

DOS ATIVOS INTANGÍVEIS AO EMPREENDEDORISMO: UMA ANÁLISE SOBRE O CAPITAL INTELECTUAL, ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E DESEMPENHO EM EMPRESAS DO SETOR DE SERVIÇOS CONTÁBEIS

CARLOS RICARDO ROSSETTO

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

SÉRGIO BEGNINI

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL (UFFS)

SUZETE ANTONIETA LIZOTE

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

ANA PAULA DOS SANTOS

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

DOS ATIVOS INTANGÍVEIS AO EMPREENDEDORISMO: UM OLHAR SOBRE O CAPITAL INTELECTUAL, ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E DESEMPENHO EM EMPRESAS DO SETOR DE SERVIÇOS CONTÁBEIS

1 Introdução

A globalização dos mercados tem induzido deslocar o eixo do valor das empresas dos ativos tangíveis para os intangíveis. Em particular, para a valorização do ser humano, enquanto detentor do conhecimento, este se torna de riqueza nesta nova era econômica (Stewart, 1998). O conceito de capital intelectual está relacionado ao papel que desempenha o conhecimento no crescimento econômico (Stefano & Santori, 2016) e sua natureza multidisciplinar tem gerado diversas perspectivas de análise, bem como dificuldades para sua avaliação (Stewart, 1998). É crescente a importância que vem ganhando os ativos intangíveis nas pesquisas contemporâneas, dentre eles o conhecimento e o capital intelectual. A diferença entre o valor do mercado das empresas e seu valor contábil é um dos determinantes que gerou interesse do tema junto aos pesquisadores.

Em face de tais condições, as organizações necessitam dispor de ferramentas adequadas para medir o valor dos seus recursos intangíveis (Jordão & Novas, 2017). Embora os bens tangíveis de uma companhia contribuam no valor final da sua produção ou serviço, a maior parcela deve-se ao talento dos seus colaboradores, a eficácia dos seus sistemas de gestão, as modalidades do seu relacionamento com os clientes, tudo isto constituindo, em conjunto, o seu capital intelectual (Faria, Santos & Zaidan, 2021). O capital intelectual tornou-se um dos ativos mais relevantes nas pesquisas por ser fonte de vantagens competitivas (Curado & Bontis, 2007; Kamukama, Ahiauzu & Ntayi, 2010). O conceito de capital intelectual é empregado com frequência como sinônimo de ativo intangível. Para o constructo se reconhecem três dimensões: capital humano, capital estrutural e capital relacional (Edvinsson & Malone, 1997).

Outra característica importante a considerar, que atua na consolidação das vantagens competitivas e na obtenção de melhores desempenhos, é a orientação empreendedora. Para competir no atual contexto ambiental, onde o capital intelectual é um dos fatores determinante, outro fator essencial para o sucesso das empresas é adotar uma Orientação Empreendedora (OE) na elaboração de estratégias (Semrau, Ambos & Kraus, 2016). EO reflete até que ponto uma empresa é capaz de inovar, aceitar riscos, competir agressivamente e ser proativa na exploração de oportunidades (Covin, Green, & Slevin, 2006). Como tal, a EO pode permitir que a organização explore melhor seu IC para obter retornos (Lee & Lim, 2009).

A importância do CI para EO tem recebido mais atenção nos estudos atuais (Mohammad, Ansari, Ologbo, & Rezaei, 2013). Considerando a natureza do ambiente de negócios de hoje, em termos de incerteza, complexidade, competição intensa e mudanças tecnológicas dinâmicas, empresas que investem substancialmente em seu conhecimento e ativos de base intelectual são mais capazes de identificar novas oportunidades e se tornarem pioneiros à frente de seus concorrentes. E é dentro desta perspectiva que se insere esta pesquisa que associa capital intelectual, orientação empreendedora e desempenho em PMEs do Setor de Serviços Contábeis.

Nimtrakoon e Chase (2015) afirmam que divergências nos estudos entre capital intelectual e desempenho tem levado gestores de empresas a descrença sobre a importância do CI no desempenho da empresa. Desta forma, para ajudar a esclarecer aos gestores de empresa principalmente aos de PMEs, Pucci et al. (2015), Aramburu et al. (2015) e Nimtrakoon (2015) afirmam que para explicar por que algumas organizações são mais bem-sucedidas que outras, ou seja, criam maior valor agregado, é preciso aprofundar o conhecimento de como o CI influencia seu desempenho.

Ao longo dos anos, a atenção dos pesquisadores e praticantes no campo do empreendedorismo tem sido atraída para estudos que liguem a orientação empreendedora e o desempenho empresarial. Os gestores de PMEs tem focado, cada vez mais, em terem propensão a inovação, tomar decisões estratégicas de forma autônoma, arriscar-se a competir agressivamente e agir

proativamente para atingir as metas de negócios declaradas (DeepBabu & Manalel, 2016). O desempenho do negócio com base nesta afirmação indica que melhor desempenho pode ser alcançado se os gerentes utilizam efetivamente as dimensões OE contra os concorrentes. Mahmood & Hanafi (2013) revelaram que a OE tem impacto positivo no desempenho dos negócios, mas os autores afirmam que existe lacuna ainda a ser explorada desta relação quando tratamos de PMEs em economias emergentes.

Capacidades organizacionais e tecnológicas oferecem vantagens competitivas sustentáveis para uma empresa em mudar os mercados, reconhecendo as mudanças e entendendo suas consequências e reconfigurando a base de ativos específicos da empresa. Para ser capaz de aproveitar as oportunidades, fazer inovações em produtos e processos, e ser pró-ativo no mercado, as empresas empreendedoras têm que entender e reconfigurar seus intangíveis ativos (Jantunen et al., 2005). Kraus et al. (2012) e Phusavat et al. (2011) afirmam que ainda é pouco explorada a relação entre ativos intangíveis (capital intelectual) e orientação empreendedora. Corroborando com os autores acima, Anwar (2018) e Kantur (2016) arguem que pesquisadores precisam dar mais atenção a a relação entre CI e OE em contexto dinâmicos e em países emergentes.

No tocante ao caráter mediador da OE na relação entre CI e desempenho, Alegre e Chiva (2013) destacam que existe uma lacuna importante quando se trata de estudar o papel da orientação empreendedora como mediador. Eles vão além pedindo que se dê atenção a contexto diferentes daqueles já estudados (economias desenvolvidas) e em setores tradicionais. Para reforçar as lacunas deste estudo, Gupta et al. (2019) solicitam mais pesquisas para examinar o papel da orientação empreendedora como mediador em relação entre desempenho e todos os componentes do capital intelectual e Swann (2017) complementam que existem poucas pesquisas associando OE, CI e desempenho organizacional.

A partir das argumentações acima, a pergunta deste estudo é: Qual o efeito do capital intelectual e da orientação empreendedora no desempenho organizacional em empresas de serviços contábeis do Estado de Santa Catarina. Para responder esta pergunta temos como objetivo analisar a relação entre capital intelectual, orientação empreendedora e desempenho em empresas de serviços contábeis do Estado de Santa Catarina.

Esta pesquisa contribui ao focar no desempenho tendo o capital intelectual e a orientação empreendedora como antecedentes, visto que, diante do cenário dinâmico, competitivo e cheio de incertezas onde as empresas estão atuando, é sumamente importante identificar elementos que auxiliam a alcançar melhores resultados. Outra importante contribuição deste estudo é a identificação do capital intelectual como gerador de melhor *performance* para as empresas, possibilitando a percepção, a captura e o aproveitamento de novas oportunidades de negócios. Por fim, o estudo contribui ao apontar a relevância da orientação empreendedora atuando como força mediadora entre capital intelectual e desempenho, isto é, conduzindo as funções humanas, estruturais e relacionais em direção ao desenvolvimento do negócio.

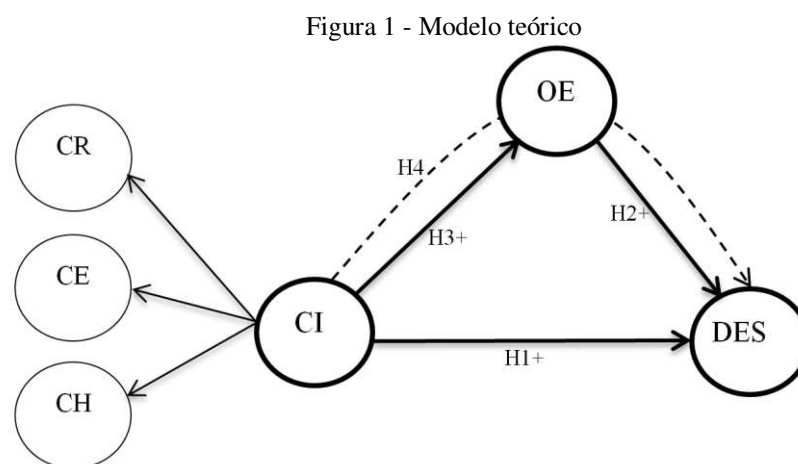
Capital intelectual e orientação empreendedora são particularmente importantes para pequenas e médias empresas (PMEs). PMEs frequentemente enfrentam desafios característicos que emanam principalmente de sua responsabilidade da novidade, que inclui a ausência de uma curva de experiência, falta de financiamento e dificuldades na exploração de tecnologia (Jones, 2013). Os contadores ocupam uma posição estratégica para as empresas, no estímulo ao desenvolvimento empreendedor e consequente desenvolvimento econômico do país. Suas atividades estão relacionadas com planejamento, acompanhamento da execução e controles financeiros e operacionais, existentes em diversas características empreendedoras (Moreira, Alves, Andreassi & Braga 2020).

Com o presente estudo buscou-se obter novas evidências empíricas a respeito das relações entre os construtos analisados. Sua consecução, além de original para as organizações em foco, possui relevância prática para a melhoria do funcionamento das empresas de serviços contábeis.

Por outro lado, as proposições de articulações teóricas, ainda pouco trabalhadas em estudos empíricos da realidade brasileira, justificam o interesse acadêmico. Os achados deste estudo contribuem para o planejamento de ações que contribuam para a área da gestão, mais especificamente para as empresas de serviços contábeis. Ademais, poderão contribuir para ampliar o conhecimento junto aos órgãos de classe e acadêmicos a respeito dos constructos estudados, assim como contribuir para o campo de estudos em empreendedorismo e ativos intangíveis no setor de serviços contábeis.

2 Modelo Teórico e Desenvolvimento das Hipóteses

A Figura 1 apresenta o modelo teórico que está sendo considerado neste estudo, bem como a fundamentação teórica desenvolvida nas hipóteses da pesquisa, que serão devidamente apresentadas abaixo.



2.1 Capital intelectual e desempenho organizacional

A capacidade de inovar impulsiona às firmas que atuam em ambientes competitivos a buscar excelência organizacional e se associa ao capital intelectual (CI) que essas organizações possuem. O CI remete a recursos internos da empresa, incluindo conhecimento, cultura, estratégia, processo, propriedade intelectual e redes relacionais que criam valor ou vantagens competitivas e ajudam as organizações a atingirem seus objetivos (Hsu & Fang, 2009, Engelman, et al., 2017). Assim, tem-se assinalado que ele é um ativo vital para o sucesso organizacional (De Castro & Sáez, 2008).

Na visão de Perez e Famá (2006) o capital intelectual é gerado pela inovação, por práticas organizacionais e pelos recursos humanos. Em termos gerais, os autores expressam que todos os recursos intangíveis e suas interconexões são considerados capital intelectual. Para Ricci, Celenza e Gilvari (2015) ele se apresenta como uma forma de incrementar o desempenho e a competitividade das organizações.

O CI tem uma importância vital no desempenho do negócio (Vogt, Kreuzberg, Degenhart, Junior & Biavatti, 2016). De acordo com os autores, as empresas que investirem em capital intelectual tendem a se destacar perante seus concorrentes. Assim, com o reconhecimento da importância do CI no desempenho e na competitividade da empresa surge a necessidade destas o conseguirem gerir de forma eficaz (Bayraktaroglu et al., 2019).

Diante do exposto, se formulou a seguinte hipótese:

H1 – O capital intelectual influencia positiva e significativamente o desempenho organizacional.

2.2 Orientação Empreendedora e desempenho organizacional

No atual contexto organizacional, o ambiente de negócios tem exigido dos gestores atuação proativa na identificação de oportunidades e ameaças, com a finalidade de obter informações e formular estratégias que auxiliem no processo de tomada de decisões. (Miller, 1983; Masa'deh, Alhenzab, Tarhini, & Obeidat, 2018). Para competir nesse tipo de ambiente, adotar uma abordagem empreendedora na elaboração de estratégias torna-se um fator essencial para o sucesso das empresas (Dess; Lumpkin & Covin, 1997; Mckenny, Short, Ketchen, Payne, Moss, 2018).

Lazzarotti et al., (2015) evidenciam que quando a orientação empreendedora é influenciada pelo ambiente, ocorrem impactos no desempenho, o que colabora para o desenvolvimento das empresas e, também, pode auxiliar a vencer as dificuldades resultantes dos ambientes onde as empresas estão. O ambiente em que as empresas estão inseridas é descrito como dinâmico e competitivo, o que denota a pertinência de adotar estratégias empreendedoras para se manter no mercado (Linton, & Kask, 2017; Pekkola, Saunila & Rantanen, 2016).

Atitudes e comportamentos relacionados à OE têm sido tratados como fenômenos organizacionais que têm a tarefa de capturar os padrões e processos de empreendedorismo já existentes na organização (Covin e Slevin, 1989, 1991; Lumpkin e Dess, 1996, 2001; Atuahene-Gima e Ko, 2001; Wiklund e Shepherd, 2005; Covin et al., 2006) e pode variar entre níveis hierárquicos, áreas de negócios e ao longo do tempo (Wales et al., 2011b). Na visão de Lumpkin e Pidduck (2021), a OE é extremamente útil para avaliar a orientação estratégica dentro das empresas.

De meados da década de 1980 em diante, as pesquisas sobre OE foram desenvolvidas em uma taxa crescente (Covin e Lumpkin, 2011). Correspondendo a isso, a literatura sinalizou que a OE é um importante preditor de desempenho de negócios (Covin, Slevin, 1989; Rauch et al. 2009; Mckenny, Short, Ketchen Jr, Payne, Moss, 2018; Gupta, Dutta, 2018; Jeong, et. al., 2019, Covin, et al., 2020; Galbreath, Lucianetti, Thomas, Tisch, 2020). Quanto maior o grau de OE da empresa, melhor será o desempenho, a competitividade e o crescimento socioeconômico, assim como auxilia os gestores nas escolhas das estratégias a serem seguidas (Masa'deh, Al Henzab, Tarhini & Obeidat, 2018; Miller, 1983; McKenny, Short, Ketchen, Payne & Moss, 2018).

Com base nos argumentos arrolados se propõe a seguinte hipótese:

H2: A orientação empreendedora influencia positiva e significativamente o desempenho orgnizacional

2.3 Capital intelectual e orientação empreendedora

O rápido desenvolvimento de empresas baseadas no conhecimento e de alta tecnologia, nos últimos anos, levou os investigadores a dar mais atenção à importância do CI (Abdolmaleki et al. (2019). Ting et al., (2020) afirmam que os ativos intangíveis de qualquer empresa incluem a marca, clientes fiéis, funcionários satisfeitos, uma equipa criativa, uma cultura corporativa flexível e dinâmica, gestores competentes e eficientes, e uma boa impressão dos clientes sobre a organização impactam na capacidade empreendedora das empresas.

Neste sentido a orientação empreendedora constitui um fenômeno que reflete a capacidade de gestão, na qual as empresas se envolvem em iniciativas proativas e agressivas para alterar o cenário competitivo no sentido de alcançar vantagem (Monteiro, Soares, & Ruas, 2013). Assim, o construto emerge como indicador de ativos organizacionais que possam propiciar maior habilidade de empreender, representando um fator de diferenciação e competitividade (Lazzarotti, et al., 2015; Cassol, et al. 2020).

Liu et al. (2017) sugerem que as empresas com capital intelectual dependem da orientação empreendedora para explorar oportunidades no mercado e inovação. Os autores afirmam que há uma influência entre CI e EO. Além disso, estudos comprovam que empresas com níveis

mais altos de capital intelectual são capazes de aumentar seu nível de inovação. Vários estudos que examinaram as dimensões do CI relacionados à orientação empreendedora descobriram que o capital relacional desempenha um papel importante no apoio a criatividade e a inovação (Kojo, Paschal, 2018; Oktavio, Kaihatu, Kartika, 2019). Com base no contexto descrito, se formulou a terceira hipótese do estudo:

H3: O capital intelectual influencia positiva e significativamente a orientação empreendedora

2.4 Efeito mediador da OE

No contexto atual, as empresas que conseguem utilizar da melhor forma possível o capital intelectual, tem maiores chances de serem bem sucedidas (Al-Jinini, Dahiyat, e Bontis, 2019). Contudo, devido às incertezas ambientais que se apresentam a adoção de uma OE é importante para competir e explorar oportunidades (Covin et al., 2006), na busca por atingir os objetivos traçados, isto é, na obtenção de sucesso (Lee & Lim, 2009)

Os autores Lumpkin e Dess (1996) indicam que OE mantém relação com o desempenho, e pode ser influenciada por diversos componentes, presentes tanto no ambiente externo quanto interno da empresa. EO passou a ser uma variável bastante estudada, principalmente no campo do empreendedorismo (Covin et al., 2006), visto como fundamental para o crescimento econômico e uma ferramenta capaz de auxiliar as empresas a melhorar e manter seu desempenho (Fox, 2005).

A OE atua como um fator mediador, que ativa e orienta a CI de uma empresa para o desenvolvimento de novos produtos e serviços que aprimorem seus negócios e desempenho competitivo (Al-Jinin et al., 2019). Torna-se é fundamental incluir EO como variável mediadora, em particular porque é fator chave no auxílio às empresas de pequeno e médio porte a criar estratégias que possibilitam melhorar sua *performance* (Awwad & Ali, 2012)

Diante dessas questões fundamentais, estabeleceu-se a quarta hipótese desta pesquisa:

H4: Orientação empreendedora atua como variável mediadora na relação entre capital intelectual e desempenho.

3 Procedimentos metodológicos

A concepção metodológica adotada teve abordagem quantitativa com alcance relacional e o método escolhido foi o de *survey* com desenho transversal. O material para o estudo foi obtido através de um questionário de autopreenchimento enviado via correio eletrônico com auxílio da ferramenta do *Google Docs*, aplicados aos gerentes e coordenadores de empresas de serviços contábeis localizadas em Santa Catarina. As empresas que fizeram parte da população foram aquelas localizados nos municípios da Associação dos Municípios da Região da Foz do Rio Itajaí (AMFRI). A AMFRI é formada pelos municípios de Balneário Camboriú, Balneário Piçarras, Bombinhas, Camboriú, Ilhota, Itajaí, Itapema, Luiz Alves, Navegantes, Penha e Porto Belo. Justifica-se esta escolha porque esta associação tem como objetivo promover o estabelecimento da cooperação intermunicipal e intergovernamental e de ampliar e fortalecer a capacidade administrativa, econômica e social dos municípios que a compõem (AMFRI, 2020).

Dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), divulgados pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC) apontaram que a contabilidade esteve entre as seis profissões de nível superior que mais contrataram no ano de 2018 no Brasil, com quase 17 mil vagas abertas e preenchidas no mercado de trabalho, estando ainda como a quarta carreira mais bem remunerada no País (CFC, 2019). Santos e Amorim (2021) nesta perspectiva afirmaram que este segmento da economia (MPE) é responsável por gerar emprego, cidadania e autoestima para os cidadãos e pode ser considerado um alicerce da livre iniciativa e da democracia brasileira, pois atuam como agente de inclusão econômico-social gerando postos de trabalho e renda para os envolvidos.

Neste contexto, salienta-se que a área contábil vem passando por relevantes transformações que tem exigido dos profissionais além do conhecimento técnico, flexibilidade, dinamismo, atualização constante e preparação para se destacar diante dos desafios de apresentar diferenciais competitivos no ambiente de negócios em que opera, o que justifica o estudo da orientação empreendedora e do capital intelectual dos funcionários.

A amostra foi composta pelos 5 maiores escritórios de cada município, levando em consideração o número de funcionários. O critério de seleção para o número de funcionários terá como base a determinação do Sebrae (2013): Microempresas (ME) até 9 empregados; Empresa de Pequeno Porte (EPP) de 10 a 49 empregados; Empresa de médio porte de 50 a 99 empregados e grandes empresas 100 ou mais. Para este estudo foram selecionadas as ME e EPP. A população esteve composta por 254 funcionários resultando em uma amostra de 162 respondentes.

Este instrumento de coleta de dados contempla os três construtos: 1) capital intelectual na visão de Zea (2011) orientação empreendedora segundo a perspectiva de Miller (1993) e Lupkin e Dess (1996) e o desempenho organizacional (DO) sob um enfoque subjetivo. Todas as asseverações foram respondidas com uma escala Likert de concordância de 7 pontos, indo desde discordo totalmente (1) até concordo plenamente (7).

O bloco referido ao capital intelectual esteve composto por 68 asseverações divididas em capital humano, relacional e estrutural. O bloco relativo à orientação empreendedora foi composto por 25 asseverações divididas em proatividade, inovatividade, assunção de risco, autonomia e agressividade competitiva. Na última seção, destinada a mensurar a percepção sobre o DO, se dispuseram 7 itens a serem avaliados em relação com o concorrente mais próximo. Os indicadores foram: lucro líquido, vendas totais, realização dos objetivos financeiros, metas de emprego e de pessoal, satisfação de clientes, retenção de clientes e desempenho geral.

Após a coleta os dados foram tabulados em uma planilha do Excel, permitindo fazer a análise inicial. Primeiramente averiguou-se a existência dos dados faltantes. Foram encontrados alguns. A opção foi extrair a média da assertiva e tal valor foi atribuído aos casos ausentes (Hair et al., 2014a). Posteriormente averiguou-se a existência de *Outliers* calculado por meio da distância de *Mahalanobis*, que não foram identificados. Finalmente, utilizou-se o SmartPLS para os testes das hipóteses.

4 Apresentação dos resultados

De forma a entender um pouco mais sobre os dados, a Tabela 1 apresenta a estatística descritiva das variáveis¹ utilizadas em cada constructo.

Tabela 1 – Estatística descritiva dos dados

Variável	N	Min	Max	Média	D. Padrão	Variância	Assimetria	Curtose
Desempenho								
gDO1	162	3	7	5,23	1,154	1,333	,057	-1,189
gDO2	162	4	7	5,62	1,098	1,207	-,161	-1,286
gDO4	162	4	7	5,71	1,118	1,251	-,323	-1,256
gDO5	162	4	7	5,80	1,126	1,269	-,461	-1,173
gDO7	162	4	7	5,64	1,140	1,300	-,229	-1,357
Orientação Empreendedora								
cAR1	162	2	7	5,15	1,310	1,717	,007	-,979
cAR3	162	3	7	5,47	1,361	1,853	-,525	-,978
cAR4	162	2	7	4,16	1,125	1,266	,420	-,276
dATO1	162	3	7	4,99	1,326	1,758	,271	-1,159
dATO3	162	1	7	4,48	1,742	3,034	-,044	-1,327
fAC4	162	1	7	3,33	1,814	3,292	,301	-,870
fAC5	162	1	7	4,25	1,943	3,777	-,164	-1,226
Capital Intelectual								

¹ Devido ao espaço no artigo, optou-se por apresentar somente as que foram utilizadas no modelo final.

hVL1	162	2	7	5,73	,989	,979	-,224	-,197
hVL3	162	1	7	5,01	1,453	2,112	-,514	-,362
hVL4	162	3	7	6,06	1,140	1,301	-,885	-,431
jCN1	162	2	7	5,29	1,102	1,213	-,597	,484
jCN4	162	2	7	5,44	1,295	1,677	-,284	-,677
jCN6	162	3	7	5,38	1,040	1,081	-,270	-,682
kAP2	162	4	7	5,66	,820	,673	,224	-,769
ICP1	162	2	7	5,36	1,096	1,202	-,478	,425
ICP2	162	3	7	5,64	1,152	1,326	-,164	-,1150
ICP5	162	1	7	4,42	2,108	4,444	-,309	-,1376
ICP6	162	3	7	5,64	1,372	1,883	-,674	-,913
mLD2	162	1	7	5,12	1,575	2,482	-,409	-,872
oRC1	162	1	7	5,43	1,355	1,837	-,961	1,182
oRC2	162	3	7	6,25	,758	,575	-,1498	4,501
oRC3	162	3	7	6,04	,859	,737	-,799	1,066
oRC4	162	5	7	6,02	,796	,633	-,044	-,1416
pRE1	162	1	7	5,77	1,207	1,457	-,838	,306
pRG1	162	3	7	6,15	,988	,976	-,1294	1,551
qOR1	162	3	7	5,64	1,130	1,276	-,264	-,1125
qOR2	162	3	7	5,40	1,166	1,358	,067	-,1391
qOR4	162	2	7	5,44	1,276	1,627	-,502	-,380
qOR5	162	3	7	5,60	1,176	1,383	-,441	-,795
qOR6	162	4	7	5,94	,924	,853	-,930	,220
qOR7	162	4	7	5,96	1,086	1,179	-,633	-,935
qOR8	162	4	7	6,22	,839	,705	-,618	-,782
rCT3	162	4	7	5,62	1,064	1,132	-,186	-,1187
rCT4	162	4	7	5,77	,816	,665	,179	-,978
sAO2	162	3	7	5,59	1,145	1,311	-,105	-,1322
sAO4	162	3	7	5,90	,907	,822	-,460	,114
tQL3	162	2	7	5,38	1,414	2,000	-,599	-,766
uTI2	162	3	7	5,35	1,311	1,718	-,328	-,1079
uTI1	162	3	7	5,67	1,251	1,565	-,655	-,415
uTI4	162	3	7	5,54	1,180	1,393	-,242	-,907
uTI6	162	3	7	5,64	1,345	1,809	-,951	-,214

Fonte: Resultados da pesquisa, 2019.

O instrumento de pesquisa foi constituído por uma escala *Likert* de sete pontos. Percebe-se que, com exceção da variável fAC4, todas as outras superam o ponto o valor médio da escala (3,5). Assim, com base na média das respostas, percebe-se que as empresas, participantes deste estudo, apresentam desempenho, orientação empreendedora e capital intelectual. Inclusive várias assertivas apresentam valor mínimo de resposta como três ou quatro.

A maior parte das variáveis observadas apresentam valores negativos para assimetria, indicando que, nestes casos, existem poucos valores pequenos e, com base na curva normal, apresenta-se cauda à esquerda (Hair et al., 2014). Os dados podem ser considerados quase normais, visto que a assimetria, em cada uma das assertivas, não atingiu o valor 2 e a curtose não atingiu o valor 7 (kleni, 2015; Finney & DiStefano, 2013).

Para atender o objetivo da pesquisa, foi utilizada Modelagem de Equações Estruturais rodada por meio do *software* SmartPLS 3. Para que o modelo de mensuração atingisse ajuste necessário quanto à validade convergente, consistência interna e validade discriminante foi preciso excluir algumas variáveis observadas. A Tabela 2 apresenta os valores de ajuste.

Tabela 2 - Validade discriminante, validade convergente e consistência interna

Constructos 1ª ordem	CE	CH	CR	DES	OE
CE	0,74				
CH	0,09	0,75			
CR	0,02	0,62	0,80		
DES	0,06	0,65	0,66	0,90	
OE	0,06	0,69	0,53	0,66	0,75
AVE	0,55	0,56	0,64	0,82	0,57
CC	0,95	0,94	0,91	0,95	0,90

Constructos M. Mensuração	CI	DES	OE
---------------------------	----	-----	----

CI	0,73		
DES	0,72	0,90	
OE	0,70	0,66	0,75
AVE	0,53	0,82	0,57
CC	0,73	0,95	0,90

Valores na diagonal são a raiz do AVE

Segundo Hair et al., (2017) o valor da Variância Média Extraída (AVE) precisa ser superior a 0,50 e da confiabilidade composta superior a 0,7. Nota-se que todos os constructos apresentaram valores que atendem ao necessário. A validade discriminante foi identificada por meio do critério de Fornell-Larcker (diagonal em negrito da Tabela 2) que precisa ter valores superiores aos valores da correlação (fora da diagonal da Tabela 2) (Hair et al. 2017). Este critério também foi atendido tanto para os constructos de primeira ordem, quanto para o constructo de segunda ordem.

Para averiguar a validade discriminante considerando as cargas fatoriais procedeu-se a análise das cargas cruzadas, apresentadas na Tabela 3.

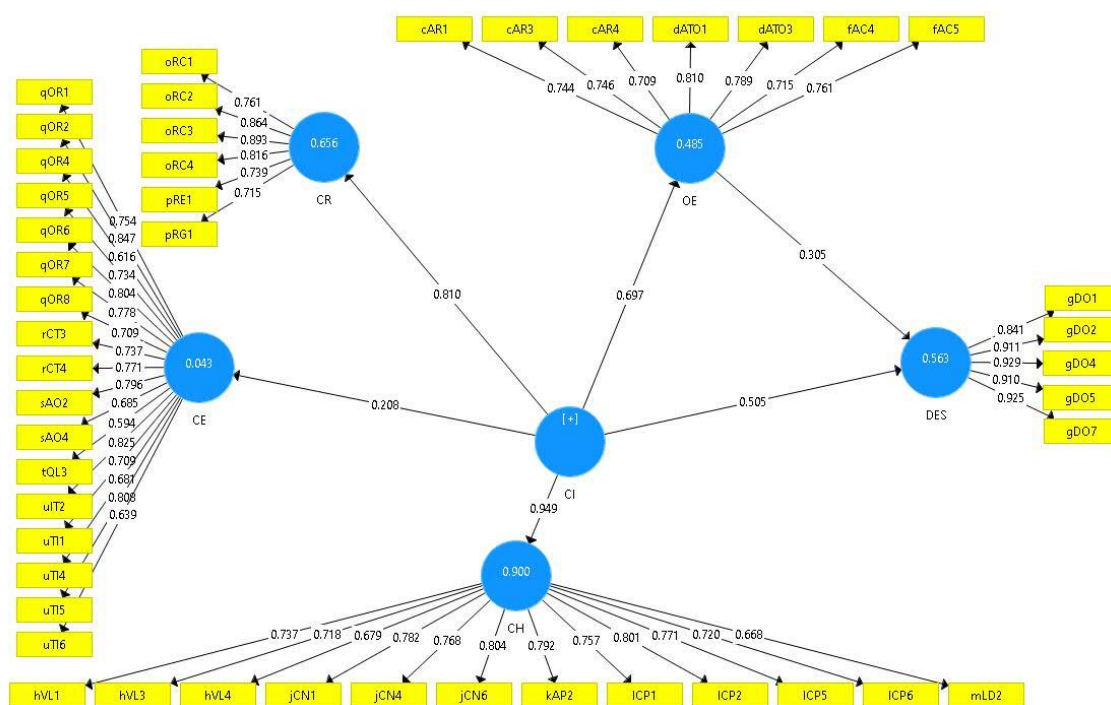
Tabela 3 - Validade Discriminante - Cargas cruzadas

Variável Observável	OE	DES	CH	CR	CE
cAR1	0,744	0,596	0,454	0,573	0,042
cAR3	0,746	0,621	0,641	0,567	0,063
cAR4	0,709	0,258	0,456	0,302	0,124
dATO1	0,810	0,544	0,621	0,462	0,014
dATO3	0,789	0,444	0,554	0,166	0,015
fAC4	0,715	0,343	0,437	0,240	0,102
fAC5	0,761	0,507	0,396	0,322	-0,005
gDO1	0,599	0,841	0,539	0,547	0,060
gDO2	0,678	0,911	0,574	0,600	0,009
gDO4	0,531	0,929	0,614	0,625	0,073
gDO5	0,544	0,910	0,589	0,606	0,049
gDO7	0,611	0,925	0,608	0,609	0,063
hVL1	0,403	0,546	0,737	0,532	0,073
hVL3	0,550	0,465	0,718	0,464	0,101
hVL4	0,522	0,623	0,679	0,429	0,045
jCN1	0,580	0,460	0,782	0,489	0,142
jCN4	0,614	0,467	0,768	0,406	0,058
jCN6	0,558	0,600	0,804	0,520	0,068
kAP2	0,358	0,483	0,792	0,424	0,019
lCP1	0,411	0,242	0,757	0,446	0,080
lCP2	0,569	0,467	0,801	0,536	0,093
lCP5	0,663	0,502	0,771	0,391	0,041
lCP6	0,473	0,485	0,720	0,547	0,083
mLD2	0,512	0,509	0,668	0,347	0,027
oRC1	0,506	0,435	0,635	0,761	0,069
oRC2	0,389	0,496	0,459	0,864	0,045
oRC3	0,457	0,554	0,528	0,893	-0,009
oRC4	0,400	0,641	0,455	0,816	0,035
pRE1	0,472	0,629	0,563	0,739	-0,004
pRG1	0,247	0,391	0,187	0,715	-0,103
qOR1	0,050	-0,024	0,050	-0,027	0,754
qOR2	0,101	0,073	0,134	0,009	0,847
qOR4	0,047	-0,045	0,105	-0,018	0,616
qOR5	-0,011	0,017	0,045	-0,057	0,734
qOR6	0,136	0,084	0,126	0,058	0,804
qOR7	0,069	0,065	0,107	0,033	0,778
qOR8	0,039	0,047	0,041	0,019	0,709
rCT3	-0,026	-0,013	-0,023	-0,014	0,737
rCT4	-0,019	-0,026	0,010	-0,065	0,771
sAO2	0,011	0,062	0,031	0,037	0,796

sAO4	-0,015	0,023	-0,037	0,010	0,685
tQL3	0,019	0,043	-0,023	0,013	0,594
uIT2	0,051	0,039	0,054	-0,002	0,825
uTI1	0,077	0,086	0,163	0,080	0,709
uTI4	0,011	0,047	0,003	0,052	0,681
uTI5	-0,006	0,053	0,040	-0,059	0,808
uTI6	-0,030	0,016	-0,019	0,004	0,639

Percebe-se que, após os ajustes realizados, o modelo atingiu validade discriminante tanto na horizontal quanto na vertical (Ringle, Silva e Bido, 2014; Vinzi et al, 2010). Visto que o modelo de mensuração apresentou adequação necessária, foi possível seguir para o modelo estrutural. A Figura 2 evidencia os coeficientes de caminho do modelo de mensuração.

Figura 2 – Modelo de mensuração e estrutural



Tais resultados levam a considerar cada uma das três primeiras hipóteses da pesquisa. Os resultados quanto a força (coeficiente estrutural) e significância do coeficiente (teste t e p-valor), coeficiente de determinação (r^2), o tamanho do efeito (f^2) e fator de inflação da variância (VIF) estão apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 – Teste de hipóteses

Hipót	Relação	Coef. Estrutural	D. P.	Teste t	p-valor	r^2	f^2	VIF	Resultado
H1+	CI -> DES	0,505	0,063	8,076	0,000		0,300	1,943	Suportada
H2+	OE -> DES	0,305	0,059	5,132	0,000	0,563	0,110	1,943	Suportada
H3+	CI -> OE	0,697	0,037	18,775	0,000	0,485	0,943	1,000	Suportada

Os valores apresentados para o coeficiente estrutural (β) permite verificar que nas relações diretas os efeitos são positivos, isto é, o(s) constructo(s) exógeno(s) de cada relação afeta(m) positivamente o constructo endógeno. Juntos, os constructos, capital intelectual e orientação empreendedora explicam 56,3% da variação dos dados no constructo desempenho, e que, capital intelectual explica 48,5% da variação dos dados no constructo orientação

empreendedora. Com base em Cohen (1988) as duas são explicações grandes pois são superiores a 26%.

Quanto ao tamanho do efeito (f^2), percebe-se que com base em Hair et al (2014) na relação OE -> DES há um efeito pequeno, na relação CI -> DES há um efeito médio e na relação CI -> OE há um efeito grande. Por fim, destaca-se a inexistência de multicolinearidade entre os dados, visto que o valor de VIF foi inferior a 10, em todos os casos.

A quarta hipótese testada foi o efeito mediador de orientação empreendedora na relação entre capital intelectual e desempenho. Para tanto fez-se o uso do teste de *variance accounted for* (VAF). Segundo Hair et al. (2014) conforme o valor de VAF ocorre um resultado. Assim, se o valor de VAF for superior a 80%, há mediação plena. Se o valor ficar entre 80% e 20% há mediação parcial. E se o valor ficar inferior a 20%, então não ocorre mediação. Ao realizar os cálculos do teste de CAF, o valor final foi de 29,63% indicando que o constructo orientação empreendedora exerce efeito mediador parcial na relação entre capital intelectual e desempenho.

5 Discussão dos Resultados

O capital intelectual (CI) surgiu como uma importante temática de estudos em contabilidade e finanças nas últimas duas décadas (Nadeem et al., 2017). No entanto, apesar do fato que CI apresentar-se como um contribuidor vital para o desempenho de uma empresa, não se observa a existência de estudos sobre influência dele (Dumay 2016), pois os relatórios financeiros não captam ativos intangíveis (Wang et al. 2016). Além disso, a falta de uma estrutura sistemática para relatórios de CI é considerada outro fator para não se ter a devida clareza de quanto este construto impacta no desempenho de empresas (Chicchi e Dumay 2015).

Voltando atenção para esta importante questão, a primeira hipótese desta pesquisa foi verificar a influência do CI no desempenho de PMEs (Empresas Contábeis). O resultado encontrado, indica CI impacta positivamente o desempenho das empresas estudadas e corrobora com o estudo de Nadeem et al. (2017) onde verificou-se que CI contribui significativamente para o desempenho. O suporte da hipótese 1 também corrobora com a teoria baseada em recursos e vão em linha de que os recursos intangíveis são fatores significativos para a criação de riqueza e têm uma vantagem competitiva para as empresas nas economias do conhecimento dos dias modernos.

Zeghal e Maaloul (2010) afirmam que as empresas podem construir vantagem competitiva a partir da utilização eficaz de seus recursos estratégicos, como os ativos da CI. Eles reforçam que o investimento em CI (Capital humano, capital estrutural e capital relacional) tem efeito positivo e significativo no desempenho das empresas.

O resultado encontrado na hipótese 1 está alinhado à importância que o conhecimento assume na economia mundial (Guthrie et al. 2012; Lentjusenkova et al. 2016). Em uma economia baseada no conhecimento, os fatores tradicionais estão sendo substituídos por recursos baseados em conhecimento, como capacidades, conhecimento e habilidades dos funcionários (Asiaei & Jusoh 2015).

O estudo também confirmou a hipótese 2 de que a orientação empreendedora influencia positivamente o desempenho. Peng et al. (2016) afirmam que a orientação empreendedora (OE) recebeu uma quantidade substancial de atenção teórica e empírica com o objetivo de compreender o efeito dos processos de formulação de estratégias empreendedoras no desempenho organizacional. Eles reforçam que ter OE, por meio de processos empresariais (inovatividade, autonomia, assunção de riscos, proatividade e agressividade competitiva), seja mais provável que as empresas obtenham impacto positivo no desempenho dos negócios (Matchaba-Hove e Vambe, 2014).

Importante salientar que o contexto pode dizer muito sobre o resultado alcançado. No tocante as empresas estudadas, pode ser explicado o suporte da hipótese 2 pela transformação que

ocorreu nos chamados “donos de escritórios” dos anos 80 ou 90, que precisaram se transformar em empreendedor, recalibrar o *Mindset*, estudar novas áreas, aprender novas habilidades, desenvolver novas competências. Isto se resume ao que se chama de “Empreendedor Contábil” que precisa focar em outras competências e habilidades gerenciais (Sergio Fernandes Jr, 2018). Lumpkin e Dess (1996) sugerem que a relação entre orientação empreendedora e o desempenho do negócio é específico do contexto que indica que o relacionamento pode mudar em diferentes contextos de negócios.

A hipótese 3 também foi suportada, significando que o capital intelectual (CI) impacta positivamente na orientação empreendedora (OE). Mais especificamente, o capital humano, o capital estrutural e o capital relacional, em conjunto, têm fortes efeitos na EO. Inclusive, verifica-se que o effect size (f^2) foi o maior dentre as três hipóteses. Este resultado, em especial, evidencia a relevância do CI para a OE.

O contexto observado neste novo século, caracterizado pela incerteza, hipercompetição e rápida mudança tecnológica, tornou um sério desafio a manutenção da vantagem competitiva. Neste contexto, como afirma Guthrie and Dumay (2015), as empresas perceberam o papel crucial que, à luz da economia baseada no conhecimento, é necessário investimentos em seu capital intelectual (CI), uma vez que se provou desempenhar um papel fundamental na orientação empreendedora (Lee & Lim, 2009). O papel das dimensões CI precisa ser direcionado no sentido de perceber, capturar e aproveitar novas oportunidades de negócios, ou seja, a orientação empreendedora (Johnson, 2001). Como afirmam Vora, Vora e Polley (2012), o papel que o CI na orientação empreendedora é significativamente aprimorado, na medida em que a empresa dirige os recursos humanos e organizacionais em direção ao desenvolvimento de negócios e dá ao seu ICI uma mentalidade empresarial (Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese, 2009). Essencialmente, OE reflete o até que ponto uma empresa é capaz de inovar, aceitar riscos, competir agressivamente e ser proativa na exploração de oportunidades (Covin, Green, & Slevin, 2006). Como tal, EO pode habilitar a organização para explorar melhor seu IC.

Na prática, os gestores de PMEs devem enfatizar os ativos intangíveis baseados em conhecimento que elas desenvolvem, acumulam e utilizam. Eles assumem principalmente a forma de capital humano (CH), referindo ao conhecimento, habilidades, experiências, capacidades e conhecimento dos funcionários; capital estrutural (CE), referindo-se a rotinas, processos, sistema e bases de dados, cultura e filosofia; e capital relacional (CR), referindo-se às interações entre uma organização e suas partes interessadas incluindo as redes de relacionamentos resultantes (Danish et al., 2016; Molodchik e Jardon, 2017).

Por último, a hipótese 4 testou o efeito mediador de orientação empreendedora na relação entre capital intelectual e desempenho em PMEs. Hair et al. (2014) indicam que o efeito mediador pode ser completo ou parcial. O resultado encontrado indica que o efeito mediador existente é complementar, sendo que o CI exerce com a OE influência direta e positiva no desempenho. OE está relacionada a um comportamento do empreendedor voltado a identificar, criar, apreender e explorar oportunidades de mercado com fulcro na experiência e no conhecimento. Assim, pode-se explicar por que OE atrai parte do efeito direto existente de CI em desempenho.

Em síntese, com base nos resultados identificados, foi possível confirmar a relação positiva e significativa entre os constructos do modelo, sendo que OE é compreendida como uma variável que media parcialmente a relação entre CI e desempenho.

6 Conclusão

O objetivo deste estudo foi relacionar capital intelectual e orientação empreendedora com o desempenho. Além disso, também foi testado o efeito mediador da orientação empreendedora na relação entre o capital intelectual e desempenho. Os achados demonstram que o capital intelectual e a orientação empreendedora influenciam o desempenho organizacional. Também

foi encontrado o efeito mediador parcial da orientação empreendedora na relação entre capital intelectual e desempenho.

Desta forma, os gestores empreendedores das PMEs estudadas precisam perceber que se desejam maximizar a relação entre CI e OE no seu desempenho precisam investir nos capitais humano estrutural e relacional. Também precisam ter mais orientação empreendedora, refletindo na sua capacidade de gerar vantagens competitivas, segundo a visão baseada em recursos. Em linha com o exposto acima, e argumentando sobre o papel mediador da orientação empreendedora, o resultado levou os gestores das organizações estudadas a serem mais inovadores e competitivamente agressivos, mais proativos e mais arriscados. Estes são pontos-chaves importantes para melhorar o capital intelectual, a fim de obter um nível superior de desempenho.

Os resultados do modelo estrutural final traduzido nas hipóteses discutidas, autenticam as relações entre capital intelectual, orientação empreendedora e desempenho. Em outros termos, o desempenho organizacional melhora consideravelmente, quando se investe em ambos, capital intelectual e orientação empreendedora. E, por último, o modelo estrutural final confirma o papel mediador da orientação empreendedora em relação ao capital intelectual e desempenho organizacional.

Os resultados fornecem uma importante contribuição teórica e empírica que contribui para a literatura da EO e do CI, particularmente no contexto de economias baseadas no conhecimento e que adicionam à literatura das PME, especialmente que as noções de capital intelectual e orientação empreendedora são particularmente importantes no contexto de PMEs (Molodchik & Jardon, 2017). Esses achados são importantes para a gestão de empresas para que possam avaliar e aumentar os investimentos em intangíveis, a fim de construir vantagem competitiva sustentável e melhorar o desempenho.

Também contribui com o campo empírico de pesquisas em empresas de serviços de contabilidade e finanças. Empresas que vem se esforçando para obter vantagem competitiva através de várias fontes. Essas fontes incluem não apenas fatores eficientes de produção, mas também ativos intangíveis, como o capital intelectual, contribuindo significativamente para o processo de criação de valor para as empresas. Além disso, os proprietários podem perceber a importância do capital humano, estrutural e relacional e, portanto, ajustar investimentos nestes recursos, a fim de trazer inovação em produtos e permitir que os funcionários usem seus conhecimentos e habilidades de forma eficiente.

Outra contribuição foca na demanda existente na literatura para estudos que conectam orientação empreendedora e gestão de recursos baseados no conhecimento (Saeed et al., 2014). Os autores afirmam que poucos estudos consideram OE no campo de IC e Desempenho.

Uma das contribuições deste estudo é que ele procurou aprofundar as inter-relações entre CI, OE e Desempenho em um setor pouco abordado nas pesquisas e investigando os efeitos hipotéticos através das dimensões da CI (Humana, Estrutural e relacional), bem como OE (inovatividade, autonomia, proatividade, agressividade e assunção ao risco). Finalmente, examinando o fator mediador da OE. Por último, aborda as propostas hipotéticas no contexto das PME.

Nosso estudo também oferece insights para praticantes. Salientamos os benefícios dos investimentos em capital intelectual e na orientação empreendedora para aumento do desempenho. Este estudo vem corroborar com outros já realizados, sendo que neste o foco é no setor de serviços, demonstrando que os gerentes devem investir no capital humano, estrutural e relacional para melhor o desempenho. Além disso, os gerentes podem avaliar e aumentar os investimentos em intangíveis, a fim de construir vantagem competitiva sustentável e melhorar o desempenho.

Como futuras pesquisas propomos analisar o CI e a OE com uma abordagem longitudinal. Isso nos permitiria avaliar se mudanças temporais, tal como o dinamismo ambiental, impactam

nestes construtos para obtenção de desempenho. Em segundo lugar, deslocando o foco para o contexto externo, observar o quanto ele pode influenciar o CI e a OE, se valendo da teoria institucional e a dependência de recursos (munificência de e acesso a recursos).

Os contextos específicos abrem novos caminhos de pesquisa permitindo estudar os impactos do macro e meso ambiente nas iniciativas de investimento organizacional em capital intelectual e orientação empreendedora para potencializar ou reduzir seus benefícios no desempenho. O estudo também sinaliza para que futuras pesquisas se concentrem em medir melhor o capital intelectual, focando no nível de competência do pessoal, cultura da organização, tecnologia da informação e processos organizacionais.

Referências

- Al-Jinini, D. K., Dahiyat, A. E., & Bontis, N. (2018). Intellectual capital, entrepreneurial orientation, and technical innovation in small and medium-sized enterprises. *Knowl Process Manag.* 1–17.
- Anwar, M. (2018). Business model innovation and SMEs performance - Does competitive advantage mediate? *International Journal of Innovation Management*,
- Aramburu, N., Sáenz, J., & Blanco, C. E. (2015). Structural capital, innovation capability, and company performance in technology-based colombian firms. *Cuadernos de Gestion*, 15(1), 39–60.
- Arnosti, J. C. M., Neumann, R. A., Oliveira, E.C.M. & Yomura, N. (2009). *Capital Intelectual: Reconhecimento e Mensuração*. São Paulo: Juruá
- Asiaei, K. and Jusoh, R. (2015), A Multidimensional View of Intellectual Capital: The Impact on Organizational Performance, *Management Decision*, 53: 668–97.
- Awwad, M. S., & Ali, H. K. (2012). Emotional intelligence and entrepreneurial orientation: The moderating role of organizational climate and employees' creativity. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 14(1), 115–136.
- Bontis, N., Keow, W. C. C. & Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85-100.
- Cassol, A.; Reis Gonçalo, C.; Santos, A. & Lima Ruas, R. (2016). A administração estratégica do capital intelectual: Um modelo baseado na capacidade absorptiva para potencializar a inovação. *Revista Ibero-Americana de Estratégica – RIAE*, 15(1), 18-36.
- Chicchi, M. S. & Dumay, J. 2015, Unlocking Intellectual Capital, *Journal of Intellectual Capital*, 16, 305–30.
- Covin, J. G. & Lumpkin, G. T. (2011), Entrepreneurial orientation theory and research: reflections on a needed constructo. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 855-872
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-26.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1989), Strategic management of small firms in hostile and benign environments, *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87
- Covin, J. G. & Wales, W. J. (2019). Crafting high-impact entrepreneurial orientation research: some suggested guidelines. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 3-18.
- Covin, J. G. et al. (2020). Individual and team entrepreneurial orientation: Scale development and configurations for success. *Journal of Business Research*, 112, 1-12.
- Covin, J. G., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation—Sales growth rate relationships. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 57–81.

- Curado, C. & Bontis, N. (2007). Managing intellectual capital: the MIC matrix. *International Journal of Knowledge and Learning*, 3(2), 316-328.
- Danish, R. Q., Holbrook, A., Latif, Y., & Shaheen, U. (2016). Impact of intellectual capital on organizational creativity through technical innovation in telecom sector sizes. *Journal of Statistics*, 23(1), 17–31.
- De Castro, G. M. & Sáez, P. L. (2008). Intellectual capital in high-tech firms: the case of Spain. *Journal of Intellectual Capital*, 9(1), 25-36.
- DeepaBabu, K.G and Manalel J. (2016). Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: A Critical Examination, *Journal of Business and Management*, 18(4), 21-28.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18(9), 677-695.
- Dumay, J. (2016). A Critical Reflection on the Future of Intellectual Capital: From Reporting to Disclosure, *Journal of Intellectual Capital*, 17, 168–84.
- Edvinsson, L. & Malone, M. S. (1997). Intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*, 30(3), 266-373.
- Faria, V. F., Santos, V. P., & Zaidan, F. H. (2021). Value Added Intellectual Capital Coefficient (VAIC) and Business Performance: The Impact of Intellectual Capital on Small and Medium-Sized Enterprises Performance. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 11(Especial), 2-17.
- Finney, S., & DiStefano, C. (2013). Nonnormal and categorical data in structural equation modeling. In G. Hancock & R. Mueller (Eds.), *Structural Equation Modeling: a second course* (2nd ed., pp. 439–492). Charlotte: Information Age Publishing.
- Fox, J.M. (2005). *Organizational entrepreneurship and the organisational performance linkage in university extension.*, Unpublished doctoral dissertation, Ohio State University, Columbus, OH.
- Galbreath, J., Lucianetti, L., Thomas, B., & Tisch, D. (2020). Entrepreneurial orientation and firm performance in Italian firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(4), 629-646.
- Gibbert, M., Leibold, M., & Voelpel, S. (2001). Rejuvenating corporate intellectual capital by co-opting customer competence. *Journal of Intellectual Capital*, 2(2), 109-126.
- Gracioli, C., Godoy, L. P., Lorenzetti, D. B., & Godoy, T. P. (2012). Capital intelectual: uma ferramenta inovadora na busca por vantagens competitivas. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 9(4), 96-120
- Gupta, V. K., & Dutta, D. K. (2018). *The rich legacy of Covin and Slevin (1989) and Lumpkin and Dess (1996): A constructive critical analysis of their deep impact on entrepreneurial orientation research.* (155-177). Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Guthrie, J., Ricceri, F. and Dumay, J. (2012). Reflections and Projections: A Decade of Intellectual Capital Accounting Research, *The British Accounting Review*, 44: 68–82.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Hair, Ult, T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Retrieved from <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0024630113000034>
- Jantunen A., Puumalainen K. Saarenketo S.& Kylaheiko K. (2005). Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3, 223–243.
- Jeong, Y., Ali, M., Zacca, R., & Park, K. (2019). The Effect of Entrepreneurship Orientation on Firm Performance: Multiple Mediation Model. *Journal of East-West Business*, 25(2), 1-28.
- Johnson, D. (2001). What is innovation and entrepreneurship? Lessons for Larger Organisations. *Industrial and Commercial Training*, 33(4), 135–140.

- Jordão, R. V. & Novas, J. (2017). Knowledge management and intellectual capital in networks of small and médium-sized enterprises. *Journal of Intellectual Capital*, 18(3), 1-27..
- Kamukama, N.; Ahiauzu, A. & Ntayi, J. M. (2010). Intellectual capital and performance: testing interaction effects. *Journal of Intellectual Capital*, 11(4), 554-574.
- Kantur, D. (2016). Strategic entrepreneurship: mediating the entrepreneurial orientation-performance link. *Management Decision*, 54(1), 24-43.
- Kline. (2015). Principles and practices of structural equation modelling. In *Methodology in the social sciences* (4th ed.). New York: The Guilford Press.
- Kraus, S., Rigtering, J.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.
- Lazzarotti, F., et al. (2015). Orientação empreendedora: um estudo das dimensões e sua relação com desempenho em empresas graduadas. *Revista De Administração Contemporânea*, 19(6), 673-695.
- Lee, S. M., & Lim, S. (2009). Entrepreneurial orientation and the performance of service business. *Service Business*, 3(1), 1-13.
- Lentjusenkova, O., Lentju, S. O. & Lapina, I. (2016), ‘The Transformation of the Organization’s Intellectual Capital: From Resource to Capital’, *Journal of Intellectual Capital*, 17, 610-31.
- Liu, R., Shao, Z., Wei, G., & Wang, W. (2017). GARCH model with fat-tailed distributions and bitcoin exchange rate returns. *Journal of Accounting, Business and Finance Research*, 1(1), 71-75.
- Lumpkin, G. T.; Dess, Gregory G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academic of Management Review*, v. 21, n. 1, p. 135- 172, January 1996.
- Mahmo, R. & Hana, N. (2013). Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Women-Owned Small and Medium Enterprises in Malaysia: Competitive Advantage as a Mediator, *International Journal of Business and Social Science*, 4(1), 82-90.
- Matchaba-Hove, T. M. & Vambe, A. K. (2014). Entrepreneurial Orientation and Performance of Small Businesses in the Retail Sector in the Eastern Cape Province of South Africa. *Journal of Marketing and Management*, 5 (2), 12-39.
- Mckenny, A. F., Short, J. C., Ketchen Jr, D. J., Payne, G. T., & Moss, T. W. (2018). Strategic entrepreneurial orientation: Configurations, performance, and the effects of industry and time. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(4), 504-521.
- MILLER, D. T. (1983). The Correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Mohammad, N. A. B., Ansari, M., Ologbo, A. C., & Rezaei, G. (2013). Investigating the effect of intellectual capital on organizational performance and mediating role entrepreneurial of orientation. *International Review of Business Research Papers*, 9(3), 99–113.
- Molodchik, M., & Jardon, C. M. (2017). Intellectual capital as enhancer of product novelty: An empirical study of Russian manufacturing SMEs. *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 419–436.
- Nadeem, M., Gan, C. & Nguyen, C. (2018), The Importance of Intellectual Capital for Firm Performance: Evidence from Australia. *Australian Accounting Review*, 28: 334-344.
- Nimtrakoon, S. & Chase, R. (2015). The Relationship Between Intellectual Capital, Firms Market Value and Financial Performance: Empirical Evidence From the ASEAN, *Journal of Intellectual Capital*, 16(3), 587–618.
- Nimtrakoon, S. (2015). The relationship between intellectual capital, firms’ market value and financial performance Empirical evidence from the ASEAN. *Journal of Intellectual Capital*, 16(3), 587–602.

- Oktavio, A., Kaihatu, T. S., & Kartika, E. W. (2019). Learning orientation, entrepreneurial orientation, innovation and their impacts on new hotel performance: evidence from Surabaya. *Journal Aplikasi Manajemen*, 17(1), 8-19.
- Peng S., Song, M. & Xiaofeng J., (2016). Entrepreneurial orientation and performance: Is innovation speed a missing link?, *Journal of Business Research*, 69(2), 683-690.
- Perez, M. M. & Famá; R. (2006). Ativos intangíveis e o desempenho empresarial. *Revista Contabilidade e Finanças*, 17(4), 7-24.
- Phusavat, K., Comepa, N., Sitko-Lutek, A. & Ooi, K.B. (2011) Interrelationships between intellectual capital and performance: empirical examination, *Industrial Management & Data Systems*, 111(6),810-829.
- Pucci, T., Simoni, C., & Zanni, L. (2015). Measuring the relationship between marketing assets. *Journal of Management and Governance*, 19(3), 589– 616.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–787.
- Ricci, F., Scafarto, V., Celenza, D., & Gilvari, I. S. (2015). Intellectual Capital and Business Performance in Professional Football Clubs: Evidence from a Longitudinal Analysis. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 11(9), 450-465.
- Ringle, C, Silva, D, & Bido, D. (2014). Structural Equation Modeling with the Smartpls. *Brazilian Journal of Marketing*, 13(2).
- Rua, O. L., & Rodrigues, S. (2018). Relacionando empowerment e orientação empreendedora: Análise dos estabelecimentos hoteleiros do Norte de Portugal. *European Journal of Applied Business Management*, 4(1), 138-157.
- Semrau, T., Ambos, T., & Kraus, S. (2016). Entrepreneurial orientation and SME performance across societal cultures: An international study. *Journal of Business Research*, 69(5), 1928-1932.
- Stefano, N. M. & Santori, S. (2016). The knowledge management and intellectual capital: theoretical approach to discussion. *Ingeniería Industrial*, 2, 179-192.
- Stewart, T. (1998). *Capital intelectual: a nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Subramaniam, M.; Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *The Academy of Management Journal, Westchester*, 48(3), 450-463.
- Swann, W. L. (2017). Modelling the relationship between entrepreneurial orientation, organizational integration, and programme performance in local sustainability. *Public Management Review*, 19(4), 542-565.
- Vinzi, V. E., Trinchera, L., & Amato, S. (2010). PLS Path Modeling: From Foundations to Recent Developments and Open Issues for Model Assessment and Improvement. In: *Handbook of Partial Least Squares: concepts, methods and applications* (p. 47-82).
- Vogt, M., Kreuzberg, F., Degenhart, L., Junior, M. & Biavatti, V. T. (2016). Relação entre intangibilidade, desempenho econômico e social das empresas listadas nas BM&FBOVESPA. *Gestão & Regionalidade*, 32(95), 71-89.
- Vora, D., Vora, J., & Polley, D. (2012). Applying entrepreneurial orientation to a medium sized firm. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 18(3), 352–379.
- Wang, Q., Sharma, U., & Davey, H. (2016). Intellectual Capital Disclosure by Chinese and Indian Information Technology Companies: A Comparative Analysis, *Journal of Intellectual Capital*, 17(3), 507–29.