

## **Competências Gerenciais Determinantes da Orientação Estratégica Organizacional em Micro e Pequenas Empresas**

**FÁBIO ROGÉRIO DE MORAIS**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR)

**ALCIDES BARRICHELLO**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

**GLÍCIA MARIA DIAS DE FREITAS**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR)

Agradecimento à orgão de fomento:

Não se aplica

# COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DETERMINANTES DA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

## 1. INTRODUÇÃO

As pesquisas empíricas realizadas pela área de gestão comprovam que o tipo e o nível de orientação estratégica podem melhorar a posição da empresa no mercado, especialmente ao se referirem à Orientação Empreendedora (do empreendedor), à Orientação Interna e à Orientação Externa (ambas da empresa) (APPIAH-ADU; SINGH, 1998; RASTROLLO-HORRILLO; MARTÍN-ARMARIO, 2018; WANG, 2008; WIKLUND, 1999). Estudos identificaram forte relação positiva de resultados financeiros, inovação, produtividade (BRETTEL; CHOMIK; FLATTEN, 2015), desenvolvimento de novos produtos, crescimento de vendas e retorno sobre o investimento (SANCHEZ-HERNANDEZ; MIRANDA, 2011; ZHANG; MACPHERSON; JONES, 2006), com o tipo orientação estratégica da empresa, seja por efeitos diretos, seja decorrente de sua ação mediadora ou moderadora.

Nesse contexto, os elementos que compõem a orientação estratégica da organização devem apoiar objetivos e necessidades organizacionais, e serem capazes de produzir melhor desempenho em áreas específicas do negócio. O enfoque à determinada orientação organizacional deve ocorrer de modo que os elementos pertencentes à orientação estratégica possam preencher lacunas nas competências geradoras de melhor desempenho da empresa e de empreendedorismo, seja com foco na orientação interna ou externa.

Ao inserir as Micro e Pequenas Empresas (MPE's) neste contexto de análise, identifica-se que é favorável a elas assumirem a orientação organizacional mais ampla, tanto com enfoque externo (mercado), quanto interno (hierarquia). Como são menos estáveis e possuem desafios próprios quanto ao tipo de empreendedor (competências técnicas, sociais e emocionais), de negócio (configuração interna, modelo de gestão, recursos) e de ambiente (menos barreiras e mais competição) (ARAÚJO; MORAIS; PANDOLFI, 2019), pode ser mais desafiador para as MPE's serem competitivas optando apenas por um foco em orientação, mercado ou hierarquia.

Ademais, existem características específicas quanto ao tipo de mercado (por exemplo, clientes, concorrentes, fornecedores), ao segmento de negócio (indústrias de serviços e de produtos, sistemas de distribuição e venda em atacado ou varejo, porte da empresa, entre outros) e às competências de gestão (estratégias organizacionais, competências dos gestores, coesão organizacional, por exemplo), que podem impactar a performance organizacional de acordo com a gestão da orientação estratégica da organização (interna ou externa) (APPIAH-ADU; SINGH, 1998; GIBSON; MCDOWELL; HARRIS, 2011; SANCHEZ-HERNANDEZ; MIRANDA, 2011; ZHANG; MACPHERSON; JONES, 2006).

Especificamente sobre a gestão e a orientação estratégica (hierarquia/mercado) das MPE's, acredita-se que as competências de gestão tenham papel relevante na consecução da orientação estratégica. A literatura de gestão indica que o empreendedor/empresário/gestor de MPE's precisa de competências gerenciais específicas (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias para promover o desempenho da organização (GONÇALVES et al. 2020).

Estudos demonstram que algumas qualidades inerentes à orientação estratégica conferem à gestão as condições necessárias para superar obstáculos, desenvolver as capacidades e promover o sucesso dos negócios, como por exemplo, o trabalho flexível que melhora a orientação externa em relação a fornecedores, clientes e a entrada em novos mercados (NEIROTTI; RAGUSEO; PAOLUCCI, 2017). Nas empresas estáveis, os proprietários e gerentes focam na orientação interna, enquanto, em empresas inovadoras, o foco é na orientação externa (ZHANG; MACPHERSON; JONES, 2006). Na orientação interna há maior coesão, capaz de sustentar a orientação externa (RASTROLLO-HORRILLO; MARTÍN-ARMARIO, 2018), fazendo com que as PME's sejam mais focadas em aspectos internos, sendo o principal

desafio para a gestão o uso adequado e equilibrado de práticas estratégicas e operacionais (ATES; GARENGO; COCCA; BITITCI, 2013).

Nesse contexto, embora os gestores de MPE's possuam uma gama de ferramentas gerenciais à sua disposição, nem sempre eles sabem quais são as competências gerenciais necessárias e suficientes para potencializar a performance da gestão (GONÇALVES et al. 2020). Outra questão relevante ao se analisar as competências gerenciais em MPE's é que não se identificam estudos anteriores que mensurem o impacto das competências nos resultados de orientação estratégica deste tipo de organização. Assim, a lacuna teórica identificada por este estudo se situa na intersecção entre a orientação estratégica em MPE's e as competências gerenciais que explicam o tipo de orientação estratégica utilizada, seja interna ou externa.

Os estudos sobre competências gerenciais estão em evidência na teoria de gestão desde a década de 1990 (QUINN; FAERMAN; THOMPSON; MCGRATH, 1996; QUINN; FAERMAN; THOMPSON; MCGRATH, 2003) e no Brasil vários segmentos e aspectos das competências gerenciais foram estudados. Dentre as pesquisas realizadas no Brasil sobre competências gerenciais, destacam-se aquelas na área de tecnologia de informação (PAIVA; FERREIRA, 2013), no setor hoteleiro (PAIVA; SANTOS; LACERDA, 2014), na área de saúde (DIAS; PAIVA, 2009; MORAIS; LUZ, 2015) e na área de educação (SEABRA; PAIVA; LUZ, 2015; BARBOSA; MENDONÇA; CASSUNDÉ, 2016), mas nenhuma pesquisa anterior identificada buscou esclarecer quais e como as competências gerenciais impactam a orientação estratégica das empresas, especialmente das MPE's.

No contexto brasileiro, as MPE's são importantes para a geração de emprego e renda, crescimento econômico e inclusão social, uma vez que representam 98,2% das empresas instaladas no território nacional e 51,2% da mão de obra com trabalho formal. Além disso, são as principais geradoras de riqueza em quase todos os setores da economia, correspondente a 53,4% do Produto Interno Bruto (PIB) do comércio e 22,5% da indústria, participando em um terço da produção de serviços no Brasil (SEBRAE, 2016).

Ademais, as MPE's enfrentam grandes desafios, como a alta carga tributária, a falta de incentivos fiscais e legais específicos para este segmento, a dificuldade de competir com as grandes corporações, problemas de logística, falta de conhecimento da área de atuação, e rápidas mudanças no comportamento do consumidor. Além disso, muitas vezes o empreendedor é idealizador, proprietário, gerente e executor no pequeno negócio, o que torna seu trabalho de gestor mais complexo, pois há muitos elementos que demandam sua atenção e tiram o seu foco da gestão (ARAÚJO, MORAIS & PANDOLFI, 2019).

Assim, esta pesquisa identifica que é relevante compreender quais as dimensões das competências gerenciais que impactam a orientação estratégica das MPE's, e como esse impacto se realiza. Na discussão teórico-empírico, busca-se responder ao seguinte problema de pesquisa: **quais e como as competências gerenciais impactam a orientação estratégica de micro e pequenas empresas localizadas em regiões com alta densidade de mortalidade empresarial?** Para responder a esta questão de pesquisa, o estudo teve o objetivo de identificar quais e como as competências gerenciais percebidas pelos gestores de MPE's do município de Porto Velho, Estado de Rondônia, Brasil, impactam a orientação estratégica da empresa.

## 2. PREMISSAS TEÓRICAS

A revisão da literatura apresenta as premissas teóricas sobre a orientação estratégica organizacional, ao analisá-las à luz das competências gerenciais, para subsidiar as hipóteses teóricas referentes ao impacto das competências gerenciais na orientação estratégica interna e externa em MPE's, como exposto a seguir.

### 2.1 Modelos de Gestão e Competências Gerenciais

A partir do século XX, vários modelos de gestão foram mapeados e organizados pela literatura da área de gestão, mantendo-se em permanente evolução, de modo que, quase sempre, os novos modelos emergentes vão se complementando, e não se substituindo. Especificamente no domínio dos modelos gerenciais baseados em competências (BITENCOURT, 2004; GONÇALVES; BATISTA; PIFFER; ALBUQUERQUE; MORAIS, 2020; QUINN, et al., 2003), nota-se que eles emergem da organização dos comportamentos adotados pelos gestores, do conjunto de competências gerenciais necessárias e/ou suficientes para a gestão das organizações, e se integram por meio da ação do gestor.

São arquétipos que estão interligados a fim de promover o melhor resultado na ação gerencial (QUINN *et al.*, 2003), onde se espera que os gestores possuam bom desempenho em competências sistêmicas, para que possam desempenhar bem suas funções e obter bons resultados na gestão. Desse modo, as competências gerenciais podem ser analisadas sob a ótica da organização, com ênfase nos aspectos estruturais da empresa, e sob a ótica das pessoas, com ênfase nas aprendizagens e conhecimentos, nas habilidades e nas atitudes.

As competências podem ser qualidades organizacionais, como a capacidade de adaptação ou de inovação, ou particularidades presentes nos gestores ou equipe, bem como capacidade de comunicação, capacidade de superação de desafios, e outros (BRITO; PAIVA; LEONE, 2012; PRAHALAD; HAMEL, 1990). Neste estudo, as competências são analisadas sob a ótica das pessoas, em especial dos gestores, por meio dos quais são demonstrados os conhecimentos, habilidades, atitudes ou as sinergias presentes na empresa, gerando resultados positivos a si próprios, às equipes, às organizações ou redes de negócios, de modo compatível ao contexto, aos recursos disponíveis e à estratégia adotada (FREITAS; ODELIUS, 2018).

Para esta pesquisa as competências gerenciais envolvem os quatro tipos de modelos relacionados por Quinn et. al. (2003), a saber: a) modelo de relações humanas, envolvendo constituição de equipes, uso de processo decisório participativo, gerenciamento de conflitos, compreensão de si próprio e dos outros, comunicação eficaz e desenvolvimento dos empregados; b) modelo de processos internos, que trata do monitoramento do desempenho individual, gerenciamento do desempenho e processos coletivos, análise de informações com pensamento crítico, gerenciamento de projetos, planejamento do trabalho e gerenciamento multidisciplinar; c) modelo de metas racionais, que foca em produtividade do trabalho, fomento de um ambiente de trabalho produtivo, gerenciamento do tempo e do estresse, desenvolvimento e comunicação de uma visão, estabelecimento de metas e objetivos, e planejamento e organização; e d) modelo dos sistemas abertos, cobrindo aspectos como convívio com a mudança, pensamento criativo, gerenciamento da mudança, constituição e manutenção de uma base de poder, negociação de acordos e compromissos, apresentação de ideias (Quadro 1).

**Quadro 1 - Os oito papéis da liderança gerencial e suas respectivas competências-chave**

MODELOS	PAPÉIS	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS
<b>Modelo de processos internos</b>	Monitor	Monitoramento do desempenho individual Gerenciamento do desempenho e processos coletivos Análise de informações com pensamento crítico
	Coordenador	Gerenciamento de projetos Planejamento do trabalho Gerenciamento multidisciplinar
<b>Modelo das relações humanas</b>	Facilitador	Constituição de equipes Uso de um processo decisório participativo Gerenciamento de conflitos
	Mentor	Compreensão de si próprio e dos outros

		Comunicação eficaz Desenvolvimento dos empregados
<b>Modelo dos sistemas abertos</b>	Inovador	Convívio com a mudança Pensamento criativo Gerenciamento da mudança
	Negociador	Constituição e manutenção de uma base de poder Negociação de acordos e compromissos Apresentação de ideias
<b>Modelo das metas racionais</b>	Produtor	Produtividade do trabalho Fomento de um ambiente de trabalho produtivo Gerenciamento do tempo e do estresse
	Diretor	Desenvolvimento e comunicação de uma visão Estabelecimento de metas e objetivos Planejamento e organização

**Fonte:** Gonçalves *et. al* (2020 p.63), adaptado de Quinn *et. al.* (2003).

Desse modo, acredita-se que os modelos e os papéis que envolvem as competências gerenciais podem direcionar as ações estratégicas das organizações, especialmente nas MPE's, que, dado o caráter singular da gestão e as restrições em termos recursos, podem contribuir para equilibrar o desempenho e performance, por meio de recursos internos e externos.

## 2.2 Orientação Estratégica Organizacional

No contexto das orientações estratégicas organizacionais, dois grupos ou dimensões estratégicas foram consideradas nesta análise: **orientação interna** e a **orientação externa**. Na orientação interna (para a empresa), a organização possui foco em gerar valor por meio recursos e capacidades internas, com ênfase na gestão eficaz das relações entre atores e processos internos (GOUNARIS, 2006). Já na orientação externa (para o mercado), o enfoque é nos clientes/consumidores (comportamentos, desejos/necessidades, satisfação, fidelização, entre outros) e nos concorrentes/competidores/reguladores (segmentação, diferenciação, inovação, competição, regulação, por exemplo) (HEIENS, 2000). Assim, ambas as orientações estratégicas se mostram relevantes para o desempenho/performance das empresas (MILES; SNOW; MEYER; COLEMAN, 1978), mas podem ser influenciadas por fatores contingenciais, como os tipos de competência e/ou ações dos empreendedores/gestores, como exposto a seguir.

### 2.2.1 Orientação Interna

A orientação estratégica com enfoque interno envolve aspectos ligados às capacidades e aos recursos das organizações e que sejam imediatamente disponíveis e/ou modularizados, capazes de contribuir para a performance e a competitividade em mercados e ecossistemas (VALLANDRO; TREZ, 2013). Como exemplo, destacam-se as competências financeiras (investimentos, financiamentos e fluxos financeiros), de planejamento (alinhar recursos à objetivos estratégicos), bem como de gestão e de colaboradores (competências, conhecimentos, aprendizagens e *know-how*), que são elementos estratégicos relevantes na composição das capacidades e recursos inerentes à orientação estratégica interna das organizações.

Destaca-se que desde os artigos seminais (PEARCE, 1983), as capacidades financeiras e a orientação estratégica estão em evidência na temática performance organizacional. Há pesquisas que identificam haver melhores resultados financeiros devido a atitudes dos membros, a formalidade do planejamento, o tamanho da empresa, a consciência e sensibilidade dos gestores, a diversidade e o compartilhamento de conhecimento, a coesão organizacional, a qualidade e a inovação, por exemplo (BECHERER; HALSTEAD; HAYNES, 2001;

GOUNARIS; CHRYSOCHOIDIS; BOUKIS, 2020; MAES; SELS, 2014; RASTROLLO-HORRILLO; MARTÍN-ARMARIO, 2018; SANCHEZ-HERNANDEZ; MIRANDA, 2011).

Pode-se destacar que na orientação estratégica interna, a organização tem como principais fontes de competitividade mercadológicas os recursos e as capacidades internas (BARNEY, 2001), onde as competências do gestor deve resultar em ações intraorganizacionais específicas, para conseguir alcançar/produzir os resultados competitivos no mercado.

### 2.2.2 Orientação Externa

A orientação estratégica organizacional com enfoque externo considera aspectos ligados ao mercado que a empresa atende e ao aperfeiçoamento de produtos e serviços, bem como a atualização com o mercado e o diferencial em relação a este. Pesquisas anteriores apresentam que estas competências organizacionais estão relacionadas à ênfase da alta administração para o ambiente externo do negócio e, além disso, os resultados sugerem que a orientação para o mercado está relacionada ao desempenho geral dos negócios, mas não necessariamente à participação no mercado (BULI, 2017; CONNOR, 2007; JAWORSKI; KOHLI, 1993). A participação de mercado é dependente de outros fatores, como o comprometimento dos funcionários e o espírito de equipe, a aversão da gestão ao risco, gestão de conflito interdepartamental e conexão externa, centralização e orientação do sistema de recompensa.

Ao se analisar a orientação estratégica com enfoque externo, sabe-se que as competências de gestão contribuem significativamente para o crescimento das vendas, retorno das ações e lucratividade da empresa (SKANDALIS; LIARGOVAS; MERIKA, 2008), mas o desafio é saber quais competências gerenciais melhor explicam a orientação de mercado, pois a diversidade de cenários externos podem aumentar as diferenças de competências necessárias, devido às variações em contextos, modelos de negócios e até o enfoque estratégico (BARRETO *et. al*, 2016; MOURA; BITENCOURT, 2006; PELISSARI; GONZALEZ, 2011). Portanto, sob a lógica do enfoque estratégico externo, as competências gerenciais devem possuir elementos capazes de atender aos requisitos da orientação estratégica externa, e conseqüentemente, possuir os elementos capazes de atender às demandas da organização por resultados.

## 2.3 Desenvolvimento de Hipóteses

Diante da complexidade organizacional, é comum que se recorra a mais de um modelo de competências gerenciais para detectar e avaliar alternativas (QUINN *et al.*, 2003). Considerando a literatura pesquisada, foram elaboradas hipóteses a serem testadas, a partir da premissa de que os quatro modelos de competências gerenciais possuem características que se relacionam tanto com a orientação estratégica interna como externa das empresas.

O primeiro deles, o modelo das relações humanas, preconiza a postura empática do gestor, incentivo ao trabalho em equipe e fatores motivacionais, gestão de conflitos e a facilitação nos processos de desenvolvimento dos funcionários (FREITAS; ODELIUS, 2018). Neste modelo, o gestor assume papéis de mentor e/ou facilitador, valorizando o envolvimento dos funcionários, formação de equipes e desenvolvimento de pessoas. Dessa forma, o líder contribui para o aprimoramento de habilidades e desenvolvimento dos subordinados (MELO *et al.*, 2014). Tais atividades evidenciam melhorias das capacidades internas da empresa, aspectos estes que também estão associados à uma orientação estratégica interna.

Por outro lado, algumas competências do modelo de relações humanas, como valorização de uma comunicação eficaz e gerenciamento de conflitos, também podem ser proveitosas em cenários cuja orientação estratégica da empresa é externa (mercado). Hwang, Chung e Jin (2013) examinaram influências culturais no relacionamento entre comprador/fornecedor no contexto de lojas varejistas coreanas. A pesquisa identificou, entre outros achados, que os varejistas orientados para o mercado buscam melhorar a comunicação de informações aos fornecedores para alcançar vantagem competitiva, aumentando também a

confiança. Isso ilustra que competências gerenciais como o fomento de esforços coletivos, comunicação objetiva e administração de conflitos interpessoais são necessárias para o estabelecimento e manutenção de relacionamentos no âmbito externo (clientes, fornecedores, reguladores etc.). Desta forma, foram estabelecidas como hipóteses de pesquisa:

**H1:** As competências gerenciais ligadas ao modelo de relações humanas afetam positiva e significativamente a orientação estratégica interna da empresa.

**H2:** As competências gerenciais ligadas ao modelo de relações humanas afetam positiva e significativamente a orientação estratégica externa da empresa.

No modelo de processos internos, a estabilidade e continuidade são os principais critérios de eficácia, com ênfase na rotinização, documentação, mensuração e definição de responsabilidades (QUINN et al., 2003). Neste modelo, o gestor atua como monitor e coordenador, sendo que como monitor acompanha o desempenho da unidade, dos funcionários e cumprimento das regras estabelecidas, e, coordenador, ocupa-se do planejamento de projetos e dos esforços coletivos. A definição clara dos procedimentos promove estabilidade (MELO et al., 2014), padronização de tarefas e responsabilidade dos trabalhadores são algumas competências do modelo que refletem o empenho por melhorias, revisão e aperfeiçoamento dos processos organizacionais, condizentes com orientação estratégica interna nas empresas.

Do mesmo modo, os papéis do gestor no modelo de processos internos também beneficiam as iniciativas de orientação externa nas empresas, pois, no papel de coordenador, o gestor inspira confiança e credibilidade, organiza esforços da equipe e enfrenta as crises (FREITAS; ODELIUS, 2018) e, no papel de monitor, é capaz de tomar decisões rápidas e objetivas, baseando-se em fatos, evidências e pensamento crítico. São atribuições que contribuem com altos níveis de verificação e análise do ambiente externo, para identificar as oportunidades no mercado (LESKOVAR-SPACAPAN; BASTIC, 2007). Assim, foram montadas as hipóteses apresentadas a seguir:

**H3:** As competências gerenciais ligadas ao modelo de processos internos afetam positiva e significativamente a orientação estratégica interna da empresa.

**H4:** As competências gerenciais ligadas ao modelo de processos internos afetam positiva e significativamente a orientação estratégica externa da empresa.

Para Quinn *et al.* (2003), o modelo de metas racionais é definido pelo controle e foco externo. Nesta perspectiva, o lucro e a produtividade são os critérios de eficácia. Por consequência, os papéis do gestor são de produtor, em que é orientado para tarefas e atingimento de metas, e diretor, mais voltado ao planejamento e estabelecimento de objetivos e visão organizacional. Tendo em vista que o lucro é o conceito balizador de sucesso neste modelo, as competências gerenciais podem atuar tanto em favor da orientação estratégica interna, por meio da otimização de recursos e controle de custos visando a maximização dos lucros, por exemplo, como da orientação estratégica externa, que está diretamente relacionada a indicadores de desempenho financeiro positivos (GLIGOR et al., 2021). Assumindo essas premissas, foram estabelecidas as seguintes hipóteses:

**H5:** As competências gerenciais ligadas ao modelo de metas racionais afetam positiva e significativamente a orientação estratégica interna da empresa.

**H6:** As competências gerenciais ligadas ao modelo de metas racionais afetam positiva e significativamente a orientação estratégica externa da empresa.

Por fim, o mais recente dos modelos, o de sistemas abertos, é representado pelos papéis de inovador e diretor. Este modelo de gestão leva em conta que as empresas estão inseridas em ambientes ambíguos e competitivos (QUINN et al., 2003), de forma que a flexibilidade, adaptabilidade, capacidade de inovação e respostas rápidas são aspectos necessários ao sucesso da organização. Para isso, as competências dos líderes envolvem desde inovação contínua e valores compartilhados (adequando-se à orientação estratégica interna) até a manutenção de

recursos externos, agilidade de respostas às demandas do mercado e adaptação política (orientação estratégica externa). Assim, as hipóteses a seguir propõem que:

**H7:** As competências gerenciais ligadas ao modelo dos sistemas abertos afetam positiva e significativamente a orientação estratégica interna da empresa.

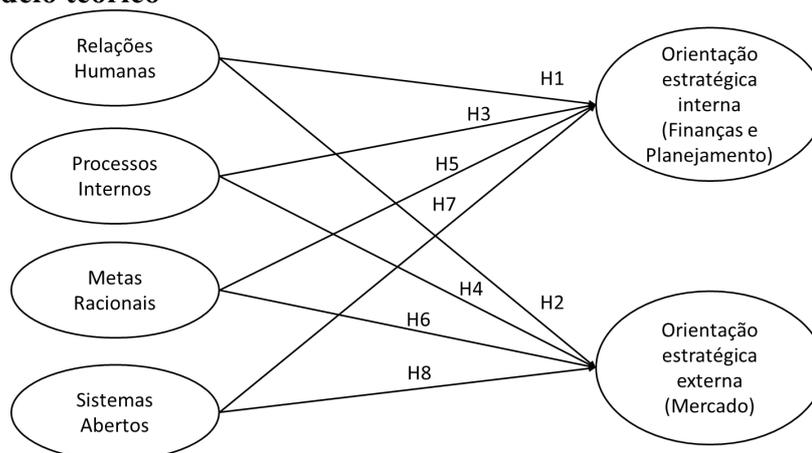
**H8:** As competências gerenciais ligadas ao modelo dos sistemas abertos afetam positiva e significativamente a orientação estratégica externa da empresa.

### 3. MÉTODO DE PESQUISA

A abordagem desta pesquisa é quantitativa, por meio de respostas obtidas diretamente dos gestores e registradas em questionários aplicados por alunos do curso de graduação em administração, que foram treinados e supervisionados por mestrandos e mestres em administração e coordenados por um professor doutor em administração, sendo aplicada à gestores de micro e pequenas empresas do município de Porto Velho, Estado de Rondônia, Brasil. O questionário teve por base o trabalho de Quinn et al. (2003), com pequenas alterações para adaptação ao ambiente de coleta de dados.

O modelo proposto para o mapeamento estatístico (figura 1) investigou as associações entre os quatro construtos antecedentes de orientações estratégicas interna e externa. A análise permitiu identificar associações entre os quatro construtos com orientação estratégica interna e orientação estratégica externa com base na significância de coeficientes de caminho.

**Figura 1 - Modelo teórico**



**Fonte:** elaborado pelos autores.

O instrumento de coleta se iniciava pelo registro de aquiescência por meio de um termo de consentimento livre e esclarecido do respondente, continha nove perguntas demográficas e trinta e duas perguntas que mensuravam o grau de concordância dos participantes com diversos indicadores das competências gerenciais e orientações estratégicas. Os entrevistadores explicaram aos participantes os objetivos da pesquisa e sobre a confidencialidade das respostas. Posteriormente, perguntaram sobre as questões da pesquisa propriamente dita.

Para cada afirmação do questionário o participante indicava seu grau de concordância por meio do uso de uma escala Likert de 5 pontos (1 = Discordo Totalmente; 5 = Concordo Totalmente), com base em sua atividade atual. Foi definida a utilização da escala de 5 pontos por ser a mais comumente empregada em coletas desta natureza (DALMORO; VIEIRA, 2013).

Os dados foram analisados por Modelagem de Equações Estruturais com o método de Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares - Structured Equation Modeling* – PLS-SEM) utilizando o software SmartPLS ([www.smartpls.de](http://www.smartpls.de)). Esse método é utilizado principalmente nos campos de pesquisa das ciências sociais e marketing, e é indicado para amostras menores cujas distribuições não são normais (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014;

WONG, 2013). Além disso, o software cria uma representação visual das associações que facilita a interpretação dos resultados quando se estudam diversos construtos (WONG,2013).

Paralelamente à construção do modelo e avaliação dos coeficientes de caminho, foram feitos testes para verificar a confiabilidade e validade das escalas utilizadas para garantir que os instrumentos usados eram adequados para as mensurações que se desejava fazer (WONG, 2013). Por fim, foram identificados subgrupos dentro da amostra analisada e feitos testes de comparação entre eles para verificar possíveis diferenças quanto à orientação estratégica para grupos diferentes dentro da amostra analisada.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Foram obtidas 347 respostas válidas ao questionário, número que, segundo Wong (2013), atinge o mínimo necessário para seguir com a análise PLS-SEM. As tabelas 1 e 2 mostram o perfil dos respondentes

**Tabela 1 - Perfil dos participantes – aspectos pessoais**

Faixa etária	Frequência	%
De 18 a 25 anos	60	17.3
De 26 a 39 anos	142	40.9
De 40 a 52 anos	101	29.1
De 53 a 64 anos	32	9.2
Acima de 65 anos	12	3.5
Escolaridade	Frequência	%
Não Alfabetizado	3	0.9
Ensino Fundamental Completo	50	14.4
Ensino Médio Completo	191	55.0
Ensino Superior Completo	86	24.8
Pós-Graduação	17	4.9

Fonte: elaborado pelos autores.

Observa-se na Tabela 1 a concentração de respondentes entre 26 e 52 anos (70%), indicando o interesse de pessoas jovens na gestão MPE's. Quanto à escolaridade, mais da metade apresenta o ensino médio completo, podendo isso ser um indicativo da escolha pela PME em função da impossibilidade de encontrar espaço em empresas de maior porte, que normalmente exigem o nível universitário como escolaridade mínima, ou da opção do respondente pela ação empreendedora que acaba conflitando com a continuidade dos estudos.

Quanto à situação profissional, vê-se na tabela 2 (a seguir) que mais de três quartos dos respondentes (76,1%) indicaram trabalhar há mais de 5,1 anos, o que mostra a maturidade profissional do grupo. Da mesma forma, mais da metade (50.7%) dos respondentes indicaram estar a mais de 5,1 anos atuando como gestor, o que é importante para a pesquisa realizada, pois indica um grande número de participantes envolvidos no planejamento estratégico da empresa, na escolha da orientação a ser seguida (externa e/ou interna), assim como sua familiaridade com os modelos de competência adotados em cada organização. Por fim, pouco menos da metade (46.7%) trabalha há mais de 5,1 anos na mesma empresa (empresa atual), indicando estabilidade e capacidade de gerir os negócios, enfrentando os obstáculos típicos para as MPE's.

**Tabela 2 - Perfil dos participantes – aspectos profissionais**

Período	Tempo de trabalho		Tempo trabalhando como gestor		Tempo trabalhando na empresa atual	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Menos de 6 meses	11	3.2	32	9.2	35	10.1
De 6 meses a 1 ano	16	4.6	33	9.5	37	10.7

De 1,1 a 2 anos	15	4.3	31	8.9	38	11.0
De 2,1 a 3 anos	14	4.0	28	8.1	32	9.2
De 3,1 a 5 anos	27	7.8	47	13.5	43	12.4
Acima 5,1 anos	264	76.1	176	50.7	162	46.7

Fonte: elaborado pelos autores.

No que diz respeito à classificação da empresa (tabela 3), a amostra apresentou maior concentração de microempresas (63.1%), característico da região analisada, com muitos empreendedores trabalhando “por conta”, mas com a necessidade de constituir uma empresa formal para ter sua atividade legalizada.

**Tabela 3 – Classificação da empresa**

Classificação da empresa	Frequência	%
Microempresa	219	63.1
Pequena Empresa	128	36.9

Fonte: elaborado pelos autores.

Em relação ao ramo de atividade (tabela 4), verifica-se que cerca de dois terços da amostra (67.4%) estão ligados ao comércio, trabalhando com veículos, tecidos, ferragens, acessórios e em pequenos mercados. O número de indústrias não surpreende, pois, atividades que poderiam ser classificadas como “industriais” (produção de alimentos, guloseimas, material de limpeza) são vistos como auxiliares ao comércio, que é a atividade principal.

**Tabela 4 - Perfil dos participantes – aspectos profissionais**

Ramo de atividade	Frequência	%
<b>Indústria</b> (Ex.: Gráfica; fabricação de calçado; fabricação de vestuário; fabricação bebidas; fabricação mobiliário)	13	3.7
<b>Comércio</b> (Ex.: veículos; tecidos; combustíveis; ferragens; roupas; acessórios, supermercados)	234	67.4
<b>Prestação de serviços</b> (Ex.: alimentação restaurantes; transporte; turismo; saúde; educação; lazer)	93	26.8
Não declarado	7	2.0

Fonte: elaborado pelos autores.

Segundo Wong (2013), o modelo teórico proposto foi inicialmente avaliado quanto ao carregamento dos itens em cada construto (carregamento cruzado), confiabilidade composta, validade convergente e validade discriminante.

Cargas fatoriais são a correlação de cada variável medida (indicador ou assertiva) com o fator (construto) a ela relacionado, indicando o grau de correspondência entre as variáveis medidas e o fator. Cargas fatoriais são o meio de interpretar o papel que cada variável medida tem na definição do fator e cargas maiores tornam a variável medida mais representativa do fator (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009). A análise de carregamento cruzado indica se cada variável medida está associada a um único fator ou se há ocorrência de cargas cruzadas, quando uma variável tem duas ou mais cargas fatoriais excedendo um valor de referência assumido, considerado necessário para inclusão no processo de interpretação do fator (Hair et al., 2009; Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014). A referida análise tem caráter tanto qualitativo (alinhamento de cada variável medida a seu respectivo fator) como quantitativo (valor da carga fatorial de uma variável medida em um determinado fator).

Na análise, as questões do questionário que não apresentaram aderência mínima aceitável aos ajustes do modelo foram removidas e os itens restantes estão acima do recomendado, 0,5 (HAIR et al., 2009) - tabela 5. Ao final, todos os itens carregados em seus respectivos construtos têm cargas fatoriais maiores do que suas cargas em outros fatores. Nesta análise, além de se constatar a validade fatorial dos construtos, têm-se um indicativo precoce da validade discriminante (RINGLE et al., 2014), o que foi ratificado por outros testes.

**Tabela 5 - Carregamento cruzado dos indicadores nos construtos**

Indicadores	Orientação Externa	Orientação Interna	Metas Racionais	Processos Internos	Relações Humanas	Sistemas Abertos
MMRD22	0.268	0.330	<b>0.732</b>	0.353	0.428	0.442
MMRD23	0.253	0.449	<b>0.822</b>	0.495	0.261	0.393
MMRD24	0.282	0.469	<b>0.842</b>	0.501	0.343	0.458
MMRP20	0.415	0.318	<b>0.660</b>	0.314	0.392	0.502
MPIC4	0.249	0.357	0.320	<b>0.705</b>	0.362	0.248
MPIC5	0.292	0.438	0.385	<b>0.747</b>	0.333	0.355
MPIM1	0.206	0.416	0.400	<b>0.740</b>	0.406	0.282
MPIM2	0.321	0.419	0.520	<b>0.798</b>	0.502	0.451
MRHF7	0.315	0.322	0.386	0.503	<b>0.753</b>	0.515
MRHM10	0.295	0.253	0.317	0.319	<b>0.747</b>	0.406
MRHM11	0.277	0.176	0.259	0.312	<b>0.661</b>	0.344
MRHM12	0.340	0.332	0.346	0.387	<b>0.718</b>	0.446
MSAI13	0.234	0.202	0.317	0.290	0.327	<b>0.603</b>
MSAI14	0.371	0.313	0.443	0.298	0.426	<b>0.792</b>
MSAI15	0.390	0.332	0.464	0.396	0.535	<b>0.820</b>
MSAN16	0.300	0.179	0.318	0.307	0.357	<b>0.560</b>
MSAN18	0.394	0.382	0.531	0.353	0.498	<b>0.805</b>
SOBREMERE29	<b>0.766</b>	0.385	0.322	0.270	0.293	0.348
SOBREMERE30	<b>0.739</b>	0.344	0.315	0.220	0.291	0.314
SOBREMERE32	<b>0.741</b>	0.289	0.262	0.312	0.371	0.396
SOBREFIN31	0.347	<b>0.691</b>	0.336	0.413	0.324	0.281
SOBREPLA25	0.268	<b>0.805</b>	0.451	0.439	0.284	0.309
SOBREPLA28	0.390	<b>0.673</b>	0.323	0.328	0.230	0.289

Nota: Os números em negrito são as cargas dos indicadores em seus respectivos construtos; os demais números são as cargas cruzadas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Tabela 6 resume métricas de validade convergente (AVE) e confiabilidade composta (CC) das escalas. De acordo com as diretrizes propostas por Byrne (2010) as escalas utilizadas nesse estudo apresentaram parâmetros considerados apropriados ( $AVE \geq 0,5$ ;  $CC \geq 0,7$ ).

**Tabela 6 - AVE (validade convergente) e CC (confiabilidade composta)**

	Validade Convergente (AVE)	Confiabilidade Composta (CC)
<b>Orientação Externa</b>	0.560	0.793
<b>Orientação Interna</b>	0.526	0.768
<b>Metas Racionais</b>	0.589	0.850
<b>Processos Internos</b>	0.559	0.835
<b>Relações Humanas</b>	0.519	0.812
<b>Sistemas Abertos</b>	0.525	0.844

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para verificação da validade discriminante das escalas foi seguido o procedimento recomendado por Fornell e Larcker (1981), comparando-se a raiz quadrada da variância média extraída (AVE) com a correlação de Pearson verificada entre os construtos. Em havendo validade discriminante, as correlações teriam valores menores do que a raiz quadrada das AVE das escalas, e todas as correlações dos construtos mostraram-se inferiores à raiz quadrada do AVE, como mostrado na tabela 7. Ao término desta etapa, todos os parâmetros (confiabilidade composta, validade convergente e validade discriminante) obtiveram índices satisfatórios.

**Tabela 7 - Validade discriminante dos construtos**

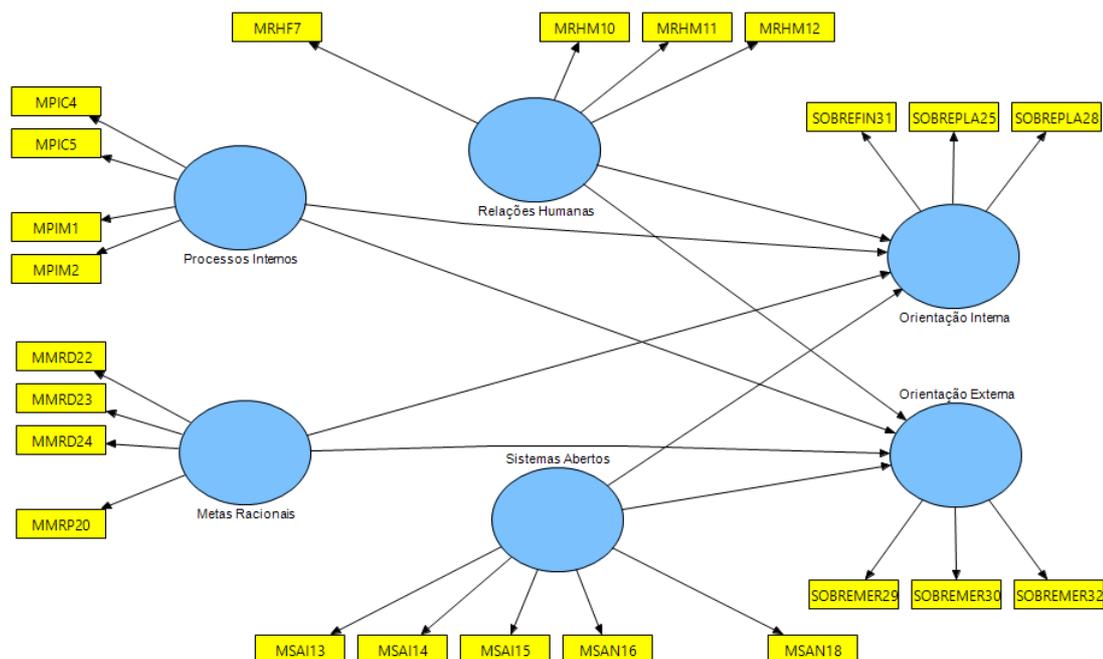
	Orientação Externa	Orientação Interna	Metas Racionais	Processos Internos	Relações Humanas	Sistemas Abertos
<b>Orientação Externa</b>	<b>0.749</b>					
<b>Orientação Interna</b>	0.451	<b>0.725</b>				
<b>Metas Racionais</b>	0.398	0.516	<b>0.767</b>			
<b>Processos Internos</b>	0.360	0.547	0.548	<b>0.748</b>		
<b>Relações Humanas</b>	0.429	0.387	0.460	0.537	<b>0.721</b>	
<b>Sistemas Abertos</b>	0.475	0.403	0.585	0.453	0.602	<b>0.725</b>

Nota: Os números em negrito na diagonal são a raiz quadrada da AVE, para cada construto.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Seguindo à análise estatística das relações entre os construtos envolvidos no modelo teórico, primeiramente considerou-se a amostra geral de 347 respondentes. A Figura 2 mostra o resultado do modelo de equação estrutural gerado pelo software SmartPLS.

**Figura 2 – Modelo teórico final para a amostra geral**



Fonte: elaborado pelos autores.

A Tabela 8 mostra os resultados do modelo estrutural com os coeficientes de caminho estimados e os valores  $t$  associados à cada caminho, indicando que Metas Racionais →

Orientação Interna ( $t = 4.036$ ), Processos Internos  $\rightarrow$  Orientação Interna ( $t = 5.521$ ), Relações Humanas  $\rightarrow$  Orientação Externa ( $t = 2.056$ ), e Sistemas Abertos  $\rightarrow$  Orientação Externa ( $t = 2.769$ ) são significantes ( $t > 1,96$ ), o que equivale a dizer que a Orientação Interna está direta e positivamente relacionada aos modelos de Metas Racionais e de Processos Internos, enquanto a Orientação Externa está direta e positivamente relacionada aos modelos de Relações Humanas e de Sistemas Abertos.

**Tabela 8 - Modelo estrutural – coeficientes de caminho**

Relações	Coeficientes de caminho	Valor $t$
Metas Racionais $\rightarrow$ Orientação Externa	0.119	1.192
Metas Racionais $\rightarrow$ Orientação Interna	0.269	4.036
Processos Internos $\rightarrow$ Orientação Externa	0.084	1.247
Processos Internos $\rightarrow$ Orientação Interna	0.351	5.521
Relações Humanas $\rightarrow$ Orientação Externa	0.169	2.056
Relações Humanas $\rightarrow$ Orientação Interna	0.035	0.518
Sistemas Abertos $\rightarrow$ Orientação Externa	0.265	2.769
Sistemas Abertos $\rightarrow$ Orientação Interna	0.066	0.880

Fonte: Elaborado pelos autores.

No que diz respeito à capacidade de explicação do modelo a respeito das relações entre os construtos, ele responde por 27.6% da variância de Orientação Interna ( $R^2$ ) e 37.1% de Orientação Externa (tabela 9), ficando o percentual faltante para 100% por conta de outros antecedentes não considerados neste trabalho.

**Tabela 9 – Coeficientes de determinação ( $R^2$ )**

Variáveis dependentes	$R^2$
Orientação Externa	0.276
Orientação Interna	0.371

Fonte: Elaborado pelos autores.

Esses resultados sugerem que, para os participantes da pesquisa, o que influencia a orientação estratégica interna da empresa são fatores ligados à produtividade do trabalho, fomento de um ambiente de trabalho produtivo, gerenciamento do tempo e do estresse, desenvolvimento e comunicação de uma visão, estabelecimento de metas e objetivos, planejamento e organização, monitoramento do desempenho individual, gerenciamento do desempenho e processos coletivos, análise de informações com pensamento crítico, gerenciamento de projetos, planejamento do trabalho e gerenciamento multidisciplinar.

Já no que diz respeito à orientação estratégica externa, fatores como constituição de equipes, uso de um processo decisório participativo, gerenciamento de conflitos, compreensão de si próprio e dos outros, comunicação eficaz, desenvolvimento dos empregados, convívio com a mudança, pensamento criativo, gerenciamento da mudança, constituição e manutenção de uma base de poder, negociação de acordos e compromissos, e apresentação de ideias são os mais determinantes para sua efetividade

A robustez estatística do teste realizado foi verificada com o uso do software G\*Power<sup>®</sup> 3.1.9.2, obtendo-se como resultado valor superior a 0,99 (teste post-hoc) e tamanhos de efeito ( $f^2$ ) de 0.3812 dos antecedentes sobre Orientação Estratégica Externa e 0.5898 para Orientação Estratégica Interna. Assim, os valores de  $R^2$  podem ser vistos como confiáveis em função do poder estatístico encontrado para a análise realizada (HAYES, 2018).

Constatada a qualidade do modelo, passou-se a análise do possível efeito moderador da classificação da empresa (microempresa vs. empresa) e do ramo de atividade (comércio vs. serviço), para verificação de diferenças nas relações estudadas em função desses parâmetros. Além disso, quanto ao ramo de atividade, em função das quantidades de empresas classificadas como do ramo industrial – apenas 13 – não foi possível considerá-las no processo de comparação.

Os resultados obtidos mostram que tal fator (classificação da empresa) não apresenta qualquer efeito nas relações entre as variáveis estudadas no modelo. Da mesma forma que para a classificação da empresa, não se constatou diferença nas relações entre as empresas que se autodefiniram como voltadas para o comércio ou para o serviço.

Assim, pode-se dizer que existem relações entre modelo de processos internos, modelo de relações humanas, modelo de sistemas abertos e modelo de metas racionais e as estratégias de orientação interna e orientação externa (modelo básico), conforme já explicado anteriormente, porém a classificação da empresa e seu ramo de atividade não afetam essas relações, mostrando que não há diferença entre essas categorias consideradas.

## 5. ACHADOS, CONTRIBUIÇÕES TEÓRICO-GERENCIAIS E CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como objetivo identificar quais e como as competências gerenciais percebidas pelos gestores, impactam a orientação estratégica da empresa. A amostra analisada considerou pequenas e médias empresas do município de Porto Velho, Estado de Rondônia, Brasil, em virtude de tal segmento ser um dos mais importantes para a geração de emprego e renda, crescimento econômico e inclusão social, além de ser um dos principais geradores de riqueza em quase todos os setores da economia brasileira (SEBRAE, 2016).

Entender melhor a relação entre os modelos de gestão / competências dos gestores e a orientação estratégica da empresa permite uma leitura mais adequada do enfoque direcionador da gestão, possibilitando uma orientação organizacional mais ampla. Normalmente as MPE's são menos estáveis e possuem desafios próprios quanto ao tipo de empreendedor (competências técnicas, sociais e emocionais), de negócio (configuração interna, modelo de gestão, recursos) e de ambiente (menos barreiras e mais competição) (ARAÚJO; MORAIS; PANDOLFI, 2019), podendo ser mais desafiador para elas serem competitivas optando apenas por um foco em orientação, mercado ou hierarquia.

Os resultados mostram a influência de metas racionais e processos internos sobre orientação estratégica interna, assim como de relações humanas e sistemas abertos sobre orientação estratégica externa. Assim, um gestor decisivo e pragmático, que monitore a operação de forma técnica e competente, retratando um coordenador confiável, levará a empresa a cuidar dos movimentos de caixa com rigor, executando e monitorando o planejamento estratégico estabelecido e investindo em capacitação de mão-de-obra. Por outro lado, um gestor com o papel de mentor empático e de facilitador, centrado em processos, inovador criativo e negociador astucioso, com poder influenciador na organização fará com que a empresa tenda a investir em aperfeiçoamento de seus produtos e serviços, procurar sempre estar atualizada com o mercado, buscando ofertas de valor com diferencial significativo em relação a seus concorrentes.

A identificação dessas relações entre competências dos gestores e a orientação estratégica das MPE's traz em seu bojo uma contribuição gerencial importante uma vez que permite identificar quais padrões de comportamento seriam necessários por parte do líder para o desenvolvimento de estratégias adequadas para o bem da empresa e satisfação do mercado.

Como contribuição teórica, tem-se a abertura de uma interessante vertente de pesquisa em um segmento muitas vezes negligenciado por falta de “*glamour*” junto a grupos de pesquisa, mas cuja representatividade no mercado de trabalho e de negócios é extremamente significativa

no cenário brasileiro, especialmente quanto ao modelo competências gerenciais de Quinn et. al. (2003) somadas aos elementos da orientação estratégica das MPE's (SEBRAE, 2016).

Além disso, apresenta o rol de competências explicativo da orientação estratégica organizacional, que podem ser úteis para gestores de micro e pequenas empresas que existam em um ambiente semelhante ao estudado, bem como ao pesquisador que busca compreender organizações nestes contextos. Como sugestões para pesquisas futuras, os autores acreditam que estes quatro fatores possam ser expandidos e modificados dependentes do contexto de negócio, por isso devem ser aplicados em pesquisas com micro e pequenas empresas em outras regiões geográficas e segmentos de negócios, para que se observe as diferenças entre as prioridades de competências gerenciais dos gestores de diferentes localidades, com impacto na orientação estratégica MPE's. Além disso, pode-se medir o impacto destas competências gerenciais nos resultados da orientação estratégica e no desempenho das organizações.

## REFERÊNCIAS

- APPIAH-ADU, Kwaku; SINGH, Satyendra. Customer orientation and performance: a study of SMEs. **Management decision**, 1998.
- ARAÚJO, Felipe Emídio de; MORAIS, Fábio Rogério de; PANDOLFI, Edgar de Souza. A fábula dos mortos-vivos: Determinantes da mortalidade empresarial presentes em micro e pequenas empresas ativas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 8, n. 2, p. 250-271, 2019.
- ATES, A.; GARENGO, P.; COCCA, P.; BITITCI, U.. The development of SME managerial practice for effective performance management. **Journal of small business and enterprise development**, 2013.
- BARBOSA, Milka Alves Correia; MENDONÇA, J. R. C.; CASSUNDÉ, F. R. S. A. Competências Gerenciais (esperadas versus percebidas) de Professores-gestores de Instituições Federais de Ensino Superior: percepções dos professores de uma Universidade Federal. **Administração: Ensino e Pesquisa (RAEP)**, v. 17, n. 3, p. 439-473, 2016.
- BARNEY, Jay B. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of management**, v. 27, n. 6, p. 643-650, 2001.
- BARRETO, Laís Karla da Silva et al. Competências gerenciais requeridas em empresas familiares: O olhar de sucessores. **Race: revista de administração, contabilidade e economia**, v. 15, n. 1, p. 299-326, 2016.
- BECHERER, Richard C.; HALSTEAD, Diane; HAYNES, Paula. Marketing orientation in SMEs: effects of the internal environment. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, 2001.
- BRETTEL, Malte; CHOMIK, Christoph; FLATTEN, Tessa Christina. How organizational culture influences innovativeness, proactiveness, and risk-taking: Fostering entrepreneurial orientation in SMEs. **Journal of small business management**, v. 53, n. 4, p. 868-885, 2015.
- BRITO, Lydia Maria Pinto et al. Perfil de competências gerenciais no Ensino Superior Tecnológico. **Revista Ciências Administrativas**, v. 18, n. 1, p. 189-216, 2012.
- BULI, Bereket Mamo. Entrepreneurial orientation, market orientation and performance of SMEs in the manufacturing industry: Evidence from Ethiopian enterprises. **Management Research Review**, 2017.
- BYRNE, Barbara M. Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming (2. Ed.). **New York: Routledge**, 2010.
- CONNOR, Tom. Market orientation and performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 9, p. 957-959, 2007.
- DALMORO, Marlon; VIEIRA, Kelmara Mendes. Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados?. **Revista gestão organizacional**, v. 6, n. 3, 2013.
- DIAS, Helaine Cristine Vianna Barbosa; PAIVA, Kely César Martins de. Formação de competências gerenciais a partir de disciplinas de gestão no curso de enfermagem: percepções de alunos de uma universidade privada. **Revista Mineira de Enfermagem**, v. 13, n. 4, p. 474-484, 2009.

- FORNELL, Claes; LARCKER, David F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of marketing research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.
- FREITAS, Pablo Fernando Pessoa de; ODELIUS, Catarina Cecília. Managerial competencies: an analysis of classifications in empirical studies. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 16, n. 1, p. 35-49, 2018.
- FREITAS, Pablo Fernando Pessoa de; ODELIUS, Catarina Cecília. Escala de competências gerenciais em grupos de pesquisa. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 16, n. 4, p. 46-65, 2017.
- GIBSON, Shanan G.; MCDOWELL, William C.; HARRIS, Michael L. The impact of strategic orientation and ethnicity on small business performance. **Journal of business diversity**, v. 11, n. 1, p. 9-18, 2011.
- GLIGOR, D. M. et al. Performance implications of the buyer-supplier market orientation fit. **Industrial Marketing Management journal**, v. 93, n. January, p. 161–173, 2021.
- GONÇALVES, Fernando Hungaro Lemes et al. Essential Managerial Skills for Brazilian Micro and Small Business Managers. **International Journal of Business Administration**, v. 11, n. 3, 2020.
- GOUNARIS, Spiros P. Internal-market orientation and its measurement. **Journal of business research**, v. 59, n. 4, p. 432-448, 2006.
- GOUNARIS, Spiros; CHRYSOCHOIDIS, George; BOUKIS, Achilleas. Internal market orientation adoption and new service development (NSD): gearing up the internal performance of NSD teams. **European Journal of Marketing**, 2020.
- HAIR JR, Joseph F. et al. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Sage publications, 2021.
- HAIR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. Bookman Editora, 2009.
- HAYES, Andrew F. **Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach**. The Guilford Press, 2018.
- HEIENS, Richard A. Market orientation: toward an integrated framework. **Academy of Marketing Science Review**, v. 1, n. 1, p. 1-4, 2000.
- HWANG, J.; CHUNG, J.-E.; JIN, B. Culture matters: The role of long-term orientation and market orientation in buyer-supplier relationships in a Confucian culture. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 25, n. 5, p. 721–744, 2013.
- JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 3, p. 53-70, 1993.
- LESKOVAR-SPACAPAN, G.; BASTIC, M. Differences in organizations' innovation capability in transition economy: internal aspect of the organizations' strategic orientation. **Technovation**, v. 27, p. 533–546, 2007.
- MAES, Johan; SELS, Luc. SMEs' radical product innovation: The role of internally and externally oriented knowledge capabilities. **Journal of Small Business Management**, v. 52, n. 1, p. 141-163, 2014.
- MELO, R. C.; SILVA, M. J.; PARREIRA, P. Effective Leadership: Competing Values Framework. **Procedia Technology**, v. 16, 2014.
- MILES, Raymond E. et al. Organizational strategy, structure, and process. **Academy of management review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.
- MORAIS, Fábio Rogério de; LUZ, Talita Ribeiro da. Competências Gerenciais em serviços de saúde: um estudo multicase em hospitais de Belo Horizonte. **Divers@!**, v. 8, n. 2, 2015.
- MOURA, Maria Cristina Canovas de; BITENCOURT, Claudia Cristina. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE eletrônica**, v. 5, n. 1, p. 0-0, 2006.
- NEIROTTI, Paolo; RAGUSEO, Elisabetta; PAOLUCCI, Emilio. Flexible work practices and the firm's need for external orientation. **Journal of Enterprise Information Management**, 2017.
- PAIVA, Kely Cesar Martins; FERREIRA, Leandro Santos. Competências Gerenciais na área de Tecnologia de Informação: um estudo com gestores de empresas localizadas no Triângulo Mineiro. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 13, n. 1, p. 205-229, 2013.

- PAIVA, Kely; SANTOS, Andreia; LACERDA, Márcio. Competências gerenciais e sua gestão na hotelaria: um estudo com gestores brasileiros. **Tourism & Management Studies**, v. 10, n. 2, p. 84-93, 2014.
- PEARCE, John A. The relationship of internal versus external orientations to financial measures of strategic performance. **Strategic Management Journal**, v. 4, n. 4, p. 297-306, 1983.
- PELISSARI, Anderson Soncini; GONZALEZ, Inayara Valéria Defreitas Pedroso; VANALLE, Rosângela Maria. Competências gerenciais: um estudo em pequenas empresas de confecções. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 17, n. 1, p. 149-180, 2011.
- PRAHALAD, C. K. (Coimbatore Krishnarao), HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June 1990.
- QUINN, Robert E. *et al.* **Becoming a master manager: A competing values approach**. John Wiley & Sons, 1996.
- QUINN, Robert E. *et al.* **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Elsevier, 2003.
- RASTROLLO-HORRILLO, María Angeles; MARTÍN-ARMARIO, Julia. Internal Orientation in the Growth of Born-Globals. Learning from Inside. In: **Academy of Management Proceedings**. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2018. p. 16011.
- RASTROLLO-HORRILLO, María Angeles; MARTÍN-ARMARIO, Julia. Internal Orientation in the Growth of Born-Globals. Learning from Inside. In: **Academy of Management Proceedings**. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2018. p. 16011.
- RINGLE, Christian; DA SILVA, Dirceu; BIDO, Diógenes. Structural equation modeling with the SmartPLS. **Brazilian Journal of Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56 – 73, 2014.
- SANCHEZ-HERNANDEZ, M. Isabel; MIRANDA, Francisco J. Linking internal market orientation and new service performance. **European Journal of Innovation Management**, 2011.
- SEABRA, Andresa Lopes Cordeiro; PAIVA, Kely César Martins de; LUZ, Talita Ribeiro da. Competências gerenciais de coordenadoras de cursos de graduação em enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 68, n. 5, p. 890-898, 2015.
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Estudo sobre sobrevivência das empresas no Brasil. **Coleção Estudos e Pesquisas. Brasília: SEBRAE, 2016. [S. l.]**, p. 1–100, 2016. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal\\_Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal_Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf)
- SKANDALIS, Konstantinos S.; LIARGOVAS, Panagiotis G.; MERIKA, Anna A. Firm management competence: Does it matter?. **International Journal of Business & Economics**, v. 7, n. 2, 2008.
- VALLANDRO, Luiz Felipe Jostmeier; TREZ, Guilherme. Visão baseada em recursos, estratégia, estrutura e performance da firma: uma análise das lacunas e oportunidades de pesquisas existentes no campo da administração estratégica. **Análise-Revista de Administração da PUCRS**, v. 24, n. 1, p. 79-81, 2013.
- WANG, Catherine L. Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 32, n. 4, p. 635-657, 2008.
- WIKLUND, Johan. The sustainability of the entrepreneurial orientation—performance relationship. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 24, n. 1, p. 37-48, 1999.
- ZHANG, Michael; MACPHERSON, Allan; JONES, Oswald. Conceptualizing the learning process in SMEs: improving innovation through external orientation. **International Small Business Journal**, v. 24, n. 3, p. 299-323, 2006.
- WONG, Ken Kwong-Kay. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. **Marketing Bulletin**, v. 24, n. 1, p. 1-32, 2013.