força, no sentido de

contribuir para o aumento da inovação em produtos, bem como, impacto nos seus desempenhos, buscando o aumento da competitividade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Respondendo ao objetivo deste estudo, que consistiu em analisar a influência da orientação empreendedora e da capacidade de aprendizagem organizacional no desempenho em inovação de produtos em empresas da indústria moveleira localizadas no sul do Brasil, foi evidenciado relações positivas entre os construtos apresentados, exceto no tocante as relações envolvendo o construto capacidade técnica.

No que corresponde a orientação empreendedora e a capacidade de aprendizagem organizacional, ambos foram compreendidos como antecedentes da inovação em produto. Pela orientação empreendedora é possível descobrir oportunidades e, por meio destas, criar vantagem competitiva visando o desempenho organizacional. No tocante a capacidade de aprendizagem organizacional ainda foi possível verificar a influência direta, além da inovação em produtos, no desempenho inovador.

Dando sequência, o modelo teórico ainda permitiu verificar o comportamento dos facilitadores da capacidade de aprendizagem organizacional em relação a mesma. Desta forma, em ordem decrescente, os facilitadores que mais impactados pela capacidade de aprendizagem organizacional são a experimentação, precedida pelo diálogo, propensão ao risco, tomada de decisão participativa e interação com o ambiente externo. Neste sentido, sugere-se que gestores atentem para as práticas de tomada de decisão, bem como, aos mecanismos de coleta de informações. A facilitador, interação com o ambiente externo, elencado como último em termos de influência na capacidade de aprendizagem organizacional fornece indícios que organizações podem não considerar importantes tais informações.

Relacionado aos construtos que sequenciam a inovação em produtos, observou-se o impacto desta junto ao desempenho inovador. Cabe ressaltar as assertivas retiradas do construto para que pudesse ser realizada a M.E.E., correspondente ao desenvolvimento de produtos secundário, bem como, a abertura de mercados nacionais e, internacionais.

Para tanto, o não investimento no desenvolvimento de produtos secundários indica, por um lado, que organizações estão seguras quanto a gama de produtos fabricados por elas, ditos principais, de forma geral. Outra evidência para a não opção seria a necessidade de outras formas de investimentos quanto a inserção de outra linha de produtos na organização. Quanto a abertura de novos mercados, nacionais e internacionais, evidencia dois fatores, o primeiro, sendo o não interesse na expansão do mercado e, o segundo, a incerteza quanto ao não retorno do investimento quanto a abertura de tais mercados. Ambas assertivas podem estar relacionadas a uma inclinação a evitar riscos por parte destas organizações, assim, executando projetos considerados seguros sob a ótica da gestão. Outro indício que aponta para a não propensão ao risco é a necessidade de retirada da assertiva que mede esta característica do construto orientação empreendedora.

Por fim, ao que permeia a capacidade técnica das organizações, embora houve rejeição das duas hipóteses que relacionavam tal construto, esta é comumente associada a tecnologia. A indústria moveleira caracteriza-se pelo baixo aporte tecnológico, sendo, a fabricação de móveis, em sua maioria retilíneos, comum ou bastante semelhantes dentre a maioria das organizações. Assim, a tecnologia empregada quanto ao desenvolvimento dos produtos nesta indústria, não somente caracteriza-se como o diferencial do setor. Outra parte preponderante da capacidade técnica corresponde as habilidades da equipe e aos recursos físicos empregados, em que, organizações que investem e tem interesse em ampliar tais habilidades, também tem seus resultados transmitidos, entre outras questões, em inovação em produtos.

Relacionando ao desenvolvimento de novos produtos nas empresas moveleiras a reprodução de artigos muito similares ou inspirados em organizações maiores ou, frequentemente nas italianas, consideradas inovadoras no segmento, aliados a demora (falta) para registro de produtos devido a processos altamente burocráticos (MARION FILHO; SONAGLIO, 2010) evidencia que, sendo a mesma fonte de inspiração, produtos tendem a ser semelhantes, fazendo com que a inovação seja mais voltada a novidade para a organização, do que ao mercado.

Analisando a força das relações que impactam na inovação no contexto da indústria moveleira é possível observar que os valores advindos das orientações organizacionais na inovação são menores, exceto para Capacidade de Aprendizagem Organizacional → Desempenho Inovador, que os obtidos nas demais relações. Entretanto, o desempenho inovador é entendido como o resultado obtido advindo das inovações (ALEGRE; CHIVA, 2013; FERNÁNDEZ-MESA; ALEGRE, 2015). Esses resultados fornecem evidência empírica que, a inovação no contexto das organizações pesquisadas, pode surgir de outras fontes, ficando esta a primeira sugestão para pesquisas futuras, as fontes de inovação.

Outras sugestões seriam a inserção de outros parâmetros relacionados a inovação em produto, como a forma, multifuncionalidade ou a inserção em outros nichos de mercado. A inovação em processo também parece ser interessante ser considerada, uma vez que autores como Alegre e Chiva (2008) já o trabalham. A análise da cadeia produtiva também pode ser explorada devido a tais organizações possuir parcerias com fornecedores de insumos para a fabricação de móveis ou que completem seus produtos, conforme descrito por Roese e Gitahy (2004) sobre característica estruturais do mobiliário. No sentido em continuar a pesquisa na indústria em questão, sugere-se expandir a amostra para os estados de Minas Gerais e São Paulo, também destaques neste segmento.

REFERÊNCIAS

- AHMED, P. K. Benchmarking innovation best practice. **Benchmarking For Quality Management & Technology**, v. 5, n. 1, p. 45-58, 1998.
- ALEGRE, J.; CHIVA, R. Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. **Technovation**, v. 28, n. 6, p. 315-326, 2008.
- ALEGRE, J.; CHIVA, R. Entrepreneurial orientation, organizational learning capability and performance in the ceramic tiles industry. **Working papers= Documentos de trabajo: Serie EC (Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas)**, n. 8, p. 1, 2009.
- ALEGRE, J.; CHIVA, R. Linking entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational learning capability and innovation performance. **Journal of Small Business Management**, v. 51, n. 4, p. 491-507, 2013.
- ALEGRE, J.; CHIVA, R.; LAPIEDRA, R. Measuring innovation in long product development cycle industries: an insight in biotechnology. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 21, n. 4, p. 535-546, 2009.
- ALEGRE, J.; LAPIEDRA, R.; CHIVA, R. A measurement scale for product innovation performance. **European Journal of Innovation Management**, v. 9, n. 4, p. 333-346, 2006.
- AMABILE, Teresa M. et al. Assessing the work environment for creativity. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 5, p. 1154-1184, 1996.

- ATUAHENE-GIMA, K.; KO, A. An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. **Organization Science**, v. 12, n. 1, p. 54-74, 2001.
- AVLONITIS, G. J.; SALAVOU, H. E. Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 5, p. 566-575, 2007.
- BAKAR, L. J. A.; AHMAD, H. Assessing the relationship between firm resources and product innovation performance: A resource-based view. **Business Process Management Journal**, v. 16, n. 3, p. 420-435, 2010.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Cadeia produtiva de madeira e móveis**. [2015a] Disponível em <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=317>>. Acesso em 10 fev. 2015.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Empregos em 31/12**. [2015b] Disponível em <http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_anuario_rais/anuario_empregos.htm>. Acesso em 15 fev. 2015.
- BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. Product development: Past research, present findings, and future directions. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 2, p. 343-378, 1995.
- CALANTONE, R. J.; CAVUSGIL, S. T.; ZHAO, Y. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. **Industrial Marketing Management**, v. 31, n. 6, p. 515-524, 2002.
- CALANTONE, R. J.; CHAN, K.; CUI, A. S. Decomposing product innovativeness and its effects on new product success. **Journal of Product Innovation Management**, v. 23, n. 5, p. 408-421, 2006.
- CALANTONE, R. J.; DI BENEDETTO, C. A. An integrative model of the new product development process. **Journal of Product Innovation Management**, v. 5, n. 3, p. 201-215, 1988.
- CHIN, W. W. Bootstrap cross-validation indices for PLS path model assessment. In: VINZI, V. E. et al. **Handbook of partial least squares: concepts, methods and applications**, Springer, 2010.
- CHIVA, Ricardo; ALEGRE, Joaquin; LAPIEDRA, Rafael. Measuring organizational learning capability among the workforce. **International Journal of Manpower**, v. 28, n. 3/4, p. 224-242, 2007.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 75-87, 1989.
- CRONBACH, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, v. 16, n. 3, p. 297 – 334, 1951.
- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Rotas estratégicas setoriais 2022: móveis e madeira**. [2014] Disponível em <<http://www4.fiescnet.com.br/images/home-pedic/Moveis%20e%20Madeira%20-%20Estudo%20Socioeconomico.pdf>>. Acesso em 13 fev. 2015.

- FERNÁNDEZ-MESA, A.; ALEGRE, J. Entrepreneurial orientation and export intensity: Examining the interplay of organizational learning and innovation. **International Business Review**, v. 24, n. 1, p. 148-156, 2015.
- FERNÁNDEZ-MESA, A.; ALEGRE, J.; CHIVA, R. Orientación emprendedora, capacidad de aprendizaje organizativo y desempeño innovador. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 7, n. 2, p. 157-170, 2012.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, p. 39-50, 1981.
- GOH, S.; RICHARDS, G. Benchmarking the learning capability of organizations. **European Management Journal**, v. 15, n. 5, p. 575-583, 1997.
- GOMES, G. **Cultura de inovação e sua influência no desempenho em inovação de produtos na indústria têxtil de Santa Catarina**. 2013. 301 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciências Contábeis e Administração, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2013.
- HAIR JR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookmann, 2005a.
- HAIR JR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005b.
- HENTTONEN, K.; RITALA, P.; JAUHAINEN, T. Exploring open search strategies and their perceived impact on innovation performance: Empirical evidence. **International Journal of Innovation Management**, v. 15, n. 03, p. 525-541, 2011.
- HOEGL, M.; PARBOTEEAH, K. P.; MUNSON, C. L. Team-level antecedents of individuals' knowledge networks. **Decision Sciences**, v. 34, n. 4, p. 741-770, 2003.
- HULT, G. T. M.; HURLEY, R. F.; KNIGHT, G. A. Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. **Industrial Marketing Management**, v. 33, n. 5, p. 429-438, 2004.
- HULT, G. T. M.; KETCHEN, D. J.; ARRFELT, M. Strategic supply chain management: Improving performance through a culture of competitiveness and knowledge development. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 10, p. 1035-1052, 2007.
- LAU, A. K. W.; YAM, R. C. M.; TANG, E. P. Y. Supply chain integration and product modularity: an empirical study of product performance for selected Hong Kong manufacturing industries. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 30, n. 1, p. 20-56, 2010.
- LÖFSTEN, H. Product innovation processes and the trade-off between product innovation performance and business performance. **European Journal of Innovation Management**, v. 17, n. 1, p. 61-84, 2014.
- LUMPKIN, G. T. DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. **Journal of Business Venturing**, v. 16, n. 5, p. 429-451, 2001.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

- MARION FILHO, P. J.; SONAGLIO, C. M. Inovações tecnológicas na indústria de móveis: uma avaliação a partir da concentração produtiva de Bento Gonçalves (RS). **Revista Brasileira de Inovação**, v. 9, n. 1 jan/jun, p. 93-118, 2010.
- OECD/EUROSTAT. **The measurement of scientific and technological activities**. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological data. Oslo Manual, OECD, Paris, 1997.
- PADRÃO, L. C. **Fatores críticos de sucesso no desenvolvimento de produtos de empresas de base tecnológica incubadas**. 2011. 197 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2011.
- PEDLER, M.; BURGOYNE, J. G.; BOYDELL, T. **The learning company: A strategy for sustainable development**. McGraw-Hill, 1997.
- RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. S. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014.
- ROESE, M.; GITAHY, L. M. C. Globalização, indústria tradicional e gênero: a indústria de móveis de madeira em Bento Gonçalves/RS. São Paulo: **XXVIII Encontro Anual da Anpocs**, 2004.
- SARIN, S.; MCDERMOTT, C. The effect of team leader characteristics on learning, knowledge application, and performance of cross-functional new product development teams. **Decision Sciences**, v. 34, n. 4, p. 707-739, 2003.
- SCHEIN, E. H. On dialogue, culture, and organizational learning. **Organizational dynamics**, v. 22, n. 2, p. 40-51, 1993.
- SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SEBRAE. **Critérios de classificação de empresas: EI – ME – EPP**. [2015] Disponível em <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em 11 fev. 2015.
- SINKULA, J. M.; BAKER, W. E.; NOORDEWIJER, T. A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 4, p. 305-318, 1997.
- SONG, X. M.; PARRY, M. E. Challenges of managing the development of breakthrough products in Japan. **Journal of Operations Management**, v. 17, n. 6, p. 665-688, 1999.
- TOHIDI, H.; SEYEDALIAKBAR, S. M.; MANDEGARI, M. Organizational learning measurement and the effect on firm innovation. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 25, n. 3, p. 219-245, 2012.
- UTTERBACK, J. M.; ABERNATHY, W. J. A dynamic model of process and product innovation. **Omega**, v. 3, n. 6, p. 639-656, 1975.
- WANG, C. L. Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 32, n. 4, p. 635-657, 2008.
- WANG, C. L.; AHMED, P. K. The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. **European Journal of Innovation Management**, v. 7, n. 4, p. 303-313, 2004.