

**ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA, AMBIENTE ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPES)**

**ALESSANDRA CASSOL**

UNIVERSIDADE DO CONTESTADO (UNC)

**MARCELO ROGER MENEGHATTI**

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

**ALESSANDRA DEMITE GONÇALVES DE FREITAS**

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

**LUCILENE GUBERT**

UNIVERSIDADE DO CONTESTADO (UNC)

# **ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA, AMBIENTE ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPES)**

## **1 INTRODUÇÃO**

Pesquisas teóricas e empíricas sobre o tema empreendedorismo buscam explicar as variáveis que determinam o surgimento de novas empresas, as características do comportamento empreendedor e, mais recentemente, o empreendedorismo como função organizacional. Nesta última abordagem a orientação empreendedora (OE) surge como uma dimensão de estudo que procura relacionar a temática gestão estratégica e empreendedorismo. É entendida como um conceito que leva a inovar, agindo de forma proativa perante os concorrentes (Miller, 1983).

Neste contexto, é importante compreender as características das micro e pequenas empresas, que de acordo com Carvalho e Oliveira (2016) correspondem a mais de 90% do total de negócios no Brasil. Observa-se que, na totalidade, elas são geridas por empreendedores com a aspiração de constituir seu próprio negócio, os quais, ao abrir esses empreendimentos movimentam a economia do país, atuando como propulsores de uma novidade na cultura organizacional, e possuem algumas características, como: dinamismo, flexibilidade, inovação e simplicidade, que podem promover condições de sucesso para sua sobrevivência (Pozo & Tachizawa, 2016).

Os desafios contínuos que as empresas enfrentam são decorrentes das várias condições determinadas pelo ambiente externo, no qual todas as mudanças prejudicam de alguma maneira o comportamento dos gerentes e resultam no comportamento das empresas no ambiente em que fazem parte (Gardelin & Verdinelli, 2010).

Assim, avaliar o desempenho constantemente nas empresas torna-se crucial para garantir a competitividade. Segundo Lizote, Farber, Verdinelli e Rossetto (2012), a avaliação de desempenho é empregada para controlar as estratégias formadas, comparando os resultados com os objetivos propostos. O desempenho de uma empresa é estabelecido pela maneira eficiente de implantar suas estratégias, especialmente, como exerce o comportamento de orientação ao cliente, como observa a concorrência e como compreende as inovações. O aprendizado organizacional melhora o desempenho da empresa, fortalecendo sua vantagem competitiva (Real, Roldán, & Leal, 2014).

Quando a orientação empreendedora é influenciada pelo ambiente, pode atuar de maneira positiva ou negativa no desempenho, colaborando para o desenvolvimento das empresas, e também auxiliar a vencer as dificuldades resultantes dos ambientes onde as empresas estão (Mariano, 2011). Conforme o contexto do ambiente no qual elas estão estabelecidas, as dimensões da orientação empreendedora (inovação, proatividade e tomada de risco) poderão ou não ser importantes.

Ponderando a relevância da orientação empreendedora no conjunto do gerenciamento organizacional e, segundo Mariano (2011), por ser um tema ainda a ser ampliado entre os estudos sobre empreendedorismo no Brasil, este estudo delimita a questão de pesquisa: Qual a relação entre orientação empreendedora, ambiente organizacional e o desempenho das micro e pequenas empresas? Dessa forma, o objetivo desta pesquisa é analisar a relação entre orientação empreendedora, ambiente organizacional e o desempenho de micro e pequenas empresas do meio oeste de Santa Catarina.

Como contribuição, este estudo apresenta a influência direta da orientação empreendedora dos gestores no desempenho das micro e pequenas empresas; também que a percepção do ambiente organizacional não modera a relação entre orientação empreendedora e o desempenho das micro e pequenas empresas. Nota-se que a orientação empreendedora traz diferenças para as empresas que sabem aplicá-la, sobressaindo-se das demais.

## 2 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

O conceito de OE está relacionado ao estudo do empreendedorismo ao nível da organização, de acordo com Miller (1983), autor seminal da temática, o conceito emergiu da literatura da gestão estratégica, e, em decorrência disso, parece ser uma tendência utilizar as considerações provenientes dessa literatura para estudar o fenômeno do empreendedorismo no nível organizacional.

Uma empresa empreendedora é aquela que se dedica em inovar nos produtos ou mercado, empregando risco e agindo de forma proativa perante os concorrentes (Miller, 1993). O autor delimitou o constructo teórico a partir das dimensões 1) Inovação (inovatividade): caracterizada pela introdução de novos produtos, serviços ou processos tecnológicos; 2) Assunção de Riscos: caracterizada pela aceitação da incerteza e do risco das atividades incertas; e 3) Proatividade: esta relacionada a uma perspectiva de futuro, por meio da qual as empresas procuram ativamente antecipar oportunidades para desenvolver e introduzir novos produtos ou serviços no mercado, procurando obter vantagem competitiva. As quais serão utilizadas no modelo teórico estatístico definido para este estudo.

Miller (1983) desenvolveu um instrumento de medida para identificar as dimensões da OE em pesquisas empíricas, o qual foi utilizado e validado por Covin e Slevin (1989). O autor ressalta que apenas organizações que possuem certo nível das três dimensões podem ser consideradas empreendedoras, representando assim o conceito de unidimensionalidade da OE. Ainda, observa que os correlatos de empreendedorismo variam de forma sistemática e maneira lógica em diferentes tipos de organizações.

Muitas pesquisas, dos mais variados autores, têm sido realizadas com a proposta de Miller (1983) em estudos referente à OE, entre elas: Covin e Slevin (1989); Zahra (1993); Mello et al. (2004); Wiklund e Shepherd (2005); Rauch et al. (2009); Escobar, Lizote e Verdine (2012).

### 2.1 Abordagem teórica sobre ambiente organizacional

A capacidade de uma empresa em acomodar-se ao ambiente é determinante para ter sucesso e sobreviver, percebido o alto nível de competitividade que algumas enfrentam as novas condições do mercado e os obstáculos, resultados do sucessivo desenvolvimento da globalização. Estes obstáculos são as novas configurações de produtos, períodos de vida dos produtos são reduzidos, a versatilidade no atendimento ao comércio e as mudanças nos padrões de produção (Santos, Patzol, & Sehnem, 2014).

O ambiente da empresa pode ser determinado como uma constituição genérica formada por diversas condições externas à empresa, que influenciam os gerentes para definir ações organizacionais (Silva, et al., 2008). Assim, compreender as três dimensões (munificência, dinamismo e complexidade) que caracterizam o ambiente no qual a empresa se encontra, torna-se necessário. Para Dess e Beard (1984) o ambiente munificente se relaciona à disponibilidade ou falta de recursos no ambiente. A munificência indica a dependência de uma empresa desses ambientes de recursos (Lumpkin e Dess, 2001).

O dinamismo ambiental diz respeito ao percentual de mudança e instabilidade do ambiente externo (Dess; Beard, 1984). Um ambiente dinâmico demanda estruturas flexíveis, adaptáveis e descomplicadas, aonde um ambiente constante demandará projetos com um desempenho altamente mecanicista, firme e bastante hierarquizado. Em ambientes dinâmicos onde a tecnologia, a demanda e o desempenho dos concorrentes modificam aceleradamente, as oportunidades e os recursos presentes podem se tornar rapidamente exagerados, as empresas que exploram as oportunidades podem superar seus concorrentes (Rosenbusch et al., 2013).

A complexidade representa o nível de incerteza que confronta uma empresa (Lumpkin & Dess, 2001). A complexidade é determinada pela heterogeneidade ou magnitude das atividades

fundamentais de uma empresa, da mesma maneira que pelo nível e refinamento do conhecimento proposto em suas atividades (Silva et al., 2008).

A complexidade pode proceder da diversidade ambiental ou da fabricação e comercialização de produtos personalizados relevantes. As circunstâncias dos recursos e distinções tendem a ser notáveis em ambientes complexos. As organizações, logo, precisam procurar ativamente novas combinações de meios que possam ser empregados em diferentes situações para alterar as oportunidades relacionadas a ambientes complexos em níveis de desempenho acima da média (Rosenbusch, Rauch & Bausch, 2013).

Dessa maneira, percebe-se que toda a empresa possui influências e uma rede de relacionamentos que impacta o seu ambiente de negócios. Um gerenciamento eficiente inicia com a avaliação do desempenho da empresa, analisando o que é pertinente para ser desenvolvido e o que precisa ser melhorado. As empresas estão inseridas num ambiente que passa por constantes mudanças, devendo se adaptar a essas mudanças ambientais, com a finalidade de alcançarem um desempenho apropriado no decorrer do tempo.

## 2.2 Abordagem teórica sobre desempenho organizacional

O desempenho completo de uma empresa é definido pela maneira eficiente de como ela implementa suas estratégias, sobretudo, como pratica a atitude estratégica, como o direcionamento ao cliente, como observa a concorrência, inovação, e como analisa e trabalha com os custos de gerenciamento da empresa (Olson, 2005).

Venkatraman e Ramanujam (1986) afirmam que uma descrição mais ampla do desempenho empresarial destacaria os indicadores de desempenho operacional (não financeiros) e também os indicadores de desempenho financeiro. Conforme esse panorama seria coerente abordar critérios, como divisão de mercado, incluir novos produtos, qualidade do produto, eficácia comercial, além de outros indicadores de eficiência tecnológica no contexto do desempenho do negócio.

A concorrência do mercado para clientes, matéria-prima e capital torna o desempenho empresarial importante para a continuação e o sucesso do negócio. O marketing, as ações, os recursos humanos e a estratégia são todos valorizados por colaborar para o desempenho. Mensurar é primordial para possibilitar que os gestores analisem as operações específicas da empresa, como elas se posicionam em comparação aos concorrentes, como se desenvolve ao longo do tempo (Richard, Devinney, Yip & Johnson, 2009).

O desempenho organizacional é dependente de vários motivos. A ligação de uma condição de desempenho aceitável para uma condição de crise pode acontecer em pequeno espaço de tempo, em razão das mudanças do ambiente, tecnológicas, de mecanismo de produção e de distribuição. Pode ser resultado de dificuldades internas de gerenciamento de cada empresa (Leopoldino; Loiola, 2010).

Controlar o desempenho de uma empresa é a primeira condição para ela se transformar em um ambiente menos desprotegido, conduzindo seus atos de maneira mais efetiva, prevendo as oportunidades, precavendo ameaças e possibilitando um melhor uso dos recursos existentes (Leopoldino & Loiola, 2010). A melhoria do desempenho determina as mudanças também nos meios de medir a gestão empregada pela empresa, pois é difícil alcançar a superioridade empresarial controlando somente as capacidades financeiras anteriores, em razão de que os gerentes precisam de indicadores sobre várias informações do ambiente e do desempenho organizacional (Lizote Farber, Verdinelli & Rossetto, 2012).

Para determinar quais indicadores de desempenho serão empregados é necessária uma continuação coerente de metodologias para o desenvolvimento e implementação de um método capaz de medir e avaliar o desempenho. Estas medidas precisam ser guiadas futuramente, buscando demonstrar os objetivos e metas de uma empresa (Callado, Callado & Almeida, 2007). Os indicadores de desempenho são uma das maneiras empregadas pelas empresas que

permitem essa avaliação, por meio de procedimentos de medição e controle, demonstrando os pontos fortes e as possíveis mudanças de direção, pretendendo atingir os objetivos desejados. A classificação normalmente destes indicadores é financeira, onde é apresentada em moeda, ou em diferentes unidades de medidas, quantitativas ou qualitativas (Marquezan et al., 2013).

Para esta pesquisa utilizou-se os indicadores não financeiros, pois segundo Miranda e Reis (2006), os indicadores financeiros são importantes para a alta administração, mas, para verificar o desempenho nos níveis baixos da empresa, especialmente, no curto prazo. Os indicadores não financeiros são mencionados como ferramentas mais precisas de medição do desempenho e supervisão dos gestores, esses indicadores trazem preciosos subsídios à gestão, logo que estejam ajustados ao indicador financeiro de longo prazo. Sendo assim, a revisão teórica nos fornece suporte para a construção das hipóteses que conduzem a questão de pesquisa deste estudo e são apresentadas na próxima seção.

### 3 HIPÓTESES

Orientação empreendedora é um constructo cujo domínio conceitual deriva da estratégia e inclui certo nível dos resultados e preferências relacionados com a gestão, crenças e comportamentos de empresa. Neste contexto, micro e pequenas empresas têm a tendência de serem mais rigorosamente afetadas por mudanças características ao ambiente onde estão estabelecidas, como os concorrentes, fornecedores, clientes e outras organizações, a incerteza que está presente no mercado, a demanda e as práticas dos concorrentes, que provocam nos micro e pequenos empresários uma grande pressão (Cavazza, Alcântara, Sette, & Antonialli, 2015).

As empresas que não se atentam com os indicadores de desempenho e gestão empresarial, podem estar prejudicando o resultado operacional e sua continuidade no mercado. A escolha correta dos indicadores de desempenho e da gestão empresarial pode colaborar com a produtividade e competitividade de uma micro ou pequena empresa. Silva e Werlang (2016) identificaram a relação entre a orientação empreendedora e o desempenho da empresa, considerando a orientação empreendedora como impulsionadora do desenvolvimento da empresa, demonstrando que o comportamento empreendedor da cooperativa estudada contribui com o seu desempenho organizacional.

A orientação empreendedora tem impacto positivo sobre o desempenho da empresa e que um dos motivos é o comportamento dos colaboradores através de seus líderes e equipes, relacionadas às habilidades da empresa evidenciadas no ambiente externo e que, rapidamente, conseguem se ajustar para responder às demandas de mercado (Reis, 2015). As empresas precisam considerar a postura empreendedora como fator imprescindível à obtenção de competências e, conseqüentemente, vantagem competitiva (Fernandes; Santos, 2008). Dessa forma, a primeira hipótese preconiza a relação entre orientação empreendedora e desempenho organizacional.

***Hipótese 1:** Orientação Empreendedora está relacionada positivamente com o desempenho das micro e pequenas empresas.*

A relação entre a orientação empreendedora e o desempenho tem se mostrado como positiva e expressiva para fatores extraídos da orientação empreendedora (Lizote et al., 2012). No entanto, para o desempenho, a percepção do ambiente na direção de interceder ou mensurar a relação, ou seja, a incerteza ambiental não altera ou influencia a relação.

Wiklund e Shepherd (2005) apontaram que as empresas que apresentaram uma alta orientação empreendedora, atuando em ambientes estáveis e com menos acesso ao capital, exibiram efeito positivo em seu desempenho. Os autores alegam que pequenas empresas em ambientes com tais situações podem oferecer maior desempenho se apresentarem uma elevada orientação empreendedora.

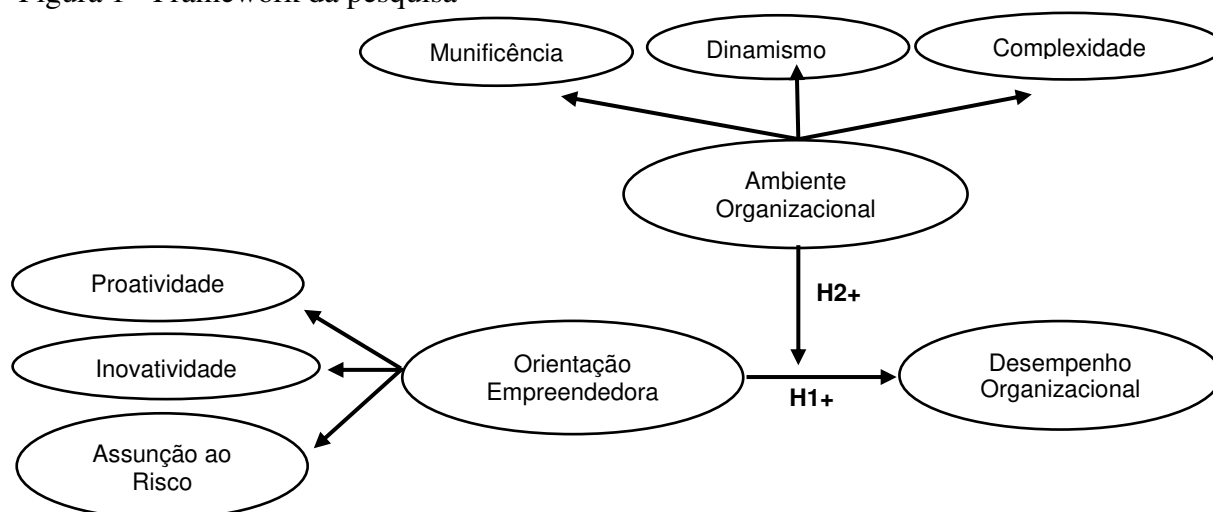
Em um estudo realizado em empresas austríacas da indústria de eletroeletrônicos, os

resultados mostraram existir uma relação confirmativa entre orientação empreendedora e o desempenho no qual um ambiente dinâmico é associado com elevado acesso ao capital financeiro e um ambiente estável é associado com o baixo acesso ao capital financeiro (Frank, Kessler, & Fink, 2010). Com objetivo de suportar as hipóteses desta pesquisa, apresenta-se o método utilizado na pesquisa. Sendo assim, a segunda hipótese propõe que o ambiente organizacional é capaz de moderar a relação entre orientação empreendedora e desempenho organizacional.

**Hipótese 2:** *A percepção do ambiente organizacional modera a relação entre orientação empreendedora e o desempenho das micro e pequenas empresas.*

A presente pesquisa busca investigar as hipóteses conforme a Figura 01.

Figura 1 - Framework da pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

#### 4 MÉTODO

Este estudo caracteriza-se pela abordagem de pesquisa quantitativa descritiva, com o objetivo de avaliar variáveis de um público-alvo por meio de uma amostra que o descreva de maneira estatisticamente confirmada (Manzato & Santos, 2012). O método empregado na pesquisa é o *Survey*, realizado em micro e pequenas empresas (MPEs). Para coleta dos dados utilizou-se de questionário aplicado diretamente aos indivíduos do qual deseja conhecer o comportamento, solicitando as informações a este grupo de indivíduos sobre o problema pesquisado para, posteriormente, por meio de uma análise quantitativa, retirar as conclusões dos dados coletados (Silva & Werlang, 2016).

Quanto ao corte temporal, a pesquisa é caracterizada como de corte transversal, pois a coleta dos dados acontece em um dado momento, visando explicar as várias variáveis em um único momento, sendo realizada ao longo do mês de setembro (Freitas, Oliveira, Saccol & Moscarola, 2000).

A amostra é representada pelas micro e pequenas empresas do Estado de Santa Catarina, onde os respondentes se identificaram conforme seu gênero, faixa etária, nível de formação acadêmica, qual o tipo da empresa, segmento de atuação, há quanto tempo a empresa está em atuação no mercado, há quanto tempo o gestor trabalha na empresa e se ela é familiar ou não.

A população da pesquisa são 4.823 empresas, a amostra foi constituída de 361 empresas, contudo, foram validados somente 356 questionários, pois três empresas do ramo do comércio e duas do ramo da indústria são consideradas de grande porte. O cálculo realizado para o número da amostra foi 5% de erro amostral para garantir 95% de confiabilidade dos dados. A amostragem é caracterizada como probabilística, pois todos os elementos da população podem

ser escolhidos (Freitas, Oliveira, Saccol & Moscarola, 2000). A amostragem por cotas representa estabelecer certo número de elementos a ser analisado, e realizada essa cota o levantamento está completado (Bêrni & Fernandez, 2012).

Para a coleta dos dados adaptou-se o questionário validado na pesquisa de Escobar (2012), utilizando as variáveis de orientação empreendedora, ambiente organizacional e desempenho. Composto por questões fechadas em escala de multi-itens (escala de Likert 7 pontos) para os três constructos: orientação empreendedora, ambiente organizacional e desempenho. Os questionários foram aplicados presencialmente a várias empresas, totalizando 356 MPEs de Santa Catarina. Participaram somente os gestores das empresas, pois eles possuem maior compreensão sobre os assuntos abordados. A coleta de dados aconteceu no mês de setembro de 2017.

Para análise dos dados utilizou-se o Software SPSS, para gerar as análises descritivas, que procuraram entender o perfil dos gestores das empresas participantes. Em seguida, foram realizados os testes de pressupostos para rodar a Análise Fatorial Confirmatória (AFC), sendo necessário verificar o atendimento aos pressupostos da normalidade, linearidade de variâncias, além de detectar se há problemas em relação à multicolinearidade e à singularidade (Tabachnick & Fidell, 2001).

A AFC é uma técnica de análise multivariada de dados que permite avaliar o quão perfeitamente as variáveis medidas constituem os construtos, preestabelecida (Hair, Anderson, Tatham & Black, 2009). Realizou-se também a análise fatorial de confiabilidade que, segundo Hair et al. (2009), é o alcance em que uma variável ou um conjunto de variáveis é coerente com o que se almeja avaliar.

Para realizar o teste de modelagem de equações estruturais utilizou-se o *Software Smart PLS*. Essa abordagem analisa como os acontecimentos se relacionam consigo, a interpretação da relação entre as variáveis medidas, demonstrando eficiência estatística (Hair et al., 2009). Por meio das análises dos dados apresentam-se os resultados a seguir.

## 5 RESULTADOS

Inicialmente, realizou-se a análise fatorial e, os testes de normalidade que os testes a seguir foram realizados no Software SPSS. A avaliação de normalidade foi realizada pelo teste de *Kolmogorov-Smirnov*, pois se utilizou uma amostra de 356 respondentes. A distribuição normal deve apresentar um  $p > 0,05$  para um nível de significância de 5%. Observa-se, dessa forma, que todas as variáveis possuem distribuição normal, apresentando-se menores de 0,05.

Após os testes de normalidade, foram realizados os testes de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e Esfericidade de Bartlett. O teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* avaliou o nível de intercorrelações entre as variáveis e a adaptação da análise fatorial. A relação varia de 0 a 1, onde os valores de KMO, que estão entre 0,90 e 1, são considerados excelentes sem erro pelas outras variáveis (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 2009). Os resultados dos parâmetros estatísticos ficaram conforme o planejado, com um nível de 0,910.

O segundo teste, o de Esfericidade de Bartlett, é baseado na distribuição estatística de qui-quadrado ( $X^2$ ) e testa a hipótese nula, onde não há relação entre as variáveis (Lopes, 2008). Oferece a importância estatística de que a matriz de correlação tem relações importantes entre pelo menos algumas das variáveis (Hair et al., 2009). Os valores de significância maiores de 5% ou 1% possuem a probabilidade de rejeitar a hipótese nula quando esta possibilidade de o teste possuir relevância estatística quando na realidade esta não existe (Hair et al., 2009). No estudo, o valor da significância do teste de Bartlett foi menor que 0,0001, o que possibilita confirmar a possibilidade e adaptação do método de análise fatorial para a análise dos dados.

Realizou-se o teste do Alfa de Cronbach individual por constructo para verificar a confiabilidade dos dados. Para Hair et al. (2009) esta é uma medida usualmente utilizada de confiabilidade para um grupo de dois ou mais indicadores de construto. Os valores alteram

entre 0 e 10, com os valores mais altos demonstrando maior confiabilidade entre os indicadores. Valores acima de 0,60 e 0,70 são considerados apropriados nas pesquisas exploratórias. No constructo de orientação empreendedora, o AC ficou em 0,919. O constructo ambiente organizacional apresentou um AC de 0,891, e, por fim, o terceiro constructo, representado pelo desempenho, apresentou um AC 0,902. O AC do modelo completo apresentou-se em 0,945.

Para gerar as análises da modelagem de equações estruturais (MEE) para verificar as hipóteses da pesquisa utilizou-se o Software Smart PLS. Dessa forma, constataram-se os betas das variáveis mensuráveis e percebeu-se que todos possuíam betas de caminho maiores que 0,60, pois quando as Average Variance Extracted (AVEs) são maiores que 0,50 se pressupõe que o modelo tende a um resultado aceitável, segundo proposto por Hair et al. (2009). A AVE é a amostra dos dados (nas referentes variáveis) que é exposta por cada um dos constructos, referentes aos seus conjuntos de variáveis ou como, em média, as variáveis se associam positivamente com os seus referentes constructos (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2009), a partir destes dados gerou-se o modelo da hipótese.

A segunda etapa das análises refere-se à realização da validade discriminante, que busca analisar o quanto um constructo é realmente diferente de outros, o que possibilita o destaque de que um constructo é único e conquista alguns dados que outras medidas não conseguem (Hair et al., 2009).

Nesta pesquisa utilizou-se o critério de Fornell-Larcker para a avaliação da validade, pois afirma que a AVE de um fator deve ser maior do que suas correlações (de Pearson) quadradas com todos os outros fatores no modelo (Henseler & Sinkovics, 2009). A validade discriminante demonstra até que momento as variáveis latentes são independentes uma das outras (Hair et al., 2009). Conforme Tabela 1, constata-se que todos os valores de AVE são maiores que as demais correlações expostas, o que sugere uma validade discriminante entre os constructos.

Tabela 1 - Correlação de Pearson e a raiz quadrada da AVE das variáveis latentes dos construtos de primeira ordem

	AR	C	DE	DI	IN	M	PR
<b>Assunção ao Risco (AR)</b>	0,80223						
<b>Complexidade (C)</b>	0,48748	0,78271					
<b>Desempenho (DE)</b>	0,40749	0,29670	0,72773				
<b>Dinamismo (DI)</b>	0,53402	0,62606	0,35636	0,75182			
<b>Inovatividade (IN)</b>	0,64019	0,40083	0,46540	0,48635	0,76872		
<b>Munificência (M)</b>	0,50291	0,52465	0,48449	0,54857	0,54235	0,71329	
<b>Proatividade (PR)</b>	0,59742	0,43892	0,47999	0,49898	0,72152	0,52743	0,73190

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Os gestores possuem elevada orientação empreendedora, sendo mais propensos a assumir riscos no negócio e mais inovativos e proativos relacionados à nova linha de produtos e serviços, o que influencia o desempenho da empresa. Relacionado à percepção do ambiente organizacional, nota-se que os gestores notam o ambiente dinâmico, complexo e munificente, o que demonstra que possuem conhecimento do meio em que vivem.

A confiabilidade e validade correspondente dos constructos foram medidas por meio da consistência interna dos constructos empregando o Alfa de Cronbach (AC) e a Confiabilidade Composta (CC) de cada constructo. Para Hair et al. (2009), a confiabilidade corresponde ao grau em que uma variável ou conjunto de variáveis é coerente com o que se deseja analisar e a validade é o grau em que uma medida ou um conjunto de medidas perfeitamente retrata o tema do estudo, o nível onde não há erro sistemático ou não aleatório.

Valores do AC entre 0,60 e 0,70 são avaliados como apropriados em pesquisas exploratórias, e os valores de 0,70 e 0,90 do CC são avaliados como satisfatórios (Hair et al.,



2009). Relacionado à confiabilidade, recomenda-se que o Alfa de *Cronbach* seja maior que 0,70. A Tabela 02 apresenta os resultados de confiabilidade.

Tabela 2 - Análise de confiabilidade dos constructos

Constructos Ordem	2º Constructos Ordem	1º N° de Itens	AVE	CC	R <sup>2</sup>	AC
Ambiente	Munificência	05	0,508785	0,837199	0,642267	0,756503
Organizacional	Complexidade	05	0,612640	0,887261	0,743102	0,840775
	Dinamismo	05	0,565230	0,865829	0,747742	0,805539
Orientação Empreendedora	Assunção ao Risco	05	0,643573	0,900126	0,722381	0,860881
	Inovatividade	06	0,590938	0,895899	0,832690	0,859566
Desempenho Organizacional	Proatividade	05	0,535682	0,851956	0,749133	0,782968
		10	0,529593	0,918230	0,283355	0,902111

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Como última etapa da análise dos dados quantitativos analisou-se a relevância preditiva ( $Q^2$ ) que analisa com exatidão o modelo ajustado, no qual é preciso ter como base a consideração dos valores maiores de zero (Hair et al., 2009). E o tamanho do efeito ( $f^2$ ) é o valor alcançado pela inclusão e exclusão de constructos do modelo (um a um); os valores entre 0,02 e 0,15 são avaliados pequenos, valores entre 0,15 e 0,35 são avaliados como médios e valores acima de 0,35 são avaliados como grandes (Hair et al., 2009).

Analisando o tamanho do efeito, o  $Q^2$  está favorável para todos os constructos, pois se encontra acima de zero e o  $F^2$  para a maioria dos constructos estão sendo considerados valores grandes. Na Tabela 03 é demonstrado a relevância preditiva e efeito.

Tabela 3 - Relevância Preditiva e Efeito

Constructos de 1ª e 2ª ordem	Q2	f2
Ambiente Organizacional	0,318083	0,318083
Complexidade	0,452925	0,42062
Dinamismo	0,432043	0,350233
Munificência	0,32695	0,264816
Orientação Empreendedora	0,191922	0,387441
Assunção ao Risco	0,46653	0,460436
Inovatividade	0,484794	0,428253
Proatividade	0,409923	0,306165
Desempenho Organizacional	0,141166	0,447664

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

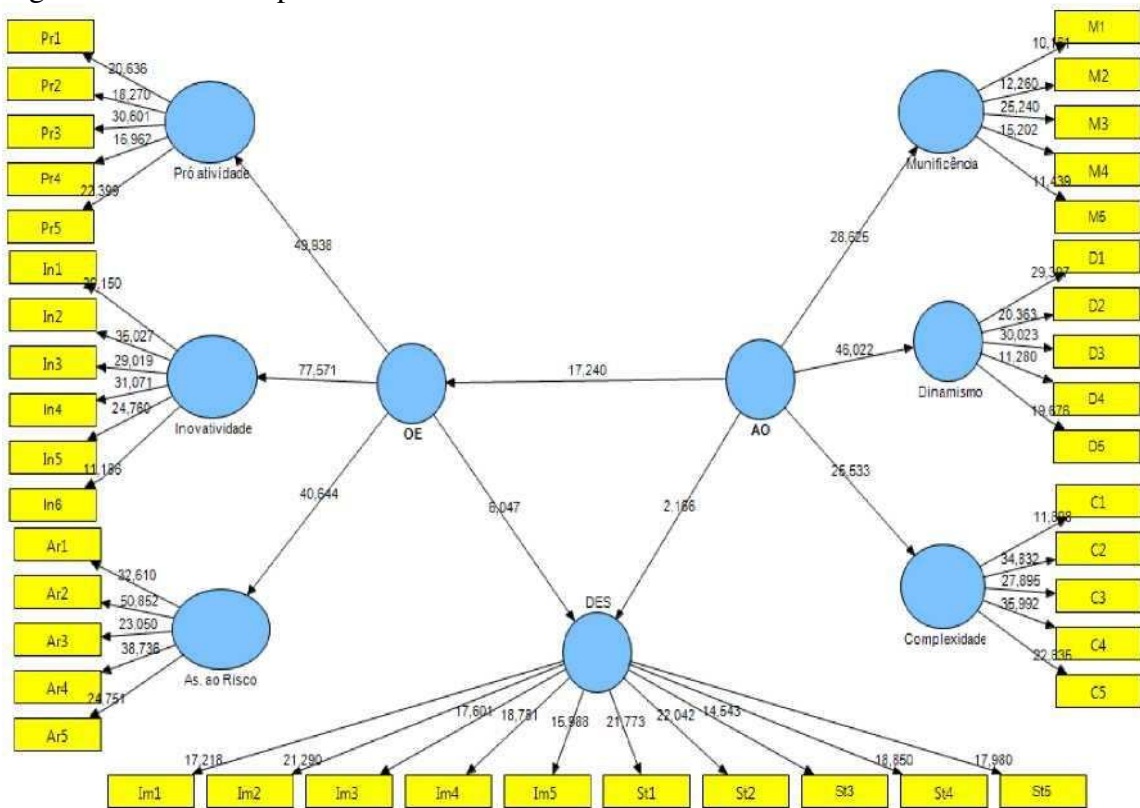
Dessa maneira, para que o Beta (B) seja avaliado é primordial que o teste das relações seja contingente entre os dois constructos, confirmando, assim, se ela é relevante ou não. Por isso, utilizou-se o teste t de *Student*, onde os valores acima de 1,96 são ponderados significantes a 5% ou 0,05%, isto é, os construtos são pertencentes. O teste t mede o valor estatístico da diferença entre duas médias de amostras independentes para uma única variável dependente (Hair et al., 2009), conforme demonstra a Tabela 04 e a Figura 02.

Tabela 4 - Parâmetros da estrutura quantitativa da pesquisa

Hipóteses	B	Valor de T
<b>Hipótese 1:</b> Orientação Empreendedora está relacionada positivamente com o desempenho das micro e pequenas empresas.	0,391	6,047

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

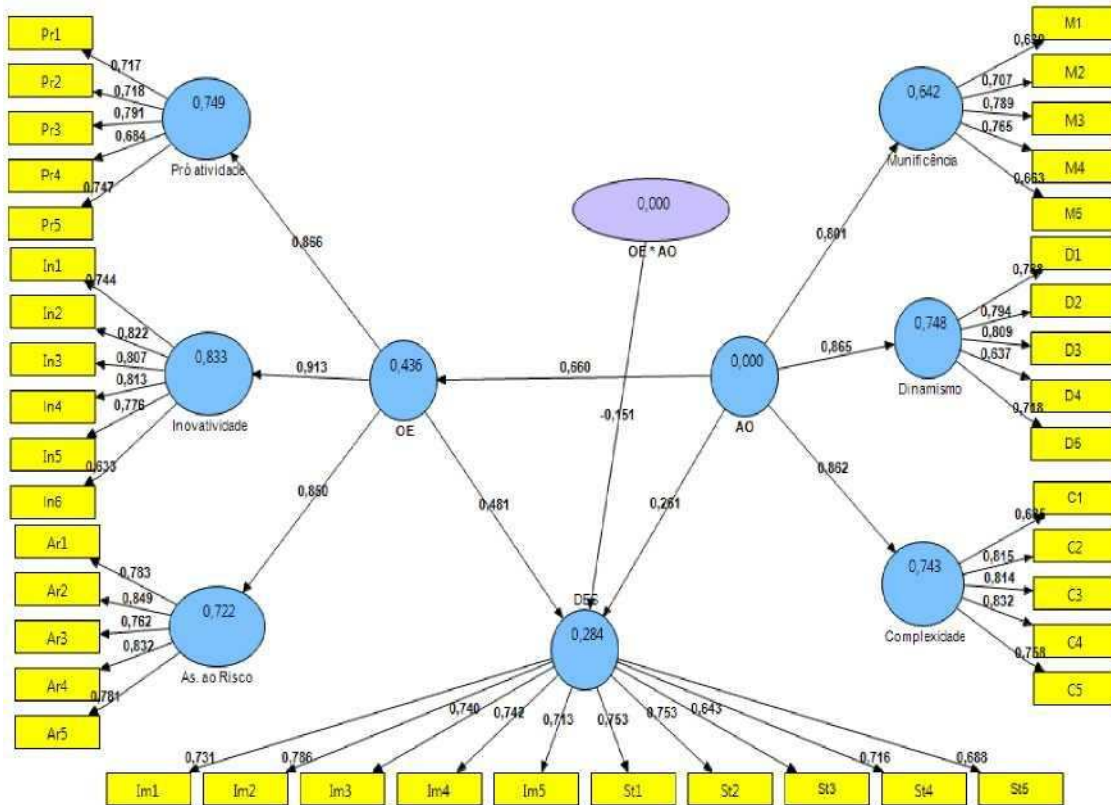
Figura 2 - Teste da hipótese 1



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Para isto, foi realizado o teste no Smart PLS, que apresentou um valor negativo de - 0,151. Observa-se que ambiente organizacional (munificência, dinamismo e complexidade) não modera a relação entre orientação empreendedora (proatividade, inovatividade, assunção ao risco) e desempenho organizacional (satisfação e importância). Dessa maneira, a hipótese 2 desta pesquisa é rejeitada, conforme é demonstrada na Figura 3.

Figura 3 - Teste da Hipótese 2



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Conforme demonstrado nas figuras 02 e 03, a primeira hipótese indica a relação positiva entre orientação empreendedora e desempenho organizacional, com valores alcançados acima da média desejada, demonstrando que o perfil empreendedor dos gestores pode assegurar a continuidade das empresas, pois os funcionários podem não dispor de todo o seu potencial, resultando em um baixo desempenho.

A percepção do ambiente organizacional não modera a relação entre orientação empreendedora e o desempenho, onde se percebe que os gestores não consideram o ambiente interno e externo para o gerenciamento do negócio, o que muitas vezes pode ter influência direta no desempenho financeiro do seu negócio.

### 5.1 Análises das hipóteses e discussão

A primeira hipótese indica a relação positiva entre orientação empreendedora e desempenho organizacional. Esta suposição se confirmou com base nos dados coletados juntamente às MPEs que participaram da pesquisa. Confere com o resultado desta pesquisa, pois Mello, Paiva Júnior, Souza Neto e Lubi (2006), com a aplicação de questionários realizados junto a 59 empresas de base tecnológica (EBT) da Região Metropolitana do Recife, demonstraram que “as empresas com elevada orientação empreendedora alcançaram melhor desempenho se comparadas às empresas com orientação empreendedora pouca ou baixa”.

Também promove evidência ao estudo de Rauch, Wiklund, Lumpkin e Frese (2009), que realizaram uma meta-análise investigando a dimensão da relação entre orientação empreendedora e desempenho e analisando potenciais moderadores que influenciam essa relação. As análises de 53 amostras de 51 estudos com um número de 14.259 empresas demonstraram que a relação de OE com desempenho é relativamente grande e que essa relação é alta para diferentes operações de construções-chave e âmbito cultural.

Com base na fundamentação teórica apresentada nesta pesquisa, pode-se afirmar que as MPEs estudadas que possuem orientação empreendedora têm melhor desempenho. Na análise das hipóteses desta pesquisa, concluiu-se que a orientação empreendedora se relaciona

positivamente com o desempenho das empresas pesquisadas.

As empresas devem dedicar-se gradualmente às técnicas empreendedoras e estarem de olho na concorrência, para assegurar uma vantagem competitiva no mercado. A orientação empreendedora mensura se o gestor possui um perfil empreendedor, o que se pode confirmar com a Hipótese 01, contribuindo para um melhor desempenho. Os colaboradores trabalham em conjunto para que os resultados almejados sejam atingidos e mensurados. Este resultado suporta-se nos estudos já realizados e demonstra que os gestores das MPEs possuem orientação empreendedora.

A segunda hipótese propõe que o ambiente organizacional é capaz de moderar a relação entre orientação empreendedora e desempenho organizacional, sendo que não foi confirmada, segundo o estudo de Mariano (2011), onde pesquisou quantitativamente 72 unidades do Senac na região sul do país, e alcançou 56 questionários respondidos, para analisar se a relação entre orientação empreendedora e desempenho da empresa é comprometida pelas dimensões do ambiente organizacional. O estudo dos autores concluiu que a orientação empreendedora e o desempenho da empresa não são afetados pela percepção do ambiente organizacional.

No estudo realizado por Escobar (2012), com aplicação de 234 questionários em agências de viagens, chegou-se à conclusão de que a percepção da complexidade, dinamismo e munificência ambiental não modera a relação entre orientação empreendedora e o desempenho das agências de viagens. O estudo foi pioneiro, pois não foram localizados estudos semelhantes, prejudicando a discussão dos resultados alcançados com a pesquisa.

O fato de o estudo ter sido realizado em micro e pequenas empresas pode ter influenciado nesse resultado, pois são geridas na maioria pelos proprietários, onde o modo de gerenciar é o mesmo desde o início do funcionamento, não observando as mudanças que ocorrem constantemente no ambiente externo.

Dessa forma, esta pesquisa traz contribuições empíricas ampliando os estudos sobre a influência do ambiente organizacional na orientação empreendedora, demonstrando que os gestores não compreendem que as variáveis de munificência, dinamismo e complexidade influenciam suas empresas.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Considerando a relevância do empreendedorismo no ambiente organizacional para o gerenciamento do negócio e a importância da orientação empreendedora na maneira de influenciar de forma positiva ou negativa no desempenho da empresa, como já verificado na revisão teórica deste estudo, esta pesquisa teve como principal objetivo avaliar a relação entre orientação empreendedora, ambiente organizacional e o desempenho das micro e pequenas empresas. Foi realizada uma pesquisa descritiva quantitativa, uma vez que os dados foram coletados por meio de aplicação de questionários *in loco* pelo método *Survey*.

A pesquisa abordou sobre o assunto orientação empreendedora, que é um processo de gestão importante para a execução administrativa. Os resultados indicam, de maneira clara, que a orientação empreendedora se relaciona positivamente com o desempenho organizacional das micro e pequenas empresas, porém a segunda hipótese não foi suportada, onde a percepção do ambiente organizacional não modera a relação entre orientação empreendedora e o desempenho das micro e pequenas empresas. A pesquisa apoia outros estudos executados, que a orientação empreendedora possui impacto no desempenho organizacional.

Assim, as empresas necessitam dar importância para uma postura empreendedora como um elemento essencial para terem uma vantagem competitiva. Uma das principais contribuições deste estudo será de estimular novos pesquisadores a examinar mais sobre o assunto, uma vez que o tema é pouco explorado e, contribuir com o desenvolvimento das empresas, auxiliando os gestores nas decisões.

Como contribuição teórica este estudo discute o papel do ambiente organizacional, que

embora a teoria proponha que o mesmo é influenciador do perfil de orientação empreendedora dos gestores e também do desempenho das empresas, esta relação não se comprova empiricamente, o que é suportado por estudos anteriores que também buscaram compreender a influência deste. Quanto à contribuição gerencial, percebe-se que os gestores de MPEs possuem um perfil direcionado para a orientação empreendedora e que o desempenho de suas empresas é impactado diretamente por este perfil. Dessa forma, os gestores podem, a partir disto, desenvolver habilidades e competências que proporcionem melhores resultados no desempenho da empresa.

Uma limitação relaciona-se às possíveis respostas parciais cedidas pelos gestores, com a finalidade de apresentar uma capacidade empreendedora, no entanto, de certa maneira, podendo ter subentendido o objetivo de avaliação do estudo. Também, não fora alcançado o número proposto de respondentes, pois 5 empresas foram excluídas por serem de grande porte, além do tempo limitado para realizar a pesquisa *in loco*, pois foi realizado o corte transversal, que é determinado em um único momento. Outra limitação foi à pesquisa ser realizada somente com empresas do oeste de Santa Catarina.

Propõe-se a realização de pesquisas futuras replicando este estudo no mesmo setor, porém em grandes empresas no sentido de confrontar os resultados expostos nesta investigação. Também realizar o estudo com ênfase em outras variáveis moderadoras da relação orientação empreendedora e desempenho organizacional, como a cultura da empresa e comportamento estratégico, o que possibilita maiores estudos a respeito da orientação empreendedora das empresas.

#### Referências

- Bêrni, D. A., & Fernandes, B. P. M. (2012). Métodos e técnicas de pesquisa: modelando as ciências empresariais. São Paulo: Saraiva.
- Callado, A. L. C., Callado, A. A. C., & Almeida, M. A. (2007). A utilização de indicadores gerenciais de desempenho industrial no âmbito de agroindústrias. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão*, 2(2), 102-118.
- Carvalho, J. F. S., & Oliveira, J. L. C. (2016). A Relevância da Gestão do Capital de Giro para a Sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no Brasil. *Revista Cesumar - Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*, 21(1), 81-96.
- Cavazza, B. H., Alcântara, V. C., Sette, R. S., & Antonialli, L. M. (2015). Estratégias de marketing em micro e pequenas empresas de varejo: estudo de múltiplos casos no sul de Minas Gerais. *Revista da micro e pequena empresa*, 5(3), 52-65.
- Covin J. G., & Slevin D. P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments, *Strategic Management Journal*, Jg. 10, S. 75-87
- Dess, G., & Beard, D. (1984). Dimensions of organizational task environment. *Administrative Science Quarterly*, 29, 52-73.
- Dill, W. R. (1958). Environment as an influence on managerial autonomy. *Administrative science quarterly*, 409-443.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative science quarterly*, 313-327.
- Escobar, M. A. R. (2012). *Relação das capacidades dinâmicas e orientação empreendedora*

com o desempenho em agências de viagens moderada pelo ambiente organizacional. Tese apresentada a Universidade Univali. Disponível em: <https://siaiap39.univali.br/repositorio/handle/repositorio/2198> Acessado em 14/07/2018.

Escobar, M. A. R., Lizote, S. A., & Verdinelli, M. A. (2012). Relação entre orientação empreendedora, capacidade de inovação e munificência ambiental em agências de viagens. *Turismo: Visão e Ação*, 14(2), 269-286.

Fernandes, D. V. D. H., & Santos, C. P. (2008). Orientação Empreendedora: Um Estudo Sobre as Consequências do Empreendedorismo nas Organizações. *RAE-eletrônica*, 7(1). Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/2051/205114657007/> em 24 set. 2017.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

Franco, M. M. S. (2014). Liderança empreendedora e práticas de RH: um estudo sobre a eficácia na promoção do empreendedorismo corporativo. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 5(3), 104-128.

Frank, H., Kessler, A., & Fink, M. (2010). *Entrepreneurial orientation and business performance-a replication study*.

Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa survey. *Revista de Administração*, 55(3), 105-112.

Gardelin, J., & Verdinelli, M. A. (2010). A Percepção da Munificência Ambiental e a sua Relação com o Comportamento Estratégico em Pequenas Empresas na cidade de Tapejara (RS). *Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Anais do Convibra*.

Gardelin, J. P., Rossetto, C. R., & Verdinelli, M. A. (2013). O relacionamento entre a incerteza ambiental e o comportamento estratégico na percepção dos gestores de pequenas empresas. *Revista de Administração*, 48(4), 702-715.

Hair Jr. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2009). *Análise multivariada de dados* [Tradução Adonai Schlup Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto. 6ª ed.]. Porto Alegre: Bookman.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New challenges to international marketing*. Emerald Group Publishing Limited.

Hesketh, J. L. (1977). Desenvolvimento organizacional: definições, objetivos e premissas. *Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada*, 29(4), 31-46.

Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (2004). *Empreendedorismo* [Tradução Lene Belon Ribeiro, 5ª ed.]. Porto Alegre: Bookmann.

Kraus, S., Rigtering, J. P. C., Hughes, M., & Hosman, V. (2012). Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands. *Review of Managerial Science*, 6(2), 161-182.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. *Organization and environment: managing differentiation and*

*integration* (Harvard Business School Classics), 1986.

Leopoldino, C. B., & Loiola, E. (2010). Desempenho organizacional e aprendizagem organizacional: o que podemos aprender sobre essa relação. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, Brasil, 34.

Lizote, S. A., Farber, S. G., Verdinelli, M. A., & Rossetto, C. R. (2012). Relação entre orientação empreendedora, desempenho e ambiente a partir da percepção dos gestores de cooperativas. *EnANPAD. XXXVI Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro - 22 a 26 de setembro.

Lopes, H. E. G. (2008). Abrindo a caixa preta: considerações sobre a utilização da Análise Fatorial Confirmatória nas pesquisas em Administração. *Economia & Gestão*, 5(11), 97-116.

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 27(1), 135-172.

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). 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.

Manzato, A. J., & Santos, A. B. (2012). *A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa*. Departamento de Ciência de Computação e Estatística-Universidade de Santa Catarina.

Mariano, A. L. (2011). *Orientação Empreendedora, Ambiente e Desempenho Organizacional: um estudo nas unidades operativas do SENAC na região sul do país*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu.

Marquezan, L. H. F., Diehl, C. A., & Alberton, J. R. (2013). Indicadores não financeiros de avaliação de desempenho: análise de conteúdo em relatórios anuais digitais. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 76(2).

Martens, C. D. P., & Freitas, H. (2010). Orientação empreendedora nas organizações e a busca de sua facilitação. *Gestão. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 6(1).

Martens, C. D. P., Freitas, H. M. R., Lajus, G. M., Salvi, E. J., & Martens, M. L. (2014). A inovatividade em indústria de alimentos: Estudo com médias e grandes empresas do Sul do Brasil. *Revista de Negócios*, 79(1), 94-117.

Meggison, L. C., Mosley, D. C., & Pietri, P. H. Jr. (1998). *Administração: conceitos e aplicações* [4a. ed.] São Paulo: Harbra.

Mello, S. C. B., Paiva Júnior, F. G., Souza Neto, A. F., & Lubi, L. H. O. (2006). Orientação empreendedora e competências de marketing no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. *Organizações & Sociedade*, 73(36), 185-202.

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29(7), 770-791.

Miranda, G. J., & Reis, E. A. (2006). Indicadores financeiros e não financeiros de longo prazo: um estudo em empresas atacadistas e distribuidoras brasileiras. *Contabilidade Vista & Revista*,

77(4).

Olson, E. M., Slater, S. F., Hult, G., & Tomas, M. (2005). The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. *Journal of marketing*, 69(3), 49-65.

Pozo, H., & Tachizawa E. T. (2006). Qualidade de vida no trabalho nas micro e pequenas empresas como vantagem competitiva. *Reuna*, 27(4), 81-102.

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). *Entrepreneurship Theory & Practice*, 33(3), 761-787.

Real, J. C., Roldán, J. L., & Leal, A. (2014). From entrepreneurial orientation and learning orientation to business performance: analysing the mediating role of organizational learning and the moderating effects of organizational size. *British Journal of Management*, 25(2), 186-208.

Reis, F. K. L. (2015). *Os motivos da relação entre orientação para o empreendedorismo e desempenho organizacional*. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of management*, 35(3), 718-804.

Rosenbusch, N., Rauch, A., & Bausch, A. (2013). The mediating role of entrepreneurial orientation in the task environment-performance relationship: A meta-analysis. *Journal of Management*, 39(3), 633-659.

Santos, G. S., Patzold, L. J., & Sehnem, S. (2014). Análise do comportamento estratégico a partir do estudo do voluntarismo, determinismo e das forças competitivas: um estudo de caso em uma pequena e média empresa catarinense. *Anais do IIISINGEP e IIS2IS*, São Paulo.

Santos, A. C. M. Z., & Alves, M. S. P. C. (2009). Dimensões da orientação empreendedora e seus diferentes impactos no desempenho de empresas instaladas em incubadoras tecnológicas da região sul do Brasil. *Anais do XXXIIIENANPAD*.

Silva, A. A., Franklin, M. A., Ferreira, A. F., Martini, F. S., & Baccarin, G. O. (2008). A Influência do Ambiente Organizacional na Inovação de Produtos em Empresas Empreendedoras. *Anais do Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, EGEPE, São Paulo. 393-409.

Silva, G. H., & Werlang, N. B. (2016). Orientação Empreendedora e Desempenho: Um Estudo Realizado em uma Cooperativa de Crédito do Noroeste Gaúcho e Oeste Catarinense. *InovaAgro, I Workshop de Práticas Tecnológicas no Agronegócio*.

Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of management review*, 11(4), 801-814.

Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of business venturing*, 20(1), 71.