



Bruno Thomé Perugini Fernandes Penna

**Orientação empreendedora,
network e o desempenho de pequenas
empresas**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do grau de Mestre pelo Programa
de Pós-graduação em Administração de Empresas
do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientadora: Prof^a. Renata Peregrino de Brito

Rio de Janeiro

Abril de 2020



Bruno Thomé Perugini Fernandes Penna

**Orientação empreendedora,
network e o desempenho de pequenas
empresas**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
graduação em Administração de Empresas da PUC-
Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo.

Prof^a. Renata Peregrino de Brito

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Fábio de Oliveira Paula

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Rafael Guilherme Burstein Goldszmidt

Fundação Getúlio Vargas – FGV-EBAPE

Rio de Janeiro, 8 de abril de 2020

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

Bruno Thomé Perugini Fernandes Penna

Graduou-se em Administração Industrial pelo Centro Federal de Educação Tecnológica do Rio de Janeiro (CEFET-RJ) em 2016. Empreendeu durante 4 anos no setor alimentício do Rio de Janeiro. Atua como analista em um grupo de consultoria multinacional de negócios, em posições de crescentes responsabilidades relacionadas à área de Supply Chain (gestão da cadeia de suprimentos).

Ficha Catalográfica

Penna, Bruno Thomé Perugini Fernandes

Orientação empreendedora, network e o desempenho de pequenas empresas / Bruno Thomé Perugini Fernandes Penna ; orientadora: Renata Peregrino de Brito. – 2020.
83 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)—Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2020.
Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Orientação empreendedora. 3. Network de negócios. 4. Redes. 5. Desempenho financeiro. 6. Desempenho operacional. I. Brito, Renata Peregrino de. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Agradecimentos

À minha mãe, por ser minha maior incentivadora, e por me ensinar o que significa amor incondicional.

Ao meu pai, por ter vivido uma vida dedicada aos filhos, e por me ensinar o que significa se esforçar para alcançar objetivos.

Aos meus amigos, Allan Sorato, Lucas Agra, Lucas Pimenta, Daniel Rozental, Diogo Zequini, Gustavo Ximenes, João Felipe Soares, João Victor Brassaroto, Sajih Daychoum, Frederico Ferrer e Marcelo Marques, por estarem do meu lado nas melhores lembranças que eu carrego da vida.

À minha amiga Pâmela Sarpa e familiares, por me incentivarem no início dessa caminhada, e por serem sempre tão gentis e atenciosos comigo.

À minha orientadora, professora Renata Peregrino de Brito, pela orientação e suas valiosas contribuições para esta pesquisa.

A todos os professores do mestrado acadêmico do IAG/ PUC-Rio, pela dedicação nas aulas e pelos conhecimentos generosamente compartilhados com seus alunos.

A todos os colegas de turma que, de uma forma ou de outra, me estimularam a prosseguir na vida acadêmica, especialmente Fernando Soares, Cristiane Cupello, Gabriel Queiroz, e Rodrigo Rocha.

Aos funcionários do IAG/ PUC-Rio, pelos cuidados e atenção que têm conosco.

À PUC-Rio e à Capes, pelos auxílios concedidos, sem os quais este trabalho não poderia ter sido realizado.

Ao SEBRAE-RJ, pelo auxílio e interesse na realização desta pesquisa, objetivando sempre construir um Brasil de mais oportunidades para as Pequenas & Médias Empresas

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior –Brasil (CAPES) – Código de financiamento 001.

Resumo

Penna, Bruno Thomé Perugini Fernandes; Brito, Renata Peregrino de. **Orientação Empreendedora, Network e o Desempenho de Pequenas Empresas.** Rio de Janeiro, 2020. 83 p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A Orientação Empreendedora (OE) reflete a propensão de uma empresa a se engajar em comportamentos inovadores, proativos e de correr riscos para atingir seus objetivos. Em um contexto cada vez mais competitivo e globalizado, este campo foi se consolidando como um dos mais férteis na literatura de gestão estratégica, atraindo o interesse de pesquisadores dispostos a investigar como as empresas devem explorar essa postura empreendedora para aprimorar seu desempenho. Dentro deste contexto, um recurso relevante para PMEs, é a utilização da rede de relacionamentos (network) criada em volta da empresa para aprimorar seus negócios. Em vista disso, a presente pesquisa se propôs a analisar empiricamente o impacto da orientação empreendedora no desempenho financeiro e operacional de pequenas empresas, avaliando também a moderação do network de negócios nessa relação. Para tanto, foram coletados dados de 155 pequenas empresas do Rio de Janeiro cadastradas no SEBRAE/RJ, para posterior análise através do método de regressão hierárquica. Os resultados do estudo demonstraram que a orientação empreendedora contribui para melhorias tanto no desempenho financeiro quanto no operacional. Além disso, verificou-se que o network de negócios não exerceu papel moderador em nenhuma dessas duas relações. Com base nestes achados, contribuições acadêmicas e implicações gerenciais foram elaboradas, assim como limitações e sugestões para pesquisas futuras.

Palavras-chave

Orientação empreendedora; Network de negócios; Redes; Desempenho financeiro; Desempenho operacional; Pequenas empresas.

Abstract

Penna, Bruno Thomé Perugini Fernandes; Brito, Renata Peregrino de. **Entrepreneurial orientation, network and small firms performance.** Rio de Janeiro, 2020. 83 p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The Entrepreneurial Orientation (OE) reflects a company's propensity to engage in innovative, proactive behaviors and to take risks in order to achieve its goals. In an increasingly competitive and globalized context, this field has been consolidated as one of the most fertile in the strategic management literature, attracting the interest of researchers willing to investigate how companies should explore this entrepreneurial stance to improve their desempenho. Within this context, a relevant resource for SMEs is the use of the network created around the company to improve their business. In view of this, the present research proposed to empirically analyze the impact of entrepreneurial orientation on the financial and operational desempenho of small companies, also evaluating the moderation of the business network in this relationship. For this purpose, data were collected from 155 small companies in Rio de Janeiro registered in SEBRAE, for further analysis using the hierarchical regression method. The results of the study demonstrated that entrepreneurial orientation contributes to improvements in both financial and operational desempenho. In addition, it was found that the business network did not play a moderating role in either of these two relationships. Based on these findings, academic contributions and managerial implications were elaborated, as well as limitations and suggestions for future research.

Keywords

Entrepreneurial orientation; Business network; Networks. Financial performance; Operational performance; Small business.

Sumário

1. Introdução	10
1.1. Objetivos da pesquisa	11
1.2. Delimitação do estudo	12
1.3. Relevância do estudo	13
2. Referencial teórico	15
2.1. Orientação empreendedora	15
2.1.1. Dimensões da orientação empreendedora	17
2.1.2. A orientação empreendedora e o desempenho	20
2.2. Network: a rede de relacionamentos da empresa	24
2.2.1. Network no contexto de países emergentes	26
2.2.2. Network no contexto de PMEs	28
2.2.3. Orientação empreendedora, network e desempenho	29
2.3. Hipóteses de pesquisa	31
3. Metodologia	34
3.1. Mensuração do construto orientação empreendedora	35
3.2. Instrumento da coleta de dados	36
3.2.1. Operacionalização da orientação empreendedora	37
3.2.2. Operacionalização de network	37
3.2.3. Operacionalização de desempenho	38
3.2.4. Variáveis de controle	39
3.3. Procedimento de coleta de dados	39
3.4. População e amostra	40
3.4.1. Características da população	40
3.4.2. Características da amostra	42
3.5. Método de análise de dados	45
3.5.1. Tratamento inicial dos dados	45
3.5.2. Modelo de mensuração	45
3.5.3. Método para teste das hipóteses	51
4. Resultados e discussão	53
5. Conclusão	60
5.1. Contribuições teóricas	60

5.2. Implicações gerenciais	61
5.3. Limitações e recomendações para estudos futuros	63
6. Referências bibliográficas	65
7. Apêndices	80

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Estatísticas descritivas e correlações	44
Tabela 2 – Resultados da análise fatorial confirmatória (CFA)	46
Tabela 3 – Cargas fatoriais e testes de confiabilidade e validade	47
Tabela 4 – Análise da validade discriminante	49
Tabela 5 – Resultados da regressão para Desempenho Financeiro	52
Tabela 6 – Resultados da regressão para Desempenho Operacional	53
Tabela 7 – Resultado dos testes das hipóteses de pesquisa	54

Introdução

O fenômeno do empreendedorismo é um dos temas mais discutidos e pesquisados atualmente no campo da Administração. Inicialmente descrito por Schumpeter (principal teórico do tema) como a conversão de uma nova ideia ou invenção em uma inovação de sucesso, o empreendedorismo foi estudado por muitos anos a nível individual, tendo como grande foco a figura do empreendedor (Hartmann, 1959; Hornaday & Bunker, 1970). Com a evolução da discussão acerca deste fenômeno, pesquisadores começaram a se interessar também pelo empreendedorismo a nível da firma (Covin & Slevin, 1989; Miller, 1983; Mintzberg, 1973), direcionando então as atenções para a firma empreendedora e sua postura estratégica, posteriormente definida pelos acadêmicos como *Orientação Empreendedora (OE)*, que engloba as ações e os comportamentos através dos quais as iniciativas empreendedoras são exploradas dentro das organizações, representando um meio importante através do qual as empresas são capazes de identificar oportunidades de crescimento (Eggers et al., 2013). Adotando essa postura, a empresa busca inovações e assume riscos para se colocar à frente dos concorrentes (Wiklund, 1999).

Em um contexto cada vez mais competitivo e globalizado, hoje, mais do que nunca, as empresas devem explorar suas capacidades empreendedoras para desenvolver novos negócios se quiserem enfrentar com êxito os efeitos de tecnologias emergentes, clientes exigentes, novos competidores no mercado, e ciclos de vida do produto mais curtos (Exposito & Sanchis-Llopis, 2018). E essas capacidades não devem ser vistas como exclusiva das grandes organizações multinacionais, pois afinal, uma orientação empreendedora pode alavancar também as pequenas e médias empresas brasileiras, as posicionando inclusive entre as líderes do mercado onde atuam em um curto período de tempo, caso de algumas *startups* como a Stone Pagamentos, Conta Azul e Loggi (Revista Exame, 2019; Valor Econômico, 2020).

Para se envolver em atividades empreendedoras e inovadoras, os gestores frequentemente se utilizam da rede de relacionamento (network) criado em volta da empresa para atingir seus objetivos e aprimorar seu desempenho (Jiang et al., 2018). Como resultado, essa rede pode impactar positivamente no desempenho de uma organização através de laços com clientes e fornecedores que facilitam a criação, aquisição e exploração de conhecimento. Além disso, contatos próximos com fornecedores são úteis na aquisição de materiais de qualidade, serviços superiores e entrega pontual e confiável; laços com os compradores criam lealdade, volume de vendas e pagamento confiável, enquanto boas relações com os concorrentes facilitam o compartilhamento de informações e recursos (Su et al., 2015). O desenvolvimento de redes de negócios é visto então, como um mecanismo pelo qual recursos podem ser acessados (Håkansson & Ford, 2002). Criar e manter esses vínculos pode ser uma capacidade organizacional que cria vantagens competitivas para as PME's (Naudé et al., 2014).

As PME's são particularmente importantes no cenário brasileiro pois representam 98,5% das empresas formalizadas do país, empregando 54% da força de trabalho e sendo responsáveis por 27% do PIB (SEBRAE, 2018). Dessa forma, é extremamente relevante pesquisar estratégias que impulsionam o crescimento dessas empresas pois isso provavelmente ocasionaria o aumento do PIB nacional e o número de empregos oferecidos. Diante deste contexto apresentado, o presente estudo se propõe a investigar a seguinte questão de pesquisa:

“A OE contribui para melhorias no desempenho de pequenas empresas? O network de negócios intensifica essa contribuição? ”

1.1.

Objetivos da pesquisa

A missão deste estudo é abordar o problema de pesquisa acima, testando as hipóteses levantadas através de um modelo proposto. O modelo operacionaliza os construtos de Orientação Empreendedora (OE), network de negócios, desempenho financeiro e desempenho operacional por meio de variáveis observáveis com base

na revisão da literatura. Utilizando uma metodologia quantitativa, os objetivos desta pesquisa são:

- (i) Avaliar o impacto da Orientação Empreendedora no desempenho financeiro da pequena empresa;*
- (ii) Avaliar o impacto da Orientação Empreendedora no desempenho operacional da pequena empresa;*
- (iii) Avaliar o efeito moderador do network de negócios na relação entre a OE e o desempenho financeiro, e*
- (iv) Avaliar o efeito moderador do network de negócios na relação entre a OE e o desempenho operacional.*

1.2.

Delimitação do estudo

A pesquisa foi feita apenas com Pequenas e Médias Empresas (PME's) do Estado do Rio de Janeiro cadastradas no banco de dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) utilizando o método de survey para a coleta de dados (primários) e regressão hierárquica para posterior análise desses dados.

Em relação à delimitação teórica, esta pesquisa se propõe a abordar a Orientação Empreendedora através da visão de Covin & Slevin, 1989, considerando-a como a exibição simultânea de inovatividade, propensão à riscos e proatividade. Já o network de negócios, ou seja, a rede de relacionamentos da empresa, é abordado pela visão de Su et al., 2015 considerando o engajamento da empresa no relacionamento com seus fornecedores, clientes e competidores. Seguindo a recomendação de Venkatraman & Ramanujam (1986), o presente estudo buscou capturar diferentes dimensões do desempenho de negócios, considerando o desempenho financeiro e o desempenho operacional das empresas que compuseram a amostra. O desempenho financeiro foi delimitado a variáveis de crescimento de vendas e crescimento de lucro, enquanto o desempenho operacional delimitou-se a avaliar as variáveis de melhorias na qualidade, produtividade e satisfação do cliente.

É importante ressaltar também a delimitação do horizonte temporal da pesquisa, que se trata de um estudo cross-sectional, sendo os dados coletados em 2019 levando-se em conta o período dos últimos 3 anos de atividade das empresas.

1.3.

Relevância do estudo

Apesar de já contar com um grande número de pesquisas, ainda existem importantes oportunidades de contribuição no campo da OE. Uma destas lacunas é a falta de pesquisa de OE em países emergentes como Brasil, Índia e Rússia. Segundo Wales et al. (2013), considerando essas três nações dentre as principais economias emergentes do mundo, é notável que a pesquisa sobre OE (nesses países) mereça maior atenção. Objetivando preencher essa lacuna, esta pesquisa busca estender o conhecimento para além de seu foco tradicional nas economias ocidentais maduras e na China (Rauch et al., 2009), dando um importante passo em direção a aplicabilidade do conceito de OE no contexto de economias emergentes. Estudos que consideram nuances contextuais de economias emergentes e os vinculam a descobertas observadas (como é feito neste estudo) são essenciais para o desenvolvimento significativo da teoria em um mundo globalizado (Gupta & Batra, 2016).

Além disso, este estudo é relevante por dedicar-se à investigação de um segmento de extrema importância para o Brasil: as Pequenas & Médias Empresas (PMEs). Esse tipo de empresa é particularmente interessante pois impedimentos como uma estrutura administrativa hierárquica, podem minar a viabilidade dos esforços de OE (Gupta & Batra, 2016).

Por fim, o presente estudo é capaz de ajudar pesquisadores da área de Gestão Estratégica interessados em investigar a relação entre a Orientação Empreendedora e o desempenho no contexto de PME's, ao mesmo tempo que pode auxiliar gestores desse tipo de organização a compreenderem quais os efeitos de uma postura estratégica empreendedora nos resultados financeiros e operacionais, obtendo ainda uma melhor compreensão do papel exercido pelo network de negócios dentro deste contexto.

A pesquisa foi organizada em seções, iniciando pela revisão de literatura, que ajudará a configurar o enquadramento teórico do estudo, seguida da metodologia onde será descrito detalhadamente os procedimentos realizados. Feito isso, inicia-se a análise e a discussão dos resultados obtidos, até chegar na seção final onde será realizada a conclusão da presente pesquisa, abordando também as limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

2

Referencial teórico

Este capítulo fornece a base conceitual que fundamenta o trabalho, desenvolvendo os seguintes temas: o construto de orientação empreendedora, através da explanação de suas definições, bem como de suas dimensões; as relações entre a OE e o desempenho, abordando diversos estudos desenvolvidos sobre o assunto; e o modelo conceitual e as hipóteses de pesquisa que são formulados a partir da sustentação teórica dos estudos citados.

2.1.

Orientação empreendedora

A Orientação Empreendedora (OE) aparece hoje na literatura de Estratégia como um tema sólido de pesquisa e como um construto frequentemente revisitado por autores que buscam explicar o desempenho financeiro, de inovação, e organizacional das empresas (Avlonitis & Salavou, 2007; Covin & Slevin, 1989; Wiklund, 1999). Entretanto, acadêmicos percorreram um longo caminho para demonstrar que o empreendedorismo não era uma capacidade observada apenas no indivíduo (ou seja, na figura do empreendedor), mas também verificada a nível coletivo, na organização como um todo, chegando a conclusão através desta ótica, que existem firmas mais empreendedoras do que outras.

Um dos primeiros pesquisadores a introduzir essa ideia foi Mintzberg (1973) que, apesar de ainda não se utilizar do termo OE à época, já abordava a postura estratégica empreendedora adotada por empresas, postura essa que se estabelece como uma disposição gerencial enraizada na tomada de decisão. Em suas palavras, ‘na modalidade (postura) empreendedora, a estratégia é dominada pela busca ativa de novas oportunidades, bem como dramáticos avanços frente à incerteza’. É interessante destacar alguns pontos das ideias de Mintzberg (1973): primeiro, ela

ilustra a tomada de decisão por parte de um seletor recorte da organização (leia-se, gestores de alto nível hierárquico), afirmando em seguida que essas decisões são motivadas pela inovatividade (expressado em ‘busca ativa de novas oportunidades’) e atitude em relação à riscos (‘dramáticos avanços frente à incerteza’).

Miller (1983) reforça a ideia de Mintzberg (1973) de que o empreendedorismo pode ser encarado como uma capacidade coletiva, e vai além afirmando que o locus não se restringe apenas aos gestores de topo, mas que pode ser observada de forma difundida na organização como por exemplo dentro dos departamentos de P&D, Marketing ou até de Produção. Logo, Miller (1983) pode ser considerado um dos primeiros autores a defender e sustentar a ideia de “organizações empreendedoras”. Sua contribuição teórica é crucial para dar base à uma corrente de pensamento que enxerga a OE como um coletivo de comportamentos organizacionais, tendo conceituado as firmas empreendedoras como ‘aquelas que se engajam na inovação de produtos, empreende projetos um tanto arriscados, e está entre as primeiras a apresentar inovações proativas, deixando os competidores para trás’. Nota-se que Miller (1983) concebe a OE como um construto composto de três dimensões - inovação, proatividade e atitude em relação a riscos - que devem co-variá para que a OE se configure. De forma implícita, a OE é então vista como a interseção entre essas dimensões. Na ausência de covariância entre as três dimensões, a presença de uma OE, de acordo com a conceituação de Miller (1983), não seria manifestada.

Por fim, ressalta-se que as três dimensões deste autor foram amplamente adotadas em pesquisas posteriores sobre OE (Wales et al., 2013) consolidando a contribuição de Miller (1983) como um dos marcos na evolução deste tema. Baseando-se nessas contribuições e utilizando a mesma base conceitual, Covin & Slevin (1989) evoluem a escala de OE dando origem a um dos instrumentos amplamente utilizados por pesquisadores do campo.

A pesquisa de Lumpkin & Dess (1996), além de ser uma das pioneiras em cunhar o termo “Orientação Empreendedora”, busca evoluir as dimensões sugeridas por Miller (1983), adicionando duas novas variáveis ao construto de OE - autonomia e agressividade competitiva. Na visão dos dois autores a OE refere-se aos processos, práticas e atividades de tomada de decisão que levam a “novas entradas”, caracterizado por uma ou mais das seguintes dimensões: ‘propensão a

agir autonomamente, disposição para inovar e correr riscos, e uma tendência a ser agressivo em relação aos concorrentes e proativo em relação às oportunidades de mercado’.

É importante salientar que Lumpkin e Dess (1996) defendem a ideia de que, apesar de todos os cinco fatores - autonomia, capacidade de inovação, atitude em relação ao risco, proatividade e agressividade competitiva - poderem estar presentes quando uma empresa se engaja em uma nova entrada, esta também pode ser alcançada quando apenas alguns desses fatores estão presentes. Enquanto Miller (1983) afirma que o construto de OE exige a disposição simultânea de inovatividade, proatividade e atitude em relação ao risco, Lumpkin & Dess (1996) sugerem que as dimensões que caracterizam a OE não precisam necessariamente co-variarem, podendo assim variar individualmente entre níveis baixos e altos em cada uma das cinco medidas propostas. Dentro desta visão, pode-se admitir então que uma empresa é capaz de configurar a OE através de diferentes combinações. A partir de Lumpkin & Dess (1996), pesquisadores passaram a reconhecer a distinção fundamental entre a visão unidimensional (ou seja, “dimensão composta”) da OE associada à Miller (1983) e Covin & Slevin (1989) e a visão multidimensional da OE associada à Lumpkin & Dess (1996).

2.1.1.

Dimensões da orientação empreendedora

Como observado anteriormente, o construto da *OE* é tratado de formas diferentes pelos pesquisadores, ora como unidimensional, ora como multidimensional. Na conceituação de Miller (1983), a *OE* é composta pela disposição simultânea de inovatividade, proatividade e propensão ao risco. Já na concepção de Lumpkin & Dess (1996), essa exibição simultânea não é fundamental para a *OE* se configurar, enquanto ainda consideram duas novas dimensões: autonomia e agressividade competitiva. Serão abordadas agora, cada uma das dimensões consideradas para esta pesquisa a fim de delimitá-las; no Apêndice A é possível ainda encontrar a definição das dimensões autonomia e agressividade competitiva propostas por Lumpkin & Dess (1996).

Inovatividade. Reflete uma tendência de apoiar e se engajar em novas ideias, novidades, experimentação e processos criativos, afastando-se, assim, das práticas já estabelecidas (Lumpkin e Dess, 1996). A inovatividade é definida por Rauch et al. (2009, p. 763, tradução nossa) como ‘a predisposição para investir na introdução de novos produtos/serviços, bem como uma busca tecnológica através de P&D para aprimorar processos’. Pode-se dizer assim, que, através da inovatividade, a organização demonstra a capacidade de traduzir as competências empreendedoras dos colaboradores em resultados efetivos como por exemplo o lançamento de produtos ao mercado e a adoção de novas tecnologias. Miller & Friesen (1982) apontam dois momentos estratégicos que deixam clara a presença da inovação no processo empreendedor: o modelo empreendedor de inovação, tratando de organizações que inovam intensamente e com regularidade, assumindo considerável risco em suas estratégias de mercado e produto; e o modelo conservador de inovação, que aponta a inovação como não sendo um estado natural dos negócios, mas que apenas tem lugar quando existem fortes pressões do mercado. Ainda, pela visão de Wang (2008), empresas que se envolvem com a inovatividade são aquelas que exibem comportamento inovador consistente ao longo do tempo. Ambas as conceituações são interessantes pois reforçam o ideal de que a inovatividade é um comportamento mutável e não definitivo; dessa forma, uma mesma empresa pode se mostrar inovadora durante determinado momento, mas ao longo do tempo perder essa característica, e vice-versa. Kreiser & Davis (2010) ainda sugerem que um forte comprometimento da organização com a inovatividade consolida uma cultura de “mente aberta” em toda a empresa, ficando assim mais disposta a assumir riscos.

Propensão ao risco. Assumir riscos está associado à disposição de comprometer recursos para projetos em que o custo da falha pode ser alto, e nos quais os resultados são desconhecidos (Miller & Friesen, 1982); ou seja, ela está relacionada ao nível de coragem da organização em investir recursos para o desenvolvimento de ideias. Reflete em grande parte que a empresa está disposta a romper com o que já é validado e se aventurar no desconhecido. Pode-se auferir que a propensão à riscos impulsiona a organização para iniciativas inovadoras e proativas (Miller, 1983). Empresas com uma orientação empreendedora são tipificadas por propensão ao risco, à medida que se comprometem com dívidas e assumem grandes

compromissos com recursos, no interesse de obter altos retornos aproveitando oportunidades no mercado. (Lumpkin & Dess, 1996; Rauch et al., 2009). Lyon et al. (2000) identificam três tipos de estratégias (genéricas) arriscadas: pedir empréstimos pesados, empregar uma alta porcentagem de recursos em trabalhos que não possuem resultados garantidos e se arriscar em mercados desconhecidos. Matsuno et al. (2002), afirmam que as organizações que se engajam em riscos, (como na comercialização de novas tecnologias por exemplo) são motivadas pela possibilidade de satisfazer as necessidades do mercado; isto é, mesmo não possuindo certeza de sucesso, buscam ser proativas.

Proatividade. A proatividade refere-se a uma postura de antecipar e agir sobre desejos e necessidades futuras do mercado, criando assim uma vantagem em relação aos concorrentes (Lumpkin & Dess, 1996). Com essa perspectiva voltada para o futuro, as empresas proativas demonstram o desejo de ser pioneiras, capitalizando assim, oportunidades emergentes; essas empresas se caracterizam pela introdução de novos produtos e serviços à frente da concorrência, se antecipando à demandas futuras (Rauch et al., 2009). Hughes & Morgan (2007), em adição a isso, sustentam que essa postura, de antecipar os movimentos da concorrência, visa não só a obtenção das vantagens próprias ao pioneirismo, mas também a possibilidade de dar forma e direção ao ambiente no qual a organização está inserida, ou seja, a empresa proativa é aquela que age antecipadamente buscando moldar e criar mudanças no ambiente favoráveis à sua estratégia. É pertinente ainda destacar que a proatividade normalmente envolve um comprometimento substancial tanto financeiro quanto gerencial (Zhou et al., 2005) e é capaz de produzir uma maior capacidade de resposta (Matsuno et al., 2002).

Com um melhor entendimento sobre as dimensões que compõem a OE na visão de Miller (1983), percebe-se que a inovatividade, a proatividade e a propensão à riscos caminham juntas, derivando de uma mesma base conceitual. Isto é, não basta uma empresa apenas buscar inovação sem proatividade, pois se ela introduzir produtos, processos ou serviços já consolidados no mercado, ela deixa de ser empreendedora para assumir um posto reativo. Pela mesma lógica, uma empresa que busca se antecipar ao mercado, sendo proativo frente à clientes e concorrentes, já estará necessariamente assumindo riscos.

2.1.2.

A orientação empreendedora e o desempenho

Conforme Wiklund & Shepherd (2003) destacam, em um ambiente de mudanças rápidas e ciclos de vida mais curtos de produtos e modelos de negócios, os lucros futuros das operações existentes são incertos e as empresas precisam constantemente buscar novas oportunidades. Os argumentos conceituais de pesquisas anteriores convergem para a ideia de que as empresas se beneficiam quando adotam uma postura estratégica empreendedora (Rauch et al., 2009). Esses argumentos estão constantemente relacionados às vantagens de pioneirismo e a tendência de enxergar e aproveitar oportunidades emergentes. A inovação pode trazer reduções nos custos, maior reconhecimento do mercado e novas fontes de receita, conduzindo à melhores resultados financeiro (Ireland et al., 2003). Uma maior proatividade e propensão à riscos impulsiona as empresas a apresentarem novos produtos/serviços ao mercado antes dos concorrentes, o que também pode lhes fornecer uma vantagem competitiva. Esses esforços frequentemente resultam em um bom desempenho (Ireland et al., 2003).

Percebe-se desta forma, que os argumentos teóricos sustentam que a *OE* conduz a um desempenho superior. Entretanto, quando se avaliam os estudos empíricos do campo, é possível notar variações nos resultados. Enquanto a maioria das pesquisas descobriram que as empresas com uma forte *OE* conquistam um desempenho melhor (por exemplo, Covin & Slevin, 1986; Wiklund & Shepherd, 2003), outras foram incapazes de encontrar uma relação significativa (George et al., 2001). Apesar da grande quantidade de artigos suportando o elo positivo, incluindo alguns defendendo a “universalidade” desta relação (Rauch et al., 2009; Semrau et al., 2016) é possível perceber um pequeno grau de inconsistência nos resultados relatados entre a *OE* e o desempenho organizacional.

Na pesquisa de Zahra & Covin (1995) por exemplo, os resultados sugerem que o empreendedorismo corporativo tem um impacto positivo nas medidas financeiras do desempenho da empresa. Esse efeito direto sobre o desempenho, tende a ser modesto nos primeiros anos e aumenta com o tempo, indicando que o empreendedorismo corporativo pode, de fato, ser um meio geralmente eficaz para melhorar o desempenho financeiro da empresa a longo prazo.

De maneira congruente, a pesquisa de Wiklund (1999), determinada a investigar se a relação *OE*-desempenho é sustentável - em outras palavras, se a *OE* afeta o desempenho durante um longo período de tempo ou se é uma "correção rápida" em que o desempenho é afetado apenas temporariamente - defende que de fato os resultados indicam uma relação positiva entre *OE* e desempenho, adicionando ainda que esta relação é amplificada com o passar do tempo. Este resultado se torna interessante à medida que demonstra que a postura empreendedora pode valer até para as pequenas empresas, uma vez que, apesar de ser uma orientação estratégica que consome recursos, traz compensações no longo prazo.

Já na pesquisa de Matsuno et al. (2002), onde os autores investigam as influências estruturais (diretas e indiretas) da Orientação Empreendedora e Orientação de Mercado sobre o desempenho dos negócios. Os resultados sugerem que o efeito positivo da *OE* sobre as medidas de desempenho não é direto, e alcançado apenas através de uma Orientação de Mercado, sustentando ainda que seu efeito direto de desempenho é negativo sobre o ROI.

Messersmith & Wales (2013) examinam em seu artigo os efeitos das variáveis de prática e filosofia gerencial na relação entre a *OE* e o crescimento das vendas. Interessantemente, os resultados não encontraram efeito direto da orientação empreendedora com o desempenho de empresas jovens; no entanto, reforçaram a ideia de que a *OE* tem valor contingencial, sugerindo que, em organizações jovens, o valor do *OE* depende da gerência de recursos humanos. O estudo conclui que essa competência interage com a *OE* para melhorar a capacidade de uma empresa jovem de atingir um desempenho acima da média da empresa.

Hughes & Morgan (2007) também encontraram evidências empíricas conflitantes com o *mainstream* do campo de pesquisa da *OE*. Os autores examinam o impacto das dimensões da Orientação Empreendedora sobre o desempenho de jovens empresas de alta tecnologia em um estágio embrionário de desenvolvimento. Os resultados indicam que o esforço uniforme em todas as dimensões de *OE* não gera ganhos consistentes no desempenho das empresas. Os autores argumentam que coletivamente, as dimensões da *OE* têm (aparentemente) pouca influência direta no desempenho dos negócios.

Tendo isso em vista, muitos pesquisadores desta temática começaram a adicionar variáveis contingenciais (por exemplo, recursos organizacionais e

características do ambiente) na investigação da relação *OE*-desempenho, criando uma corrente de pesquisas contingenciais sobre Orientação Empreendedora. A teoria da contingência sugere que a congruência ou o ajuste entre variáveis como ambiente, estrutura e estratégia, é fundamental para obter um desempenho ideal (Miller, 1988). Lumpkin & Dess (1996) sugerem que as implicações da *OE* no desempenho são específicas do contexto, destacando pertinentemente a complexidade da relação. Ou seja, a força do elo entre *OE* e desempenho depende das características do ambiente externo, bem como das características organizacionais internas.

O dinamismo do ambiente no qual estas empresas estão inseridas por exemplo, exerce um grau de moderação entre a *OE* e o desempenho, de acordo com Covin & Slevin (1989). Os autores indicam que o desempenho entre pequenas empresas em ambientes hostis (isto é, ambientes com índices elevados de concorrência, tecnologias, pressões governamentais, etc.) está positivamente relacionado a uma estrutura orgânica e uma postura estratégica empreendedora. Em ambientes de baixa hostilidade (benignos), por outro lado, o desempenho foi positivamente relacionado a uma estrutura mecanicista, uma postura estratégica conservadora e um perfil competitivo caracterizado por uma gestão financeira conservadora e uma orientação financeira de curto prazo, com ênfase no refinamento do produto. De forma resumida, pode-se aferir a partir dos resultados encontrados neste estudo, que a empresa inserida em um ambiente de alta competitividade pode se beneficiar de uma postura empreendedora enquanto a firma que atua em ambiente de baixa competitividade deve apostar em uma estratégia mais conservadora; logo o impacto da *OE* no desempenho da pequena empresa seria moderado pelo grau de hostilidade do ambiente onde atua.

O acesso à recursos também é constantemente envolvido por pesquisadores que investigam a relação entre *OE* e desempenho. No estudo de Wiklund & Shepherd (2003), os autores fornecem evidências de que esta relação é positiva, demonstrando que a *OE* aumenta a influência de recursos baseados no conhecimento (aplicáveis na descoberta e exploração de oportunidade) no desempenho, ou seja, a disposição em ser inovador, proativo e assumir riscos é capaz de aumentar o impacto positivo que os recursos baseados em conhecimento de uma empresa exercem no desempenho.

Dando sequência à própria pesquisa, Wiklund & Shepherd (2005) investigaram também a influência de outro recurso interno da organização: o acesso à capital financeiro. Os resultados sugerem que a *OE* influencia positivamente o desempenho de pequenas empresas, assim como o acesso ao capital. No entanto, os autores argumentam que confiar nesses relacionamentos de efeito principal (*main effects*) fornece um entendimento incompleto do desempenho dessas empresas. Uma maior compreensão é então buscada pela configuração concomitante de *OE*, acesso à capital financeiro e dinamismo ambiental. Na nova análise, os resultados encontrados sugerem que surpreendentemente, as empresas que enfrentam restrições no acesso à capital e que estão inseridas em um ambiente estável são as que mais se beneficiam em adotar uma *OE* (Wiklund & Shepherd, 2005). Em outras palavras, a *OE* não seria um luxo de empresas em indústrias altamente dinâmicas com capital financeiro abundante, mas sim um meio para superar as limitações de recursos.

Além da importância dos recursos na relação entre a *OE* e o desempenho organizacional, pesquisadores também buscam frequentemente entender o impacto de capacidades. O artigo de Altinay et al. (2016) busca fornecer uma análise holística da interface entre a *OE*, a capacidade de Aprendizagem Organizacional e o desempenho das PME's. Os resultados deste estudo indicaram que a relação entre Aprendizagem Organizacional e o desempenho é mediada pela *OE*. A partir destas evidências, pode-se aferir que as PME's que combinam *OE* e Aprendizagem Organizacional provavelmente terão desempenho ainda melhor do que as empresas adotando apenas uma das duas. Ou seja, podem alinhar sua postura estratégica (*OE*) com suas capacidades (Aprendizagem Organizacional) a fim de gerar comportamentos que contribuam para o crescimento da empresa. Apesar de divergir da pesquisa de Altinay et al. (2016), afirmando que a Aprendizagem Organizacional é sim um mediador importante na relação *OE*-desempenho, o estudo de Wang (2008) também corrobora com a máxima de que as empresas empreendedoras devem fomentar a Aprendizagem Organizacional para maximizar o efeito da *OE* no desempenho.

Sendo a *OE* uma orientação estratégica baseada em tomadas de decisão, a alta gerência da organização assume na grande maioria dos casos um papel de protagonismo na adoção e difusão de práticas empreendedoras. Neste sentido, a pesquisa de Engelen et al. (2015) busca esclarecer o papel da Liderança

Transformacional na facilitação da relação entre a Orientação Empreendedora e o desempenho. Os autores argumentam que o comportamento de liderança da alta gerência, como um mecanismo que determina o ambiente de trabalho de toda a organização, pode ajudar funcionários de nível inferior a abraçar o empreendedorismo e pode incentivar a implementação efetiva e eficiente de atividades empreendedoras em toda a organização. Os resultados indicam que quatro comportamentos transformacionais - articular uma visão, fornecer um modelo apropriado, ter expectativas de alto desempenho e demonstrar apoio aos colaboradores - aprimoram o relacionamento entre a *OE* e o desempenho da empresa. É possível observar então que para a empresa obter os melhores benefícios da *OE*, os funcionários de todos os níveis hierárquicos devem ser motivados pelos líderes a se engajar em atividades empreendedoras.

2.2.

Network: a rede de relacionamentos da empresa

O papel da rede de relacionamentos (*networks*) tornou-se um importante tema nas pesquisas de estratégia (Naudé et al., 2014) devido principalmente ao fato dessas redes se configurarem como uma fonte de recursos para as organizações. De uma maneira geral e abstrata, pode-se dizer que uma rede é uma estrutura onde um conjunto de nós (por exemplo, pessoas ou organizações) são vinculados entre si por fios (relações) específicos (Laumann et al., 1978). Assim, uma rede é tanto uma maneira de influenciar quanto de ser influenciada. (Håkansson & Ford, 2002).

Adentrando em uma perspectiva mais específica e concreta, uma rede engloba um conjunto de relacionamentos com várias organizações, incluindo clientes, fornecedores, concorrentes e outros atores; relacionamentos esses que são conectados entre si e criam uma estrutura de rede mais ampla (Walter et al., 2006). Nessa perspectiva, as empresas não são mais consideradas unidades individuais e autorrealizáveis e dependem de seu ambiente de atuação para obter informações essenciais para o seu funcionamento. Como as organizações não podem gerar internamente todos os recursos necessários, devem realizar trocas com outras organizações para obter esses recursos (Park & Luo, 2001).

A visão baseada em recursos da empresa destaca a importância de acessar esses recursos que não estão diretamente disponíveis para a empresa, mas que estão disponíveis por meio da rede na qual está incorporada (Naudé et al., 2014). A soma desses recursos reais e potenciais disponíveis e derivados da rede constituem o capital social de uma organização (Nahapiet & Ghoshal, 1998), de maneira que a organização pode usufruir desse capital para convertê-lo em benefícios como informações e conhecimento.

Embora tenha valor em uso, o capital social não pode ser negociado facilmente. Confiança e lealdade por exemplo não são transferidos comercialmente de um ator na rede para outro (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Em termos práticos, um relacionamento estabelecido entre um cliente A e um fornecedor B é imensurável financeiramente e dificilmente poderia ser convertido a um cliente C. Por envolver um grau de complexidade social, o capital social é difícil de imitar, o que acaba tornando-o valioso para a empresa (Barney, 1991). Ele possibilita a consecução de fins que seriam impossíveis sem ele ou que poderiam ser alcançados apenas com um custo extra (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Gargiulo & Benassi (2000) reforçam essa ideia afirmando que as redes de relacionamento funcionam como condutores para a transmissão de informações, recursos e oportunidades que poderiam ser aproveitadas para a vantagem competitiva de uma empresa. Em relação à transmissão de informações, os autores sugerem que por meio de relacionamentos e interações em rede, os benefícios estariam na forma de acesso a informações (a) de maneira eficiente, (b) mais cedo do que sem esses contatos externos, e (c) nas oportunidades disponíveis por meio de referências e reputação.

Entretanto, como apontado por Luo (2003), as empresas que investem nos relacionamentos com sua rede se beneficiam não apenas do compartilhamento de recursos organizacionais (informações, experiência, conhecimento e conexões) mas também de recursos operacionais (matérias-primas, instalações de produção, tecnologias, capital financeiro ou canais de distribuição). Como será melhor discutido na seção 2.2.3 desta pesquisa, um bom relacionamento com os fornecedores pode ajudar uma empresa a adquirir materiais de qualidade, bons serviços e entrega pontual. Laços com compradores podem estimular a lealdade do cliente, o volume de vendas e o pagamento confiável. Além disso, um bom relacionamento com executivos de empresas concorrentes pode facilitar a possível

colaboração entre empresas no estabelecimento de preços, negociações por canais de distribuição, além de minimizar as incertezas (M. W. Peng & Luo, 2000).

Baseando-se na literatura pode-se concluir, portanto, que as redes são constituídas a partir dos relacionamentos entre os atores nelas inseridos, e que são capazes de garantir vantagens e aprimorar o desempenho das organizações, oferecendo oportunidades de aprendizado compartilhado, transferência de conhecimento técnico, legitimidade e a troca de recursos.

2.2.1

Network no contexto de países emergentes

Brasil, China, Rússia, México... apesar das amplas diferenças, uma característica comum persiste nos países emergentes: a existência de "vácuos institucionais" devido à falta de instituições de apoio ao mercado (Peng & Luo, 2000). Nessas economias, como os mecanismos institucionais ainda estão em desenvolvimento (por exemplo, regulamentações de mercado, órgãos de suporte etc.) os gestores recorrem à informalidade de laços e conexões pessoais para substituir o apoio institucional formal (Luo, 2003).

Em vista disso, a literatura indica que o contexto institucional no qual as empresas operam pode influenciar até que ponto as empresas são capazes de explorar oportunidades empreendedoras em contextos econômicos menos desenvolvidos (London & Hart, 2004). Em particular, devido ao potencial das relações sociais institucionalizadas para influenciar as atividades de negócios, os teóricos do capital social argumentam que as empresas devem alavancar sua rede de conexões para maximizar a eficácia das operações de negócios em mercados menos desenvolvidos (Boso et al., 2013; Luo, 2003).

Essas conexões de rede se mostram portanto, importantes mecanismos informais de governança que minimizam o impacto dos vácuos institucionais (Peng, 2003), de modo que se tornam cada vez mais relevantes para as empresas quando as instituições legais e reguladoras são menos eficazes na regulação das trocas econômicas (Granovetter, 2005). Nesse contexto, gerentes e empresas geralmente precisam desempenhar funções básicas por conta própria; essas funções podem

incluir a obtenção de informações de mercado, a interpretação de regulamentos e a execução de contratos (Li et al., 2008).

Assim, compreende-se que como as instituições formais de apoio às empresas nos mercados emergentes estão subdesenvolvidas (Hoskisson et al., 2000; London & Hart, 2004), os laços de rede podem ser um facilitador da eficácia da estratégia das organizações (Li et al., 2008). Por exemplo, empresas empreendedoras em mercados emergentes que sofrem com vácuos institucionais podem maximizar os benefícios de suas atividades empreendedoras, alavancando as conexões com instituições governamentais para obter acesso preferencial a informações e recursos valiosos do mercado e obter apoio para inovações (Boso et al., 2013). Além disso, as atividades empreendedoras podem ser facilitadas ao se alavancar os laços com gerentes de outras empresas, incluindo fornecedores, clientes e competidores.

Nesta direção, diversas pesquisas (Jiang et al., 2018; Park & Luo, 2001; Su et al., 2015) mostram que o *guanxi*, popular termo na China que representa as “conexões que facilitam acordos e abrem portas para negócios”, exercem um impacto direto na expansão do mercado e no crescimento das vendas de empresas chinesas, afetando o compartilhamento de recursos e os contextos sociais, econômicos e políticos nas transações entre empresas.

Considerando que o papel das instituições em uma economia é reduzir os custos de transação e informação, reduzir a incerteza e estabelecer uma estrutura de mercado que facilita as interações (Hoskisson et al., 2000) e que nas economias emergentes, essas estruturas que apoiam os mercados livres, como uma infraestrutura legal eficaz, ainda estão evoluindo, e por essa razão o crescimento das empresas nesses países é limitado. Desta forma, a estratégia de crescimento baseada em rede se mostra mais viável e ganha relevância dentro deste contexto (Peng & Heath, 1996)

2.2.2

Network no contexto de PMEs

O papel das redes se torna ainda mais crítico no contexto das PME. Embora a sobrevivência das PME dependa fortemente de sua capacidade de desenvolver novos conhecimentos, muitas sofrem ainda com a falta de recursos essenciais para essas atividades (Naudée et al., 2014).

Nesse sentido, a rede que os gestores da PME tem à disposição ganha ainda mais importância para o desenvolvimento de seu negócio; a literatura existente sugere que a rede pessoal desses gestores é um recurso vital para as PME (Johannisson, 1995). Nas PME empreendedoras, as redes pessoais se tornam extremamente importantes porque são o principal determinante do tamanho da rede dessas PME. Isso se deve ao fato de que, no estágio inicial de crescimento, a rede da empresa é relativamente pequena e se desenvolve principalmente através dos contatos pessoais do CEO (Lechner & Dowling, 2003).

Os empreendedores tendem a explorar sua rede pessoal o máximo possível para desenvolver suas redes organizacionais. Dessa forma, esses gestores-proprietários (CEO's) podem acessar os recursos estratégicos disponíveis em suas redes incorporadas; eles são os principais responsáveis por estimular e explorar o capital social da PME.

Segundo Acquah (2007), os gestores dessas empresas realizam isso por meio de uma variedade de relacionamentos que podem ser usados para o benefício de suas organizações. Isso pode incluir as relações pessoais e sociais dos gerentes com fornecedores, clientes, concorrentes, associações comerciais, instituições do governo e organizações comunitárias. O capital social incorporado nos vínculos externos dos executivos é intangível, difícil de replicar e pode ser considerado um recurso único para cada empresa, invisível aos concorrentes, configurando-se como uma fonte de vantagem competitiva (Peng & Luo, 2000).

A construção desses vínculos externos é tratada na literatura como rede gerencial (ou ainda, laços gerenciais, rede gerencial de negócios), que pode ser definida como o processo de desenvolvimento e exploração de laços sociais, contatos e conexões dos principais gestores com executivos de entidades externas para reduzir custos de transação ou aumentar valores de transação por meio da troca facilitada de recursos, informações e conhecimento (Luo, 2003). Essa ideia está de

acordo com a teoria das redes sociais, que sustenta que os gerentes formam redes e vínculos para obter acesso a recursos e informações escassos e reduzir a incerteza (Li et al., 2008).

Nesse processo, observa-se a tentativa do gestor de mobilizar contatos pessoais para lucrar com oportunidades empresariais (Granovetter, 1985) e os esforços de uma empresa para cooperar com os outros, a fim de obter e sustentar uma vantagem competitiva (Peng & Luo, 2000). Boso et al. (2013) ainda destaca que o estilo empreendedor dos CEO's, manifestado na orientação dos gerentes para as atividades empreendedoras, tem um papel crítico na construção e na utilização de relacionamentos externos.

Neste sentido, esta pesquisa se baseia em trabalhos sobre redes e laços gerenciais (por exemplo, Boso et al., 2013; Su et al., 2015; Jiang et al., 2018) para definir o network de negócios no contexto deste estudo, como as relações que os gestores das PME desenvolvem com clientes, fornecedores e concorrentes em um mercado.

2.2.3.

Orientação empreendedora, network e desempenho

Como dissertado anteriormente, as redes fornecem às empresas um maior acesso a recursos, habilidades, e conhecimentos complementares que não estão disponíveis internamente. No contexto das PME isso ganha ainda mais relevância pois esse tipo de organização tende a ter capacidade insuficiente para gerenciar individualmente todo o processo de inovação e, portanto, emerge um incentivo extra para colaborarem com outras empresas, buscando um potencial pool de recursos e informações (OECD, 2010).

Dessa forma, a colaboração intra-rede preencheria as lacunas de recursos da empresa empreendedora, ofereceria um ajuste complementar entre os parceiros e ajudaria a desenvolver e compartilhar conhecimentos tácitos difíceis de imitar (Parida et al., 2010). Neste sentido, a capacidade de desenvolver relacionamentos com a rede se mostra capaz de avançar na eficácia e a eficiência da orientação empreendedora uma vez que os recursos que constituem a rede de uma empresa podem aprimorar ativos e facilitar processos, permitindo que a empresa se comporte de maneira proativa e inovadora de maneira mais eficaz (Walter et al., 2006).

Esse comportamento empreendedor da empresa deverá se manifestar na busca por inovações e em projetos de risco, fazendo com que agentes externos (ex.: clientes, fornecedores) sejam envolvidos no processo para facilitar a realização desses projetos.

Os clientes por exemplo são atores centrais quando se trata de criação de valor, pois o entendimento de suas necessidades e expectativas pode levar ao sucesso do mercado (Parida et al., 2010). Ao manter relações próximas com seus clientes, a empresa terá maior probabilidade de identificar demandas e de introduzir produtos/serviços adequados ao mercado. Walter et al. (2006) confirma isso destacando que os relacionamentos com clientes/compradores são importantes meios de aprender sobre suas necessidades, a fim de desenvolver ofertas comercializáveis. Em estágios mais avançados, a empresa poderá inclusive agir antecipadamente ao mercado, realizando ofertas diferenciadas em relação aos demais competidores (Chesbrough & Tucci, 2002), o que possivelmente garantiria lucros superiores e maior reconhecimento no mercado. Devido às relações íntimas com seus clientes, as empresas se fazem aptas, portanto, para explorar um fluxo de informações valiosas sobre oportunidades emergentes, o que lhes permite assumir riscos calculados e iniciar ações proativas (Parida et al., 2010).

Ao estreitar relações com seus fornecedores, a empresa poderá desfrutar de diversos benefícios, como por exemplo, garantir acesso a novas tecnologias antes mesmo de seus competidores, capital humano, obter redução nos custos de aquisição, e também melhores prazos e formas de pagamento. O trabalho em rede com fornecedores pode ser importante para novos empreendimentos e pequenas empresas, pois seu envolvimento pode levar ao desenvolvimento de processos mais eficientes (Bradley et al., 2006). Sabe-se também que esse tipo de configuração de rede afeta positivamente o custo, a qualidade, a tecnologia, a velocidade e a capacidade de resposta da produção de uma empresa (Ragatz et al., 1997). Além disso, de acordo com Lee & Tsang (2001), o trabalho em rede com fornecedores estabelecidos aumentaria a credibilidade de um novo empreendimento ou de uma pequena empresa no mercado.

Apesar do senso comum no mundo de negócios, de que duas empresas concorrentes devem se manter distantes entre si, a relação com competidores também pode gerar valor para ambas as partes. Ao desenvolver conexões com concorrentes, o gestor da PME pode se beneficiar com o compartilhamento de

informações sobre como reduzir o custo das operações ou colaborar para compartilhar recursos, e implicitamente conspirar para lidar com incertezas competitivas em seu ambiente (Park e Luo, 2001).

Uma empresa pode por exemplo, aprimorar sua capacidade tecnológica cooperando com empresas concorrentes que desenvolveram suas próprias capacidades tecnológicas. Comparadas com empresas não concorrentes, as empresas concorrentes tendem a acumular conhecimentos comuns úteis e específicos do setor, a possuir recursos estratégicos semelhantes e a buscar objetivos comuns (Wu, 2014).

Como observado por Boso et al. (2013), se relacionar com os gestores das empresas concorrentes pode conduzir a uma maior troca de informações úteis sobre o mercado, como reputação de fornecedores, questões específicas sobre tributação e etc. o que pode facilitar o sucesso nos negócios. No que tange o compartilhamento de recursos, duas empresas que competem no mesmo mercado podem optar por dividir recursos visando a redução de custos. A aproximação entre concorrentes ainda pode ocasionar um conluio tácito na tentativa de estabelecer preços ou até enfraquecer e eliminar novos entrantes em um mercado.

2.3

Hipóteses de pesquisa

Para atender aos objetivos desta pesquisa, 4 hipóteses foram desenvolvidas com base na revisão da literatura. O modelo de pesquisa é composto por 4 construtos, que são: (1) Orientação Empreendedora, (2) Network de negócios, (3) Desempenho Financeiro e (4) Desempenho Operacional. Esses construtos abordados anteriormente apontam para possíveis associações entre si.

Uma síntese de estudos seminais realizados verificando o impacto da orientação empreendedora no desempenho da empresa foi discutida no item 2.1.4 e, através dela, foi possível perceber que os estudos empíricos anteriores convergem para a ideia de que as empresas se beneficiam quando adotam uma postura estratégica empreendedora (Rauch et al., 2009). Esses argumentos estão constantemente relacionados às vantagens de pioneirismo e a tendência de enxergar e aproveitar oportunidades emergentes. Segundo Casillas & Moreno (2010) uma

maior capacidade de inovação, e uma atitude agressiva na busca por novas oportunidades de negócios promovem maiores taxas de crescimento (Casillas & Moreno, 2010). A inovação pode trazer reduções nos custos, maior reconhecimento do mercado e novas fontes de receita, conduzindo à melhores resultados financeiros (Ireland et al., 2003). Uma maior proatividade e propensão à riscos impulsiona as empresas a apresentarem novos produtos/serviços ao mercado antes dos concorrentes, o que também pode lhes fornecer uma vantagem competitiva.

A OE também pode ser uma força de mudança que promove a adoção de novas tecnologias ou abordagens de gerenciamento da qualidade, resultando em melhor desempenho operacional (Tuan Luu, 2017). Esses esforços empreendedores frequentemente resultam em altos índices de crescimento (Ireland et al., 2003; Soininen et al., 2012). Apoiando-se no argumento de que a OE está relacionada a crescimento nos lucros (Baker & Sinkula, 2009) e crescimento nas vendas (Covin et al., 2006), enquanto também contribui para resultados operacionais como produtividade (Chang et al., 2007) e qualidade (Tuan Luu, 2017), esta pesquisa se propõe a investigar as seguintes hipóteses:

H1a: A Orientação Empreendedora impacta positivamente o desempenho financeiro das pequenas empresas.

H1b: A Orientação Empreendedora impacta positivamente o desempenho operacional das pequenas empresas

Segundo Gronum et al. (2012), a inovação é um mecanismo pelo qual as empresas são capazes de liberar os benefícios do capital social. As redes foram identificadas como um fator importante em numerosos estudos sobre o processo de inovação. Ahuja (2000) mostra que o número e a estrutura de conexões em redes de colaboração podem melhorar os resultados da inovação. Ao tentar melhorar os resultados da inovação, o gerenciamento ativo de redes pode levar diretamente a melhores resultados para as empresas. Desta forma, o lócus da inovação deve ser visto também nas redes, e não somente nas empresas ou funcionários individuais (Chesbrough & Tucci, 2002).

Além disso, as empresas que contam com relacionamentos mais fortes dentro de sua rede de negócios estão melhor habilitadas para antecipar as preferências dos novos clientes e as ações dos concorrentes (Naudé et al., 2014),

enquanto ainda correm riscos de forma mais calculada (Parida et al., 2010). Ao manter relações próximas com seus clientes, a empresa terá maior probabilidade de aprender sobre suas necessidades, a fim de desenvolver ofertas comercializáveis e obter maior grau de satisfação, ao mesmo tempo que amplia as chances de introduzir produtos/serviços com sucesso (Walter et al., 2006). Um network sólido com fornecedores pode afetar positivamente o custo, a qualidade, a tecnologia, a velocidade e a capacidade de resposta da produção de uma empresa (Ragatz et al., 1997). No que tange ao network com concorrentes, duas empresas que competem no mesmo mercado podem se beneficiar do compartilhamento de recursos, optando por dividir recursos visando uma redução de custos, ou até mesmo a troca de *know-how* complementar (Wu, 2014).

Com base no que foi resumido acima e no que foi apresentado na Seção 2.2.3, esta pesquisa argumenta que uma empresa que investe no relacionamento com sua rede terá maior probabilidade de obter bom desempenho em suas atividades empreendedoras. Sendo assim, hipoteticamente, a relação entre a OE e o desempenho financeiro e operacional de uma empresa seriam maximizados à medida que ela utiliza os benefícios incorporados em sua rede. Em outras palavras, quanto mais uma empresa que persegue estratégias empreendedoras explorar seu network de negócios, melhor será sua desempenho.

H2a: A relação entre orientação empreendedora e desempenho financeiro é mais forte sob altos níveis de network de negócios

H2b: A relação entre orientação empreendedora e desempenho operacional é mais forte sob altos níveis de network de negócios

3

Metodologia

O foco deste capítulo é explicar como a pesquisa foi conduzida para atingir os objetivos propostos. Primeiro, é realizada uma discussão sobre a mensuração do construto de OE, depois são explicadas as etapas realizadas para desenvolver o instrumento de coleta de dados, incluindo a descrição de como as variáveis foram operacionalizadas. Em seguida, é apresentado o procedimento para coleta dos dados; após, caracteriza-se a população e amostra sendo apresentado logo em seguida as estatísticas descritivas; por fim, é feito um detalhamento do método aplicado para a análise dos dados.

3.1.

Mensuração do construto de orientação empreendedora

Uma discussão adjacente à teoria entre os pesquisadores, reside no debate em relação ao modelo de medida da *OE*, ou seja, se o construto de *OE* deve ser modelado como formativo ou reflexivo (Covin & Wales, 2011). Os modelos de mensuração especificam as relações entre os construtos e suas medidas (também referidos como itens ou indicadores). Os modelos diferem no que diz respeito a direção presumida de causalidade entre o construto e suas medidas, podendo assumir a forma de modelos formativos ou reflexivos (Diamantopoulos & Siguaw, 2006).

Supõe-se que a variável latente forme as suas medidas ou que seja considerada resultante de suas medidas (MacKenzie et al., 2005). Quando a direção presumida da causalidade é do construto às suas medidas, os modelos de medição refletivos são apropriados (MacKenzie et al., 2005). As medidas em tais modelos são conhecidas como indicadores de efeito ou indicadores reflexivos (MacKenzie et al., 2005). Quando a direção da causalidade é das medidas para o construto, os

modelos formativos de medição são apropriados. As medidas em tais modelos são conhecidas como indicadores causais ou indicadores formativos. De forma resumida, pode-se dizer que na modelagem de medição formativa, o construto latente é produzido por suas medidas, enquanto na modelagem de medição reflexiva, o construto latente produz suas medidas (MacKenzie et al., 2005).

A questão de mensuração da OE foi e ainda é de extrema importância para a evolução do campo, já que a adoção de um tipo ou de outro poderá impactar os resultados observados em estudos empíricos. Um modelo de medição reflexivo pressupõe que os indicadores devem co-variarem positivamente, e uma mudança no construto latente reflete em uma mudança em todos os indicadores ao mesmo tempo e de igual magnitude (Hair et al., 2009). Sob um modelo formativo, no entanto, os indicadores são mutuamente independentes, cada um constituindo um aspecto único do domínio teórico do construto, resultando no construto derivando seu significado a partir de seus indicadores (Hair et al., 2009). A medição formativa, portanto, não pressupõe, a priori, a covariância dos indicadores, e cada indicador pode ter antecedentes diferentes.

Neste sentido, a decisão sobre como a OE será medida na pesquisa deve se basear no entendimento teórico do construto (Covin & Wales, 2011). As medidas que avaliam as dimensões individuais de OE, como a medida de Hughes & Morgan (2007), e medidas que avaliam combinações de elementos de OE através de uma dimensão composta, como Miller (1983) e Covin & Slevin (1989) medem, não são simplesmente abordagens alternativas para avaliar o mesmo fenômeno; são medidas de diferentes fenômenos. A OE, definida por Lumpkin e Dess (1996), não deve ser representada como o mesmo construto latente que a OE definida por Miller (1983), e essas concepções diferentes requerem medidas diferentes.

O histórico de pesquisas anteriores (Wales et al., 2011; Rauch et al., 2009; Covin & Wales, 2012) indica que a Orientação Empreendedora é frequentemente configurada como um construto reflexivo por duas razões principais: (1) por se tratar de um coletivo de crenças e comportamentos empreendedores, a OE forma uma predisposição da organização em se engajar em novas ideias e projetos, correr riscos e buscar uma posição à frente de seus concorrentes. Sendo assim, esses indicadores seriam reflexos (efeitos) dessa postura estratégica. Essa característica é particular de modelos reflexivos, onde a causalidade flui do construto para seus indicadores, ou seja, o construto dá origem a indicadores observáveis (Fornell &

Larcker, 1981). Além disso, (2) as correlações entre os indicadores do construto (inovatividade, proatividade e propensão ao risco) sugerem a adoção de um modelo de medição reflexiva, apropriados quando correlações elevadas são esperadas entre os indicadores (Covin & Wales, 2012). Em um modelo reflexivo, o construto subjacente orienta os indicadores, que têm inter-correlações positivas e, desejavelmente altas (Hair et al., 2009).

3.2.

Instrumento de coleta de dados

O desenvolvimento do instrumento de coleta de dados se deu pelo seguinte fluxo: após definir a operacionalização de cada variável, a tradução das escalas da língua inglesa para portuguesa foi feita usando a técnica de *back-translation* com o auxílio de dois professores do corpo docente do IAG - Escola de Negócios da PUC-Rio. Uma vez que as escalas foram traduzidas pelo pesquisador e revisadas pelos professores, o questionário foi compilado para aplicação do pré-teste.

O pré-teste foi aplicado pelo pesquisador presencialmente com duas turmas do workshop Líder Coach do SEBRAE, uma na Unidade Méier e a outra na Unidade Barra. Esse workshop foi escolhido por se tratar de uma solução do SEBRAE voltada para gestores de PME's, público adequado ao interesse da pesquisa. Ao todo, 20 respondentes participaram do pré-teste. No final do questionário, foi incluído um espaço para feedbacks dos participantes em relação ao conteúdo, a linguagem e o fluxo das perguntas. Além disso, o pesquisador teve a oportunidade de conversar diretamente com alguns participantes para checar algumas premissas sobre a clareza das questões. Nesta etapa foi medido também o tempo médio de preenchimento do questionário: 11 minutos.

Feito isto, o pesquisador e a orientadora debateram sobre os feedbacks e sugestões observadas no pré-teste para decidir quais alterações no questionário deveriam ser efetuadas. O instrumento de coleta utilizado (que pode ser observada no APÊNDICE B) dispôs de um total de 39 itens: 14 itens de Orientação Empreendedora, 5 itens de Network, 4 itens de Dinamismo do ambiente, 6 itens de Desempenho, 5 variáveis de controle, e 5 itens de informações sobre gestor e empresa. Inicialmente, o questionário havia sido criado pelo pesquisador na

plataforma *Qualtrics*, mas por exigência do SEBRAE, a distribuição foi feita pelo *Question Pro*, por ser a ferramenta interna que eles já utilizavam.

Abaixo, são descritas questões específicas acerca de cada uma das variáveis do modelo teórico proposto e como cada uma delas foi operacionalizada para compor o questionário, convertendo o modelo teórico em um modelo de medida. É notável ressaltar que todas as variáveis (exceto as de controle) foram medidas através de escala tipo Likert de 5 pontos, que apresentava um *continuum* variando de 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente).

3.2.1.

Operacionalização da orientação empreendedora

Nesta pesquisa a *OE* foi medida usando a escala desenvolvida por Eggers et al. (2013), instrumento de 14 itens e 5 pontos tipo likert. A escolha por esta escala de *OE* se justifica por sua adequação à PME's, público-alvo desta pesquisa, e também por ter sido adaptada a partir de escalas amplamente reconhecidas como Covin & Slevin (1989) e Hughes & Morgan (2007). Essa operacionalização considera as dimensões de inovatividade, pró-atividade e propensão a riscos, forma de medida mais empregada em estudos acerca do tema (Covin & Lumpkin, 2011; Rauch et al., 2009).

Embora pesquisas como Lumpkin & Dess (1996) defendam que essas três dimensões da *OE* possam exibir variância independente, a pesquisa empírica anterior fornece suporte para a ideia de que as dimensões de inovatividade, propensão à riscos e proatividade "são de igual importância na explicação do desempenho dos negócios" (Rauch et al., 2009). Este estudo segue o método de pesquisas anteriores (por exemplo, Covin & Slevin, 1989; Sadler-Smith Eugene et al., 2003; Su et al., 2015) para agregar os itens em uma única medida da *OE* da empresa (média dos itens).

3.2.2.

Operacionalização de network

De acordo com a conceituação adotada nesta pesquisa, os esforços da empresa nos relacionamentos com sua rede de negócios foram medidos através de

uma escala de 5 pontos tipo likert apresentados por (Su et al., 2015). A escala avalia, através de 3 itens, o engajamento da empresa respondente nos relacionamentos com seus pares de negócios (clientes, fornecedores e competidores), considerando os últimos 3 anos de atuação. Quanto maior o grau indicado na escala, maior o esforço realizado.

3.2.3.

Operacionalização do desempenho

Uma escala subjetiva de 6 itens e 5 pontos tipo likert mediu o desempenho das empresas. O uso de uma medida subjetiva de desempenho oferece uma série de vantagens no estudo atual sobre o uso de medidas objetivas de desempenho, como por exemplo, dados de arquivos (Rauch et al., 2009). Em primeiro lugar, o foco deste estudo está no contexto das PME's. Em tal contexto, a obtenção de medidas confiáveis derivadas da contabilidade é difícil devido às diferenças nos procedimentos contábeis, e principalmente à disposição das empresas em divulgar métricas de desempenho confidenciais (Powell, 1992). Em segundo lugar, em uma PME, a percepção do fundador/diretor/gerente respondente sobre o sucesso ou fracasso da empresa em relação aos rivais tem frequentemente uma influência motivacional mais forte nas escolhas gerenciais (Dess & Robinson, 1984).

Para atender o objetivo da pesquisa de investigar o impacto da OE em diferentes desempenhos, duas escalas foram utilizadas: na escala que avaliou o desempenho financeiro da empresa, cada respondente foi solicitado a comparar o crescimento de sua empresa com seus concorrentes diretos nos últimos 3 anos, de forma que quanto mais alta a pontuação na escala, mais alto era o nível de desempenho em relação aos rivais do setor (Rhee et al., 2010) avaliando os itens crescimento de vendas, crescimento do lucro e redução de custos (Exposito & Sanchis-Llopis, 2018). A média desses itens constituiu a pontuação do construto de desempenho financeiro. Já na escala que avaliou o desempenho operacional da empresa, foram avaliados os seguintes itens: satisfação dos clientes, qualidade dos produtos/serviços e produtividade (Exposito & Sanchiz-Llopis, 2018). A média desses itens formou a pontuação do construto de desempenho operacional.

3.2.4.

Variáveis de controle

Baseando-se na literatura (por exemplo, (Chen & Huang, 2009; Wang, 2008), algumas variáveis relevantes foram incluídas no modelo de pesquisa para controle estatístico: tamanho da empresa, idade da empresa e dinamismo do ambiente. A justificativa para a inclusão é que pesquisas anteriores indicam que essas variáveis têm o potencial de influenciar o desempenho de empresas empreendedoras (por exemplo, Gao et al., 2007; Wang, 2008). Assim, o tamanho da empresa foi medido pelo número total de funcionários, posteriormente transformado em logaritmo. Já a idade da empresa, foi medida pelo número de anos que a empresa tem de funcionamento, também transformado em logaritmo. O dinamismo do ambiente, que descreve a taxa de mudança e a imprevisibilidade da mudança no ambiente externo da organização (Dess & Robinson, 1984) foi medido através da escala de Ruiz-Ortega et al. (2013), instrumento composto por 4 itens de escala likert 5 pontos.

3.3.

Procedimento de coleta de dados

Após os procedimentos detalhados na Seção 3.1, foi utilizado o modelo final do questionário para a obtenção de dados primários das empresas cadastradas na base do SEBRAE-RJ. Foi criada uma versão on-line do questionário na plataforma Question Pro, que possibilitou o envio simultâneo para o e-mail das respectivas empresas. Em conjunto com o SEBRAE, foi definido que a base de dados deveria ser filtrada selecionando somente empresas que utilizaram alguma das soluções do SEBRAE nos anos de 2018 e 2019 somente, na tentativa de atingir empresas que apresentavam um vínculo recente com o órgão e que, em razão disto, se sentiriam mais dispostas a dar algum tipo de retorno.

A pesquisa foi enviada via e-mail no dia 22/10/19 para as 6630 empresas selecionadas após a filtragem da base. No dia 24/10/19 e 28/10/19 foram enviados lembretes também via e-mail na tentativa de aumentar a taxa de resposta. Com este mesmo objetivo, no dia 29/10/19 um último lembrete foi enviado via SMS para os telefones cadastrados na mesma base. É importante destacar que as mensagens com

os convites para participação na pesquisa enfatizaram seu cunho acadêmico e garantiram o anonimato das empresas envolvidas, além de ressaltar que o questionário era direcionado em específico para integrantes da alta administração da empresa com uma clara visão da cultura e da estratégia organizacional. Para obter uma validação em relação a essa questão, foi incluído no instrumento de coleta um item que perguntava diretamente o cargo do respondente na empresa.

Na semana seguinte, para verificar o viés de não-resposta, o pesquisador ainda listou empresas que não responderam ao questionário e, de posse do contato das mesmas registrados na base do SEBRAE, fez ligações para realizar a pesquisa por telefone com as empresas. Um roteiro de ligações foi criado para ajudar neste processo.

Esta etapa de coleta de dados levou um total de 37 dias, e entre pré-teste, e-mail e ligações, 155 empresas responderam suficientemente ao questionário, sendo este o número final da amostra. No dia 04/11/2019, iniciou-se a etapa de análise dos dados coletados.

3.4.

População e amostra

Esta seção objetiva detalhar com o máximo de informações relevantes possíveis as características da população e da amostra pesquisada. Os dados da população de EPP foram consultados em grande parte via estudos do SEBRAE, disponíveis na internet. Já os dados da população são disponibilizados pelo autor com base no retorno das empresas respondentes da *survey*.

3.4.1.

Características da população

A população deste estudo se resume às pequenas empresas do Estado do Rio de Janeiro, oficialmente conhecidas como Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, cadastradas na base de dados do SEBRAE-RJ. Segundo a lei nacional conhecida como “Lei Geral da Micro e Pequena Empresa”, a Microempresa é considerada aquela cujo “o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00,

enquanto a EPP, Empresa de Pequeno Porte, auferem em cada ano calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais)”.

Não há dúvidas de que as Empresas de Pequeno Porte (EPP) são de grande importância para o país: junto com as Microempresas (ME) elas representam cerca de 98,5% do total de empresas privadas formalizadas do país, respondem por 27% do PIB e são responsáveis por 54% do total de empregos formais existentes no país, ou seja, empregam mais trabalhadores com carteira assinada que as médias e grandes empresas (SEBRAE, 2018).

Em 2010, havia cerca de 3 milhões de ME no país. Esse número deve ter atingido 4,14 milhões, em 2017 e deverá chegar a 4,66 milhões, em 2022, segundo projeções (SEBRAE, 2018). Isso representa um crescimento de 75,5% nesse período de 23 anos, a uma taxa média anual de 2,47%. No caso das EPP, a quantidade de empresas deste porte cadastrada na Receita Federal, em 2010, era de cerca de 800 mil (SEBRAE, 2018). Em 2017, esse número deve ter atingido 1,13 milhão e o Brasil deverá contar com 1,39 milhões de EPP, em 2022, também com base nas projeções (SEBRAE, 2018). Se isso se confirmar, significará um aumento de 109,5% no período, a uma taxa média anual de 3,27%, bem maior que a da ME (SEBRAE, 2011).

A maior parte das EPP está concentrada na região Sudeste (52,3% do total de EPP), com o Estado de São Paulo reunindo 31,4% das EPP brasileiras, enquanto o Rio de Janeiro concentra 8,63% (SEBRAE, 2018). De acordo com a pesquisa realizada pelo SEBRAE (2018), o Estado do RJ contava com 88.336 EPP registradas, tendo uma projeção de 108.300 EPP para o ano de 2019. Em relação às ME's, o Sudeste ainda concentra o maior número de empresas: 48% das Microempresas brasileiras estão nesta região. No Rio de Janeiro, em 2015 existiam 265.246 ME's registradas (SEBRAE, 2018) e segundo projeção esse número em 2019 subiria para 302.145 empresas, o que iria configurar a maior taxa de crescimento entre os Estados da região Sudeste (SEBRAE, 2018).

Na base de dados do SEBRAE-RJ, pode-se observar que o setor de Comércio é o setor que concentra maior número de empresas, entre EPP's e ME's (49,5%). Já o setor de Serviços corresponde a 38% do número total de empresas da base, enquanto Indústria e Agronegócio concentram 10,8% e 0,9% respectivamente.

Em relação aos gestores dessas empresas, 57,2% são do gênero masculino e 42,8% são do gênero feminino. Dentre as mulheres, a média de idade é de 44 anos. Já os homens possuem média de idade um pouco mais elevada (47 anos).

Segundo os resultados de pesquisa realizada em 2017 pelo SEBRAE, 26,8% dos entrevistados têm nível superior, sendo que 4,9% têm nível superior incompleto e 21,9%, nível superior completo; 5,1% têm pós-graduação. Ou seja, no total, 31,9% dos gestores de ME's e EPP's tiveram acesso à nível superior de ensino. Por outro lado, há uma parcela grande (44,2%) desses empresários que têm “somente” o ensino fundamental completo.

3.4.2.

Características da amostra

Em suma, a amostra utilizada para o estudo foi composta por 155 empresas, classificadas como ME's ou EPP's, que se dispuseram a participar do levantamento ao responder de forma suficiente o questionário a elas encaminhado via e-mail.

Em relação às características dos respondentes, a maioria dos gestores que responderam a pesquisa é composta por homens (56,6%), enquanto 43,4% eram do gênero feminino. A média de idade dos gestores da amostra se aproximou da média observada na população: 44 anos entre as mulheres, e 48 anos entre os homens. O setor mais representado dentre as empresas da amostra foi o de Comércio com 43,8%, enquanto o Serviço e Indústria tiveram representatividade de 38,8% e 17,5% respectivamente. Nenhuma empresa de Agronegócio participou da pesquisa, resultado que não surpreende tendo em vista o fato de que o Rio de Janeiro possui baixo número de EPP's e ME's atuantes neste setor.

A média de idade das empresas da amostra também foi calculada: 13 anos. Mas um ponto a se destacar, é a avaliação do desvio-padrão de 11 anos, o que conduz à conclusão de que a amostra é composta por uma mescla de empresas jovens e empresas mais consolidadas no mercado. Apoiando essa afirmação, foi possível verificar que a idade máxima registrada dentre as empresas foi de 50 anos de existência, enquanto a idade mínima foi de 3 anos, configuração que se mostra positiva para o interesse da pesquisa, com a possibilidade de avaliar a Orientação Empreendedora em empresas com diferentes estágios de maturidade.

Apesar de não dispor dessa informação sobre a população da pesquisa na base de dados para efeitos comparativos, foi possível requisitar através do questionário o número de funcionários de cada empresa. A amostra registrou uma média de 10,7 funcionários por empresa, número dentro do esperado considerando a realidade das ME's e EPP's.

Comparando as estatísticas da amostra com as da população, a maior diferença observada está relacionada com o grau de instrução dos gestores. Enquanto na população, apenas 27% dos gestores possuem Ensino Superior, na amostra 66,5% dos gestores completaram no mínimo a faculdade, sendo que destes, 31,6% cursaram Pós-Graduação, demonstrando que os empreendedores participantes da pesquisa possuem um nível de escolaridade bem acima da população. 16,4% ainda chegaram a ingressar no Ensino Superior, mas não completaram. Apenas 2% dos gestores da amostra pararam os estudos no Ensino Fundamental, diferença considerável quando comparado aos 44% da população pesquisada.

Tendo em vista a necessidade de avaliar o padrão médio das respostas obtidas para cada uma das variáveis observáveis do modelo de mensuração, realizou-se uma análise descritiva das estatísticas. Para tanto, os valores da média e desvio-padrão, junto às correlações de Pearson (Lin, 1989) entre as variáveis adotadas no modelo é apresentada a seguir na Tabela 1.

Tabela 1 – Estatísticas descritivas e correlações

Nº	Variável	Média	D.P.	1	2	3	4	5	6	7
1	OE	3,6	0,6	1						
2	Network de negócios	3,6	0,7	.54**	1					
3	Desempenho Financeiro	3,1	1,0	.38**	.34**	1				
4	Desempenho Operacional	3,8	0,8	.53**	.42**	.54**	1			
5	Dinamismo	3,5	0,9	.35**	.19*	.31**	.38**	1		
6	Tamanho da empresa	10,3	15,2	.10	- 0.1	.27**	.07	- .06	1	
7	Idade da empresa	13,0	10,6	- .18*	- 0.9	- .05	- .20	- .17*	.21**	1

N = 155

*p< 0.05

**p< 0.01

3.5.

Método de análise dos dados

Esta seção objetiva detalhar com o máximo de informações relevantes possíveis as características da população e da amostra pesquisada. Os dados da população de EPP foram consultados em grande parte via estudos do SEBRAE, disponíveis na internet. Já os dados da população são disponibilizados pelo autor com base no retorno das empresas respondentes da *survey*.

3.5.1.

Tratamento inicial dos dados

Inicialmente, foi necessário fazer uma análise dos dados coletados para verificar se as empresas respondentes haviam respondido o questionário por completo. Durante essa análise, 6 empresas foram excluídas da amostra por não terem respondido aos itens de desempenho (variável dependente do estudo) não estando, portanto, aptas a contribuir para a pesquisa. Mais 2 empresas foram descartadas pelo fato do questionário ter sido respondido por funcionários operacionais (“caixa” e “assistente administrativo”). Durante esta primeira etapa, o pesquisador também se dedicou a confirmar informações dos respondentes (setor de atuação e idade da empresa) verificando os dados que constam na base de dados do SEBRAE. Não foram detectadas divergências nas informações entre as duas fontes. Feito isso, prosseguiu-se para a análise do modelo de medidas

3.5.2.

Modelo de mensuração

Uma análise fatorial confirmatória foi executada para validar o modelo de mensuração, representada com um modelo que mostra como variáveis medidas se unem para representar construtos. Nesse procedimento conhecido como CFA, objetivou-se não apenas comprovar um ajuste de dados aceitável, mas também demonstrar evidência de validade dos construtos (Hair et al., 2009).

Para a CFA, utilizou-se o algoritmo de *Maximum Likelihood Estimation* (MLE), que se mostra mais eficiente e sem vieses quando a premissa de

normalidade é atendida (Hair et al., 2009). O modelo de mensuração foi avaliado através dos índices de ajuste podendo ser considerado de bom ajuste, modelos por exemplo com RMSEA menor que 0,07 e CFI e GFI maior que 0,92 (Hair et al., 2009).

Ao todo, foram executados 3 modelos para análises confirmatórias. O Modelo 1, considerou o construto de Orientação Empreendedora e suas dimensões Inovatividade, Proatividade e Propensão à riscos. O Modelo 2 considerou os construtos de Desempenho Financeiro e Desempenho Operacional. É importante ressaltar que a CFA não foi realizada separadamente para o construto Network de negócios, por se tratar de apenas um construto, e com apenas 3 variáveis observáveis. Por fim, o Modelo 3 (*full model*) considerou os construtos dos modelos 1 e 2 e mais, agora sim, o construto Network de negócios. A Tabela 2 abaixo mostra os resultados para cada modelo de CFA executado.

Tabela 2 – Resultados da análise fatorial confirmatória (CFA)

Modelo CFA	χ^2	gl (df)	χ^2 /gl	p-valor	GFI	CFI	RMSEA
Modelo 1	90,82	51	1,78	0,001	0,90	0,92	0,07
Modelo 2	8,68	4	2,17	0,070*	0,98	0,99	0,08
Modelo 3 (<i>Full Model</i>)	224,50	161	1,40	0,001	0,90	0,94	0,05

Modelo 1: Construto de Orientação Empreendedora (Inovatividade, Proatividade e Propensão à riscos)

Modelo 2: Construtos Desempenho Financeiro e Desempenho Operacional

Modelo 3 (Full Model): Todas as medidas do Modelo 1 e 2 mais o construto Network de negócios

GFI: Goodness-of-fit index

CFI: Comparative fit index

RMSEA: Root mean square error of approximation.

GL: Graus de liberdade (degrees of freedom)

*não significante para $\alpha = 0,05$

Como demonstrado acima, os índices de *fit* indicaram um ajustamento adequado do modelo mensurado. Além disso, considerações sobre validade convergente, discriminante e confiabilidade dos construtos foram realizadas. Analisaram-se as cargas fatoriais padronizadas calculadas no CFA (*full model*), sendo a validade convergente observada quando os coeficientes do caminho das variáveis latentes para seus correspondentes indicadores observáveis forem estatisticamente significantes ($t > 2,0$) (Gerbing & Anderson, 1988). Como pode ser visto na Tabela 3 abaixo, todos os valores t são significativos, o que indica que

os construtos têm boa validade convergente. Os indicadores de confiabilidade do construto e a variância extraída (AVE) dos mesmos também foram calculados nesta etapa. A lógica para o primeiro caso é atingir um valor igual ou maior que 0,7, enquanto que no segundo é ser igual ou superior a 0,5 (Hair et al., 2009). Ambos apresentaram níveis aceitáveis.

Tabela 3 – Cargas fatoriais e testes de confiabilidade e validade

Item	Cargas fatoriais padronizadas	t-values
<i>Orientação Empreendedora ($\alpha = 0,81$ / CR = 0,74 / AVE = 0,5)</i>		
Em nossa empresa, damos muita importância a novas linhas de produto/serviço	0,342	3,968
Nós nos consideramos uma empresa inovadora	0,717	Fixado*
Nossa empresa geralmente é a primeira a chegar no mercado com novos produtos/serviços	0,88	9,641
Os concorrentes nesse mercado nos reconhecem como líderes em inovação	0,793	9,051
Incentivamos as pessoas da nossa empresa a assumir riscos com novas ideias	0,576	5,309
Valorizamos novas estratégias/planos, mesmo não tendo a certeza de que irão funcionar	0,702	Fixado*
Para fazer alterações efetivas na oferta de nossa empresa, estamos dispostos a aceitar um nível moderado de risco de perdas	0,621	5,54
Nossa empresa se envolve em investimentos arriscados (por exemplo, novos funcionários, instalações, dívidas, mercado de ações, etc.) para estimular o crescimento futuro	0,489	4,71
Nossos esforços de marketing tentam se antecipar aos clientes, em vez de responder a eles	0,657	5,286
Trabalhamos para encontrar novos negócios ou mercados para atingir	0,764	5,59
Incorporamos soluções em nossos produtos/serviços para as necessidades latentes (ainda sem clareza) dos clientes	0,52	Fixado*
Tentamos continuamente descobrir necessidades	0,532	4,69

adicionais de nossos clientes das quais eles não tem consciência

***Network de negócios* ($\alpha = 0,71$ / $CR = 0,73$ / $AVE = 0,5$)**

Nos últimos 3 anos, nós investimos muito esforço cultivando relacionamentos com clientes	0,821	Fixado*
Nos últimos 3 anos, nós investimos muito esforço cultivando relacionamentos com fornecedores	0,748	7,95
Nos últimos 3 anos, nós investimos muito esforço cultivando relacionamentos com concorrentes	0,482	5,428

***Desempenho Financeiro* ($\alpha = 0,85$ / $CR = 0,85$ / $AVE = 0,74$)**

Em comparação com meus principais concorrentes nos últimos 3 anos, nossa empresa teve mais crescimento nas vendas	0,857	Fixado*
Em comparação com meus principais concorrentes nos últimos 3 anos, nossa empresa teve mais lucratividade	0,864	9,249

***Desempenho Operacional* ($\alpha = 0,82$ / $CR = 0,82$ / $AVE = 0,6$)**

Em comparação com meus principais concorrentes nos últimos 3 anos, nossa empresa teve mais satisfação dos clientes	0,745	9,516
Em comparação com meus principais concorrentes nos últimos 3 anos, nossa empresa obteve maiores melhorias na qualidade dos produtos/serviços oferecidos	0,742	9,484
Em comparação com meus principais concorrentes nos últimos 3 anos, nossa empresa obteve maiores melhorias na produtividade	0,84	Fixado*

Nota. Para que seja possível executar a CFA no software AMOS, é exigido que um parâmetro por construto seja fixado. Tendo isto em vista, o t-value dos parâmetros fixados não são calculados.

Em seguida, para verificação da validade discriminante, grau em que um construto mostra-se verdadeiramente distinto dos demais, foi feita a comparação entre a variância extraída do construto (AVE) com suas correlações com os outros construtos (Hair et al., 2009). Segundo Fornell & Larcker (1981), para que a validade discriminante seja exibida, todas as correlações entre os construtos devem

apresentar coeficientes menores do que a raiz quadrada da variância extraída (AVE). A Tabela 4 apresenta esses resultados, confirmando a validade discriminante:

Tabela 4 – Análise da validade discriminante

	OE	DES_FIN	DES_OPER	NETWORK
OE	0,70			
DES_FIN	0,54	0,86		
DES_OPER	0,38	0,34	0,78	
NETWORK	0,53	0,42	0,54	0,70

Nota. Os valores da linha diagonal da tabela (em negrito) representam a raiz quadrada das variâncias extraídas dos construtos, enquanto que os demais valores expressam o coeficiente de correlação de Pearson.

OE: Orientação Empreendedora

DES_FIN: Desempenho Financeiro

DES_OPER: Desempenho Operacional

NETWORK: Network de negócios

Por fim, verificou-se a possível existência de viés de método comum. Algumas evidências previamente conhecidas sugerem que o *common-method bias* não afetaria seriamente os resultados deste estudo. Primeiro, a evidência meta-analítica sobre a relação entre OE e desempenho demonstra que a análise dessa relação usando dados subjetivos (percepção dos gestores por exemplo) não leva a resultados significativamente diferentes de dados arquivados, como por exemplo registros contábeis (Rauch et al., 2009). Ainda assim, foram aplicados alguns tratamentos sugeridos por Podsakoff et al. (2003): primeiramente, durante o texto de apresentação do questionário, foi garantido aos participantes o anonimato das respostas. Frisou-se também que não haviam respostas certas ou erradas e que eles deveriam responder às perguntas da maneira mais honesta possível; esses procedimentos devem reduzir a apreensão da avaliação das pessoas e torná-las menos propensas a editar suas respostas para serem mais socialmente desejáveis (Podsakoff et al., 2003).

Além disso, dois procedimentos estatísticos foram aplicados: o primeiro foi executar uma análise fatorial exploratória (EFA) com todas as variáveis usadas no modelo e verificar a variância total explicada em apenas um fator comum, procedimento comumente chamado de *Harman's one factor test*. Variações de 50% ou mais devem ativar um alerta sobre a possível existência de um viés significativo no método comum na amostra. O resultado desse procedimento demonstrou que esse fator apresentou uma variância total explicada em 27,6%, muito abaixo do limite de 50%.

O segundo teste foi a realização de uma análise fatorial confirmatória adicional (CFA) que incluiu um construto representando a variância do método comum, no qual todas as variáveis foram igualmente carregadas e verificadas se a variância comum (o quadrado da carga) era significativa. Sua carga comum foi de 0,41, representando uma variância comum de 16,81%. Com base nestes resultados citados, foi constatado que o viés do método comum não é um problema no presente estudo.

3.5.3.

Método para teste das hipóteses

Uma vez que um modelo satisfatório de mensuração foi obtido, o próximo passo dedicou-se ao teste das hipóteses de pesquisa. As hipóteses foram testadas através do método de regressão linear múltipla, justificando-se essa decisão pelo fato da amostra conter um baixo número de observações, o que poderia comprometer a utilização do método SEM para testar um efeito de moderação (hipóteses 2a e 2b). Um procedimento de regressão foi seguido, dando origem a 3 modelos, tendo o Desempenho Financeiro e Desempenho Operacional como variável dependente. A análise de regressão hierárquica permite uma comparação entre modelos alternativos com e sem moderadores, onde um efeito de interação só existe se o termo de interação contribuir significativamente para a variação explicada na variável dependente sobre os principais efeitos das variáveis independentes (Hair et al., 2009).

O termo de interação, na prática, é uma variável formada pela multiplicação de uma variável independente pelo moderador em questão. O coeficiente resultante é angular e indica o quanto a variável independente muda ao longo de valores da

variável moderadora (Hair et al., 2009). É importante destacar que, neste método, é preciso estimar, em um primeiro momento, os resultados originais, isto é, sem a moderação e, em um segundo momento, com a variável moderadora (HAIR et al., 2009). Este processo, em termos mais específicos, objetiva calcular as diferenças entre o R^2 do modelo aditivo e do modelo não-aditivo. Se a mudança for estatisticamente significativa, então o efeito moderador se faz presente (Hair et al., 2009). Abaixo, seguem os modelos e as variáveis incluídas em cada um:

Modelo 1: Incluídas as variáveis de controle Idade da empresa, Tamanho da empresa e Dinamismo do ambiente

Modelo 2: Incluídas as variáveis independentes Orientação Empreendedora e Network de negócios

Modelo 3: Incluído o termo de interação OE x network de negócios

Um procedimento referenciado como *mean-centered* (Iacobucci et al., 2017) foi executado nas variáveis independentes OE e Network de negócios para que elas ficassem centradas na média, com o objetivo de permitir uma melhor visualização dos resultados (abordagem também executada em Su et al., 2015; Stam & Elfring, 2008). Nesse procedimento, a média de cada variável é calculada separadamente. Após isso, subtrai-se a média da variável, de cada observação dessa mesma variável. Com isso, uma nova variável centrada na média é criada. Como Iacobucci et al. (2016) observam, uma regressão múltipla com os preditores A, B e $A \times B$ (onde $A \times B$ serve como um termo de interação), o procedimento *mean-centered* em A e B antes do cálculo do termo do produto pode esclarecer os coeficientes de regressão (o que é benéfico) e fit geral do modelo em forma de R^2 permanecerá inalterado (o que também é benéfico).

Resultados e discussão

Como consequência deste método aplicado, são apresentados agora os resultados obtidos através das regressões hierárquicas e o teste das hipóteses de pesquisa, e consequentemente a discussão sobre as evidências encontradas. Primeiramente, é apresentada a regressão que considera o Desempenho Financeiro como variável dependente, e após, a regressão para o Desempenho Operacional.

Tabela 5 – Resultados da regressão para Desempenho Financeiro

Variável	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
<i>Variáveis de controle</i>			
Tamanho da empresa	0,657***	0,607***	0,609***
Idade da empresa	- 0,174	- 0,116	- 0,119
Dinamismo do ambiente	0,348***	0,251**	0,249**
<i>Variáveis preditoras</i>			
Orientação Empreendedora (OE)	-	0,258+	0,259+
Network de negócios (NN)	-	0,290**	0,293**
<i>Variável moderadora</i>			
OE x NN (termo de interação)	-	-	0,014
<i>Estatísticas do modelo</i>			
Valor F	11,28***	11,30***	9,35***
R^2	0,183	0,275	0,275
R^2 ajustado	0,167	0,251	0,246
Diferença no R^2	-	0,092	0
Teste F p/ diferença no R^2	-	9,44***	0,11
Graus de liberdade do teste F p/ dif. no R^2	3/151	2/149	1/148

†p < 0.1

*p < 0.05

**p < 0.01

***p < 0.001

A Tabela 5 acima ilustra que dentre as variáveis de controle, o dinamismo do ambiente e o tamanho da empresa se mostraram positivas e significantes para o modelo. Depois, as variáveis Orientação Empreendedora e Network de negócios inseridas na análise também contribuíram para o modelo de forma significativa. Por fim, a inserção do termo de interação entre OE e Network de negócios não teve significância; somando-se a isto, é possível perceber que, segundo o teste F para alteração no R^2 , o coeficiente de determinação não demonstrou alteração significativa com a inclusão do termo de interação, o que leva à conclusão de que o efeito moderador não pôde ser observado no modelo. Dessa forma, a Hipótese 2a deve ser rejeitada. Abaixo, a Tabela 6 traz os resultados da regressão para o Desempenho Operacional como variável dependente.

Tabela 6 – Resultados da regressão para Desempenho Operacional

Variável	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
<i>Variáveis de controle</i>			
Tamanho da empresa	0,190	0,107	0,110
Idade da empresa	- 0,208	- 0,118	- 0,122
Dinamismo do ambiente	0,308***	0,188**	0,185**
<i>Variáveis preditoras</i>			
Orientação Empreendedora (OE)	-	0,437***	0,438***
Network de negócios (NN)	-	0,206**	0,210**
<i>Variável moderadora</i>			
OE x NN (termo de interação)	-	-	0,019
<i>Estatísticas do modelo</i>			
Valor F	10,12***	16,52***	13,68***
R^2	0,168	0,357	0,357
R^2 ajustado	0,151	0,335	0,331
Diferença no R^2	-	0,189	0

Teste F p/ diferença no R^2	-	21,9***	0,04
Graus de liberdade do teste F p/ dif. no R^2	3/151	2/149	1/148

†p < 0.1

*p < 0.05

**p < 0.01

***p < 0.001

Ao contrário do que aconteceu na regressão anterior (Desempenho Financeiro), o tamanho da empresa não foi significativo na regressão do Desempenho Operacional; a única variável de controle que se mostrou significativa foi o dinamismo do ambiente. A variável Orientação Empreendedora apresentou beta positivo e significativo ($\beta = 0,437, 1b < 0,001$), resultado indicativo de que a relação entre OE e Desempenho Operacional é positiva, oferecendo suporte para a Hipótese 1b da pesquisa.

Em relação ao efeito de interação, o termo OE x Network de negócios apresentou um beta insignificante; além disso, deve-se destacar que no teste F para alteração no R^2 , o coeficiente de determinação também não demonstrou alteração significativa com a inserção do termo de interação no modelo. De forma semelhante aos resultados para Desempenho Financeiro, o Network de negócios parece também não exercer um efeito moderador no link entre Orientação Empreendedora e o Desempenho Operacional. Na Tabela 7 a seguir, é possível conferir um resumo dos resultados obtidos.

Tabela 7: Resultado dos testes das hipóteses de pesquisa (resumido)

Hipótese	Avaliação
H1a: A Orientação Empreendedora impacta positivamente o desempenho financeiro das pequenas empresas	Suportada ✓
H1b: A Orientação Empreendedora impacta positivamente o desempenho operacional das pequenas empresas	Suportada ✓
H2a: A relação entre orientação empreendedora e desempenho financeiro é mais forte sob altos níveis de network de negócios	Rejeitada X
H2b: A relação entre orientação empreendedora e desempenho operacional é mais forte sob altos níveis de network de negócios	Rejeitada X

Uma vez que o teste das hipóteses foi apresentado, alguns resultados encontrados merecem ser destacados e discutidos, o que será feito a seguir. Em primeiro lugar, a incidência de estudos que não confirmaram uma associação positiva significativa entre OE e desempenho da empresa (Anderson & Eshima, 2013) ou revelaram uma associação negativa (Matsuno et al., 2002) incentivaram uma busca para entender melhor se os gestores das empresas estudadas se beneficiam (ou não) em seguir estratégias empreendedoras. Com base nos resultados deste estudo, foi sustentada a ideia de que a Orientação Empreendedora impacta positivamente no desempenho das empresas, evidência essa que vai de encontro com o *mainstream* das pesquisas empíricas do tema (Wiklund & Shepherd, 2005; Wang, 2008; Rauch et al., 2009; Engelen et al., 2015); indo além, os resultados desta pesquisa indicam que a OE se mostra uma postura eficaz para pequenas empresas buscarem maximizar tanto seu desempenho financeiro quanto seu desempenho operacional. Esta é uma descoberta importante, pois os modelos de gestão estratégica originados nas economias desenvolvidas nem sempre se enquadram nas condições prevalentes nas economias emergentes (Gupta & Batra, 2016).

Ao assumir riscos, atuar de maneira proativa e se engajar em atividades de inovação, as pequenas empresas estudadas demonstraram ter experimentado um crescimento nas vendas e nos lucros. Dissecando essa evidência, fica claro que a OE é capaz de gerar vantagens econômicas em relação aos seus principais concorrentes; isso pode estar ligado ao fato de que a introdução de novos produtos/serviços poderia desbloquear novas fontes de receita para a empresa (Terziovski, 2010). Além disso, quando o novo produto agrega valor diferenciado em relação aos existentes no mercado, a vantagem econômica da empresa é protegida contra imitações dos concorrentes, pelo menos por um período de tempo. Desta forma, a empresa pode usar a inovação de produtos/serviços tanto para proteger seus mercados existentes quanto para atingir novos nichos, sendo que ambos os caminhos ajudam a alcançar desempenho financeiro superior aos seus rivais (Zahra & Das, 1993). Por essa ótica, é possível ter uma melhor compreensão de como a OE, por desencadear na introdução de inovações, é capaz de exercer impacto no desempenho financeiro da empresa.

As evidências encontradas também vão de encontro com a pesquisa de Kreiser & Davis (2010), que sustenta a ideia de que comportamentos proativos da

empresa estão associados positivamente ao desempenho da empresa. A empresa munida de uma postura proativa, também pode atuar à frente de seus competidores, entregando ofertas superiores ou até exclusivas ao mercado, o que certamente a colocaria em posição de praticar preços mais lucrativos e desfrutar de curvas de vendas mais acentuadas. Essa lógica pode ser observada de forma mais acentuada em contextos de ambientes dinâmicos, onde novas oportunidades para as empresas frequentemente surgem: como as condições do mercado em um ambiente dinâmico estão sujeitas a mudanças rápidas, as empresas que são proativas e buscam oportunidades ativamente deverão superar as empresas que não estão dispostas a explorar as oportunidades de mercado (Kreiser & Davis, 2010). Os resultados encontrados por Lumpkin & Dess (2001) também indicam que o crescimento das vendas e a lucratividade estão positivamente relacionados à proatividade. Dessa forma, é possível compreender que estratégias proativas podem ser efetivamente utilizadas para aproveitar essas oportunidades e obter vantagens financeiras para a empresa (Zahra & Das, 1993).

Analisando o teste da Hipótese 1b, os resultados foram favoráveis à ideia de que a OE influencia positivamente também o desempenho operacional. Como indicado por (Hsueh & Tu, 2004), um fator que pode explicar uma desempenho operacional superior é a inovação de processos. A empresa que investe na introdução de novos processos (como por exemplo, tecnologias produtivas), deve obter melhorias na qualidade e produtividade dos produtos/serviços oferecidos (Challis et al., 2005); essas melhorias envolvem principalmente a eficiência e a confiabilidade dos processos de produção, resultando em inovação aprimorada e qualidade superior do produto (Jayaram et al., 2014). A pesquisa de Boyer et al. (1997) fornece um exemplo disso, atestando que o uso de máquinas automatizadas fabrica produtos com alta qualidade e confiabilidade devido à sua precisão e menor vulnerabilidade a erros. Além disso, a proatividade novamente pode ajudar a explicar o fato das empresas obterem melhor desempenho operacional do que os concorrentes: ao buscarem tecnologias superiores à frente do mercado, a empresa pode conquistar vantagens em escalabilidade e confiabilidade na produção, bem como na entrega e comercialização de produtos; em sua pesquisa, Ward et al. (1994) corrobora com essa máxima indicando que empresas proativas em relação à processos produtivos obtêm melhores desempenhos do que empresas reativas.

Seguindo a linha do que foi explicitado acima, um ponto que merece destaque na discussão da evidência encontrada está ligada ao fato de que a Orientação Empreendedora, por impulsionar a empresa na introdução de novos produtos e novos processos de maneira proativa, deverá resultar em um aumento no grau de satisfação dos clientes; isso se estabelece pois com novas demandas são atendidas, os clientes ficam mais satisfeitos, pois passarão a ter uma gama maior de soluções à disposição (Tajeddini, 2010), além de contarem com soluções novas no mercado.

É pertinente observar que apesar dos resultados suportarem a hipótese de que a OE impacta os dois diferentes tipos de desempenho, esse impacto nem sempre é simultâneo. O horizonte de tempo deve ser levado em consideração. Por exemplo, uma empresa que inova em uma certa tecnologia para seu processo de produção, pode desfrutar imediatamente de um impacto positivo em seu desempenho operacional (produtividade, qualidade, etc.), mas não necessariamente o desempenho financeiro será imediatamente maior. A inovatividade, exige um tempo de maturação que precisa estar conscientizado na mentalidade dos gestores. Inovações de processo, muitas vezes demandam adaptações, readequações e aprendizado organizacional (Boyer et al., 1997), o que pode levar anos. Na mesma linha, as inovações de produto de uma empresa podem demandar tempo até que os clientes percebam e valorizem seus benefícios ao ponto de atingir níveis de vendas que tragam retorno financeiro para os investimentos feitos pela empresa. E por fim, é necessário ressaltar que a Orientação Empreendedora por estar associada a riscos, pode resultar ocasionalmente em falhas organizacionais (como por exemplo o fracasso comercial de novos produtos, ou custos afundados em uma tecnologia produtiva) que terão consumido tempo e dinheiro sem entregar o retorno esperado. Consciente disso, a empresa que tiver persistência e competência na execução de estratégias empreendedoras, deverá exibir resultados superiores ao restante do mercado (Wiklund, 1999).

Contrariando o que se esperava inicialmente, esta pesquisa não conseguiu suportar a hipótese de que o relacionamento com a rede de negócios é capaz de ampliar os efeitos da OE no desempenho da empresa. Apesar deste resultado fugir do *mainstream* da literatura, alguns fatores podem contribuir para seu entendimento. O primeiro deles, está relacionado à assimetria de poder: empresas de pequeno porte geralmente possuem baixo poder de barganha na cadeia

de suprimentos, dificultando a apropriação de valor nos relacionamentos com seus pares de negócios. Compradores menores muitas vezes são considerados sem importância em termos de volume ou visibilidade e, assim, recebem pouca atenção ou prioridade do fornecedor (Mudambi et al., 2004). Do outro lado, fornecedores menores podem sofrer com a pressão de grandes clientes, criando desvantagens econômicas para a pequena empresa (Morrissey & Pittaway, 2006).

Um segundo aspecto que pode ajudar na compreensão deste resultado, é a avaliação das características culturais do empreendedor brasileiro. Conforme citado anteriormente nesta pesquisa, na carência de um cenário institucional maduro, as empresas chinesas utilizaram intensamente o network (*guanxi*) para evoluírem seus negócios (Park & Luo, 2001; Wu, 2014; Zeng et al., 2010). Isso comprova a forte cultura coletiva dos chineses, que acaba por se traduzir ao ambiente empresarial e à maneira de fazer negócios. Em contrapartida, o povo brasileiro exibe uma cultura mais individualista que a chinesa (Hofstede Insights, 2010?), o que pode explicar a baixa colaboração entre as pequenas empresas brasileiras. Por sofrer com a falta de suporte do governo (Fleury et al., 2013), o empreendedor brasileiro, diferentemente do chinês, tem a mentalidade de que está “sozinho no jogo” com a árdua tarefa de inovar e competir. Outra dimensão sociocultural que influencia essa questão é a orientação de curto vs. longo prazo: brasileiros tem menos visão de longo prazo que os chineses (Hofstede Insights, 2010?) o que pode contribuir para que o empreendedor enxergue seus pares de negócios apenas como agentes de transações na cadeia de valor, e não como parceiros de longo prazo.

Dentre as variáveis de controle, é interessante notar que a evidência encontrada para o dinamismo do ambiente vai de encontro com o *mainstream* da literatura (por exemplo Gao et al., 2007; Wang, 2008), que suporta a ideia de que o desempenho da empresa também depende do ambiente em que está inserida: em cenários com maiores níveis de inovação e abundância de oportunidades, o desempenho financeiro e operacional das empresas tende a crescer. No que tange ao tamanho da empresa, os resultados indicaram significância para desempenho financeiro, conforme o esperado. De forma geral, uma maior força de trabalho indica que a pequena empresa vem atingindo alguns graus de maturidade financeira, e em alguns casos, que vem expandindo sua área de atuação, abrindo novas frentes de negócios.

5

Conclusão

5.1.

Contribuições teóricas

Esta pesquisa examinou a relação entre OE e desempenho e o papel moderador do network de negócios usando dados coletados de pequenas empresas no Brasil. Ao realizar isso, este estudo contribuiu para o conhecimento acadêmico do campo da inovação e gestão estratégica em alguns aspectos:

i) Em primeiro lugar, esta pesquisa estendeu o campo de OE para além de seu foco tradicional nas economias ocidentais maduras e na China (Rauch et al., 2009), dando um importante passo em direção a aplicabilidade do conceito de OE no contexto de economias emergentes. Como foi possível observar nos resultados, as pequenas empresas brasileiras demonstraram ter disposição empreendedora para se diferenciar e superar os competidores e isso contribuiu diretamente na obtenção de avanços financeiros e operacionais, oferecendo suporte à validação deste conceito em países emergentes.

ii) Segundo, a pesquisa oferece uma contribuição empírica ao situar-se no contexto de PMEs, que possuem menos níveis hierárquicos do que as grandes empresas. Esse ponto se faz relevante pois impedimentos como uma estrutura administrativa hierárquica, podem minar a viabilidade dos esforços de OE (Gupta & Batra, 2016). À primeira vista, alguns podem enxergar a OE como um conceito aplicável somente à grandes indústrias, e argumentar que para inovar, ser proativo e assumir riscos é fundamental a disposição de recursos abundantes, mas os resultados indicam que a pequena empresa também pode se beneficiar de um engajamento em atividades empreendedoras.

iii) O presente estudo também auxilia a compreender o impacto da OE, separadamente, em diferentes tipos de desempenho: financeiro e operacional. O *mainstream* deste campo de pesquisa investiga os efeitos da OE no desempenho organizacional (Rauch et.al, 2009) mas ao avaliar o impacto desse construto de forma isolada em cada um dos dois referidos desempenhos, é possível obter um melhor entendimento dos diferentes efeitos que esta orientação estratégica é capaz de oferecer. As evidências encontradas oferecem contribuições teóricas relevantes, indicando que apesar de ter sido suportado o impacto positivo nos dois tipos de desempenho, a relação entre OE e o desempenho operacional foi mais incisiva do que a relação entre OE e o desempenho financeiro, dentre as pequenas empresas estudadas.

iv) Por fim, a pesquisa também oferece contribuição empírica ao verificar que o *network* de negócios não exerceu papel moderador entre as relações OE e desempenhos nas pequenas empresas brasileiras que compuseram a amostra, contrariando as evidências encontradas no *mainstream* da literatura (por exemplo Park & Luo, 2003; Boso et.al, 2013; Jiang et al., 2018). Esse resultado é particularmente relevante pois fomenta a discussão em torno dos fatores que poderiam explicar a incapacidade do *network* com clientes, fornecedores e competidores oferecer benefícios para a pequena empresa brasileira. As evidências deste estudo indicam que a pequena empresa realiza esforços para relacionar-se dentro de sua rede de negócios, mas não obtém resultados em suas atividades empreendedoras a partir disto.

5.2.

Implicações gerenciais

Os resultados do presente estudo solidificam a ideia de que a OE é capaz de render frutos para as empresas, contribuindo para um desempenho superior aos competidores. Portanto, os gestores das PME, como tomadores de decisão e principais responsáveis pela estratégia e cultura da empresa, devem buscar o

desenvolvimento de uma OE para melhorarem seu desempenho operacional e financeiro.

Comprova-se cada vez mais que a introdução de novos processos, produtos ou ideias na organização estão entre os fatores mais impactantes no desempenho dos negócios. É através da inovação que as empresas criam soluções para problemas e desafios de negócios, e essas soluções fornecem a base para a sobrevivência e o sucesso da empresa no futuro. O gestor da pequena empresa que almeja sobreviver e estabelecer-se no mercado deve ser o principal agente a favor da cultura da inovação; essa abertura inclui estar disposto a considerar novas ideias e práticas, e estar aberto a adoção de uma inovação, consciente dos riscos e mudanças que ela pode trazer. O envolvimento dos líderes em atividades de inovação, o estabelecimento de processos formais para promover a inovação e a disseminação de metas de inovação devem traduzir-se em melhor desempenho no médio/longo prazo.

Uma vez que esta cultura estiver difundida pela empresa, o gestor também deve estar atento na alocação de recursos para inovar. Como a pequena empresa dispõe de recursos limitados, um gerenciamento eficaz de capital e trabalho disponível pode otimizar as atividades empreendedoras nas quais a empresa se engaja; em outras palavras, uma menor margem de erro exige que o gestor da pequena empresa aprenda a correr riscos melhor calculados. Uma alternativa aos gestores para viabilizar a inovação nas pequenas empresas é utilizar financiamentos para diluir o risco financeiro e programas incentivados como o SEBRAETEC por exemplo, que além de oferecer subsídios, também conecta a pequena empresa à parceiros especializados em determinados projetos de inovação, tais como design de produto, mapeamento e melhoria de processos, propriedade intelectual, etc. Apesar de enfrentarem limitações, por outro lado os gestores também podem usufruir de benefícios intrínsecos às PMEs. Algumas características das pequenas empresas como por exemplo a agilidade na tomada de decisão e a proximidade com os clientes devem ser exploradas para alavancar a inovatividade e a proatividade. Ao fazerem isso, as empresas terão a oportunidade de alcançar melhor desempenho financeiro e operacional em relação ao resto do mercado. Portanto, os gestores devem ter em mente que a OE é uma ferramenta poderosa para o gestor fomentar a aprendizagem organizacional e criar valor para o cliente ao mesmo tempo.

5.3.

Limitações da pesquisa e recomendações para estudos futuros

Ao longo da realização deste trabalho, foram observadas algumas limitações, que merecem ser comentadas, pois podem ser consideradas como oportunidades para investigações futuras. A primeira limitação relaciona-se ao design *cross-sectional* do estudo. Por se tratar de um método em que os dados são coletados em um único momento no tempo, não são capturadas possíveis variações no comportamento dos construtos. Logo, seria interessante que trabalhos posteriores avaliassem a relação entre a OE e a desempenho e ainda o papel moderador do network de negócios em uma mesma amostra repetidamente, ou seja, longitudinalmente, abrangendo, assim, o fator tempo nas análises. No contexto de economias emergentes em geral, como as instituições estão em um estado “fluido” (Peng et al., 2008), é particularmente interessante examinar os efeitos da OE a longo prazo. Enquanto alguns pesquisadores acreditam que os seus efeitos são de curta duração (Wiklund e Shepherd, 2011), outros afirmam que o estabelecimento e a efetivação da OE levam tempo (Lechner & Gudmundsson, 2014) e, portanto, o aspecto temporal da relação OE-desempenho em uma economia emergente, como o Brasil, oferece uma área de pesquisa fértil para estudos futuros.

Ainda sobre a questão temporal de pesquisa, este trabalho se limitou a avaliar o desempenho operacional e financeiro dentro do mesmo horizonte, considerando os últimos 3 anos de atuação da empresa. Outra recomendação para estudos futuros seria avaliar o impacto do desempenho operacional no desempenho financeiro da empresa, considerando diferentes horizontes temporais, na tentativa de compreender como o desempenho operacional impacta o desempenho financeiro ao longo dos anos. Essa análise seria relevante pois uma vez que a empresa consegue atingir melhores níveis de qualidade, produtividade e satisfação dos clientes, a expectativa é que, posteriormente e de forma gradual, isso seja traduzido em melhores resultados financeiros como crescimento nas vendas e maior lucratividade.

No que tange à coleta de dados, cabe mencionar a limitação quanto à percepção de apenas um respondente por organização participante da amostra.

Mesmo com o cuidado de selecionar funcionários da alta administração das empresas, é possível que executivos com este nível hierárquico, ao responder o questionário, tenham expressado uma opinião equivocada referente à realidade da companhia, distorcendo as verdadeiras práticas empregadas no dia-a-dia. Encoraja-se, portanto, que pesquisas futuras adotem amostras com respondentes múltiplos, se possível.

Outra limitação metodológica que deve ser ressaltada, foi a escolha por conduzir a pesquisa através do método quantitativo. Isso leva uma nova sugestão para o avanço posterior deste estudo, que seria a realização de uma pesquisa qualitativa para um melhor entendimento do papel do network de negócios na relação entre a Orientação Empreendedora e o desempenho da pequena empresa.

Por limitações de tempo disponível e preocupações com o tamanho do questionário utilizado, o escopo da pesquisa teve de ser limitado a entender o papel moderador do network de negócios mas buscar um modelo de pesquisa integrando variáveis antecedentes à Orientação Empreendedora traria contribuições valiosas para este tema de pesquisa. Nesse sentido, uma avenida promissora a se explorar dentro do perfil de PME's seria estudar variáveis comportamentais dos sócios/gestores. Considerando que nesse tipo de empresa, esses indivíduos centralizam funções e exercem grande influência na construção da cultura organizacional, avaliar seus traços de personalidade ajudaria a entender qual o impacto desse perfil individual na Orientação Empreendedora da empresa; isso seria extremamente interessante para compreender até que ponto as características empreendedoras dos gestores das PME's se transferem para a organização.

Por fim, outra restrição diz respeito à generalização dos resultados encontrados, devido às características da amostra utilizada e do problema em comprovar a validade discriminante dos construtos. Neste sentido, é sugerida a condução de novas pesquisas, aplicando a mesma metodologia, em diferentes contextos. Assim, os resultados podem ser comparados e sua validade pode ser alcançada de modo mais consistente

Referências Bibliográficas

ACQUAIAH, M. **Managerial social capital, strategic orientation, and organizational performance in an emerging economy.** *Strategic Management Journal*, [s.l.], v. 28, nº 12, p. 1235–1255, 2007. ISSN: 01432095, DOI: 10.1002/smj.632.

AHUJA, G. **Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study.** *Administrative Science Quarterly*, [s.l.], v. 45, nº 3, p. 425–455, 2000. ISSN: 00018392, DOI: 10.2307/2667105.

ALTINAY, L. et al. **The Interface between Organizational Learning Capability, Entrepreneurial Orientation, and SME Growth.** *Journal of Small Business Management*, [s.l.], 2016. ISBN: 0047-2778, ISSN: 1540627X, DOI: 10.1111/jsbm.12219.

ANDERSON, B. S.; ESHIMA, Y. **The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs.** *Journal of Business Venturing*, [s.l.], v. 28, nº 3, p. 413–429, 2013. ISSN: 08839026, DOI: 10.1016/j.jbusvent.2011.10.001.

AVLONITIS, G. J.; SALAVOU, H. E. **Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance.** *Journal of Business Research*, [s.l.], 2007. ISBN: 0148-2963, ISSN: 01482963, DOI: 10.1016/j.jbusres.2007.01.001.

BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. **Psychology and Marketing, and the Journal of Market Focused Management.** In: *Journal of the Academy of Marketing Science, the Journal of Consumer Psychology, the Journal of Advertising.* [s.l.]: [s.n.], 2009.

BARNEY, J. **Firm resources and sustained competitive advantage.** *Journal of Management*, [s.l.], v. 17, nº 1, p. 99–120, 1991. DOI: doi:10.1177/014920639101700108.

BLACK, K. **Business Statistics: For contemporary decision making.** 6th Edition ed. [s.l.]: John Wiley & Sons, 2009. ISBN: 978-0470-40901-5.

BOSO, N.; STORY, V. M.; CADOGAN, J. W. **Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy.** *Journal of Business Venturing*, [s.l.], v. 28, nº 6, p. 708–727, 2013. ISSN: 08839026, DOI: 10.1016/j.jbusvent.2013.04.001.

BOYER, K. K. et al. **Unlocking the potential of advanced manufacturing technologies.** *Journal of Operations Management*, [s.l.], v. 15, nº 4, p. 331–347, 1997. ISSN: 02726963, DOI: 10.1016/S0272-6963(97)00009-0.

BRADLEY, F.; MEYER, R.; GAO, Y. **Use of supplier-customer relationships by SMEs to enter foreign markets.** *Industrial Marketing Management*, [s.l.], v. 35, nº 6, p. 652–665, 2006. ISSN: 00198501, DOI: 10.1016/j.indmarman.2005.05.005.

CASILLAS, J. C.; MORENO, A. M. **The relationship between entrepreneurial orientation and growth: The moderating role of family involvement.** *Entrepreneurship and Regional Development*, [s.l.], v. 22, nº 3–4, p. 265–291, 2010. ISSN: 08985626, DOI:

10.1080/08985621003726135.

CHANG, S. C. et al. **Achieving manufacturing flexibility through entrepreneurial orientation.** *Industrial Management and Data Systems*, [s.l.], v. 107, nº 7, p. 997–1017, 2007. ISSN: 02635577, DOI: 10.1108/02635570710816711.

CHEN, C. J.; HUANG, J. W. **Strategic human resource practices and innovation performance - The mediating role of knowledge management capacity.** *Journal of Business Research*, [s.l.], 2009. ISBN: 0148-2963, ISSN: 01482963, DOI: 10.1016/j.jbusres.2007.11.016.

CHESBROUGH, H.; TUCCI, C. L. **Corporate Venture Capital in the Context of Corporate Innovation.** [s.l.], 2002.

COVIN, J. G.; GREEN, K. M.; SLEVIN, D. P. **Strategic process effects on the entrepreneurial orientation - Sales growth rate relationship.** *Entrepreneurship: Theory and Practice*, [s.l.], v. 30, nº 1, p. 57–81, 2006. ISSN: 10422587, DOI: 10.1111/j.1540-6520.2006.00110.x.

COVIN, J. G.; LUMPKIN, G. T. **Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct.** *Entrepreneurship: Theory and Practice*, [s.l.], 2011. ISBN: 1540-6520, ISSN: 10422587, DOI: 10.1111/j.1540-6520.2011.00482.x.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. **STRATEGIC MANAGEMENT OF SMALL FIRMS IN HOSTILE AND BENIGN ENVIRONMENTS.** In: *Strategic Management Journal*. [s.l.]: [s.n.], 1989.

COVIN, J. G.; WALES, W. J. **The Measurement of Entrepreneurial Orientation.** [s.l.], 2011. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x.

DESS, G. G.; ROBINSON, R. B. **Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit.** In: *Strategic Management Journal*. [s.l.]: [s.n.], 1984.

DIAMANTOPOULOS, A.; SIGUAW, J. A. **Formative versus reflective indicators in organizational measure development: A comparison and empirical illustration.** *British Journal of Management*, [s.l.], v. 17, nº 4, p. 263–282, 2006. ISSN: 10453172, DOI: 10.1111/j.1467-8551.2006.00500.x.

EGGERS, F. et al. **Implications of customer and entrepreneurial orientations for SME growth.** *Management Decision*, [s.l.], v. 51, nº 3, p. 524–546, 2013. ISSN: 00251747, DOI: 10.1108/00251741311309643.

ENGELLEN, A. et al. **Entrepreneurial Orientation, Firm Performance, and the Moderating Role of Transformational Leadership Behaviors.** *Journal of Management*, [s.l.], v. 41, nº 4, p. 1069–1097, 2015. ISSN: 15571211, DOI: 10.1177/0149206312455244.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L.; BORINI, F. M. **The Brazilian multinationals' approaches to innovation.** *Journal of International Management*, [s.l.], 2013. ISSN: 10754253, DOI: 10.1016/j.intman.2013.03.003.

FORNELL, C.; LARCKER, D. **Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error.** *Journal of Marketing Research*, [s.l.], v. 18, p. 39–50, 1981. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>.

GARGIULO, M.; BENASSI, M. **Trapped in Your Own Net? Network**

Cohesion, Structural Holes, and the Adaptation of Social Capital. *Organization Science*, [s.l.], v. 11, nº 2, p. 183–196, 2000.

GEORGE, G.; WOOD, J. R.; KHAN, R. **Networking strategy of boards: Implications for small and medium-sized enterprises.** *Entrepreneurship and Regional Development*, [s.l.], v. 13, nº 3, p. 269–285, 2001. ISSN: 08985626, DOI: 10.1080/08985620110058115.

GERBING, D. W.; ANDERSON, J. C. **An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment.** *Journal of Marketing Research*, [s.l.], v. 25, nº 2, p. 186–192, 1988.

GRANOVETTER, M. **The Impact of Social Structure on Economic Outcomes.** *Journal of Economic Perspectives*, [s.l.], v. 19, nº 1, p. 33–50, 2005.

GRONUM, S.; VERREYNNE, M. L.; KASTELLE, T. **The Role of Networks in Small and Medium-Sized Enterprise Innovation and Firm Performance.** *Journal of Small Business Management*, [s.l.], v. 50, nº 2, p. 257–282, 2012. ISSN: 00472778, DOI: 10.1111/j.1540-627X.2012.00353.x.

GUPTA, V. K.; BATRA, S. **Entrepreneurial orientation and firm performance in Indian SMEs: Universal and contingency perspectives.** *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, [s.l.], v. 34, nº 5, p. 660–682, 2016. ISSN: 17412870, DOI: 10.1177/0266242615577708.

HAIR, J. et al. **Multivariate data analysis.** London. [s.l.]: Prentice Hall, 2009.

HÅKANSSON, H.; FORD, D. **How should companies interact in**

business networks? *Journal of Business Research*, [s.l.], 2002. ISSN: 01482963, DOI: 10.1016/S0148-2963(00)00148-X.

HARTMANN, H. **Managers and Entrepreneurs: A Useful Distinction?** In: *Source: Administrative Science Quarterly*. [s.l.]: [s.n.], 1959.

HORNADAY, J. A.; BUNKER, C. S. **THE NATURE OF THE ENTREPRENEUR.** *Personnel Psychology*, [s.l.], v. 23, p. 47–54, 1970.

HOSKISSON, R. E. et al. **STRATEGY IN EMERGING ECONOMIES.** *Academy of Management*, [s.l.], v. 43, n° 3, p. 249–67, 2000. DOI: <https://doi.org/10.5465/1556394>.

HSUEH, L.-M.; TU, Y.-Y. **Innovation and the Operational Performance of Newly**

Established Small and Medium Enterprises in Taiwan. *Small Business Economics*, [s.l.], v. 23, p. 99–113, 2004.

HUGHES, M.; MORGAN, R. E. **Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth.** *Industrial Marketing Management*, [s.l.], v. 36, n° 5, p. 651–661, 2007. ISSN: 00198501, DOI: 10.1016/j.indmarman.2006.04.003.

IACOBUCCI, D. et al. **Mean centering helps alleviate “micro” but not “macro” multicollinearity.** *Behavior Research Methods*, [s.l.], v. 48, n° 4, p. 1308–1317, 2016. ISSN: 15543528, DOI: 10.3758/s13428-015-0624-x.

_____. **Mean centering, multicollinearity, and moderators in multiple regression: The reconciliation redux.** *Behavior Research Methods*, [s.l.],

v. 49, nº 1, p. 403–404, 2017. ISSN: 15543528, DOI: 10.3758/s13428-016-0827-9.

IRELAND, R. D.; HITT, M. A.; SIRMON, D. G. **A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions.** *Journal of Management*, [s.l.], v. 29, nº 6, p. 963–989, 2003. ISSN: 01492063, DOI: 10.1016/S0149-2063(03)00086-2.

JAYARAM, J.; OKE, A.; PRAJOGO, D. **The antecedents and consequences of product and process innovation strategy implementation in Australian manufacturing firms.** *International Journal of Production Research*, [s.l.], v. 52, nº 15, p. 4424–4439, 2014. ISSN: 1366588X, DOI: 10.1080/00207543.2013.849363.

JIANG, X. et al. **Entrepreneurial orientation, network resource acquisition, and firm performance: A network approach.** *Journal of Business Research*, [s.l.], v. 87, p. 46–57, 2018. ISSN: 0148-2963, DOI: 10.1016/J.JBUSRES.2018.02.021.

JOHANNISSON, B. **Paradigms and entrepreneurial networks-some methodological challenges.** *Entrepreneurship and Regional Development*, [s.l.], v. 7, nº 3, p. 215–231, 1995. ISSN: 14645114, DOI: 10.1080/08985629500000014.

KREISER, P. M.; DAVIS, J. **Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Unique Impact of Innovativeness, Proactiveness, and Risk-taking.** *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, [s.l.], v. 23, nº 1, p. 39–51, 2010. ISSN: 21692610, DOI: 10.1080/08276331.2010.10593472.

LAUMANN, E. O.; GALASKIEWICZ, J.; MARSDEN, P. V. **COMMUNITY**

STRUCTURE AS INTERORGANIZATIONAL LINKAGE. *Ann. Rev. Sociol.*, [s.l.], v. 4, p. 455–84, 1978.

LECHNER, C.; DOWLING, M. **Firm networks: External relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms.** *Entrepreneurship and Regional Development*, [s.l.], v. 15, n° 1, p. 1–26, 2003. ISSN: 08985626, DOI: 10.1080/08985620210159220.

LECHNER, C.; GUDMUNDSSON, S. V. **Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance.** *International Small Business Journal*, [s.l.], v. 32, n° 1, p. 36–60, 2014. ISSN: 02662426, DOI: 10.1177/0266242612455034.

LEE, D.; TSANG, E. **THE EFFECTS OF ENTREPRENEURIAL PERSONALITY, BACKGROUND AND NETWORK ACTIVITIES ON VENTURE GROWTH.** *Journal of Management Studies*, [s.l.], v. 38, n° 4, p. 583–602, 2001.

LI, J. J.; POPPO, L.; ZHOU, K. Z. **Do managerial ties in China always produce value? Competition, uncertainty, and domestic vs. foreign firms.** *Strategic Management Journal*, [s.l.], v. 29, n° 4, p. 383–400, 2008. ISSN: 01432095, DOI: 10.1002/smj.665.

LIN, L. I.-K. **A Concordance Correlation Coefficient to Evaluate Reproducibility.** *Biometrics*, [s.l.], v. 45, n° 1, p. 255–268, 1989.

LUMPKIN, G. .; DESS, G. G. **Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance.** *Journal of Business Venturing*, [s.l.], 2001. ISSN: 08839026, DOI: 10.1016/s0883-9026(00)00048-3.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. **Clarifying the Entrepreneurial Orientation**

Construct and Linking It to Performance. In: *Source: The Academy of Management Review*. [s.l.]: [s.n.], 1996. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/258632>>. ISBN: 201801:59:31.

LUO, Y. **Industrial dynamics and managerial networking in an emerging market: the case of China.** *Strategic Management Journal*, [s.l.], v. 24, n° 13, p. 1315–1327, 2003. ISSN: 0143-2095, DOI: 10.1002/smj.363.

LYON, D. W.; LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. **Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process.** *Journal of Management*, [s.l.], v. 26, n° 5, p. 1055–1085, 2000. ISSN: 01492063, DOI: 10.1177/014920630002600503.

MATSUNO, K.; MENTZER, J. T.; ÖZSOMER, A. **The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance.** *Journal of Marketing*, [s.l.], v. 66, n° 3, p. 18–32, 2002. ISSN: 0022-2429, DOI: 10.1509/jmkg.66.3.18.18507.

MILLER, D. **The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms.** *Management Science*, [s.l.], 1983. ISBN: 00251909, ISSN: 0025-1909, DOI: 10.1287/mnsc.29.7.770.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. **Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic.** In: *Source: Strategic Management Journal*. [s.l.]: [s.n.], 1982.

MINTZBERG, H. **Strategy-Making in Three Modes.** *California Management Review*, [s.l.], v. 16, n° 2, p. 44–53, 1973. ISSN: 21628564, DOI: 10.2307/41164491.

MORRISSEY, J. W.; PITTAWAY, L. **Buyer-supplier relationships in small firms: The use of social factors to manage relationships.** *International Small Business Journal*, [s.l.], v. 24, nº 3, p. 272–298, 2006. ISSN: 02662426, DOI: 10.1177/0266242606063433.

MUDAMBI, R.; SCHRÜNDER, C. P.; MONGAR, A. **How co-operative is co-operative purchasing in smaller firms? Evidence from UK engineering SMEs.** *Long Range Planning*, [s.l.], 2004. ISSN: 00246301, DOI: 10.1016/j.lrp.2003.11.007.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. **SOCIAL CAPITAL, INTELLECTUAL CAPITAL AND THE ORGANIZATIONAL ADVANTAGE.** *Academy of Management Review*, [s.l.], v. 23, nº 2, p. 242–266, 1998. DOI: 10.5465/amr.1998.533225.

NAUDÉ, P. et al. **The influence of network effects on SME performance.** *Industrial Marketing Management*, [s.l.], 2014. ISSN: 00198501, DOI: 10.1016/j.indmarman.2014.02.004.

OECD. **Measuring Innovation Measuring Innovation: A new perspective.** [s.l.]: [s.n.], 2010. Disponível em: <www.sourceoecd.org/education/9789264059467>. ISBN: 978-92-64-05946-7.

PARIDA, V. et al. **Exploring the effects of network configurations on entrepreneurial orientation and firm performance: an empirical study of new ventures and small firms.** *Annals of Innovation & Entrepreneurship*, [s.l.], v. 1, nº 1, p. 5601, 2010. ISSN: 2000-7396, DOI: 10.3402/aie.v1i1.5657.

PARK, S. H.; LUO, Y. **Guanxi and organizational dynamics:**

organizational networking in Chinese firms. *Strategic Management Journal*, [s.l.], v. 22, nº 5, p. 455–477, 2001. ISSN: 0143-2095, DOI: 10.1002/smj.167.

PENG, M.; HEATH, P. **THE GROWTH OF THE FIRM IN PLANNED ECONOMIES IN TRANSITION: INSTITUTIONS, ORGANIZATIONS, AND STRATEGIC CHOICE.** *Academy of Management Review*, [s.l.], v. 21, nº 2, p. 492–528, 1996.

PENG, M. W.; LUO, Y. **Managerial Ties and Firm Performance in a Transition Economy: The Nature of a Micro-Macro Link.** In: *Academy of Management Journal*. [s.l.]: [s.n.], 2000. Disponível em: <<https://about.jstor.org/terms>>.

POWELL, T. C. **STRATEGIC PLANNING AS COMPETITIVE ADVANTAGE.** In: *Strategic Management Journal*. [s.l.]: [s.n.], 1992.

RAGATZ, G.; HANDFIELD, R.; SCANNELL, T. **Success Factors for Integrating Suppliers into New Product Development.** *Journal of Product Innovation*, [s.l.], v. 14, nº 3, p. 190–202, 1997.

RAUCH, A. et al. **Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future.** *Entrepreneurship: Theory and Practice*, [s.l.], 2009. ISBN: 1540-6520, ISSN: 10422587, DOI: 10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x.

REVISTA EXAME. **Loggi, startup de logística, é o mais novo unicórnio brasileiro.** 05 de Junho. 2019. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/loggi-e-o-mais-novo-unicornio-brasileiro/>>. Acesso em: 12/abr./20.

RHEE, J.; PARK, T.; LEE, D. H. **Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation.** *Technovation*, [s.l.], 2010. ISSN: 01664972, DOI: 10.1016/j.technovation.2009.04.008.

RUIZ-ORTEGA, M. J. et al. **Environmental dynamism and entrepreneurial orientation: The moderating role of firm's capabilities.** *Journal of Organizational Change Management*, [s.l.], v. 26, n° 3, p. 475–493, 2013. ISSN: 09534814, DOI: 10.1108/09534811311328542.

SADLER-SMITH EUGENE et al. **Managerial Behavior, Entrepreneurial Style, and Small Firm Performance.** *Journal of Small Business Management*, [s.l.], v. 41, p. 47–67, 2003.

SEBRAE. **Perfil das ME e EPP - 2018.** [s.l.]: [s.n.], 2018. Disponível em: <www.sebrae.com.br>.

SEMRAU, T.; AMBOS, T.; KRAUS, S. **Entrepreneurial orientation and SME performance across societal cultures: An international study.** *Journal of Business Research*, [s.l.], 2016. ISSN: 01482963, DOI: 10.1016/j.jbusres.2015.10.082.

SOININEN, J. et al. **Entrepreneurial orientation: Growth and profitability of finnish small- and medium-sized enterprises.** In: *International Journal of Production Economics*. [s.l.]: [s.n.], 2012. ISSN: 09255273, DOI: 10.1016/j.ijpe.2011.05.029.

STAM, W.; ELFRING, T. **Entrepreneurial Orientation and New Venture Performance: The Moderating Role of Intra-and Extraindustry Social Capital** Author(s): Wouter Stam and Tom Elfring Source. *Academy of*

Management Journal, [s.l.], v. 51, nº 1, p. 97–111, 2008. DOI: 10.2307/20159496.

SU, Z.; XIE, E.; WANG, D. **Entrepreneurial orientation, managerial networking, and new venture performance in China.** *Journal of Small Business Management*, [s.l.], v. 53, nº 1, p. 228–248, 2015. ISSN: 1540627X, DOI: 10.1111/jsbm.12069.

TAJEDDINI, K. **Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland.** *Tourism Management*, [s.l.], 2010. ISBN: 0261-5177, ISSN: 02615177, DOI: 10.1016/j.tourman.2009.02.013.

TUAN LUU, T. **Ambidextrous leadership, entrepreneurial orientation, and operational performance: Organizational social capital as a moderator.** *Leadership and Organization Development Journal*, [s.l.], v. 38, nº 2, p. 229–253, 2017. ISSN: 01437739, DOI: 10.1108/LODJ-09-2015-0191.

VALOR ECONÔMICO. **Lucro da Stone em 2019 cresce 164% e atinge R\$804 milhões.** 02 de Março. 2020. Disponível em: <<https://valor.globo.com/financas/noticia/2020/03/02/lucro-da-stone-em-2019-cresce-164percent-e-atinge-r-804-milhoes.ghml>>.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. **Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches.** [s.l.]: [s.n.], 1986.

WALES, W. J.; GUPTA, V. K.; MOUSA, F. T. **Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research.** *International Small Business Journal*, [s.l.], 2013. ISBN:

0266-2426, ISSN: 02662426, DOI: 10.1177/0266242611418261.

WALTER, A.; AUER, M.; RITTER, T. **The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance.** *Journal of Business Venturing*, [s.l.], v. 21, nº 4, p. 541–567, 2006. ISSN: 08839026, DOI: 10.1016/j.jbusvent.2005.02.005.

WANG, C. L. **Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance.** [s.l.]: [s.n.], 2008.

WARD, P. T.; LEONG, G. K.; BOYER, K. K. **Manufacturing Proactiveness and Performance.** [s.l.], 1994.

WIKLUND, J. **The Sustainability of the Entrepreneurial: Orientation-Performance Relationship.** [s.l.]: [s.n.], 1999.

WU, J. **Cooperation with competitors and product innovation: Moderating effects of technological capability and alliances with universities.** *Industrial Marketing Management*, [s.l.], v. 43, nº 2, p. 199–209, 2014. ISSN: 00198501, DOI: 10.1016/j.indmarman.2013.11.002.

ZAHRA, S. A.; DAS, S. R. **INNOVATION STRATEGY AND FINANCIAL PERFORMANCE IN MANUFACTURING COMPANIES: AN EMPIRICAL STUDY *.** [s.l.]: [s.n.], 1993.

ZENG, S. X.; XIE, X. M.; TAM, C. M. **Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs.** *Technovation*, [s.l.], 2010. ISBN: 0166-4972, ISSN: 01664972, DOI: 10.1016/j.technovation.2009.08.003.

ZHOU, K. Z. et al. **The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough Innovations.** In: *Journal of Marketing*. [s.l.]: [s.n.], 2005.

.

- - X - -

**ANEXO A – Autonomia e agressividade competitiva:
dimensões sugeridas por Lumpkin & Dess(1996)**

Autonomia. Refere-se à ação independente empreendida por líderes ou equipes direcionadas a buscar novos projetos e a realizá-los. Em geral, significa a capacidade e vontade de ser auto-direcionado na busca de oportunidades. Segundo o estudo de Van Gelderen (2016), autonomia significa ter responsabilidade e ser responsável, o que, portanto, está entrelaçado com liberdade e poder de decisão. Em um contexto organizacional, refere-se a ações tomadas livres de restrições e pressões organizacionais (Lumpkin & Dess, 1996). A autonomia se resume em dar ao indivíduo ou equipe dentro da empresa a autoridade e a independência necessárias para desenvolver conceitos e visões de negócios e levá-los à frente (Hughes & Morgan, 2007). Tal postura de autonomia tende a variar com o tamanho da organização ou seu estilo de gestão; de acordo com os estudos de Miller (1983), empresas mais empreendedoras tendem a apresentar lideranças mais autônomas. Wilkinson (1998) ainda destaca que existe uma associação da autonomia com a prática do *empowerment* que pode ser classificado como o compartilhamento de informações, resolução de problemas de baixo para cima (*bottom-up*), ambientes de aprendizagens e autogerenciamento.

Agressividade competitiva. Refere-se à propensão de uma empresa de desafiar direta e intensamente seus concorrentes para melhorar sua posição, ou seja, superar os rivais do setor. É caracterizada pela responsividade, que pode assumir a forma de confronto direto, por exemplo, quando uma empresa entra em um mercado que outro concorrente identificou, ou reativa, por exemplo, quando uma empresa reduz os preços em resposta a um desafio competitivo (Lumpkin & Dess, 1996). O ímpeto de forçar a entrada em um mercado e desafiar a concorrência pode ser compreendido como a agressividade competitiva da empresa. Um comportamento competitivo agressivo visa alcançar, a qualquer custo, a maior participação de mercado (VENKATRAMAN, 1989). Essa dimensão também reflete uma vontade de fugir do convencional ao invés de confiar nos métodos tradicionais de competir (Lumpkin & Dess, 1996). De forma resumida, pode-se dizer que agressividade competitiva é a intensidade do esforço de uma empresa para

superar os concorrentes e é caracterizada por uma forte postura ofensiva ou respostas agressivas a ameaças competitivas. (Hughes & Morgan, 2007). Alguns autores parecem considerar a agressividade competitiva como uma parte da proatividade (a exemplo de Covin e Slevin (1989) e Covin e Covin (1990)). Embora estas duas dimensões sejam fortemente relacionadas, Lumpkin e Dess (1996) apontam que há uma importante distinção entre as duas: a proatividade refere-se a como a organização relaciona oportunidades de negócios em novos negócios; já a agressividade competitiva tem relação com competidores, tratando de como as organizações respondem a tendências e demandas que já existem no mercado. De forma resumida, os autores sugerem que proatividade é uma resposta a oportunidades, enquanto a agressividade competitiva é uma resposta a ameaças (LUMPKIN; DESS, 2001). Ainda afirmam que ambas podem ocorrer sequencialmente e dinamicamente em uma mesma organização.

ANEXO B – Instrumento para coleta de dados

VARIÁVEL	ITEM	REFERÊNCIA
INOV1	Em nossa empresa, damos um alto grau de importância para novos produtos	Eggers et al. (2013)
INOV2	Quando o assunto é solução de problemas, nós valorizamos mais soluções criativas do que soluções convencionais	Eggers et al. (2013)
INOV3	Nós nos consideramos uma empresa inovadora	Eggers et al. (2013)
INOV4	Nossa empresa geralmente é a primeira a comercializar novos produtos/serviços	Eggers et al. (2013)
INOV5	Os concorrentes nos reconhecem como líderes em inovação	Eggers et al. (2013)
RISC1	Incentivamos as pessoas da nossa empresa a assumir riscos com novas ideias	Eggers et al. (2013)
RISC2	Valorizamos novas estratégias/planos, mesmo não tendo a certeza de que irão funcionar	Eggers et al. (2013)
RISC3	Para fazer alterações efetivas na oferta de nossa empresa, estamos dispostos a aceitar, pelo menos, um nível moderado de risco de perdas significativas	Eggers et al. (2013)
RISC4	Nossa empresa se envolve em investimentos arriscados (por exemplo, novos funcionários, instalações, mercado de ações, etc.) para estimular o crescimento futuro	Eggers et al. (2013)
RISC5	Procuramos consistentemente novas oportunidades de negócios	Eggers et al. (2013)
PROA1	Nossos esforços de marketing tentam se antecipar aos clientes, em vez de responder a eles	Eggers et al. (2013)
PROA2	Trabalhamos para encontrar novos negócios ou mercados para atingir	Eggers et al. (2013)

PROA3	Incorporamos soluções em nossos produtos/serviços para as necessidades desarticuladas (ainda sem clareza) dos clientes	Eggers et al. (2013)
PROA4	Tentamos continuamente descobrir necessidades adicionais de nossos clientes das quais eles desconhecem	Eggers et al. (2013)
NET_CLI	Nos últimos 3 anos, nós investimos muito esforço cultivando relacionamentos com clientes	Su, Xie & Wang (2015)
NET_FOR	Nos últimos 3 anos, nós investimos muito esforço cultivando relacionamentos com fornecedores	Su, Xie & Wang (2015)
NET_CON	Nos últimos 3 anos, nós investimos muito esforço cultivando relacionamentos com concorrentes	Su, Xie & Wang (2015)
DIN_OPORT	As oportunidades em nosso ambiente crescem fortemente	Ruiz-Ortega et al. (2013)
DIN_TECH	As tecnologias em nosso setor mudam frequentemente	Ruiz-Ortega et al. (2013)
DIN_INOV	A inovação em processos/produtos/serviços cresce fortemente em nosso setor	Ruiz-Ortega et al. (2013)
DIN_PD	As atividades de Pesquisa & Desenvolvimento no meu setor crescem fortemente	Ruiz-Ortega et al. (2013)
DES_VEN	Em comparação com meus principais concorrentes nos últimos 3 anos, nossa empresa teve mais crescimento nas vendas	Rhee, Park & Lee (2010); Exposito & Sanchis-Llopis (2018) - Adaptado
DES_LUC	Em comparação com meus principais concorrentes nos últimos 3 anos, nossa empresa teve mais lucratividade	Rhee, Park & Lee (2010); Exposito & Sanchis-Llopis (2018) - Adaptado
DES_CUST	Em comparação com meus principais concorrentes nos últimos 3 anos, nossa empresa teve mais redução de custos	Rhee, Park & Lee (2010); Exposito & Sanchis-Llopis (2018) - Adaptado

DES_SAT	Em comparação com meus principais concorrentes nos últimos 3 anos, nossa empresa teve mais satisfação dos clientes	Rhee, Park & Lee (2010); Exposito & Sanchis-Llopis (2018) - Adaptado
DES_QUALI	Em comparação com meus principais concorrentes nos últimos 3 anos, nossa empresa obteve maiores melhorias na qualidade dos produtos/serviços oferecidos	Rhee, Park & Lee (2010); Exposito & Sanchis-Llopis (2018) - Adaptado
DES_PRDT	Em comparação com meus principais concorrentes nos últimos 3 anos, nossa empresa obteve maiores melhorias na produtividade	Rhee, Park & Lee (2010); Exposito & Sanchis-Llopis (2018) - Adaptado