

**ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA, INOVAÇÃO E DESEMPENHO NA INDÚSTRIA
EXPORTADORA MOVELEIRA**

KELLY KATIUCA PATEL

UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA DA REGIÃO DE CHAPECÓ (UNOCHAPECÓ)

GIVANILDO SILVA

UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA DA REGIÃO DE CHAPECÓ (UNOCHAPECÓ)

CLEUNICE ZANELLA

UNIVERSIDADE COMUNITÁRIA DA REGIÃO DE CHAPECÓ (UNOCHAPECÓ)

ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA, INOVAÇÃO E DESEMPENHO NA INDÚSTRIA EXPORTADORA MOVELEIRA

1 INTRODUÇÃO

O tema empreendedorismo tornou-se relevante, popular e atual para ser debatido, não somente por ser ávido em tratar sobre a formação de novas empresas e seu desenvolvimento, mas por igualmente abordar a construção de senso estratégico e competitivo (DOGAN, 2015). Logo, o senso empreendedor estratégico torna-se fundamental para a sustentação de empresas e economias, criação de valor, identificação de oportunidades e mobilização de recursos dentro das organizações (FELDMAN, 2014).

Desta forma, empresas que buscam engajar-se ao sucesso corporativo, tendem a perseguir uma orientação empreendedora evidenciada em suas práticas organizacionais, avaliando o empreendedorismo como algo que vai além de uma atividade única e criacionista, passando a ser apreciada como uma postura estratégica que apresenta padrões de comportamento recorrentes que são refletidos à todos os níveis organizacionais, com efeito direto em estratégia e prática gerencial (COVIN; SLEVIN, 1991; DESS; LUMPKIN, 2005).

Por ter como base a capacidade de renovação nas organizações, a Orientação Empreendedora (OE), lavra uma cultura fundamentada em melhoria contínua e individual, de tal modo que passa a refletir sobre as funções internas da empresa, criando uma cadeia de valor determinante ao seu desempenho e provocando uma estratégia única (HARRISON; LEITCH, 2005; WALES, 2016; REZAEI; ORTT, 2018), desconexa a questões como porte, público alvo ou tempo de mercado, a orientação empreendedora se faz presente e é possível ser identificada com maior ou menor intensidade em qualquer organização (COVIN; WALES, 2012).

Dadas as condições competitivas de mercado e o dinamismo econômico global, a exploração sobre as relações entre o empreendedorismo e o desempenho ganha destaque ao ser debatido (LUMPKIN; DESS, 1996), tornando esta postura engajada com o empreender uma obrigação decisiva e de impacto expressivo na tomada de decisão e futuro estratégico empresarial (REZAEI; ORTT, 2018).

Este estudo tem como objetivo analisar os fatores determinantes para a presença da orientação empreendedora, sendo realizado na indústria exportadora moveleira de Santa Catarina, que vive esse desafio de retomar seu crescimento e desenvolvimento em meio a este mercado competitivo, com 1.167 empresas ativas em 2011, sendo um dos maiores fabricantes nacionais do ramo, dispondo de três polos industriais e 820 milhões em valor adicionado fiscal. Representando 7,96% das empresas do ramo instaladas no país, empregando cerca de 27.516 pessoas, 4,6% do total do setor no Brasil (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2011; INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2016).

Indo de encontro com a literatura que destaca a orientação empreendedora como elemento essencial para o sucesso de uma organização, representando efeitos diretos em seu desempenho (LUMPKIN; DESS, 1996). Este estudo torna-se único, pois identifica como o desempenho de diferentes funções empresariais essenciais para a empresa, cooperam para que a orientação empreendedora passe a existir e desempenhar seu papel na busca por uma vantagem competitiva em meio a um ambiente saturado e competitivo que é o caso da indústria moveleira catarinense, tendo como resultado encontra um ciclo contínuo em relação a tomada de risco, criatividade e inovação destas empresas, contribuindo com estudos realizados, mostrando como as funções empresariais são movidas pela orientação empreendedora e vice e versa na busca de diferenciais e sobrevivência a longo prazo neste mercado.

2 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

Termo intrínseco e popular, o empreendedorismo em sua titulação básica é usado especialmente para destacar a criação de novos empreendimentos, no entanto, empresas já constituídas em sua busca por prosperidade oferecem novo significado a esta definição, conduzindo-o para um sentido mais amplo sobre atividades empreendedoras e desempenho (LUMPKIN; DESS, 1996; WICKLUND, 2006).

A partir desta ramificação a gestão estratégica ampliou este aspecto para o estudo do comportamento sobre a busca de vantagens competitivas baseadas em empreendedorismo, interligando-os e dando princípio ao constructo, orientação estratégica empreendedora, que é utilizada de forma benéfica como tendência decisória organizacional em busca de diferenciais competitivos (LUMPKIN; DESS, 1996; GUPTA; PANDIT, 2012).

Condições impostas pelo mercado e suas rápidas mudanças tecnológicas e estruturais, torna válida a tentativa de absorver as qualidades empreendedoras para dentro de processos organizacionais, com o objetivo de manter-se no mercado sendo competitivo e operando respostas proativas a esta dinâmica, transferindo assim suas orientações empreendedoras para as suas atividades estratégicas e construindo um desempenho superior em relação a seus concorrentes (COVIN et al., 2005; LI et al., 2009).

Neste sentido, a Orientação Empreendedora (OE) destaca o empreendedorismo corporativo, que é responsável por alto grau de sucesso quando estimulado em todas as partes da organização, bem como é encontrada em maior nível em empresas em que a estratégia tem foco em liderança e cultura organizacional, provocando um forte ímpeto por inovar, assumir riscos e criar novas propostas de teor agressivo em busca de oportunidades (DESS; LUMPKIN, 2005).

Este estado de espírito e enfoque sobre empreendedorismo, apresenta uma ligação entre atitude e prática, que considera os processos contínuos da empresa e sua cultura, de tal modo que relaciona a atitude estratégica pertinente com a disposição de uma empresa em trabalhar com riscos, assim como sua tendência em agir de maneira aguerrida e proativa em relação ao mercado, havendo confiança em inovação frequente de produtos e serviços (COVIN; SLEVIN, 1991; DESS; LUMPKIN, 2005). Logo, sua postura empresarial é determinante para seu desempenho quanto organização, gerando resultados superiores em relação ao mercado competitivo, tornando-se decisiva para que a renovação organizacional e pioneirismo aconteçam, considerando proatividade, inovação e tomada de risco, aspectos importantes neste processo de renovação (MILLER, 1983).

Estes aspectos determinantes, proatividade, capacidade de inovação e tomada de risco, juntamente com autonomia e agressividade competitiva são denominadas como dimensões empreendedoras, pois podem estar presentes quando uma empresa toma iniciativa para fazer uma nova entrada de mercado, entretanto a extensão de utilidade de cada dimensão para obtenção do sucesso pode variar em decorrência de fatores externos ou internos, ou seja, podem variar de acordo com o contexto ambiental e organizacional (LUMPKIN; DESS, 1996).

A OE possibilita uma vantagem competitiva para a organização, no entanto, não pode ser baseada apenas em uma atividade fim para ser obtida, ao contrário deve ser entendida como um conjunto de pequenas atividades realizadas dentro de cada organização permitindo que esta vantagem se estabeleça. Desta forma, os resultados provenientes desta vantagem podem ser mensurados por meio de áreas funcionais destaque na cadeia de valor de uma organização, sendo elas, Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), produção, marketing e desempenho geral, destacados pelos os níveis de comportamento individual intraempreendedor (COVIN; SLEVIN, 1991; PORTER, 2001).

Tendo a dimensão P&D seu desempenho baseado no objetivo de sua função que é iniciar, coordenar e realizar de forma satisfatória as atividades de desenvolvimento de processos e produtos tecnológicos da empresa, a P&D está presente nas funções de produção, duplamente,

sendo em desenvolvimento dos produtos a serem fabricados, bem como no desenvolvimento de novas formas de produzi-los (DRONGELEN; BILDERBEEK, 1999; REZEI; ORTT, 2017).

Seguindo a sequência por agregar valor a um produto, a função produção é responsável pela produção dos produtos desenvolvidos por P&D, desta forma influenciando em marketing e vendas, responsável por comercializar e vender estes produtos, um marketing efetivo depende irredutivelmente de sua produção bem estruturada (RUYTER; WETZELS, 2000; REZEI; ORTT, 2017).

Os achados de Becherer e Mauer (1997), indicam alta correlação entre o desempenho do setor de marketing e a orientação empreendedora, embora a variável marketing não contenha relação com a mudança no desempenho da empresa. No entanto os autores, encontram significância relacionada sobre a mudança na sua lucratividade e a orientação empreendedora, assim como, Rezaei e Ortt (2017) que identificaram uma relação positiva entre a OE e o desempenho geral da empresa, igualmente seus resultados demonstram que as três funções P&D, produção e marketing, possuem influência uma sobre a outra, moldando uma espécie de cadeia de valor interna, em que a combinação destas funções, contém importantes implicações gerenciais que determinam o desempenho geral da empresa.

Desta forma, são propostas as seguintes hipóteses:

H₁: O desempenho de P&D de uma empresa tem efeito positivo no desempenho de produção.

H₂: O desempenho de produção de uma empresa tem efeito positivo no desempenho de marketing e vendas.

H₃: O desempenho marketing e vendas de uma empresa tem efeito positivo no seu desempenho geral.

A tendência para o engajamento e suporte de novas ideias e experimentações que a orientação empreendedora proporciona, é refletida na inovação oferecida na criação de processos, resultando em novos produtos, serviços ou tecnologia. Sendo em todos os casos um componente importante da OE, pois espelha um meio relevante para as empresas na busca novas oportunidades (LUMPKIN; DESS, 1996), o que demonstra que a inovação influencia consideravelmente a função P&D.

Novas oportunidades demandam um custo relativo à sua tomada de risco, termo definido por reflexão sobre a variação dos possíveis desfechos, suas probabilidades e valores subjetivos, com possíveis ganhos ou perdas associadas a uma alternativa particular, estando presente em decisões sobre alocação de recursos e escolha de produtos e mercados. Desta maneira leva-se em consideração a boa relação entre quanto maior o risco maior serão os ganhos, demonstrando ligação com a dimensão proatividade em apostar no risco para apropriar-se de inovações e ganhos oportunos, visto que a tolerância ao risco é importante nas decisões de investimento, pois investidores que toleram maior risco tendem a obter retornos a longo prazo (PRATT, 1964; VENKATRAMAN, 1989; YAO et al., 2004)

A dimensão proatividade é permitida, quando houver termos como procura de novas oportunidades ou introdução de novos serviços ou produtos a frente dos concorrentes (VENKATRAMAN, 1989), desta forma estando intimamente ligada e tendo influência significativa em P&D e o desempenho geral das empresas.

Os resultados encontrados por Genc et al. (2019) confirmam que a internacionalização das pequenas empresas possui impacto significativo e positivo sobre o desempenho da inovação, moderando a orientação empreendedora. As conclusões de Dogan (2015) afirmam que o empreendedorismo estratégico ajuda as empresas a desenvolver uma vantagem competitiva sustentável pelo aumento em lucratividade ou participação de mercado, neste sentido as empresas devem aprender a integrar o empreendedorismo e sua estratégia competitiva para obter desempenho satisfatório e duradouro.

Deste contexto surgem as seguintes hipóteses:

H4: A inovação tem impacto positivo no desempenho de P&D de uma empresa.

H5a: A tomada de risco tem impacto positivo no desempenho de marketing e vendas de uma empresa.

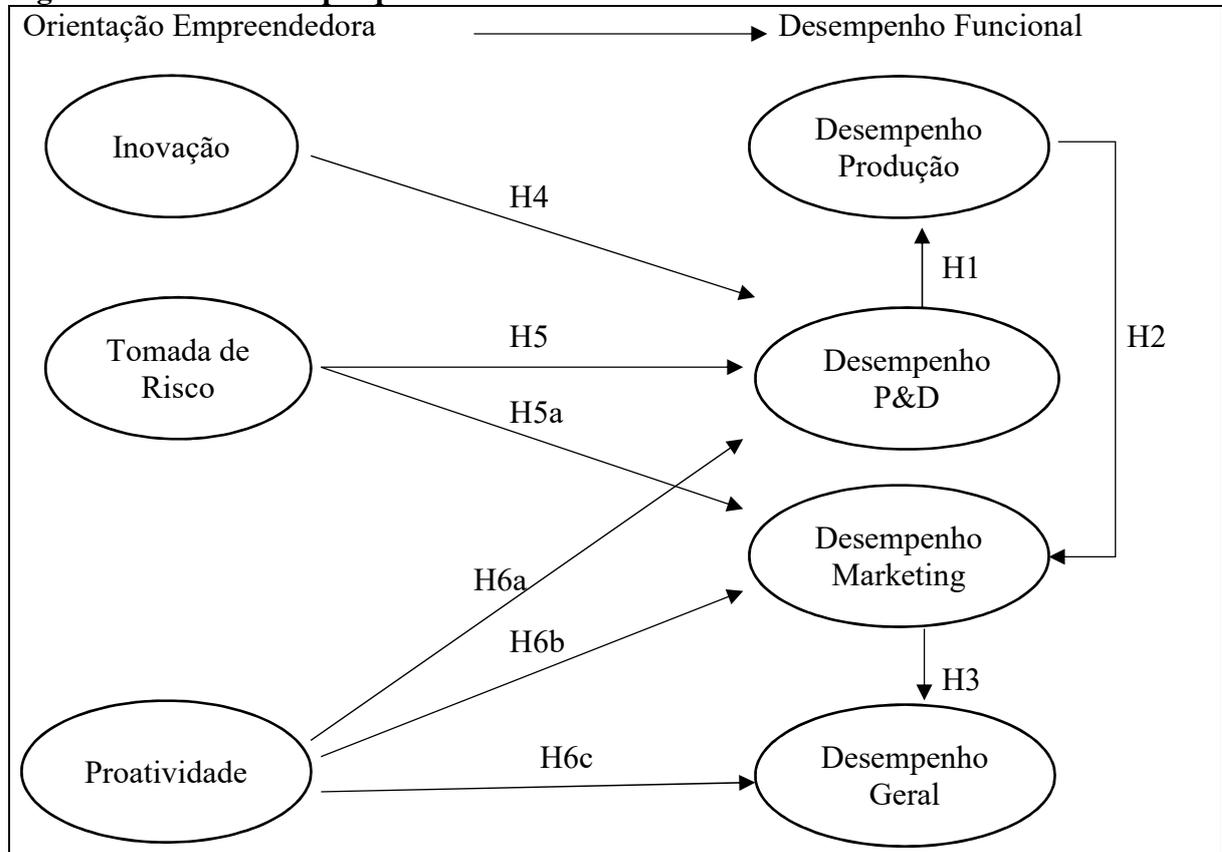
H5b: A tomada de risco tem impacto positivo no desempenho de P&D de uma empresa.

H6a: A proatividade tem efeito positivo no desempenho de P&D de uma empresa.

H6c: A proatividade tem efeito positivo no desempenho geral de uma empresa.

Os conceitos de Convin e Slevin (1991) sobre a OE e suas dimensões, igualmente como os preceitos de Porter (2001) sobre as funções primárias e secundárias na cadeia de valor de uma empresa, e os condicionamentos de Rezei e Ortt (2017) não considerando a empresa como unidade única dividindo-a em áreas funcionais, resultam na relação abordada entre as dimensões da orientação empreendedora e o desempenho da organização, conforme a figura I demonstra:

Figura 1 – Desenho de pesquisa



Fonte: Adaptado de Rezaei e Ortt (2017).

Os resultados de Li et al. (2009), mostram que a orientação empreendedora pode melhorar significativamente o desempenho organizacional, bem como, ao adicionar o processo de criação de conhecimento como mediador, a relação entre o desempenho e a orientação empreendedora será acentuada, isso significa que a orientação empreendedora influencia indiretamente no desempenho da empresa por influenciar o processo de criação de conhecimento que por sua vez desempenha um papel mediador que beneficia o desempenho empresarial.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo é desenvolvido a partir de pesquisa quantitativa e descritiva, objetivando levantar respostas para as hipóteses constituídas sobre a interação entre a orientação empreendedor e o desempenho de funções empresariais internas.

A população escolhida foi baseada em dados oriundos do Ministério da economia, sobre as empresas exportadoras do ano de 2018 pertencentes ao CNAE 3101 – Fabricação de móveis com predominância de madeira, conjecturando um conjunto de 78 empresas catarinenses, das quais foram coletadas 35 respostas ao questionário lançado, atingindo uma taxa de resposta de 45%.

Como ferramenta para levantamento de dados foi utilizada a técnica de levantamento (*survey*), em busca de dados primários, por meio de questionários com escala Likert de cinco pontos, em que a administração deste foi concebida por meio eletrônico, aplicados entre os meses de janeiro e março de 2019.

O instrumento de pesquisa é composto por 43 questões, divididas em 5 seções sobre os aspectos relacionados as dimensões empreendedoras e as funções empresariais, bem como dentre as seções uma foi destinada a informações gerais das empresas com informações de contato do respondente, forma de tributação e número de funcionários intencionando conhecer o porte dos empreendimentos analisados.

O questionário advém do trabalho realizado por Ortt e Rezarei (2017), sendo aplicado em 279 empresas de pequeno e médio porte do setor de alta tecnologia na Holanda, traduzido de forma livre pelos autores, e aplicados pré-testes com dois gestores de empresas da amostra para validar o entendimento das questões traduzidas.

Foram aferidas análises fatorais, comunalidades e confiabilidade de cada constructo, bem como cálculo de desvio padrão e variância de todas as variáveis, que identificou-se desvio-padrão dentro dos níveis aceitáveis.

Promoveu-se matrizes de correlação dos constructos, significativa no nível 0,05, assim como, teste *Kaiser-Meyer-Olkin* de adequação de amostragem de valor mínimo 0,7, e teste de esfericidade *Bartlett*.

A seguir calculou-se as matrizes de componentes rotativas dos constructos pelo método de rotação *Varimax* com normalização de *Kaiser* e teste de confiabilidade por meio do Alfa de *Cronbach* de resultado mínimo 0,7, para a análise das hipóteses realizou-se matrizes de correlação e regressões lineares múltiplas.

No conjunto dos constructos de proatividade, tomada de risco e inovatividade apresentaram um alfa de *Cronbach* no valor de 0,781 e apresentaram um KMO de 0,716 e *Bartlett* com Sig. 0,000. E no conjunto de constructos de marketing, produção e desempenho geral apresentaram um alfa de *Cronbach* de 0,828, bem como o constructo de P&D apresentaram um alfa de *Cronbach* de 0,886.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A amostra pesquisada é composta em 48,6% por empresas pertencentes ao enquadramento fiscal simples nacional, 34,3% lucro real e 17,1% presumido; portando um quadro funcional em 68,6% por 0 a 100 funcionários, 17,1% por 101 a 500 colaboradores, 3 empresas com 501 a 1000 funcionários, assim como 2 empresas com um quadro acima de 1001 funcionários.

Abaixo serão apresentadas as regressões lineares múltiplas a fim de analisar e responder as hipóteses criadas. A Tabela 1, exibe as regressões entre os constructos pesquisa e desenvolvimento (P&D) e desempenho de produção, objetivando responder hipótese um deste artigo: *H₁: O desempenho de P&D de uma empresa tem efeito positivo no desempenho de produção.*

Os resultados de R^2 indicam representatividade das variáveis ao responder a hipótese, demonstrando também um teste anova significativo em ambas, sendo menor que 0,05, bem como seu coeficiente B está dentro da variação permitida (-1,00 a +1,00), assim indicando a não existência de multicolinearidade entre as variáveis dependentes, em que B é menor que 0,7, o teste *Durbin-Watson* se encontra acima de 2, ficando dentro dos padrões aceitáveis.

Analisando seus resultados identificamos que PD10_Ideias influencia PC3_Alcance, desta forma empresas com maior capacidade em desenvolver ideias em relação aos seus concorrentes possuem maior alcance em produtos e serviços, assim como PD13_ROI influencia PC4_Ordem_Srv, ou seja, empresas com maior Retorno sobre o investimento (ROI) em relação aos seus concorrentes possuem maior otimização por ordem de serviços;

Rezaei e Ortt (2017), identifica a relação positiva e influência das funções empresariais uma sobre as outras, da mesma maneira que identificamos nos resultados da Tabela 1, que revela que a capacidade em P&D de desenvolvimento de ideias demanda um alcance maior em produtos e serviços, ou seja, quanto maior este desenvolvimento criativo, maior será seu desempenho em produção de novos produtos, bem como, quanto maior o retorno sobre o investimento (ROI) da empresa, maior será a otimização de sua produção, ou seja, quanto maior a venda derivada de novos produtos, maior será a produção e pedidos recebidos.

Demonstrando que este empreendedorismo estratégico auxilia as empresas a desempenharem uma vantagem competitiva sustentável pela ampliação de sua lucratividade ou aumento de participação de mercado, neste aspecto, empresas que aprendem a integrar o empreendedorismo à sua estratégia competitiva, obtém um desempenho satisfatório e duradouro (DOGAN, 2015). Confirmando igualmente que a orientação empreendedora pode melhorar significativamente o desempenho organizacional, ou seja, ao adicionar o processo de criação de conhecimento, a relação entre o desempenho e a orientação empreendedora é acentuada, significando que a orientação empreendedora influencia indiretamente no desempenho da empresa por influenciar o processo de criação de conhecimento que por sua vez desempenha um papel mediador que beneficia o desempenho empresarial (LI et al., 2009).

Os resultados demonstrados na Tabela 1, indicam que a dimensão pesquisa e desenvolvimento (P&D) tem relação positiva sobre o desempenho de produção, em alcance produtivo e otimização por ordens de serviço. Conforme Drongelen e Bilderbeek (1999), o desempenho de P&D tem sua atuação fundamentada em iniciar, coordenar e realizar de forma aceitável as atividades de desenvolvimento de processos e produtos tecnológicos da empresa, desta forma a P&D está presente nas funções de produção, duplamente, sendo em desenvolvimento dos produtos a serem fabricados, bem como no desenvolvimento de novas formas de produzi-los;

Tabela 1 – Hipótese H1: O desempenho de P&D de uma empresa tem efeito positivo no desempenho de produção

Independente	Dependente	N	B	T	Sig.	R ²	Adj	DW	F	Anova
PD10 Ideias	PC3 Alcance	35	0,495	2,673	0,017	0,801	0,602	2,763	4,03	0,001
PD13 ROI	PC4 Ordem Srv	35	0,558	0,234	0,030	0,701	0,401	2,174	2,34	0,049

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 2 apresenta as regressões entre os constructos desempenho de produção e desempenho de marketing e vendas, propondo responder a hipótese dois deste artigo: **H2: O desempenho de produção de uma empresa tem efeito positivo no desempenho de marketing e vendas.**

Os resultados de R^2 demonstram importancia das variáveis ao responder a hipótese, confirmando além disso um teste anova expressivo em ambas, sendo menor que 0,05, bem

como seu coeficiente B, está dentro da variação permitida (-1,00 a +1,00), assim indicando a não existência de multicolinearidade entre as variáveis dependentes, em que B é menor que 0,7.

Considerando a regressão notamos que PC2_Otimizar influencia MK1_Share e MK2_Vendas, configurando que empresas com maior otimização por ordem de serviços em relação aos seus concorrentes possuem maior crescimento e participação de mercado, bem como possuem maior crescimento em vendas por item, assim como PC3_Alcance influencia MK2_Vendas, ou seja, empresas com maior alcance em produtos e serviços em relação aos seus concorrentes possuem maior crescimento em vendas por item;

Novamente de encontro com a afirmativa de Rezaei e Ortt (2017), a Tabela 2 demonstra a relação positiva e influência das funções empresariais uma sobre as outras, em que o desempenho de produção possui efeito positivo sobre o desempenho de marketing e vendas, mostrando que uma produção otimizada que utiliza toda sua capacidade produtiva, possui influencia direta em participação de mercado e crescimento em vendas, gerando um ciclo vicioso em vender mais, aguerrir novos mercados e produzir mais. Convergindo com os autores Ruyter e Wetzels (2000) e Rezei e Ortt (2017) que afirmam que a função produção é responsável pela manufatura dos produtos projetados por P&D, desta maneira interferindo em marketing e vendas, figura competente por comercializar e vender estes produtos, um marketing efetivo depende irredutivelmente de sua produção bem estruturada.

Tabela 2 – Hipótese H₂: O desempenho de produção de uma empresa tem efeito positivo no desempenho de marketing e vendas

Independente	Dependente	N	B	T	Sig.	R ²	Adj	DW	F	Anova
PC2_Otimizar	MK1_Share	35	0,601	2,922	0,007	0,408	0,329	2,098	5,173	0,003
PC2_Otimizar	MK2_Vendas	35	0,482	2,071	0,047	0,354	0,267	1,877	4,102	0,009
PC3_Alcance	MK2_Vendas	35	0,623	2,306	0,028	0,354	0,267	1,877	4,102	0,009

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 3 expõe as regressões entre os constructos desempenho de marketing e vendas e desempenho geral da empresa, propondo-se a responder hipótese três deste artigo: **H₃: O desempenho marketing e vendas de uma empresa tem efeito positivo no seu desempenho geral.**

Os resultados de R² mostram a força das variáveis ao responder a hipótese, evidenciando igualmente o teste anova que é significativo, sendo menor que 0,10, bem como seu coeficiente B está dentro da variação permitida (-1,00 a +1,00), assim indicando a não existência de multicolinearidade entre as variáveis dependentes, em que B é menor que 0,7, o teste *Durbin-Watson* se encontra acima de 2, ficando dentro dos padrões aceitáveis.

Considerando seus os demonstrativos da regressão linear identificamos que MK2_Vendas influencia PG1_Rentabilidade, ou seja, empresas com maior crescimento médio de volume de vendas em itens em relação aos seus concorrentes possuem maior rentabilidade.

Os resultados da Tabela 3 apontam que a dimensão desempenho de marketing e vendas possui relação positiva sobre o desempenho geral, ponderando sobre a afirmativa de Ruyter e Wetzels (2000), que marketing e vendas são responsáveis por comercializar e vender os produtos das organizações, sendo este efetivo demonstra papel irredutível para com o desempenho geral das empresas.

Estando em encontro com os achados de Becherer e Mauer (1997), que indicam alta correlação entre a atuação do setor de marketing e a orientação empreendedora, embora em seus resultados a variável marketing não contenha relação com a mudança no desempenho da empresa, é demonstrado a significância relacionada entre a mudança na lucratividade e a orientação empreendedora.

Tabela 3 – Hipótese H3: O desempenho marketing e vendas de uma empresa tem efeito positivo no seu desempenho geral

Independente	Dependente	N	B	T	Sig.	R ²	Adj	DW	F	Anova
MK2_Vendas	PG1_Rentabilidade	35	0,476	2,063	0,048	0,317	0,251	2,27	4,80	0,07

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 4, mostra as regressões entre os constructos Inovação e desempenho de P&D, para responder hipótese quatro deste estudo: *H4: A inovação tem impacto positivo no desempenho de P&D de uma empresa.*

Os resultados de R² indicam representatividade das variáveis ao responder a hipótese, evidenciando um teste anova significativo em ambas, sendo menor que 0,05, bem como seu coeficiente B está dentro da variação permitida (-1,00 a +1,00), assim indicando a não existência de multicolinearidade entre as variáveis dependentes, em que B é menor que 0,7.

Avaliando o demonstrativo das regressões identificamos que IN1_Prod_Existente influencia PD3_Profissional (Sig. 0,070) ou seja, empresas que contém maior comercialização de produtos existentes e experimentados possuem visão profissional perante seus clientes, assim como IN3_Novas_Linhas gera influência em PD10_Ideias (Sig. 0,015), PD11_Criatividade (Sig. 0,009), PD13_ROI (Sig.0,003), PF14_Novos_Prod (Sig. 0,041), PD15_Lucro (Sig. 0,014), ou seja, empresas com maior quantidade de produtos lançados, em relação aos seus concorrentes possuem mais ideias e descobertas, maior nível de criatividade e inovação, maior retorno sobre o investimento(ROI) e porcentagem de vendas por produtos novos lançados, bem como tendem a possuir maior lucro derivado de P&D.

Explicando os efeitos que demonstram quanto a inovação ter impacto positivo no desempenho de P&D, ou seja, a geração de novas linhas de produtos desenvolvidas por este setor, possui impacto significativo na geração de novas ideias, na criatividade, vendas de novos produtos, retorno sobre o investimento e a lucratividade, ou seja, desempenha um papel expressivo no aumento do desempenho geral organizacional.

Os resultados encontrados na Tabela 4, vão de encontro com a proposta dos autores Covin e Slevin (1991) e Dess e Lumpkin (2005), relacionando o estado de espírito e foco sobre empreendedorismo com a ligação entre atitude e prática, considerando os processos contínuos da empresa e sua cultura que de tal modo vincula a atitude estratégica com a disposição de uma empresa em trabalhar com riscos, assim como sua tendência em agir de maneira aguerrida e proativa em relação ao mercado, havendo confiança em inovação frequente de produtos e serviços.

Genc et al. (2019), identifica em seus achados que a internacionalização das pequenas empresas possui impacto significativo e positivo sobre o desempenho da inovação, moderando a orientação empreendedora. Os resultados das variáveis analisadas indicam que a dimensão inovação possui relação positiva sobre o desempenho de P&D, comportando a afirmativa dos autores Lumpkin e Dess (1996) a tendência para o engajamento e suporte de novas ideias e experimentações que a orientação empreendedora proporciona, é refletida na inovação oferecida por criação de processos, resultando em novos produtos, serviços ou tecnologia. Sendo em todos os casos um elemento importante da OE, pois espelha um meio relevante para as empresas na busca novas oportunidades, o que demonstra que a inovação influencia consideravelmente a função P&D.

Tabela 4 – Hipótese H4: A inovação tem impacto positivo no desempenho de P&D de uma empresa

Independente	Dependente	N	B	t	Sig.	R ²	Adj	DW	F	Anova
IN1_Prod_Existente	PD3_Profissional	35	0,274	1,907	0,066	0,251	0,148	2,58	2,43	0,070
IN3_Novas_Linhas	PD10_Ideias	35	0,51	3,443	0,002	0,330	0,241	1,83	3,69	0,015
IN3_Novas_Linhas	PD11_Criatividade	35	0,34	1,875	0,071	0,355	0,269	2,47	4,13	0,009
IN3_Novas_Linhas	PD13_ROI	35	0,441	3,084	0,004	0,410	0,332	1,89	5,21	0,003
IN3_Novas_Linhas	PD14_Novos_Prod	35	0,515	2,883	0,007	0,275	0,178	2,57	2,83	0,041
IN3_Novas_Linhas	PD15_Lucro	35	0,356	2,244	0,032	0,334	0,245	2,83	3,75	0,014

Fonte: Dados da pesquisa.

As regressões tratadas na Tabela 5 e 6, entre os constructos tomada de risco e desempenho de marketing e vendas e tomada de risco e P&D, aferindo responder as hipóteses cinco deste estudo: *H_{5a}*: A tomada de risco tem impacto positivo no desempenho de marketing e vendas de uma empresa. *H_{5b}*: A tomada de risco tem impacto positivo no desempenho de P&D de uma empresa.

Os resultados de R² indicam representatividade das variáveis ao responder a hipótese, demonstrando também um teste anova significativo em ambas, sendo menor que 0,05, bem como seu coeficiente B está dentro da variação permitida (-1,00 a +1,00), assim indicando a não existência de multicolinearidade entre as variáveis dependentes, em que B é menor que 0,7.

Ponderando sobre os resultados encontrados, identificamos que TR1_Projetos tem influência sobre MK2_Vendas (Sig. 0,003), ou seja, empresas com maior propensão a escolha de projetos de alto risco possuem maior crescimento médio em volume de vendas por itens;

Assim como TR3_Postura influencia PD3_Profissional (Sig. 0,019) e PD10_Ideias (Sig. 0,084), demonstrando que empresas que adotam uma postura ousada e agressiva possuem maior credibilidade perante seus clientes e maiores achados e ideias diante de seus concorrentes; assim como TR1_Projetos influencia PD7_Qualidade (Sig. 0,069), evidenciando que empresas com maior propensão a escolha de projetos de alto risco possuem maior qualidade em seu produto acabado.

Conforme os autores Dess e Lumpkin (2005) conjecturam, a orientação empreendedora (OE) realça o empreendedorismo corporativo, que é responsável pelo sucesso quando estimulado em todas as partes da organização, sendo encontrado em maior magnitude em empresas em que a estratégia possui foco em liderança e cultura organizacional, instigando grande ímpeto em inovar, assumir riscos e criar novas oportunidades.

Neste sentido, os resultados apontam que empresas que optam pela escolha de projetos de alto risco, possuem postura ousada e agressiva em relação ao mercado, demonstram maior crescimento em volume de vendas, preocupação com a qualidade de seus produtos, com isso demonstrando uma imagem proativa como empresa que busca inovações para melhorar a vida de seus clientes, gerando credibilidade perante estes, criando embasamento para a hipótese sobre como a tomada de risco tem impacto positivo no desempenho de marketing e vendas de uma empresa e impacto positivo no desempenho de P&D de uma empresa.

A tomada de risco e sua tolerância sobre os possíveis desfechos tornam-se de suma importância nas decisões de investimento em P&D e suas probabilidades e valores subjetivos empregados, em vista que a decisão está inclinada a obter retornos a longo prazo após apostar

no risco para apropriar-se de inovações. De forma que a tomada de risco se revela item influenciador sobre o alcance da atividade de marketing e vendas que são responsáveis por comercializar e vender os produtos desenvolvidos (DRONGELEN e BILDERBEEK, 1999; PRATT, 1964; VENKATRAMAN, 1989; YAO et al., 2004).

Tabela 5 – Hipótese H_{5a}: A tomada de risco tem impacto positivo no desempenho de marketing e vendas de uma empresa

Independente	Dependente	N	B	T	Sig.	R ²	Adj	DW	F	Anova
TR1 Projetos	MK2 Vendas	35	0,339	2,314	0,027	0,356	0,294	1,68	5,72	0,003

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 6 – Hipótese H_{5b}: A tomada de risco tem impacto positivo no desempenho de P&D de uma empresa

Independente	Dependente	N	B	T	Sig.	R ²	Adj	DW	F	Anova
TR3 Postura	PD3 Profiss	35	0,295	2,734	0,010	0,279	0,207	2,26	3,89	0,019
TR1 Projetos	PD7 Qualid	35	0,194	2,074	0,046	0,202	0,124	1,87	2,61	0,069
TR3 Postura	PD10 Ideias	35	0,320	1,895	0,067	0,190	0,112	1,91	2,43	0,084

Fonte: Dados da pesquisa.

As Tabelas 7, 8 e 9, exibem as regressões entre os constructos proatividade e desempenho de P&D, desempenho de marketing e vendas, e desempenho geral da organização, aferindo responder a hipótese seis deste estudo: *H_{6a}: A proatividade tem efeito positivo no desempenho de P&D de uma empresa. H_{6b}: A proatividade tem efeito positivo no desempenho de marketing e vendas de uma empresa. H_{6c}: A proatividade tem efeito positivo no desempenho geral de uma empresa.*

Os resultados de R² indicam representatividade das variáveis ao responder a hipótese, demonstrando também um teste anova significativo em ambas, sendo menor que 0,05, bem como seu coeficiente B está dentro da variação permitida (-1,00 a +1,00), assim indicando a não existência de multicolinearidade entre as variáveis dependentes, em que B é menor que 0,7, o teste Durbin-Watson se encontra acima de 2, ficando dentro dos padrões aceitáveis.

Analisando os demonstrativos de regressão exposta na Tabela 7, identificamos que PR2 Introducao possui influência em PD11_Criatividade (Sig. 0,035), PD12_Rede_Atv (Sig. 0,002), PD15_Lucro (Sig. 0,087), ou seja, empresas que são proativas ao introduzir novas iniciativas e técnicas possuem maior nível de criatividade e inovação, maior rede de atividades empresariais e maior lucro derivado de P&D.

Assim como na Tabela 8, PR2 Introducao possui influência sobre MK1_Share (Sig. 0,017), MK2_Vendas (Sig. 0,003), MK3_Turnover (0,032), demonstrando que empresas que são proativas ao introduzir novas iniciativas e técnicas adquirem maior crescimento médio de mercado, crescimento em volume de vendas por itens, e crescimento médio em turnover de produtos.

A Tabela 8, demonstra que PR1_Acoes influencia PD13_ROI (Sig. 0,051) em que empresas que são proativas ao introduzir novas ações de mercado perante os concorrentes adquirem maior retorno sobre o investimento. Igualmente PR3_Competitiva influencia PD13_ROI (Sig. 0,051), demonstrando que empresas que adotam posturas altamente competitiva adquirem maior retorno sobre o investimento (ROI).

A dimensão proatividade é permitida, quando houver termos como procura de novas oportunidades ou introdução de novos serviços ou produtos a frente dos concorrentes (VENKATRAMAN, 1989), esta afirmativa é retratada sobre os resultados encontrados nas Tabelas 7, 8 e 9, revelando como a proatividade tem esse efeito positivo no desempenho de P&D, marketing e vendas e desempenho geral de uma empresa; retratando que a proatividade empresarial concretizada em criação de novas ações, iniciativas e técnicas introduzidas no

mercado, aderem a um crescimento significativo em volume de itens vendidos, rotatividade de produtos que entram e saem de linha, assim proporcionando aumento de mercado. Esta postura competitiva e agressiva adotada em relação aos concorrentes resultam em maior retorno sobre o investimento e aumento criativo em relação a inovação.

Desta forma, a proatividade está intimamente ligada a inovação, desmembrando uma tendência empresarial para suporte de novas ideias e experimentações, bem como, criação de processos, que resultam em novos produtos, serviços ou tecnologia (LUMPKIN e DESS, 1996), igualmente expostas por hipóteses anteriores possui influência significativa em P&D, responsável por iniciar, coordenar e realizar de forma aceitável as atividades de desenvolvimento de processos e produtos tecnológicos da empresa (DRONGELEN e BILDERBEEK, 1999), em sequência influenciando marketing e vendas gerando lucratividade e apoiando um bom desempenho geral destas organizações.

Condições impostas pelo mercado e suas rápidas mudanças tecnológicas e estruturais, torna valida a experiência em internalizar qualidades empreendedoras aos processos organizacionais, na tentativa de manter-se no mercado competitivo e operando respostas proativas a esta dinâmica, confiando suas orientações empreendedoras para as atividades estratégicas e construindo um desempenho superior em relação a seus concorrentes (COVIN et al., 2005; LI et al., 2009).

No entanto segundo Lumpkin e Dess (1996) estes aspectos relacionados a proatividade, capacidade de inovação e tomada de risco, juntamente com autonomia e agressividade competitiva são determinantes, porém a extensão de utilidade para obtenção do sucesso pode variar de acordo com fatores externos ou internos, ou seja, podem variar perante o ambiental e estrutura organizacional (LUMPKIN e DESS, 1996).

Tabela 7 – Hipótese H_{6a}: A proatividade tem efeito positivo no desempenho de P&D de uma empresa

Independente	Dependente	N	B	T	Sig.	R²	Adj	DW	F	Anova
PR2_Introducao	PD11_Criatividade	35	0,259	1,981	0,056	0,240	0,166	2,084	3,26	0,035
PR2_Introducao	PD12_RedeAtv	35	0,250	2,193	0,036	0,371	0,311	2,808	6,11	0,002
PR2_Introducao	PD15_Lucro	35	0,336	2,217	0,034	0,188	0,111	2,213	2,40	0,087

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 8 – Hipótese H_{6b}: A proatividade tem efeito positivo no desempenho de marketing e vendas de uma empresa

Independente	Dependente	N	B	T	Sig.	R²	Adj	DW	F	Anova
PR2_Introducao	MK1_Share	35	0,283	2,218	0,034	0,276	0,206	1,865	3,94	0,017
PR2_Introducao	MK2_Vendas	35	0,255	1,956	0,059	0,356	0,294	1,682	5,72	0,003
PR2_Introducao	MK3_Turnover	35	0,244	2,157	0,039	0,244	0,17	1,615	3,33	0,032

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 9 – Hipótese H_{6c}: A proatividade tem efeito positivo no desempenho geral de uma empresa

Independente	Dependente	N	B	T	Sig.	R ²	Adj	DW	F	Anova
PR1_Acoes	PD13_ROI	35	0,320	1,862	0,072	0,219	0,143	2,735	2,90	0,051
PR3_Competi tiva	PD13_ROI	35	0,298	2,136	0,041	0,219	0,143	2,735	2,90	0,051

Fonte: Dados da pesquisa.

As afirmativas de Rezaei e Ortt (2017), que comentam sobre as funções internas das organizações que formam uma espécie de cadeia de valor empreendedora, iniciando com o desempenho de P&D, passando por produção, atingindo marketing e vendas e por fim impactando no desempenho geral da organização, vão de encontro aos resultados das hipóteses avaliadas, que comprovam que a OE permite uma vantagem competitiva para a organização, entretanto deve-se ser percebida como um conjunto de atividades a serem realizadas, com intenção de que esta vantagem se estabeleça. Desta forma, as consequências provenientes desta vantagem podem ser mensuradas por meio de áreas funcionais destaque na cadeia de valor interna, sendo composta por pesquisa e desenvolvimento - P&D, produção, marketing e desempenho geral, separados pelos níveis de desempenho individual do intraempreendedor (COVIN e SLEVIN, 1991; PORTER, 2001)

Logo, sua postura organizacional é determinante para seu desempenho em busca de resultados superiores em relação ao mercado competitivo, sendo crucial para que a renovação e a inovação aconteçam, ajuizando sobre a proatividade, inovação e tomada de risco, aspectos importantes neste processo de renovação (MILLER, 1983).

As empresas Moveleiras de Santa Catarina, detalham esta postura empreendedora, detendo itens determinantes para que a orientação empreendedora seja identificada, sendo, atividades relativas a P&D, como, capacidade de desenvolvimento de ideias, criatividade, geração de novas linhas de produtos, atividades relativas à produção, como, otimização produtiva e preocupação com a qualidade dos produtos, e atividades relativas a marketing, como, criação de novas ações, iniciativas e técnicas introduzidas no mercado. Funções internas que proporcionam uma postura ousada e agressiva e proativa em relação ao mercado, proporcionando aumento em vendas e retorno sobre o investimento.

Por ter como base a capacidade de renovação nas organizações, a orientação empreendedora (OE), lavra uma cultura fundamentada em melhoria contínua e individual, de tal modo que passa a refletir sobre as funções internas da empresa, criando uma cadeia de valor determinante ao seu desempenho e provocando uma estratégia única (HARRISON e LEITCH, 2005; WALES, 2016; REZAEI e ORTT, 2018), valores encontrados nas empresas moveleiras de Santa Catarina.

5 CONSIDERAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

Este estudo teve como objetivo analisar os fatores determinantes para a presença da orientação empreendedora nas organizações. As análises realizadas consideram o desempenho das funções empresariais, distinguidas por pesquisa e desenvolvimento – P&D, marketing e produção e sua contribuição para que a orientação empreendedora passe a existir e exercer seu papel na procura por uma vantagem competitiva.

Estes aspectos avaliados sobre as indústrias moveleiras catarinenses demonstraram concordância com a literatura, evidenciando a influência da orientação empreendedora sobre a postura da organização diante do mercado, bem como a influência intraempreendedora dos três setores avaliados para que esta aconteça.

A postura observada nas empresas da amostra contém itens cruciais para a presença da orientação empreendedora, identificada em atividades relacionadas com P&D, em sua

capacidade criativa e de renovação quanto a idealização e geração de novas linhas de produtos, bem como, atividades relativas à produção, que otimiza e produz com a qualidade em busca de diferencial e rentabilidade, também possuindo atividades relativas a marketing, respetivas à criação de novas ações, iniciativas e técnicas sobre o mercado.

Atitude ousada, agressiva e proativa capaz de proporcionar aumento vendas e retorno sobre o investimento, tornando-se primordial para a continuação e renovação das empresas moveleiras catarinenses. Conforme Lumpkin e Dess (1996), ressaltam que a orientação empreendedora se trata de um elemento essencial para o sucesso de uma organização, representando efeitos diretos em seu desempenho.

Como sugestão para pesquisas futuras, propõe-se a investigação dos graus de risco em relação ao desempenho geral da empresa, demonstrando até que ponto elas se tornam lucrativas ou não, ou mesmo a aplicação do referido estudo em outros setores e populações.

REFERÊNCIAS

- BECHERER, Richard C.; MAURER, John G. The moderating effect of environmental variables on the entrepreneurial and marketing orientation of entrepreneur-led firms. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 22, n. 1, p. 47-58, 1997. Acesso em: 12/07/2019. DOI: 10.1177/104225879702200103
- COVIN, J. G.; GREEN, K. M.; SLEVIN, D. P. Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation-Sales Growth Rate Relationship. **Academy of Management Annual Meeting Proceedings**, [s. l.], p. K1–K6, 2005. Acesso em: 21/01/2019. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2006.00110.x
- COVIN, Jeffrey G.; SLEVIN, Dennis P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 16, n. 1, p. 7-26, 1991. Acesso em: 20/01/2019. DOI: 10.1177/104225879101600102
- COVIN, Jeffrey G.; WALES, William J. The measurement of entrepreneurial orientation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 4, p. 677-702, 2012. Acesso em: 20/01/2019. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x
- DESS, Gregory G.; LUMPKIN, Tom G. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. **Academy of Management Perspectives**, v. 19, no. 1, p. 147-156, 2005. Acesso em: 21/04/2019. DOI: 10.5465/ame.2005.15841975
- DOGAN, Nilhun. The intersection of entrepreneurship and strategic management: strategic entrepreneurship. **Procedia-Social and behavioral sciences**, v. 195, p. 1288-1294, 2015. Acesso em: 17/04/2019. DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.06.290
- FELDMAN, Maryann. The character of innovative places: entrepreneurial strategy, economic development, and prosperity. **Small Business Economics**, v. 43, n. 1, p. 9-20, 2014. Acesso em 17/04/2019. DOI: 10.1007/s11187-014-9574-4
- GENC, Ebru; DAYAN, Mumin; GENC, Omer Faruk. The impact of SME internationalization on innovation: The mediating role of market and entrepreneurial orientation. **Industrial Marketing Management**, 2019. No Prelo. Acesso em: 13/07/2019. DOI: 10.1016/j.indmarman.2019.01.008
- GUPTA, Rakesh; PANDIT, Ajay; Strategic Entrepreneurial Orientation: Development of a Multi-Dimensional Construct Based on Literature Review. **South Asian Journal of Management**. v. 19, n. 4, p. 88, 2012. Acesso em: 18/04/2019. ISSN: 0971-428

- HARRISON, Richard T.; LEITCH, Claire M. Entrepreneurial learning: Researching the interface between learning and the entrepreneurial context. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 29, n. 4, p. 351-371, 2005. Acesso em: 22/01/2019. DOI: 10.1111/1467-9310.00115
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **PAIC – Pesquisa anual da indústria da construção**, 2006. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/paic/quadros/brasil/2016>. Acesso em: 30/01/2019.
- KERSSSENS-VAN DRONGELEN, Inge C.; BILDERBEEK, Jan. R&D performance measurement: more than choosing a set of metrics. **R&D Management**, v. 29, p. 1, 1999. Acesso em: 21/02/2019. DOI: 10.1111/1467-9310.00115
- LI, Yong-Hui; HUANG, Jing-Wen; TSAI, Ming-Tien. Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process. **Industrial marketing management**, v. 38, n. 4, p. 440-449, 2009. Acesso em: 25/04/2019. DOI: 10.1016/j.indmarman.2008.02.004
- LUMPKIN, G. Tom; DESS, Gregory G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996. Acesso em: 10/01/2019. DOI: 10.5465/amr.1996.9602161568
- MILLER, D. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. **Management Science**, v. 29, n. 7, p. 770–791, 1983. Acesso em: 23/04/2019. DOI: 10.1287/mnsc.29.7.770
- PORTER, Michael E. **The value chain and competitive advantage**. Understanding Business Processes, v. 1, p 50-66, 2001.
- PRATT, John W. Risk Aversion in the Small and in the Large. **Econometrica**, v. 32, n. 1/2, p. 122-136, 1964. Disponível em: <http://www2.econ.iastate.edu/classes/econ642/Babcock/pratt.pdf> Acesso em: 20/04/2019.
- REZAEI, Jafar; ORTT, Roland. Entrepreneurial orientation and firm performance: the mediating role of functional performances. **Management Research Review**, 2018. Acesso em: 11/01/2019. DOI: 10.1108/MRR-03-2017-0092
- RUYTER, Ko De; WETZELS Martin. Determinants of a relational exchange orientation in the marketing-manufacturing interface: an empirical investigation. **Journal of Management Studies**, v. 2, p. 257-276, 2000. Acesso em: 25/04/2019. DOI: 10.1111/1467-6486.00180
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Estudo setorial da indústria catarinense**, 2012. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/b9fcc1ff8d85dba9245d70d7732b19b/\\$File/5746.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/b9fcc1ff8d85dba9245d70d7732b19b/$File/5746.pdf) Acesso em: 10/01/2019.
- VENKATRAMAN, N. Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement. **Management Science**, v. 35, n. 8, p. 942–962, 1989. Acesso em: 30 abr. 2019. DOI: 10.1287/mnsc.35.8.942
- WALES, William John. Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions. **International Small Business Journal**, v. 34, n. 1, p. 3-15, 2016. Acesso em: 15/01/2019. DOI: 10.1177/0266242615613840
- WIKLUND, Johan. 7. **The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship**. Entrepreneurship and the Growth of Firms, p. 141, 2006.

YAO, Rui; HANNA, Sherman D.; LINDAMOOD, Suzanne. Changes in financial risk tolerance, 1983-2001. **Financial Services Review**, v. 13, n. 4, p. 249-267, 2004. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2740157 Acesso em: 25/04/2019.