

A INTENSIDADE DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E CAPACIDADE DE MARKETING NO VAREJO SUPERMERCADISTA

*The intensity of entrepreneurial orientation and marketing capacity at
the supermarket retail*

.....
Ruan Carlos dos Santos

E-mail: ruan_santos1984@hotmail.com

Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí; Doutorando em Administração na Universidade do Vale do Itajaí; Professor e Tutor no Centro Universitário UNIAVAN; Professor no Ensino Médio da Educação de Jovens e Adultos da Secretaria de Estado da Educação de Santa Catarina.

Endereço para contato: Avenida Marginal Leste, 3600, Estados, 88339-125, Balneário Camboriú, Santa Catarina, Brasil.

<https://orcid.org/0000-0001-7396-8774>

.....
Ismael Luiz dos Santos

E-mail: ismael.luiz.santos@gmail.com

Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí; Doutorando em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí; Professor no Centro Universitário UNIAVAN; Professor no Ensino Aprendizagem Técnica no Senai SC.

<https://orcid.org/0000-0002-1854-7982>

.....
Daniel de Souza Silva Junior

E-mail: danielss.j@hotmail.com

Graduado em Administração pela Faculdade Avantis; Mestrando em Administração pelo Centro de Ciências da Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina.

<https://orcid.org/0000-0002-6224-8082>

Artigo recebido em 28 de novembro de 2018. Aceito em 10 de março de 2020.

Resumo

O presente estudo busca a evidenciação dos construtos Orientação Empreendedora (OE) e Capacidade de Marketing (CM) no segmento supermercadista de Santa Catarina. A pesquisa possui um caráter exploratório que partindo da formulação das hipóteses H1 e H2, procurou-se confirmar a presença dos constructos OE e CM nas empresas associadas à Associação Catarinense de Supermercado (Acats). Foram contemplados 342 supermercados distribuídos em 35 cidades do Norte ao Sul do Estado de Santa Catarina, de um total de 679 empresas associadas à Acats. A proposta da pesquisa envolveu um levantamento bibliográfico, a aplicação de questionários aos participantes da EXPOSUPER 2017, e a posterior análise dos resultados. Apesar de se basear em um modelo teórico consagrado, este estudo possui certo teor de originalidade na medida em que analisa a orientação empreendedora no varejo supermercadista utilizada na verificação da capacidade de marketing na concorrência do mercado empresarial. Os resultados evidenciaram que existente, e com grande intensidade, a presença dos construtos orientação empreendedora nas dimensões de inovação, proatividade e risco; e capacidade de marketing nas dimensões de pesquisa de mercado, preço, produto, promoção e gestão. A utilização das perspectivas teóricas relacionadas à capacidade de marketing e empreendedorismo aplicadas ao setor supermercadista. Estas potencializam habilidades e recursos para conseguir uma forte posição no mercado, considerando as perspectivas de clientes e concorrentes. Os empresários poderão entender melhor as necessidades e expectativas dos clientes, além dos movimentos dos concorrentes, podendo conduzir e direcionar as informações no desenvolvimento da maior efetividade dos seus recursos e capacidades.

Palavras-chave: Orientação Empreendedora. Capacidade de Marketing. Varejo supermercadista.

Abstract

The present study seeks the intensity of the disclosure of the constructs of Entrepreneurial Orientation and Marketing Capacity in the supermarket segment of Santa Catarina. The research has an exploratory character that from the formulation of hypotheses H1 and H2, sought to confirm the presence of OE and CM constructs in companies associated with Santa Catarina Supermarket Association (Acats). 342 supermarkets were distributed in 35 cities from the North to the South of the State of Santa Catarina, out of total of 679 companies associated with Acats. The research proposal involved a bibliographic survey, the application of questionnaires to the participants of EXPOSUPER 2017, and the subsequent analysis of the results. Despite being based on a well-established theoretical model, this study has a certain content of originality as it analyzes the entrepreneurial orientation in the retail supermarket used to verify the marketing capacity in the competition of the business market. The results evidenced that there is a strong and intense evidence of the entrepreneurial orientation constructs in the dimensions of innovation, proactivity and risk and in the marketing capacity building for the dimensions of market research, price, product, promotion and management. The use of theoretical perspectives related to marketing ability, as it incorporates skills and resources to achieve a strong position in the market, taking into account the perspectives of clients and competitors. Entrepreneurs may seek to better understand the needs and expectations of customers, as well as the movements of competitors, and can drive and direct information in developing the most effective of their resources and capabilities.

Keywords: Entrepreneurial Orientation. Marketing Capability. Retail supermarket.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho teve como objetivo contribuir para a formação bibliográfica da relação Orientação Empreendedora (OE) e Capacidade de Marketing (CM), uma vez que poucos estudos investigam esses dois conceitos ao mesmo tempo. Na construção dessas temáticas destacam-se os trabalhos de Deng e Dart (1994), Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990), Naman e Slevin (1993) e Reis, Souza, Gallego, e Rodrigues (2013), os quais abordaram o construto OE, enquanto a CM ficou limitada a Vorhies e Harker (2000). Tais autores, ao concluírem, sugerem futuras análises em segmentos específicos nos quais este trabalho tomou como meta analisar no segmento supermercadista de Santa Catarina.

Com propósito de analisar a intensidade da existência dos construtos, Deng e Dart, (1994), Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990) destacaram haver na literatura de marketing uma afinidade com o construto de OE. Além da menção desses estudos se pode adicionar também a colocação de Lumpkin e Dess (1996), ao enfatizarem a necessidade de estudos sobre OE em países diferentes dos Estados Unidos, corroborando os estudos de Knight (1997), que estudou sobre OE em diferentes países. Assim, o presente estudo pode orientar os gestores na estruturação de estratégias e operações de modo a melhorar as condições locais e evitar potenciais consequências negativas em seus respectivos negócios.

Outra abordagem recorrente na pesquisa da OE é a colocação de Nadkarni e Herrmann (2010); esses autores afirmaram que é necessária mais investigação em países que estão emergindo como importantes players globais e em outros países desenvolvidos que ao mesmo tempo tenham contextos socioculturais muito diferentes dos EUA. Nadkarni e Herrmann destacam ainda a falta de pesquisas desse construto no Brasil, Índia e Rússia, dado que esses três países são considerados importantes economias emergentes.

Atendendo a esses apelos, o presente trabalho pretende apresentar, em sua análise sobre o construto de OE, as colocações de Naman e Slevin (1993), que abordaram as três dimensões: inovação, proatividade e risco assumido.

Sabe-se que até o presente momento muito se discute sobre as dimensões da OE, porém este estudo segue o posicionamento de Covin e Slevin (1991) e Lumpkin e Dess (1996), que apesar de utilizarem em seus estudos cinco dimensões, afirmam que por meio das três dimensões relacionadas anteriormente há um grande fator competitivo das organizações que almejam espaço no mundo contemporâneo, visto que concordam que as combinações dessas três subdimensões são a essência da OE.

Outro construto a ser pesquisado neste trabalho é o de CM, e ao se levantar argumentações sobre tal construto, pode-se mencionar que o sucesso e a sobrevivência das organizações estão relacionados às habilidades em sanar as necessidades ou a demanda do mercado. A não existência dessa demanda compromete a busca pela vantagem competitiva,

sabendo que outras empresas oferecem os mesmos produtos e serviços; nesse contexto a organização pode ser levada ao fracasso.

Ressalta-se que as competências e as habilidades de uma organização nos seus processos de gestão e de contatos com seus clientes são determinadas pelas capacidades competitivas, as quais trarão para a empresa uma elevada vantagem competitiva (Day, 2001; Day & Nedungadi, 1994). Com essa colocação, os empresários poderão entender as necessidades e expectativas dos clientes, além dos movimentos dos concorrentes em termos de condução e direção das informações no desenvolvimento efetivo de seus recursos e capacidades (Reis et al., 2013).

Relacionando esse construto ao presente trabalho, menciona-se a utilização das perspectivas teóricas relacionadas à CM de Vorhies e Harker (2000), que incorpora habilidades e recursos para conseguir uma forte posição no mercado, levando em consideração as perspectivas de clientes e concorrentes. Com essas colocações, a CM propõe-se agir na empresa como uma importante vantagem competitiva, em que as cinco abordagens do autor serão abordadas no presente trabalho: pesquisa de mercado, preço praticado, desenvolvimento de novos serviços e produtos, propaganda e promoção, além de gestão do mercado, já mencionadas as aparições raras de trabalhos que abordam a relação desses construtos, e que se configura o pioneirismo que este artigo terá ao estudar a relação OE e CM no varejo supermercadista catarinense.

No segmento supermercadista catarinense as empresas são associadas à Associação Catarinense de Supermercado (Acats). Essa entidade possui 679 associados, dos quais 342 participaram desta pesquisa, distribuídos em todo o Estado, atingindo 35 cidades, entre elas, além da Capital Florianópolis, Joinville, São José, Brusque, Jaraguá do Sul, Palhoça, Itapema, Itajaí, Balneário Camboriú, Lages, Blumenau e Criciúma.

Ao se evidenciar os construtos e o objeto de estudo desta pesquisa, pode-se mencionar que o escopo deste trabalho está em proporcionar um maior conhecimento e entendimento empírico de como as empresas varejistas supermercadistas do Estado de Santa Catarina utilizam a OE e a CM. De maneira estratégica, uma questão foi formulada para conduzir este estudo: Quais são os conjuntos de indicadores que fundamentam a OE e a CM, com maior intensidade nas empresas? A resposta desse questionamento permite ajustar o objetivo da pretensão deste estudo, que é identificar a OE e a CM no varejo supermercadista de Santa Catarina.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fim de descrever cada um dos construtos, as próximas seções trarão cada um dos temas que nortearão a pesquisa. O primeiro a ser apresentado é o empreendedorismo que, por meio de inúmeras análises, emergiu a OE mediante o empreendedorismo organizacional.

2.1 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E SUAS DIMENSÕES

A proveniência da OE vem da emergência do empreendedorismo, como mencionam Lumpkin e Dess (1996), por meio das práticas e do estilo de tomada de decisão gerencial usados para agir de forma empreendedora, sendo mais comumente caracterizada por uma propensão a agir de forma autônoma, uma voluntariedade para inovar e para correr riscos e uma tendência a ser agressiva diante dos competidores e a ser proativa com relação às oportunidades de mercado e seu nível organizacional. Tendo pesquisado a mais de 30 anos, Covin e Wales (2012) mencionam que a OE vem emergindo com os resultados das definições de gestão empreendedora, chegando a afirmar que a OE é a prática do empreendedorismo dentro das organizações, e tem como origem o planejamento estratégico, uma vez que esta é a guia das ações dos indivíduos (Miller & Friesen, 1982).

Com isso, caracteriza-se como organização empreendedora aquela capaz de inovar em produtos e/ou mercados, com algum grau de risco no negócio, sendo capaz de atuar de forma proativa diante de seus competidores (Miller, 1983). Esse mesmo conceito é analisado por pesquisadores que identificam a OE como o modo de gerir um negócio, i.e., diz respeito a uma característica essencial que busca a inovação em novos produtos, serviços e tecnologia.

Ao abordar o termo OE, faz-se necessário mencionar esse construto, que somente ganhou uma notável atenção acadêmica após a publicação de Miller (1983), como já mencionado por Covin e Wales (2012), trazendo a noção de empresa empreendedora. Miller afirmou que para uma empresa ser considerada empreendedora se faz necessário que ela esteja engajada no planejamento e criação de novos produtos e serviços, empenhando-se em empreendimentos mais arriscados, tornando-se a primeira a aparecer com inovações proativas, arrebatando, com isso, seus concorrentes.

Na pesquisa de Miller (1983), três dimensões foram definidas para o construto de OE: inovatividade, proatividade e propensão à tomada de riscos. Apesar das contribuições teóricas desse autor, somente após a publicação de Covin e Slevin (1989), com uma pesquisa empírica sobre empreendedorismo em nível empresarial, o construto OE começou a ganhar corpo. Miller abordou em seus estudos um rótulo: “a Orientação Empreendedora como postura estratégica empresarial”, no qual mediu as pequenas empresas industriais.

Como Miller (1983) enfatizou, as empresas são empreendedoras se prosseguirem inovando, assumindo riscos e sendo proativas. Covin e Wales (2012) também ressaltaram essa postura de estratégia empresarial como uma característica importante de empresas de alto desempenho.

A partir da década de 1990 a OE começou a ser tratada como uma área de pesquisa independente do empreendedorismo, uma vez que Lumpkin e Dess (1996) apontaram a distinção entre esses construtos, visto que o empreendedorismo passou a ser relacionado com novos negócios, e estes relacionados à inserção da figura do empreendedor. Já a OE vincula-se ao processo empreendedor, ao modo de empreender e à maneira que o empreendedorismo se desenvolve.

Assim, a OE foi interpretada como uma qualidade individual do gerente ou proprietário, como alguém que desafia a incerteza do ambiente por meio da implementação de ações corporativas. No entanto, Miller (1983) sugeriu uma interpretação mais completa desse conceito, o que aumentou consideravelmente o interesse recebido na literatura acadêmica. Para o autor, a OE pode ser interpretada como uma característica das empresas que vão além do desempenho de um único indivíduo, principalmente quando a estrutura da empresa aumenta e os processos se tornam mais complexos.

Contudo, sabe-se que a OE está preocupada com o processo estratégico em nível empresarial, destacando algumas características pelas quais as empresas usam a fim de possuir alguma vantagem competitiva (Covin & Slevin, 1989; Lumpkin & Dess, 1996; Kreiser, Marino, & Weaver, 2002). A fim de abordar as divergências entre autores para obter maior entendimento sobre suas posições referentes às dimensões abordadas do construto OE, a próxima seção será destinada a esse tema.

2.1.1 Dimensões da Orientação Empreendedora

Ao buscar conceituar OE e entender seu surgimento advindo do empreendedorismo, essa etapa do trabalho tratará das dimensões nas quais até o presente momento não se chegou a um consenso: se o mais preciso é aplicar as três abordadas por Miller (1983); ou as cinco dimensões, como mencionam Lumpkin e Dess (1996). A única certeza até o presente momento sobre as dimensões da OE é que trazem duas vertentes teóricas, uma traz o construto como entidade conceitual unificada, de Miller, a qual revela que a OE é composta por três dimensões, como já mencionadas: inovatividade, proatividade e propensão à tomada de riscos, seguido por visão geral de pesquisa multidimensional de Lumpkin e Dess, que traz uma vertente diferente de pesquisa de Miller, acrescentando duas dimensões: autonomia e agressividade competitiva.

Existe uma única certeza entre os maiores pesquisadores Lumpkin e Dess (1996) e Miller (1983) sobre o tema: de que não se discute sobre as três dimensões que são utilizadas em seus estudos (inovação, proatividade e propensão a assumir riscos). Tais dimensões são retratadas pelos autores como o coração da OE. Rauch, Wiklund, Lumpkin, e Frese (2009) afirmam que, apesar de estudos aceitando a utilização de um número diferente de dimensões, vale a pena a menção da interdependência das dimensões relacionadas. Os autores ainda salientam que sobre a questão da dimensionalidade, pode-se observar que as dimensões centrais da OE geralmente são altamente intercorrelacionadas umas com as outras, o que leva à combinação dessas dimensões em um único fator.

Nesse aspecto também há um impasse, pois não há consenso sólido sobre dimensionalidade do construto de OE. Por um lado, estudiosos como Covin e Slevin (1989) argumentam que a construto de OE pode ser mais bem visualizado como um conceito unidimensional. Por outro lado, Lumpkin e Dess (2001), por exemplo, têm sugerido que a dimensão de OE pode se relacionar de forma diferente para o desempenho da empresa.

Pode-se destacar que as dimensões originais desenvolvidas por Miller (1983) (inovação, assunção de riscos e proatividade) têm sido utilizadas de forma consistente na literatura. Embora tenham havido diversas propostas para distinguir as dimensões da OE ou modo de reconhecer estratégias empreendedoras, sabe-se que nas dimensões do trabalho seminal de Miller ele foi o primeiro a tratar essa temática, contemplando as três dimensões. Mesmo que a utilização de somente três dimensões possa não ser unânime nas pesquisas que utilizam o construto de OE, os autores que tratam mais dimensões destacam as três como importantes. Esse é um dos motivos pelo qual este trabalho será abordado às três dimensões: inovação, proatividade e propensão ao risco de Miller. No entendimento de Covin e Slevin (1989) e Wiklund (1999), fundamentados nos estudos de Miller e Friesen (1982), o construto OE é formado pelas dimensões da inovação, proatividade e risco assumido. Como mencionado, no entendimento de Covin e Slevin (1989) e Wiklund (1999), fundamentados nos estudos de Miller e Friesen (1982), o construto OE é formado pelas dimensões inovação, proatividade e propensão ao risco. Assim, neste estudo procura-se essa confirmação e propõe-se a seguinte hipótese:

H1: As medidas de inovação, proatividade e risco assumido são observadas com intensidade nas empresas varejistas supermercadistas de Santa Catarina.

2.2 CAPACIDADE DE MARKETING

O outro construto a ser utilizado neste trabalho é a CM, alinhado com o atual cenário competitivo do varejo, no qual podemos destacar a acirrada disputa por maiores fatias de

espaços nos negócios, com a competitividade da concorrência, gerando um conjunto de oportunidades aliado a ameaças às empresas. Destaca-se a colocação de Grant (2006) referente à resposta estratégica da organização, que é o ajuste entre seus recursos e suas capacidades, relatadas pela perspectiva baseada nos recursos trazendo diferentes desempenhos e resultados entre as empresas, principalmente em ambiente com constantes alterações.

Buscando aprofundar-se no construto de CM, o qual sugere que uma empresa pode alcançar vantagem competitiva sustentável por intermédio de capacidades distintivas que possui (Grant, 1991; Hayes e Pisano, 1996, Prahalad & Hamel, 1990), com a sugestão de que essa característica deve constantemente se reinvestir para expandir sempre com as suas capacidades, a fim de inibir a imitabilidade, as próximas seções abordarão a origem e a essência da CM.

Contudo, podem-se acrescentar os estudos dos autores Day e Nedungadi (1994), Grant (1991) e Prahalad e Hamel (1990), levantando dados de que as capacidades distintivas são definidas como as capacidades da organização em realizar uma série de rotinas com a finalidade de entregar produtos ou serviços para o mercado, de forma que supere seus concorrentes. Tais estudos estão aliados aos estudos de Grant (1991) e Hayes e Pisano (1996), que destacam ainda que há incapacidades dos concorrentes para duplicarem as capacidades distintivas, ou o diferencial de capacidade, no qual a estratégia competitiva é constituída.

A fim de contextualizar a relação entre vantagem competitiva com o presente estudo, serão abordadas na próxima seção algumas proposições, como a de Day e Reibstein (1999), que identifica duas perspectivas distintas sobre a criação da vantagem competitiva, mostrando que ela pode ser resultante da posição da organização em sua indústria de atuação ou de seus recursos e capacidades específicas. Abordam-se também as perspectivas de Grant (1991) e Teece, Pisano, e Shuen (1997), nas quais os autores sustentam que a vantagem competitiva é resultado das capacitações das organizações.

2.3 ABORDAGEM DE CAPACIDADE DE MARKETING NESTE ESTUDO

Vorhies, Harker, e Rao (1999) identificaram seis processos que são base nos princípios de marketing: Pesquisa de marketing, Desenvolvimento de produtos, Preços, Canais de distribuição, Promoção e Gestão de marketing.

- a) Pesquisa de mercado: links para os consumidores, clientes e público que para as empresas emergem mediante uma rede de informação que identifica e define as

- oportunidades de marketing e problemas, os quais geram e avaliam ações de marketing, monitoram o desempenho e melhoram a compreensão dos processos.
- b) Desenvolvimento do produto/serviço: relacionado ao desenvolvimento de produtos/serviços que satisfaçam às necessidades dos clientes, sustentado nos objetivos internos das empresas (Vorhies & Harker, 2000).
 - c) Preços: definidos como os processos necessários para serem competitivos com produtos/serviços da firma a qual acompanhe o preço de mercado.
 - d) Promoção: importante para muitas empresas e envolve publicidade, promoções de vendas e atividades de vendas pessoais usadas para se comunicar com os mercados e vender produtos ou serviços.
 - e) Gestão de marketing: é outro recurso importante, pois se concentra na gestão de aquisição de clientes e programas de marketing, o qual é a capacidade de coordenar as atividades necessárias para programar tais programas (Vorhies & Harker, 2000).

Destaca-se ainda que as empresas podem desenvolver e evoluir em suas capacidades de marketing, sendo até semelhantes, mas não idênticas (Vorhies & Harker, 2000).

Pode-se dizer que a Capacidade de Marketing também está associada à intensidade da inovação (Weerawardena, 2003). Destaca-se que recursos de marketing são mais importantes do que os operacionais para explicar melhor desempenho (Fahy et al., 2000; Hooley, Greenley, Cadogan, & Fahy, 1999). Além disso, Vorhies e Harker (2000) discutiram sobre seis fatores que influenciam as capacidades de marketing. O primeiro é a pesquisa de mercado, por meio da qual a empresa busca encontrar novos clientes, seus desejos e necessidades, avaliando quais programas de marketing deve manter ou se deve desenvolver outros.

O segundo é concernente ao preço do produto ou do serviço, buscando informações e monitoramento da competitividade dos seus preços praticados no mercado. O terceiro está relacionado ao desenvolvimento de produto. É a verificação da capacidade de a empresa desenvolver produtos ou serviços que atendam às necessidades dos clientes e na superação dos produtos dos principais concorrentes. O quarto fator é a gestão dos canais de distribuição, que está atrelada à verificação do relacionamento e efetividade dos distribuidores. O quinto é a promoção, entendida como a propaganda, a promoção de venda e demais atividades de venda utilizadas na comunicação com o mercado e na venda dos seus produtos ou serviços. O sexto e último fator é a gestão do mercado. Esta é entendida como a capacidade de a empresa administrar a compra efetuada pelo cliente e a segmentação do mercado e em coordenar e implementar os programas de marketing. A interpretação conceitual dos seis fatores, por Vorhies e Harker (2000), representa um importante conceito de marketing, aqui

denominado Capacidade de Marketing. O foco do presente pesquisa é entender as CMs utilizadas no contexto das empresas varejistas supermercadistas catarinenses.

H2: As medidas de pesquisa de mercado, preço, produto, promoção e gestão são indicadores observados com intensidade do construto latente CM das empresas varejistas supermercadistas de Santa Catarina.

3 METODOLOGIA

As variáveis da mediação da OE foram desenvolvidas e utilizadas por Covin e Slevin (1989), González-Benito, González-Benito, e Muñoz-Gallego (2009), Kreiser et al. (2002), Miles, Covin, e Heeley (2000), Miller e Friesen (1982) e Naman e Slevin (1993) para o ambiente de pequenas e grandes empresas. Os oito itens de medidas para a OE estão concentrados nas dimensões inovação, proatividade e risco assumido (Naman & Slevin, 1993), utilizando-se uma escala de Likert de sete pontos de concordância (1 = discordo totalmente até 7 = concordo totalmente). Três itens foram utilizados para medir a dimensão inovação, dois para medir a proatividade e três para o risco assumido. O valor médio dos itens permite avaliar os escores da inovação, da proatividade, do risco assumido e da OE; quanto mais alto o escore, maior é a dimensão, ou, no conjunto, a OE da empresa.

A CM é a visão das competências de marketing de uma empresa (Day & Nedungadi 1994). É a combinação do conhecimento dos recursos tangíveis e intangíveis da empresa, associando-os às necessidades e aos desejos dos seus consumidores, de tal forma que desenvolve um processo integrativo de adição de valor aos bens e serviços produzidos e aumenta a competitividade (Hitt & Sirmon, 2003). Foram aplicados 17 itens de medidas para avaliar o construto CM, divididos em cinco dimensões: pesquisa de mercado, fixação de preço, desenvolvimento de produto, promoção e gestão do mercado (Vorhies & Harker, 2000).

Foi utilizada uma escala de Likert de concordância de sete pontos (1 = discordo totalmente até 7 = concordo totalmente). Quatro itens foram utilizados para medir a pesquisa de mercado; quatro para medir a fixação de preço; três para o desenvolvimento do produto; três para a promoção e três para a gestão do mercado. O valor médio desses itens permite avaliar o escore total da CM, podendo considerar que quanto maior o escore, maior é a dimensão ou, no conjunto, a CM da empresa.

A presente pesquisa tem um caráter exploratório, uma vez que, de acordo com Gil (2008), a investigação tem por finalidade desenvolver e/ou esclarecer conceitos e ideias. Segundo a Associação Catarinense de Supermercados de Santa Catarina (Acats), existem

hoje no Estado catarinense 679 supermercados cadastrados na Associação. Dessa forma, durante a EXPOSUPER 2017, 31ª edição da Feira Catarinense de Supermercados de Santa Catarina, foram enviados 3.000 formulários para aplicação de pesquisa com 22 pessoas instruídas a abordarem os participantes. Dessa primeira etapa, obtiveram-se 689 respondentes, mas, após uma filtragem, verificaram-se falhas nas respostas, resultando em 371 respondentes. Desse total de respondentes, foram identificadas 342 empresas distintas associadas à Acats, cujas características são demonstradas na Tabela 1:

Tabela 1
Características da Amostra

Característica da Amostra		
Empresas	N.	%
Associadas	679	100,00
Participantes	342	50,37
Respondentes	371	54,64
Característica de loja por rede		
1 loja	101	27,22
2 a 5 lojas	127	34,23
6 a 10 lojas	26	7,01
11 a 15 lojas	39	10,51
Mais de 15 lojas	78	21,02
Total participante	371	100
Característica de funcionários por loja		
1 a 50	88	23,72
51 a 100	67	18,06
101 a 200	89	23,99
201 a 300	72	19,41
Mais de 301	55	14,82
Total participante	371	100

O passo seguinte após caracterizar a mostra deste trabalho é esclarecer os resultados, buscando evidenciar a intensidade de OE e CM no varejo supermercadista catarinense.

4 ANÁLISE DOS RESULTADO

A primeira etapa de análise deste trabalho está em averiguar a intensidade de OE. Conforme a Tabela 2, a intensidade de evidenciação do construto de OE ultrapassa os 75% e a dimensão com maior reconhecimento pelos varejistas supermercadistas é a de inovação. Observa-se também que a maior disparidade de reconhecimento de uma das dimensões da OE é a de projetos de alto risco.

Tabela 2
Análise da pesquisa sobre o construto de OE

CONSTRUTO/DIMENSÃO/VARIÁVEL OBSERVADA		Média	Desvio padrão	% de intensidade de reconhecimento do construto
Construto	ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA	5,35	1,32	76,38
Dimensões	INOVAÇÃO	5,49	1,28	78,49
Variáveis observadas	P&D de novas tecnologias e inovações	5,53	1,21	79,01
	Novas linhas de produtos e serviços	5,54	1,27	79,13
	Ações inovadoras	5,41	1,37	77,32
Dimensões	PROATIVIDADE	5,43	1,31	77,63
Variáveis observadas	Primeira a introduzir novos produtos	5,24	1,39	74,82
	Nova postura competitiva	5,63	1,23	80,44
Dimensões	RISCO ASSUMIDO	5,11	1,36	73,02
Variáveis observadas	Projetos de alto risco	4,94	1,50	70,62
	Atos de audácia e abrangência	5,50	1,20	78,59
	Postura ousada e agressiva	4,89	1,38	69,85

A segunda etapa da análise está em avaliar a intensidade de CM. Conforme a Tabela 3, a intensidade de evidenciação do construto de CM ultrapassa os 77% e a dimensão com maior reconhecimento pelos varejistas supermercadistas é a de desenvolvimento de novos produtos e serviços para atender melhor aos clientes. Observa-se também que a maior disparidade de reconhecimento de uma das dimensões da CM está em tratar a competitividade dos preços.

Tabela 3
Análise da pesquisa sobre o construto de CM

CONSTRUTO/DIMENSÃO/VARIÁVEL OBSERVADA		Média	Desvio Padrão	% de intensidade de reconhecimento do construto
Construto	CAPACIDADE DE MARKETING	5,40	1,19	77,19
Dimensões	Pesquisa de mercado	5,47	1,21	78,19
Variáveis observadas	Pesquisa de mercado para encontrar novos clientes	5,60	1,18	79,94
	Pesquisa de mercado para desenvolver programas de marketing	5,47	1,25	78,21
	Pesquisa de mercado para informações	5,30	1,23	75,66
	Capacidade de avaliação da pesquisa de mercado	5,53	1,17	78,94
Dimensões	Fixação do preço	5,20	1,24	74,30
Variáveis observadas	Estabelecimento de preço	5,40	1,19	77,2
	Abordagem de preço efetiva	5,21	1,19	74,39
	Táticas de preço dos concorrentes	5,06	1,24	72,35
	Preços mais competitivos	5,13	1,35	73,24
Dimensões	Desenvolvimento do produto	5,6	1,13	79,95
Variáveis observadas	Melhor desenvolvimento de novos produtos	5,45	1,13	77,9
	Vantagem no mercado com os produtos	5,53	1,12	79,01
	Novos produtos para atender aos clientes	5,81	1,15	82,94
Dimensões	Promoção	5,4	1,2	77,13
Variáveis observadas	Propaganda é vital para a promoção	5,76	1,16	82,29
	Promoções são efetivas	5,22	1,16	74,62
	Propagandas são eficazes	5,21	1,27	74,47
Dimensões	Gestão do mercado	5,35	1,16	76,41
Variáveis observadas	Segmentar mercado	5,51	1,12	78,67
	Gestão de marketing eficiente	5,11	1,22	73,05
	Gestão de marketing como vantagem competitiva	5,43	1,16	77,51

Outra etapa de análise que este trabalho se propôs foi de identificar entre o número de funcionários das lojas quais das faixas etárias se evidencia a maior evidência do construto de OE e suas dimensões e quais são os que apresentam menor evidência.

Como resultado pode-se observar na tabela 4 que o construto de OE é mais evidenciado em lojas que utilizam como mão de obra mais de 300 funcionários com 84,7% sendo a dimensão mais destacada a inovação com mais de 87%, no outro lado coloca-se como menor observação de OE lojas com menos de 50 funcionários no seu quadro operacional

evidenciando com menor destaque a proatividade com 72,5%, porém a variável no geral com menor observação de OE está na dimensão de risco assumido com 64,8% nas lojas com 51 a 100 funcionários.

No construto de CM pode-se destacar a também as lojas com mais de 300 funcionários com a percepção ultrapassando os 81% com destaque na dimensão de produto que ultrapassou os 85%, no outro lado estão as lojas com 51 a 100 funcionários no seu quadro com um pouco mais de 72% destacando a dimensão de preço com 70,9%.

Tabela 4

Análise de OE e CM por número de funcionários

Detalhes	Informações sobre as redes e lojas pesquisadas.	OE	Inovação	Proatividade	Risco assumido	CM	Gestão de MKT	Preço	Produto	Pesquisa de mercado	Promoção
Funcionários	1 a 50	72,1	73,8	72,5	70,1	75,8	73,2	73,7	78,9	78,5	74,7
	51 a 100	70,5	73,3	73,5	64,8	72,8	71,3	70,9	75,3	72,8	73,6
	101 a 200	75,7	77,8	75,9	73,5	76,9	76,1	76,4	78,4	76,9	76,8
	201 a 300	81,5	83,3	83,5	77,6	80,1	81,5	74,6	83,4	81,2	79,7
	Mais de 301	84,7	87,2	86,0	81,0	81,5	81,6	75,5	85,4	82,3	82,5

Outra proposta foi analisar a intensidade de OE e CM com o número de lojas por rede. Como resultado, pode-se observar na Tabela 6 que não há unanimidade no resultado de OE, ressaltando o destaque para redes com 2 a 5 lojas que possuem no seu conjunto uma percepção de 84,3% de utilização de OE, destacando a dimensão de inovação com mais de 87% de percepção. Por outro lado, redes com apenas uma loja possuem a menor percepção de OE com 67%, sendo as três dimensões com seus resultados mais baixos em comparação às demais.

Já a CM é unânime em sua distinção também com redes de apenas uma loja, sendo a com menos observação a CM, com 73,2%, com destaque para a dimensão de gestão de marketing, com 70,7%; e em seu maior potencial estão as redes com 2 a 5 lojas, com 85,1%, com destaque para a dimensão produto ou serviço, com 87,1%.

Tabela 5
Análise de OE e CM por número de lojas na rede

Detalhes	Informações sobre as redes e lojas pesquisadas	OE	Inovação	Proatividade	Risco assumido	CM	Gestão de MKT	Preço	Produto	Pesquisa de mercado	Promoção
Funcionários	1 loja	70,1	71,7	71,5	67,0	73,2	70,7	72,2	76,8	73,7	72,6
	2 a 5 lojas	84,3	87,6	85,4	79,9	85,1	84,6	82,4	87,1	86,8	84,9
	6 a 10 lojas	74,3	75,3	73,1	74,5	76,5	75,5	77,6	76,9	73,9	78,4
	11 a 15 lojas	81,9	83,9	80,6	81,3	83,8	83,3	81,1	86,6	85,5	82,7
	Mais de 15 lojas	83,5	85,1	86,6	78,8	80,6	81,6	73,2	84,9	82,3	81,3

Outro propósito deste trabalho é verificar o número de funcionários por loja e o número de lojas por rede que se destacam na evidência de OE e CM no varejo supermercadista catarinense. Conforme a Tabela 6, pode-se observar unanimidade em lojas com até 50 funcionários, e em redes de 6 a 10 lojas. A menor evidência de OE e CM com 51,6% está apontada para a OE, com a dimensão de proatividade com menor evidência de 50%; e para a CM esse percentual é de 56%, com a dimensão de menor evidência as dimensões de produto ou serviço e promoção, com 52,4%.

Por outro lado, as maiores observação e utilização da OE estão divididas nas dimensões de inovação, com 97% em lojas de 1 a 50 funcionários e em redes de 11 a 15 lojas; proatividade em lojas com mais de 300 funcionários e em redes com mais de 15 lojas, com dimensão de 90,6%; já o risco assumido em redes de 11 a 15 lojas com 101 a 200 funcionários apresenta 89,7%. Porém, no conjunto do resultado entre as três dimensões, as lojas com mais de 300 funcionários com redes com mais de 15 lojas são as que utilizam e identificam a OE com maior intensidade, com 87,1%.

Já a CM é quase unânime em suas dimensões, com redes de 11 e 15 lojas com mais de 300 funcionários, exceto a dimensão preço, com redes de 11 a 15 lojas, com 101 a 200 funcionários.

Tabela 6

Análise entre OE e CM no número de funcionários por loja e por rede

Detalhes	OE	Inovação	Proatividade	Risco assumido	CM	Gestão de MKT	Preço	Produto	Pesquisa de mercado	Promoção	
1 loja	1 a 50	72,9	73,3	73,7	71,7	75,9	73	74,7	78,9	77,8	75,2
1 loja	51 a 100	68,2	68	68,3	68,3	69,0	67,4	66,6	68,3	75,0	67,7
1 loja	101 a 200	67,2	72,7	66,9	61,9	69,2	65,4	72,1	70,6	68,2	69,7
1 loja	201 a 300	68,5	65,1	69	71,4	67,1	69,8	67,9	71,4	58,3	68,3
1 loja	Mais de 301	72,3	78,7	66,9	71,4	73,8	73,8	76,0	70,6	78,8	69,7
2 a 5 lojas	1 a 50	68,9	72,9	69,5	64,2	75,0	73,2	70,3	79,2	79,5	72,7
2 a 5 lojas	51 a 100	75,9	78,7	77,7	71,4	75,5	73,8	73,8	76	77,3	76,6
2 a 5 lojas	101 a 200	76,2	78,7	76,6	73,3	77,6	78,3	76	78,7	78,8	76,4
2 a 5 lojas	201 a 300	78,9	82,8	82,5	71,4	77	75,4	74,8	78,8	76	79,9
2 a 5 lojas	Mais de 301	80,4	84,3	80,7	76,2	74,7	77,1	68,9	77,6	75,4	74,3
6 a 10 lojas	1 a 50	51,6	52,4	50,0	52,4	56,0	57,1	57,1	52,4	60,7	52,4
6 a 10 lojas	51 a 100	61,6	68,3	64,3	52,4	75,4	79,4	72,6	71,4	72,6	81
6 a 10 lojas	101 a 200	70,6	71,9	68,8	71	73,6	71,4	78,2	74,5	67,9	76,2
6 a 10 lojas	201 a 300	85,1	84,1	86,9	84,1	84,5	84,9	84,5	83,3	85,7	84,1
6 a 10 lojas	Mais de 301	81,7	81,0	75,7	88,6	77,7	74,3	75,0	82,9	76,4	80,0
11 a 15 lojas	1 a 50	82,1	97,6	67,9	81	81,8	78,6	78,6	88,1	87,5	76,2
11 a 15 lojas	51 a 100	65,9	64,3	67,9	65,5	71,3	67,9	72,3	73,8	66,1	76,2
11 a 15 lojas	101 a 200	87,0	85,7	85,7	89,7	85,5	85,7	86,3	86,5	85,7	83,3
11 a 15 lojas	201 a 300	81,3	83,3	78,6	82,1	83,1	83,3	78,0	86,9	87,5	79,8
11 a 15 lojas	Mais de 301	84,6	87	85,2	81,6	87,4	87,0	84,3	89,5	88,8	87,3
Mais de 15 lojas	1 a 50	75,4	78,6	75,0	72,6	80,4	77,4	76,8	79,8	85,7	82,1
Mais de 15 lojas	51 a 100	78,6	76,2	88,1	71,4	74,5	73,0	73,8	74,6	75,0	76,2
Mais de 15 lojas	101 a 200	80,3	80,2	82,4	78,4	79,7	76,9	75,3	83,5	81,0	81,7
Mais de 15 lojas	201 a 300	83,5	85,1	86,6	78,6	81,0	84,7	72,0	85,7	83,0	79,8
Mais de 15 lojas	Mais de 301	87,1	89,7	90,6	81,0	81,4	81,5	73,0	86,5	82,4	83,4

Após esse levantamento de informações e uma prévia análise dos dados levantados, categorizados por número de funcionários e por número de lojas, menciona-se a evidência

da OE e da CM no varejo supermercadista do Estado de Santa Catarina. A próxima seção deste trabalho abordará a conclusão desse levantamento.

5 CONCLUSÃO

A primeira etapa de análise deste trabalho está em averiguar a intensidade de OE. Conforme a Tabela 2, a intensidade de evidenciação do construto OE ultrapassa os 75% e a dimensão com maior reconhecimento pelos varejistas supermercadistas é a inovação. Observa-se também que a maior disparidade de reconhecimento de uma das dimensões da OE é a de projetos.

Com base na baixa quantidade de estudos brasileiros nessa área, buscou-se entender a adoção dessas estratégias empresariais: a utilização e a percepção dos construtos OE e CM. A análise centrou-se exclusivamente nas empresas varejistas supermercadistas, com uma amostra de 342 empresas. O primeiro objetivo foi identificar a OE e a CM no varejo supermercadista de Santa Catarina. Por fim, consistiu em identificar quais as dimensões da OE e da CM são mais aparentes no segmento supermercadista catarinense e identificar nas divisões de número de funcionários por loja e número de lojas por rede quais apresentam maiores indícios de OE e de CM. Também se buscou identificar na relação entre o número de funcionários e o número de lojas por rede quais apresentam maiores aparições de OE e de CM.

A OE foi avaliada por meio de três dimensões descritas como inovação, proatividade e risco assumido, segundo a proposta de Naman e Slevin (1993). Como resultado das análises, pode-se afirmar que essas três dimensões são significativamente percebidas pelas empresas varejistas supermercadistas, pode-as ainda destacar que a intensidade de evidenciação do construto de OE ultrapassa os 75% e que a dimensão com maior reconhecimento pelos varejistas supermercadistas é a inovação, em relação a esta observação, não é difícil identificar neste segmento as mais diversas práticas inovadoras lançadas para atrair seu cliente, seja por meio de inovações tangíveis, tais como lançamentos de oportunidades de compra ou intangíveis proporcionando ao cliente uma experiência na loja.

Outro objetivo deste estudo foi verificar o índice de evidenciação de CM com as dimensões pesquisa de mercado, preço, produto, promoção e gestão de marketing, conforme proposto por Vorhies e Harker (2000). O resultado confirmou a alta evidenciação apontada nas cinco dimensões, nas quais se pode dizer que a intensidade de evidenciação de CM ultrapassa os 77% e que a dimensão com maior reconhecimento pelos varejistas supermercadistas é a dimensão de desenvolvimento de novos produtos e serviços para atender melhor aos clientes. Certamente se pode atrelar isso à dimensão de inovação de OE, mas não se pode afirmar

sem uma averiguação detalhada; ressalta-se então uma oportunidade de pesquisa: buscar entender a relação das dimensões de CM com OE.

Cabe ressaltar que a maior disparidade de reconhecimento de uma das dimensões da CM é a competitividade dos preços, ou seja, percebe-se que apesar de o varejo sempre se acirrar por preço, esta não é dimensão evidenciada. Será pela paridade de valores praticados pelos fabricantes? Será pela alteração constante por meio de promoções e facilidade de alteração diária? Esta também se torna uma excelente oportunidade de pesquisa: entender qualitativamente as dimensões de CM.

O terceiro objetivo focalizado neste estudo foi a atuação do número de funcionários por loja e do número de lojas por rede para identificar entre estes quais se destacam com maior intensidade e utilização de OE e CM.

Para o número de funcionários por loja, pode-se observar que o construto de OE é mais evidenciado em lojas que utilizam como mão de obra mais de 300 funcionários, com 84,7%, sendo a dimensão mais destacada a inovação, com mais de 87%. Isso se deve à constante busca por oportunidades de negócios, parcerias com indústrias para trazer novidade ao segmento e continuar competitivas.

Por outro lado, coloca-se como menor observação de OE em lojas com menos de 50 funcionários a proatividade, com 72,5%; porém, a variável em geral com menor observação de OE está na dimensão de risco assumido, com 64,8% nas lojas com 51 a 100 funcionários. Tais evidências tendenciam a lojas pequenas que não estão dispostas a competir com as demais, não optando em correr riscos. Também a falta de proatividade impossibilita a essas lojas com menos de 50 funcionários uma relação com seu ambiente, não permitindo a evidenciação dessa dimensão em seu meio.

No construto de CM podem-se destacar a também as lojas com mais de 300 funcionários com a percepção ultrapassando os 81%, com destaque para a dimensão de produto, que ultrapassou os 85%; já as lojas com 51 a 100 funcionários, ficaram com um pouco mais de 72%, destacando a dimensão de preço, com 70,9%.

Já no número de lojas por rede o destaque está nas redes de 2 a 5 lojas, evidenciando 84,3% de utilização de OE; novamente a dimensão de inovação se sobressaiu entre as demais, com 87%. Por outro lado, redes com apenas uma loja possuem a menor percepção de OE, com 67%, sendo as três dimensões com seus resultados mais baixos em comparação às demais. Talvez isso ocorra por não haver vontade de crescimento ou uma estagnação da ambição de ampliação de uma loja para uma rede de lojas.

Já a CM é unânime em sua distinção também com redes de apenas uma loja, sendo como a CM, com 73,2% de evidenciação. Em destaque ficou a dimensão de gestão de marketing, com 70,7%, e o seu maior potencial está nas redes de 2 a 5 lojas, com 85,1%, com destaque para a dimensão produto ou serviço, com 87,1%. Sabe-se que tais dimensões

estão pautadas no diferencial de uma loja de varejo, ou seja, se esta pretende continuar no mercado, precisa mostrar para seus clientes um diferencial em produtos e serviços ofertados.

Mesmo considerando que esta pesquisa tenha algumas limitações e restrições para a sua generalização e que seu resultado é simplesmente um levantamento da evidência desses construtos a um segmento específico, espera-se que ela desperte novas questões, interesses e inspirações que ajudem e complementem o entendimento desse forte setor econômico e social.

Com todas essas colocações, responde-se à H1 com a seguinte afirmação: as medidas de inovação, proatividade e risco assumido são observadas com intensidade nas empresas varejistas supermercadistas de Santa Catarina.

E pode-se afirmar à H2: as medidas de pesquisa de mercado, preço, produto, promoção e gestão são indicadores observados com intensidade do construto latente CM das empresas varejistas supermercadistas de Santa Catarina.

Generalizando, pode-se extrair as seguintes conclusões: as empresas varejistas supermercadistas catarinenses possuem forte utilização de OE e CM, e essas evidências se alteram mediante o número de funcionários por loja e o número de lojas por rede.

REFERÊNCIAS

- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 16(1), 7-25.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J. G., & Wales, W. (2012). The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 677-702.
- Day, G. S. (2001). *A empresa orientada para o mercado*. Porto Alegre: Bookman.
- Day, G. S., & Nedungadi, P. (1994, April). Managerial representations for competitive advantage. *Journal of Marketing*, 58(2), 31-44.
- Day, G. S., & Reibstein, D. J. (1999). *A dinâmica da estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- Deng, S., & Dart, J. (1994). Measuring market orientation: A multi-factor, multi-item approach. *Journal of Marketing Management*, 10(8), 725-742.

- Fahy, J., Hooley, G., Cox, T., Beracs, J., Fonfara, K., & Snoj, B. (2000). The development and impact of marketing capabilities in central Europe. *Journal of International Business Studies*, 31(1), 63-81.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- González-Benito, O., González-Benito, J., & Muñoz-Gallego, P. A. (2009). Role of entrepreneurship and market orientation in firms' success. *European Journal of Marketing*, 43(3-4), 500-522.
- Grant, R. M. (2006). *Dirección estratégica*. (5ª ed.). Cizur Menor: Thomson Civitas.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Hayes, R., & Pisano, G. (1996). Manufacturing Strategy: At the Intersection of Two Paradigm Shifts. *Production and Operations Management*, 5(1), 25-41.
- Hitt, M. I. R., & Sirmon D. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and Its Dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989.
- Hooley, G., Greenley, G. E., Cadogan, J. W., & Fahy, P. (1999). Marketing capabilities and firm performance: A hierarchical model. *Journal of Market-Focused Management*, 4(3), 259-274.
- Knight, G. A. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12(3), 213-225.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990, April). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial applications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Kreiser, P. M., Marino, L. D., & Weaver, K. M. (2002). Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial scale: A multicountry analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26, 71-92.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996, January). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academic of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001, September). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.

- Miles, M. P., Covin, J. G., & Heeley, M. B. (2000). The relationship between environmental dynamism and small firm structure, strategy, and performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8(2), 63-74.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982, January/March). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-26.
- Miller, D. (1983, July). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Nadkarni, S., & Herrmann, P. (2010). CEO personality strategic flexibility and firm performance: The case of the Indian business process outsourcing industry. *Academy of Management Journal*, 53(5): 1050-1073.
- Naman, J. L., & Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14, 137-153.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990, May/June). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(5), 761-787.
- Reis-, J. F., Neto, Souza, C. C. de, Gallego, P. A. M., & Rodrigues, W. O. P. (2013). As conexões entre orientação empreendedora, capacidade de marketing ea percepção do desempenho empresarial: Evidências empíricas das micro e pequenas empresas varejistas. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 14(3), 236-271.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997, August). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Vorhies, D. W., & Harker, M. (2000, September). The capabilities and performance advantages of market-driven firms: An empirical investigation. *Australian Journal of Management*, 25(2), 145-173.
- Vorhies, D. W., Harker, M., & Rao, C. P. (1999). The capabilities and performance advantages of market-driven firms. *European Journal of Marketing*, 33(11-12).

Weerawardena, J. (2003). Exploring the role of market learning capability in competitive strategy, UQ Business School, University of Queensland, St Lucia, Queensland, Australia. *European Journal of Marketing*, 37(3-4), 407-429.

Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 24(1), 37-48.

Como citar este artigo:

ABNT

SANTOS, Ruan Carlos dos; SANTOS, Ismael Luiz dos; SILVA JUNIOR, Daniel de Souza. A intensidade da Orientação Empreendedora e Capacidade de Marketing no varejo supermercadista. **RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba: Editora Unoesc, v. 19, n. 1, p. 173-194, jan./abr. 2020. Disponível em: <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>. Acesso em: dia/mês/ano.

APA

Santos, R. C. dos, Santos, I. L. dos, & Silva Junior, D. de S. A intensidade da Orientação Empreendedora e Capacidade de Marketing no varejo supermercadista. *RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 19(1), 173-194. Recuperado de <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>