

**A influência das orientações empreendedora,  
mercado e gestão do conhecimento sobre a  
produção mais limpa e a vantagem competitiva  
sustentável**

Dr. Julio Cesar Ferro de Guimarães (UFPEL)  
Dra. Eliana Andréa Severo (PPGA - IMED)  
Dr. César Ricardo Maia de Vasconcelos (UNP)

## 1 Introdução

- As empresas, dos diferentes setores de atividade econômicas, possuem um papel fundamental na promoção do desenvolvimento sustentável da região onde está inserida, entretanto, são as práticas ambientais destas organizações que determinam os impactos imediatos sobre a sustentabilidade ambiental.
- A orientação empreendedora (OE), a orientação para o mercado (OM) e a orientação para a gestão do conhecimento (OGC) podem ser antecedentes da P+L, a qual visa a vantagem competitiva sustentabilidade (VCS) das organizações, assim como o desempenho gerencial

## 1.1 Objetivos

- O objetivo desta pesquisa é analisar a influência da Orientação Empreendedora (OE), Orientação para Mercado (OM) e Orientação para a Gestão do Conhecimento (OGC), sobre a P+L e a Vantagem Competitiva Sustentável.

## 2 Hipóteses de Pesquisa

### 2.1 Orientação empreendedora e produção mais limpa

- As características empreendedoras de uma organização devem elencar práticas ambientais (Rahdaria et al., 2016; Dentchev et al., 2016), onde a OE pode influenciar a P+L. Perante o exposto, elenca-se a H1: A OE está positivamente relacionada com a P+L.
- **H1: A OE está positivamente relacionada com a P+L.**

## 2 Hipóteses de Pesquisa

### 2.2 Orientação de mercado e produção mais limpa

- O reconhecimento das necessidades dos consumidores, bem como os fatores ambientais, podem influenciar as preferências, o que emerge na geração da inteligência de mercado (Narver; Slater, 1990). Neste contexto, a OM pode levar em seus preceitos as práticas de P+L, devido aos benefícios ambientais e econômicos, pois OM refere-se a responsividade da organização (Kohli; Javorski, 1990).
- **H2: A OM está positivamente relacionada com a P+L.**

## 2 Hipóteses de Pesquisa

### 2.3. Orientação para gestão do conhecimento e produção mais limpa

- Liu et al. (2010) destacam que a gestão do conhecimento otimiza o uso dos recursos e capacidades, promovendo o desempenho organizacional. Neste contexto, o conhecimento da problemática ambiental faz com que as empresas implementem práticas de P+L (Severo et al., 2015; Li et al., 2017).
- **H3: A OGC está positivamente relacionada com a P+L.**

## 2 Hipóteses de Pesquisa

### 2.4 Produção mais limpa e vantagem competitiva sustentável

- A VCS pode ser explicada pelas características únicas dos produtos/serviços que mantêm uma empresa a uma posição específica, os quais a diferenciam dos concorrentes, seja pela posição privilegiada no mercado (Barney, 1991; Kim et al., 2012), o uso racional de estratégias (Porter, 1991), ao aumento da fatia de mercado pelo sucesso de novos produtos (Baker; Sinkula, 1999), bem como a implementação de P+L no processo industrial (Severo et al., 2017).
- **H4: A P+L está positivamente relacionada com a VCS.**

## 2 Hipóteses de Pesquisa

- **H5: Efeito moderador do setor de atividade (indústria, comércio e serviço)**
- **H5a – Há diferença estatística entre o setor de atividade, na relação entre OE e P+L;**
- **H5b – Há diferença estatística entre o o setor de atividade, na relação entre OM e P+L;**
- **H5c – Há diferença estatística entre o setor de atividade, na relação entre OGC e P+L;**
- **H5d - Há diferença estatística entre o setor de atividade, na relação P+L e VCS.**

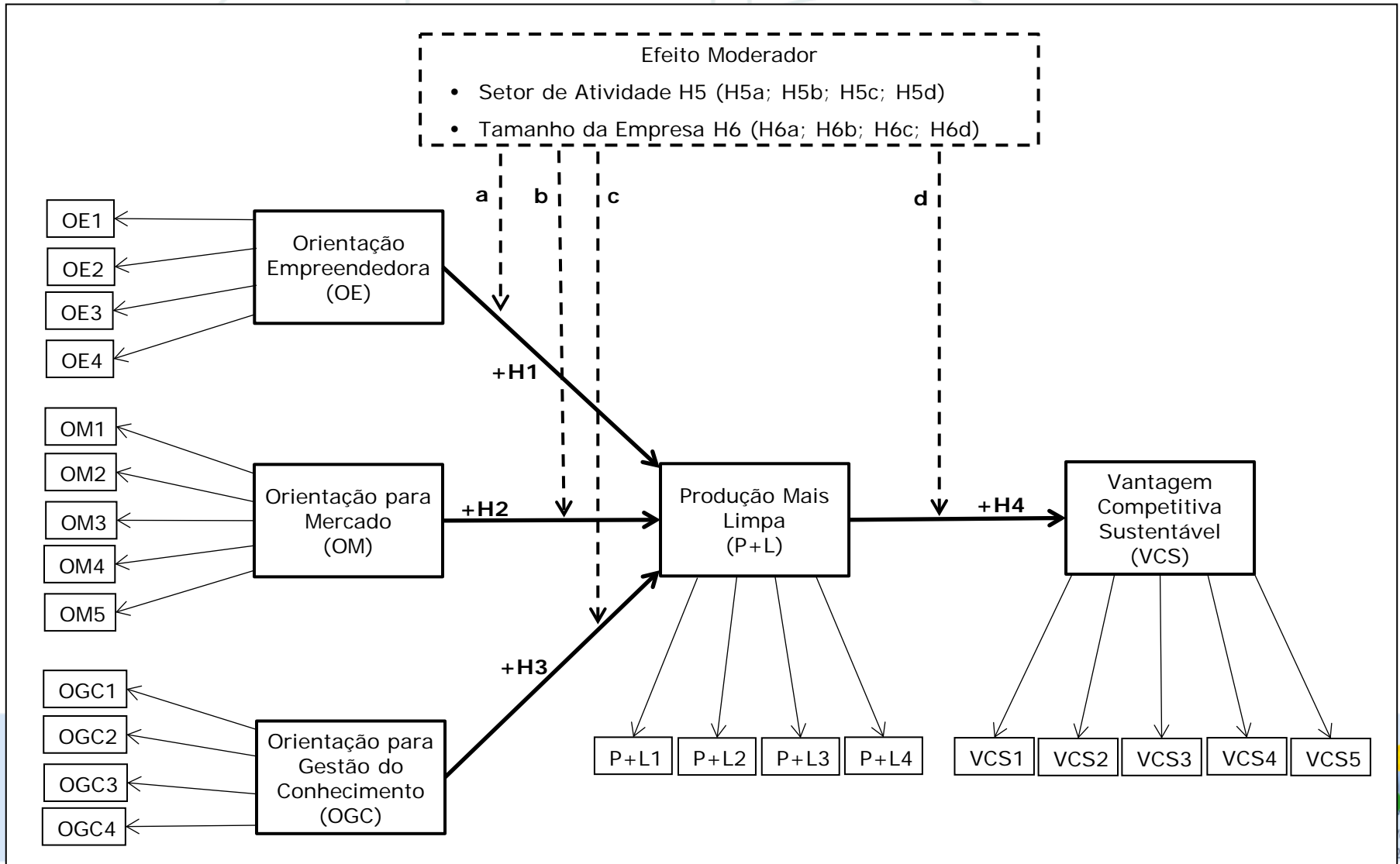


## 2 Hipóteses de Pesquisa

- H6: Efeito moderador do tamanho da empresa (pequena e média)
- H6a – Há diferença estatística entre o tamanho das empresas, na relação entre OE e P+L;
- H6b – Há diferença estatística entre o tamanho das empresas, na relação entre OM e P+L;
- H6c – Há diferença estatística entre o tamanho das empresas, na relação entre OGC e P+L;
- H6d - Há diferença estatística o tamanho das empresas, na relação P+L e VCS.

## 2 Hipóteses de Pesquisa

## Modelo Proposto de Hipóteses



## 3 Metodologia Utilizada

- Pesquisa Quantitativa e Descritiva (Hair Jr. et al., 2010);
- *Survey* aplicada a 1837 respondentes, 67 eliminados, 1774 casos válidos;
- Questionário com (22 questões) – escala *Likert* de cinco pontos (de concordo totalmente a discordo totalmente);
- Coleta por e-mail e telefone;
- Coleta de Julho/2016 a Janeiro/2017;
  
- A análise multivariada dos dados ocorreu por meio do **software SPSS**<sup>®</sup> (Versão 21) para Windows<sup>®</sup> e do **software AMOS**<sup>®</sup> (Versão 21), em conformidade com as recomendações e etapas da **MEE** descritas por Hair Jr. et al. (2010).

## 3 Metodologia Utilizada

- **Análise Fatorial Exploratória (AFE)** entre blocos - **Rotação Varimax**, antecedendo a MEE;
- A confiabilidade simples: **Alpha de Cronbach > que 0,7;**
- Mensuração da **Comunalidade**, **< 0,5;**
- **Normalidade dos dados:** testes de **esfericidade de Bartlett** ( $p > 0.001$ )
- Kaiser, Meyer e Olkin (**KMO**) valores **superiores a 0,5;**
- **Normalidade dos dados** por meio da **análise da Curtose** (Mardia, 1971), a qual **teve valores inferiores a 5** e o **coeficiente de assimetria de Pearson** (Kline, 2005; Hair Jr. et al., 2010) que apresentaram **valores próximos a Zero.**
- **Qualidade das respostas das escalas e construtos:** também foi mensurado a **Confiabilidade Composta (CC) < 0,7;**

## 3 Metodologia Utilizada

Carga Fatorial > 0,5  
Comunalidade > 0,5

Alfa Cronbach > 0,7  
KMO > 0,5  
CC > 0,7

Tabela 1 – Cargas fatoriais das variáveis observáveis – Rotação Varimax

Variáveis Observáveis	Carga Fatorial	Comunalidade
<b>Orientação Empreendedora (OE)</b>		
<b>OE1)</b> A empresa apresenta uma tendência para investir em projetos de alto risco, com chances de retornos muito elevados.	0,773	0,676
<b>OE2)</b> A empresa desenvolve ações de mercado primeiro que seus concorrentes.	0,796	0,705
<b>OE3)</b> Mudanças nas linhas de produtos ou serviços têm sido bastante significativa.	0,602	0,563
<b>OE4)</b> A empresa possui ênfase em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), liderança tecnológica e inovações nos processos e produtos/serviços.	0,572	0,524
Média 4,104; Desvio Padrão 7,84; Alpha de Cronbach 0,733; CC 0,824; KMO 0,742		
<b>Orientação Mercado (OM)</b>		
<b>OM1)</b> Na empresa existe uma cultura corporativa, caracterizada por uma disposição para fornecer valor superior aos clientes de forma contínua	0,869	0,878
<b>OM2)</b> A empresa considera fundamentais as ações de respostas às informações de demandas do mercado.	0,775	0,756
<b>OM3)</b> A empresa considera prioritárias os projetos e ações de respostas às informações de tendências do mercado.	0,801	0,780
<b>OM4)</b> A empresa possui departamentos ou pessoas para coletar e tratar informações do mercado, para transformar estes em inteligência de mercado.	0,828	0,794
<b>OM5)</b> As inovações de Produto e Processo incorporam as informações de inteligência de mercado.	0,576	0,530
Média 4,174; Desvio Padrão 0,628; Alpha de Cronbach 0,912; CC 0,951; KMO 0,864		

## 3 Metodologia Utilizada

Carga Fatorial > 0,5  
Comunalidade > 0,5

Alfa Cronbach > 0,7  
KMO > 0,5  
CC > 0,7

<b>Orientação Gestão do Conhecimento (OGC)</b>		
<b>OGC1)</b> Os gestores estão abertos a propostas individuais e criatividade dos membros da equipe de Desenvolvimento de Novos Produtos e Processos.	0,804	0,688
<b>OGC2)</b> Os procedimentos formais e sistemas que afetam o Desenvolvimento de Novos Produtos e Processos encorajam as pessoas a buscar novos conhecimentos, independentemente da estrutura organizacional.	0,724	0,713
<b>OGC3)</b> Os procedimentos formais e sistemas que afetam o Desenvolvimento de Novos Produtos e Processos são projetados para ajudar a troca de conhecimentos através das fronteiras departamentais.	0,672	0,704
<b>OGC4)</b> Procedimentos formais e sistemas que afetam o Desenvolvimento de Novos Produtos e Processos se destinam a promover um trabalho coletivo ao invés de um comportamento individualista	0,736	0,688
Média 3,913; Desvio Padrão 1,107; Alpha de Cronbach 0,843; CC 0,905; KMO 0,804		
<b>Produção Mais Limpa (P+L)</b>		
<b>P+L1)</b> A P+L reduziu o consumo de matérias-primas, água e/ou energia. Severo et al. (2017)	0,863	0,814
<b>P+L2)</b> A P+L ocasionou melhorias no processo produtivo e/ou prestação de serviços.	0,784	0,799
<b>P+L3)</b> A empresa estimula seus colaboradores para sugestão de novas práticas que visam a P+L e inovações sustentáveis.	0,641	0,495
<b>P+L4)</b> A utilização de P+L ocasionou produtos e/ou serviços com qualidade superior a concorrência.	0,735	0,718
Média 3,281; Desvio Padrão 1.002; Alpha de Cronbach 0,852; CC 0,916; KMO 0,798		
<b>Vantagem Competitiva Sustentável (VCS)</b>		
<b>VCS1)</b> Nossa receita com novos produtos/serviços é muito melhor em relação aos concorrentes	0,637	0,616
<b>VCS 2)</b> Nossos custos de operações, na produção e/ou prestação de serviços, é inferior aos concorrentes.	0,733	0,616
<b>VCS3)</b> A rentabilidade com novos produtos/serviços é muito melhor em relação a seus concorrentes.	0,636	0,705
<b>VCS4)</b> Nossos novos produtos/serviços incorporam conhecimentos e conceitos de Sustentabilidade Ambiental.	0,772	0,670
<b>VCS5)</b> Nossos novos produtos/serviços são produzidos e ofertados respeitando os preceitos da Responsabilidade Social Empresarial.	0,717	0,737
Média 3,763; Desvio Padrão 1,059; Alpha de Cronbach 0,854; CC 0,913; KMO 0,809		

## 4 Resultados e Discussões

### Descrição da amostra (1774 casos válidos)

- 64% de pequenas empresas;
- 36% de médias empresas;
- 49,5% da indústria de transformação;
- 24,7% do comércio;
- 25,8% do setor de serviços;
- 58,2% são empresas possuem menos de 20 anos;
- 8,3% com mais de 50 anos;
- 89% das empresas são exclusivamente brasileiras.

## 4 Resultados e Discussões

- Análise Fatorial Exploratória (AFE) - Rotação Varimax: resultou na formação de 5 fatores, com **69% de explicação** da variabilidade dos dados;
- A **média geral** das respostas na escala de 5 pontos foi de **3,87** e uma variabilidade de 0,916 (Desvio Padrão);
- Variância Média Extraída (VME), com Validade convergente de OM (0,797), OGC (0,705), P+L (0,736), OE (0,545) e VCS (0,680).
- Validade Discriminante: OE<--P+L (0,572); OE<--VCS (0,574), VC<--OE (0,545);
- Confiabilidade Composta: OE=0,825; OM=0,951; OGC=0,905; P+L=0,916; VCS=0,913



## 4 Resultados e Discussões

A **Correlação de Pearson** identificou correlações entre as variáveis observáveis com valores acima de 0,7:

- OM1<->OM2 (0,802)
- OM1<->OM3 (0,797)
- OM1<->OM4 (0,845)
- OM2<->OM4 (0,704)
- OM3<->OM4 (0,752)
- P+L1<->P+L2 (0,780)
- VCS3<->VCS5 (0,729)

## 4 Resultados e Discussões

Tabela 2 – Teste de hipóteses (Covariância e Correlação) – Modelo integrado Inicial e Final

Construtos			Modelo Inicial		Modelo Final	
			SE <sup>a</sup>	UE <sup>a</sup>	SE <sup>a</sup>	UE <sup>a</sup>
Orientação Empreendedora	<--	Produção Mais Limpa	0,392	0,530	0,387	0,486
Orientação para Mercado	<--	Produção Mais Limpa	0,302	0,267	0,215	0,196
Orientação para Gestão do Conhecimento	<--	Produção Mais Limpa	0,422	0,357	0,378	0,322
Produção Mais Limpa	<--	Vantagem Competitiva Sustentável	0,543	0,529	0,701	0,749
Orientação Empreendedora	<->	Orientação para Mercado			0,487	0,178
Orientação para Mercado	<->	Orientação para Gestão do Conhecimento			0,691	0,371
Orientação Empreendedora	<->	Orientação para Gestão do Conhecimento			0,463	0,181

<sup>a</sup> *Standardized Estimate* (SE); <sup>b</sup> *Unstandardized Estimate* (UE); Nível de significância  $p < 0,001$

## 4 Resultados e Discussões

Tabela 3 – Índices de ajuste do modelo

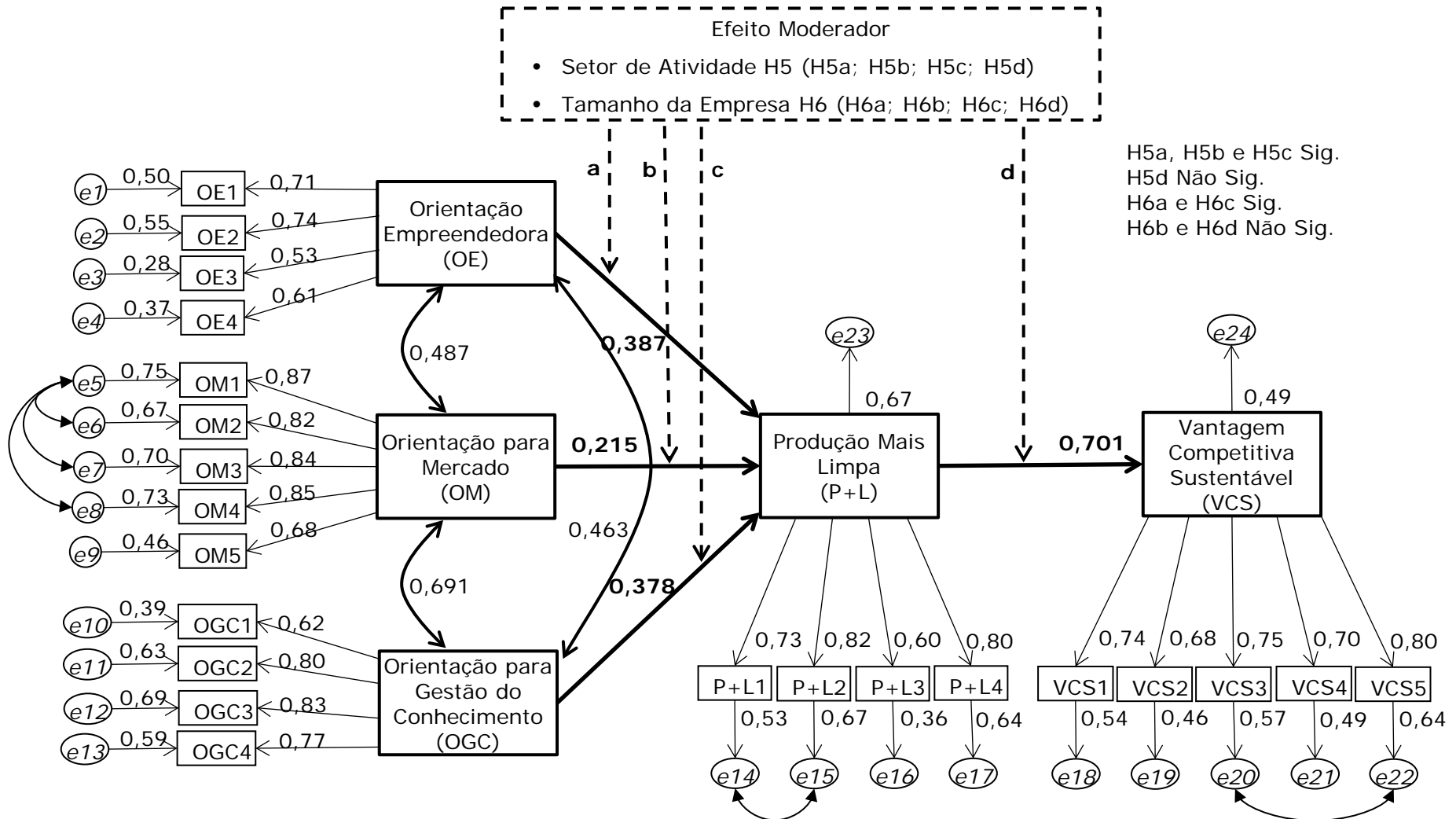
<b>Modelo Integrado</b>	<b>X<sup>2</sup></b>	<b>GL</b>	<b>X<sup>2</sup>/GL</b>	<b>CFI</b>	<b>NFI</b>	<b>GFI</b>	<b>AGFI</b>	<b>RMSE</b>	<b>RMR</b>	<b>ECVI</b>
Inicial	4.865,998	205	23,7	0,811	0,804	0,802	0,755	0,113	0,192	2,799
Final	3.396,027	202	16,8	0,870	0,863	0,859	0,819	0,096	0,067	1,979

Nível de probabilidade 0,000

## 4 Resultados e Discussões

- ANOVA para avaliar o efeito moderador:
- i) H5a, H5b e H5c foram suportadas, pois indicam que **há diferença** significativa entre as médias dos setores de atividade econômica;
- ii) H5d não foi comprovada, pois **não há diferença** entre a indústria de transformação, comércio e serviço, na relação entre P+L e VCS;
- iii) H6a e H6c foi suportada, portanto **há diferença** entre o tamanho das empresas;
- iv) H6b e H6d não foi comprovada, portanto nestas relações **não há diferenças** estatísticas entre o tamanho das empresas.

# Modelo Integrado Final



## 5 Considerações Finais

- O **framework** (Figura 1) **para análise das relações entre os construtos** é uma importante contribuição da pesquisa para o avanço dos estudos científicos, pois auxilia na identificação de direcionadores estratégicos que antecedem e influenciam o sucesso das práticas de P+L.
- **OGC apresenta a maior influência sobre a P+L**, portanto é fundamental as empresas desenvolverem estruturas formais para a gestão e disseminação do conhecimento produzido na organização;
- Evidencia-se que para obter maior sucesso com a P+L, as empresas podem utilizar um conjunto de direcionadores estratégicos (OE, OM, OGC) de forma combinada, o que gera uma vantagem competitiva sustentável.

## 5 Considerações Finais

- As hipóteses **H1, H2, H3 e H4** e foram confirmadas;
- As hipóteses **H5 e H6** foram **parcialmente aceitas**, pois a H5a, H5b, H5c, H6a e H6c foram suportadas, enquanto que a H5d, H6b e H6d não foram comprovadas;
- As **limitações do estudo** referem-se à amostra em uma região homogênea;
- Sugere-se a pesquisa em outras regiões e a inclusão de fatores econômicos regionais como moderadores das relações.

## Referências

- Atuahene-Gima, K., 1996. Market orientation and innovation. *Journal of Business Research*. 35, 2, 93-103.
- Baker, W. E., Sinkula, J. M., 1999. The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of 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.
- Boso, N., Story, V. M., Cadogan, J. W., 2013. Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy. *Journal of Business Venturing*. 28, 6, 708-727.
- Castaño, M. S., Méndez, M. T., Galindo, M. Á., 2015. The effect of social, cultural, and economic factors on entrepreneurship. *Journal of Business Research*. 68, 7, 1496-1500.
- Castrogiovanni, G., Ribeiro-Soriano, D., Mas-Tur, Roig-Tierno, N., 2016. Where to acquire knowledge: Adapting knowledge management to financial institutions. *Journal of Business Research*. 69, 5, 1812-1816.
- Chavez, R., Yu, W., Jacobs, M. A., Feng, M., 2017. Manufacturing capability and organizational performance: The role of entrepreneurial orientation. *International Journal of Production Economics*. 184, 33-46.



## Referências

- De Guimarães, J. C. F., Severo, E. A., Henri Dorion, E. C., Coallier, F., Olea, P. M., 2016. The use of organizational resources for product innovation and organizational performance: A survey of the brazilian furniture industry. *International Journal of Production Economics*. 180, 135-147.
- De Lucia, C., Balena, P., Melone, M. R. S., Borri, D., 2016. Policy, entrepreneurship, creativity and sustainability: The case of 'Principi Attivi' ('Active Ingredients') in Apulia Region (southern Italy). *Journal of Cleaner Production*. 135, 1461-1473.
- Dentchev, N., Baumgartner, R., Dieleman, H., Jóhannsdóttir, L., Jonker, J., Nyberg, T., Rauter, R., Rosano, M., Snihur, Y., Tang, X., Van Hoof, B., 2016. Embracing the variety of sustainable business models: social entrepreneurship, corporate intrapreneurship, creativity, innovation, and other approaches to sustainability challenges. *Journal of Cleaner Production*. 113, 1-4.
- Donate, M. J., Pablo, J. D. S., 2015. The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*. 68, 2, 360-370.
- Fidel, P., Schlesinger, W., Cervera, A., 2015. Collaborating to innovate: Effects on customer knowledge management and performance. *Journal of Business Research*. 68, 7, 1426-1428.
- Frösén, J., Luoma, J., Jaakkola, M., Tikkanen, H., Aspara, J., 2016. What counts versus what can be counted: the complex interplay of market orientation and marketing performance measurement. *Journal of Marketing*. 80, 3, 60-78.

## Referências

- Gong, B., Guo, D., Zhang, X., Cheng, J., 2017. An approach for evaluating cleaner production performance in iron and steel enterprises involving competitive relationships. *Journal of Cleaner Production*. 142, Part 2, 739-748.
- Hair Jr. J. F., Black, W. C., Bardin, B. J., Anderson, R. E., 2010. *Multivariate Data Analysis*, Seven ed., Prentice Hall, New Jersey.
- Hoof, B. V., Thiell, M., 2015. Anchor company contribution to cleaner production dissemination: experience from a Mexicam sustainable supply programme. *Journal of Cleaner Production*. 86, 245-255.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., Gary A., Knight, G. A., 2004. Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*. 33, 429– 438.
- Hurley; R. F., Hult, G. T. M., 1998. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*. 62, 42-54.
- Jiménez, J. M., Oña, M. S., Signes, Á. P., Martínez, A. M. P., Martínez, F. J. S., 2015. Segmentation of the Spanish automotive industry with respect to the environmental orientation of firms: towards an ad-hoc vertical policy to promote eco-innovation. *Journal of Cleaner Production*. 86, 238-244.
- Kim, K. H., Jeon, B. J., Jung, H. S., Lu, W., Jones, J., 2012. Effective employment brand equity through sustainable competitive advantage, marketing strategy, and corporate image. *Journal of Business Research*. 65, 1612-1617.
- Kline, R. B., 2005. *Principles and practice of structural equation modeling*. Second ed. The Guilford Press. New York.

## Referências

- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., 1990. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*. 54, 2, 1-18.
- Li, J., Zhang, Y., Du, D., Liu, Z., 2017. Improvements in the decision making for Cleaner Production by data mining: Case study of vanadium extraction industry using weak acid leaching process. *Journal of Cleaner Production*. 143, 582–597.
- Linton, G., Kask, J., 2017. Configurations of entrepreneurial orientation and competitive strategy for high performance. *Journal of Business Research*. 70, 168-176.
- Liu, C-C., Chiang, S-H. F., Chou, C-Y., Chen, S. Y., 2010. Knowledge exploration with concept association techniques. *Online Information Review*. 34, 5, 786-805.
- Lopes. C. M., Scavarda, A., Hofmeister, L. F., Thomé, A. M. T., Vaccaro, G. L. R., 2017. An analysis of the interplay between organizational sustainability, knowledge management, and open innovation. *Journal of Cleaner Production*. 142, 812-825.
- Lumpkin, G. T., Dess, G., 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*. 21,1, 135–172.
- Mardia, K. V., 1971. The effect of nonnormality on some multivariate tests and robustness to nonnormality in the linear model. *Biometrika*. 58, 1, 105-121.
- Narver, J. C., Slater, S. F., 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*. 54, 4, 20-35.

## Referências

- Núñez-Pomar, J., Prado-Gascó, V., Sanz, V. A., Hervás, J. C., Moreno, F. C., 2016. Does size matter? Entrepreneurial orientation and performance in Spanish sports firms. *Journal of Business Research*. 69, 11, 5336-5341.
- Oliveira, J. A., Oliveira, O. J., Ferraudo, O. A. S., Salgado, M. H., 2016. Environmental Management System ISO 14001 factors for promoting the adoption of Cleaner Production. *Journal of Cleaner Production*. 133, 1384-1394.
- Paladino, A., 2007. Investigating the drivers of innovation and new product success: a comparison of strategic orientations. *Journal of Product Innovation Management*. 24, 534-553.
- Porter, M. E., 1991. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*. 12, 95-117.
- Prieto, I. M, Revilla, E., Rodríguez-Prado, B., 2009. Managing the knowledge paradox in product development. *Journal of Knowledge Management*. 13, 3, 157-170.
- Rahdari, A., Sepasi, S., Moradi, M., 2016. Achieving sustainability through Schumpeterian social entrepreneurship: The role of social enterprises. *Journal of Cleaner Production*. 137, 347-360.
- Rakthin, S., Calanton, R.J., Wang, J. F., 2016. Managing market intelligence: The comparative role of absorptive capacity and market orientation. *Journal of Business Research*. 69, 12, 5569-5577.
- Severo, E. A., Guimarães, J. C. F., Dorion, E. C. H., Nodari, C. H., 2015. Cleaner production, environmental sustainability and organizational performance: an empirical study in the Brazilian Metal-Mechanic industry. *Journal of Cleaner Production*. 96, 118-125.

## Referências

- Silajdžić, I., Kurtagić, S. M., Vučijak, B., 2015. Green entrepreneurship in transition economies: a case study of Bosnia and Herzegovina. *Journal of Cleaner Production*. 88, 376-384.
- Soininen, J., Martikainen, K. P., Kyläheiko, K., 2012. Entrepreneurial orientation: Growth and profitability of Finnish small- and medium-sized enterprises. *International Journal of Production Economics*. 140, 2, 614-621.
- Soininen, J., Martikainen, M., Puumalainen, K., Kyläheiko, K., 2012. Entrepreneurial orientation: Growth and profitability of Finnish small- and medium-sized enterprises. *International Journal of Production Economics*. 140, 2, 614-621.
- Tan, Y., Ochoa, J. J., Langston, C., Shen, L., 2015. An empirical study on the relationship between sustainability performance and business competitiveness of international construction contractors. *Journal of Cleaner Production*. 93, 273-278.
- Tseng, S., 2014. The impact of knowledge management capabilities and supplier relationship management on corporate performance. *International Journal of Production Economics*. 154, 39-47.
- Verhees, F. J. H. M., Meulenbergh, M. T. G., 2004. Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms. *Journal of Small Business Management*. 42, 2, 134-154.
- Zack, M., Mckeen, J., Singh, S., 2009. Knowledge management and organizational performance: an exploratory survey. *Journal of Knowledge Management*, 13, 6, 392-409.
- Wang, G., Miao, C. F., 2015. Effects of sales force market orientation on creativity, innovation implementation, and sales performance. *Journal of Business Research*. 68, 11, 2374-2382.

**OBRIGADO**

Prof. Dr. Julio Cesar Ferro de Guimarães  
[juliofcguimaraes@yahoo.com.br](mailto:juliofcguimaraes@yahoo.com.br)