

TESIS DOCTORAL

La Estrategias de Marketing y Competitividad  
de las Micro y Pequeñas Empresas en las  
Zonas Periféricas: el caso de Brasil

José Francisco dos Reis Neto

Programa de Doctorado

en Economía de la Empresa

UNIVERSIDAD DE SALAMANCA



UNIVERSIDAD  
DE SALAMANCA

CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL



Director

Prof. Pablo Antonio Muñoz Gallego



AUTORIZACIÓN DEL DIRECTOR DE LA TESIS DOCTORAL PARA SU  
PRESENTACIÓN

D. Pablo Antonio Muñoz Gallego, como director de la Tesis Doctoral titulada “La Estrategias de Marketing y Competitividad de las Micro y Pequeñas Empresas en las Zonas Periféricas: el caso de Brasil”, realizada por D. José Francisco dos Reis Neto en el Programa de Doctorado en Economía de la Empresa de la Universidad de Salamanca, autoriza su presentación a trámite dado que reúne las condiciones necesarias para su defensa.

Y para que conste a los efectos oportunos, se firma la presente en Salamanca, a 09 de julio de 2018.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'P. A. Muñoz Gallego', written in a cursive style.

Fdo. Prof. Dr. D. Pablo A. Muñoz Gallego



## INDICE

AGRADECIMENTOS .....	I
LISTA DE FIGURAS.....	III
LISTA DE TABELAS.....	V
<b>CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN Y ESTRUCTURA DE LA TESIS .....</b>	<b>1</b>
1. INTRODUCCIÓN .....	3
1.1. <i>Objetivo de la investigación.</i> .....	3
1.2. <i>Estructura de la tesis.</i> .....	4
1.3. <i>Las empresas objeto de la investigación</i> .....	6
<b>CAPÍTULO 2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE MARKETING DAS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS .....</b>	<b>9</b>
2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE MARKETING DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS .....	11
2.1. <i>Antecedentes da estratégia</i> .....	11
2.1.1. As capacidades organizativas .....	13
2.1.1.1. Orientação para o Mercado.....	14
2.1.1.2. Orientação Empreendedora .....	16
2.1.1.3. Capacidade Inovadora .....	18
2.2. <i>A Estrutura Organizativa</i> .....	20
2.3. <i>Entorno Competitivo: Ambiente Competitivo e Intensidade Competitiva</i> .....	21
2.4. <i>Capacidades de Marketing</i> .....	23
2.5. <i>Desempenho Empresarial</i> .....	24
<b>CAPÍTULO 3 O RELACIONAMENTO ENTRE ORGANICIDADE, TURBULÊNCIA, ESTRATÉGIAS E DESEMPENHO DA PEQUENA EMPRESA EM UM CONTEXTO PERIFÉRICO BRASILEIRO .....</b>	<b>27</b>
3. O RELACIONAMENTO ENTRE ORGANICIDADE, TURBULÊNCIA, ESTRATÉGIAS E DESEMPENHO DA PEQUENA EMPRESA EM UM CONTEXTO PERIFÉRICO BRASILEIRO.....	29
3.1. <i>Introdução</i> .....	29
3.2. <i>Hipóteses</i> .....	31
3.2.1. A Organicidade e o Entorno Competitivo .....	31
3.2.2. A Orientação empreendedora e o Ambiente Dinâmico .....	32
3.2.3. Modelos Estratégicos das Pequenas Empresas Perante o Ambiente Dinâmico .....	33
3.3. <i>Metodologia</i> .....	34
3.3.1. A Amostra .....	34
3.3.2. As Medidas .....	34
3.3.3. As Técnicas Analíticas .....	35
3.4. <i>Resultados</i> .....	36
3.5. <i>Discussões</i> .....	44
3.6. <i>Implicações Empresariais</i> .....	45
3.7. <i>Limitações e Indicações para Pesquisas Futuras</i> .....	46
<b>CAPÍTULO 4 AS CONEXÕES ENTRE ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA, CAPACIDADE DE MARKETING E A PERCEPÇÃO DO DESEMPENHO EMPRESARIAL: EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS VAREJISTAS.....</b>	<b>49</b>

4. AS CONEXÕES ENTRE ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA, CAPACIDADE DE MARKETING E A PERCEPÇÃO DO DESEMPENHO EMPRESARIAL: EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS VAREJISTAS.....	51
4.1. INTRODUÇÃO.....	51
4.2. HIPÓTESES .....	54
4.2.1. Relacionamento entre a Orientação Empreendedora, a Capacidade de Marketing e o Desempenho Empresarial.....	54
4.2.2. Efeitos Moderadores relacionados à Orientação Empreendedora, Capacidades de Marketing e Desempenho Empresarial.....	55
4.3. Metodologia .....	56
4.3.1. As Medidas dos Constructos.....	56
4.3.2. Procedimento de Amostragem.....	58
4.3.3. Descrição da Amostra.....	58
4.3.4. Procedimento da Análise .....	59
4.4. Resultados .....	60
4.4.1. Resultados do Modelo da Orientação Empreendedora (OE).....	60
4.4.2. Resultados do Modelo da Capacidade de Marketing (CM) .....	62
4.4.3. Resultados do Modelo do Desempenho Empresarial (DE) .....	64
4.4.4. Resultados do Modelo Estrutural entre Orientação Empreendedora, Capacidade de Marketing e Desempenho Empresarial e Moderações.....	65
4.4. Discussões.....	69
4.5. Implicações Empresariais .....	71
4.6. Limitações e Indicações para Pesquisas Futuras .....	72

## **CAPÍTULO 5 STRATEGIC ORIENTATIONS AND COOPERATION OF EXTERNAL AGENTS IN THE INNOVATION PROCESS OF RURAL ENTERPRISES .....76**

5. STRATEGIC ORIENTATIONS AND COOPERATION OF EXTERNAL AGENTS IN THE INNOVATION PROCESS OF RURAL ENTERPRISES ....	78
5.1. Introduction .....	78
5.2. Hypotheses .....	79
5.3. Methodology .....	82
5.4. Results.....	83
5.5. Discussions.....	86
5.6. Business Implications.....	87
5.7. Limitations and Indications for Future Research .....	88

## **CAPÍTULO 6 CONCLUSÕES ..... ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.**

6. CONCLUSÕES .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
6.1. Introdução .....	¡Error! Marcador no definido.
6.2. Contribuições teóricas .....	¡Error! Marcador no definido.
6.3. Implicações empresariais.....	¡Error! Marcador no definido.
6.4. Futura agenda de investigação .....	¡Error! Marcador no definido.

## **REFERENCIAS.....102**

REFERENCIAS.....	104
------------------	-----

## **APÊNDICES TRÊS QUESTIONÁRIOS UTILIZADOS NOS CAPÍTULOS 3, 4 E 5 PARA A COLETA DE DADOS PRIMÁRIOS.....130**

APÊNDICE I: QUESTIONÁRIO EMPREGADO NO CAPÍTULO 3 - O RELACIONAMENTO ENTRE ORGANICIDADE, TURBULÊNCIA, ESTRATÉGIAS E DESEMPENHO DA PEQUENA EMPRESA EM UM CONTEXTO PERIFÉRICO BRASILEIRO.....	132
--	-----

APÊNDICE II: QUESTIONÁRIO EMPREGADO NO CAPÍTULO 4 - AS CONEXÕES ENTRE ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA, CAPACIDADE DE MARKETING E A PERCEPÇÃO DO DESEMPENHO EMPRESARIAL: EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS VAREJISTAS. ....	136
<b>APÊNDICE III: QUESTIONÁRIO EMPREGADO NO CAPÍTULO 5 – THE STRATEGIC ORIENTATION AND THE COOPERATION OF EXTERNAL AGENTS IN THE INNOVATION PROCESS OF RURAL ENTERPRISES.....</b>	<b>140</b>



## **Agradecimentos**

Esta tese é fruto de muitos anos de pesquisa, trabalhando e pensando nas micro e pequenas empresas brasileiras. Várias pessoas contribuíram com ela direta e indiretamente. Agradeço a todos.

Tive muita sorte em ter o professor Pablo Antonio Muñoz Gallego como meu diretor de tese. Ele fez sugestões fundamentais, que melhoraram a tese de maneira significativa, e me ensinou coisas importantes. Não posso deixar de mencionar, também, os conhecimentos que obtive junto aos demais professores do Departamento de Economia e Empresa, a amizade e o apoio dos demais companheiros doutorandos, vindos de várias partes do mundo.

Reconheço a grande contribuição dos meus colegas professores e alunos da UNIDERP, que com generosidade me apoiaram em momentos difíceis desta tese e da minha vida. Gostaria de agradecer ao Celso Correia de Souza, a Michelle da Rosa Lopes, ao Wesley Osvaldo Pradella Rodrigues, por ceder um pouco do seu tempo na coleta de dados primários e, na elaboração de artigos, para as nossas pesquisas relevantes.

Contei com o apoio financeiro para a estada na Espanha do Grupo Santander e da Uniderp. Para o desenvolvimento de várias pesquisas, que fazem parte desta tese e de outros artigos publicados, contei com os recursos da Fundação de Apoio ao Desenvolvimento do Ensino, Ciência e Tecnologia do Estado de Mato Grosso do Sul (FUNDECT) e Fundação Manoel de Barros (FMB). Muito obrigado à Universidade Anhanguera-Uniderp e à Universidad de Salamanca, pela cessão e uso de pessoal e de suas instalações ao desenvolvimento das pesquisas.

Meu reconhecimento mais duradouro e profundo é com a minha família. Primeiro, em memória de meu pai José Neres dos Reis e de minha mãe Ica Paschoalin dos Reis, com amor. Jussara, Thomaz, Lya, Bruna, Malu e Bento estavam sempre lá para me apoiar, reconhecer as minhas ausências, e sem eles eu nunca poderia ter terminado esta tese.



## Lista de Figuras

Figura 1.1. El Modelo Estructural de la Tesis, indicando las Relaciones Causales que se Investigo. ....	6
Figura 1.2. Delimitación del área de investigación con su ubicación en América del Sur y Brasil. ....	7
Figura 3.1. Modelo de estudo do Relacionamento entre Organicidade, Turbulência, Estratégias e Desempenho da Pequena Empresa em um Contexto Periférico Brasileiro (sinalizado em vermelho os relacionamentos investigados e o entorno) .....	31
Figura 4.1. Modelo de estudo das Conexões entre a Orientação Empreendedora, Capacidade de Marketing e o Desempenho Empresarial .....	54
Figura 4.2. Modelo Estructural com as hipóteses propostas.....	56
Figura 4.3. Modelo Estructural com valores padronizados, sem os efeitos moderadores, considerando toda a amostra. ....	66
Figura 5.1. Structural Model of causal relations used in this research .....	79
Figura 5.2. Reflective-formative structural model of second order. ....	82



## Lista de Tabelas

Tabela 3.1 Comparação da idade e do tamanho da empresa nos ambientes estável e dinâmico .....	37
Tabela 3.2. Comparação das variáveis investigadas nos ambientes estável e dinâmico.....	37
Tabela 3.3. Correlações de ordem zero entre a Estrutura, Orientação empreendedora e Desempenho por tipo de Ambiente .....	38
Tabela 3.4. Comparação das variáveis do modelo de estratégia entre os ambientes estável e dinâmico.....	39
Tabela 3.5. Matriz fatorial de componentes rotados do modelo de estratégias .....	40
Tabela 3.6. Comparação das médias dos constructos e das variáveis latentes do modelo de estratégias entre os agrupamentos .....	42
Tabela 4.1. Características da amostra .....	59
Tabela 4.2. Medida da orientação empreendedora.....	61
Tabela 4.3. Medida da Capacidade de Marketing .....	63
Tabela 4.4. Medida do Desempenho Empresarial.....	65
Tabela 4.5. Resumo da Estimação dos Efeitos Moderadores, Ajustes dos Modelos e Coeficientes Padronizados dos Caminhos Estruturais entre OE e DE e CM e DE.....	67
Tabela 4.6. Estatística descritiva e teste <i>t</i> de amostras independentes dos construtos calculados pelos escores fatoriais, valores não padronizados .....	68
Tabela 5.1. Measures of communalities and reliability indicators of latent variables and its items. ....	84
Tabela 5.2. Discriminant validity between the latent variables and quality of adjustment of the adjusted model.....	85
Tabela 5.3. Hypotheses, results and significance levels of the adjusted model. ....	85



Eu só envelheço nos dias que não aprendo algo novo.



## **Capítulo 1**

### **Introducción y Estructura de la Tesis**



## **1. Introducción**

Esta tesis investiga las acciones estratégicas adoptadas por las pequeñas empresas en el contexto empresarial de Brasil, con el fin de analizar los resultados alcanzados en el mercado.

A continuación, se describen los principales elementos que se emplearon para el diseño del modelo estructural que muestra las relaciones causales analizadas en esta tesis.

### **1.1. Objetivo de la investigación.**

Considerando como base de análisis Brasil, el país pasa por un proceso de constantes cambios internos y de adaptaciones a las contingencias de relaciones internacionales. En este contexto, al tejido empresarial se le exige una competitividad creciente para soportar también las transformaciones de actitudes de los competidores y de los consumidores.

Hay una gran cantidad de estudios académicos y empíricos sobre las acciones estratégicas, innovación y emprendimiento empresarial y el desarrollo empresarial; pero esta literatura fija su atención principalmente en las medianas y grandes empresas o en sectores industriales específicos. Esto deja un gran espacio para la investigación sobre el comportamiento de las micro y pequeñas empresas en relación a esas mismas variables: percepción del ambiente competitivo, estrategias empresariales, la estructura organizacional, la orientación al mercado, la orientación emprendedora, las estrategias de marketing y el desempeño empresarial. Para las micro, pequeñas y medianas empresas localizadas en áreas fuera de los grandes ejes económicos y financieros de Brasil, áreas periféricas, poco o casi nada se ha descrito sobre los temas expuestos anteriormente.

Corroboran con estas afirmaciones los autores Miles, Covin y Heeley (2000), Barbosa y Teixeira (2002), Colossi y Duarte (2002), González-Benito, González-Benito y Muñoz-Gallego (2009). Esos autores muestran que las evidencias encontradas en la literatura casi siempre corresponden a medianas y grandes empresas, aunque luego sus resultados se tratan de generalizar a todo tipo de empresas, incluyendo las pequeñas y micro empresas.

Las pocas producciones científicas y académicas relacionadas las empresas brasileñas han tenido como foco los temas de la contabilidad y finanzas, los recursos humanos y las organizaciones.

Esta tesis busca entender empíricamente las acciones estratégicas empresariales para apoyar el éxito y el crecimiento de los negocios, así como el desarrollo económico de Brasil y del Estado de Mato Grosso do Sul. Además, esta tesis ofrece informaciones valiosas sobre la complejidad de identificar las estrategias empresariales de las MiPMEs en las siguientes ramas de actividad: comercio, servicio y agropecuaria. Con ello esperamos contribuir a la comprensión de cada una de las lagunas de conocimiento antes identificadas.

## **1.2. Estructura de la tesis.**

La tesis está dividida en seis capítulos, y los capítulos 3, 4 y 5 describen los resultados de las tres investigaciones realizadas sobre las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPMEs) localizadas en Mato Grosso do Sul como ejemplo de un área periférica brasileña. Sus objetivos específicos son los siguientes:

1. Verificar si ante entornos competitivos estables o dinámicos las MiPMEs se organizan y compiten de forma diferente, y en qué medida estos cambios afectan a los resultados. Nuestro objetivo es contraponer los resultados obtenidos por Miles et al. (2000) con este mismo objetivo. De forma añadida, nuestra investigación también identifica la tipología de modelos de estrategias del negocio empleadas por las MiPMEs. Nuestros resultados coinciden en parte con los de Miles et al. (2000) ya que las MiPMEs que perciben su entorno competitivo como dinámico se caracterizan por una estructura organizativa más orgánica y adoptan una mayor orientación emprendedora, además de obtener mejores resultados que las empresas que operan en entornos estables. Pero sí obtenemos diferencias en cuanto a la tipología de estrategias que identifican a las empresas, tanto en número de grupos como en su caracterización.

2. La segunda investigación profundiza en uno de los aspectos mencionados en la primera investigación: la relación entre el comportamiento estratégico y los resultados; también, como el primer artículo centrándonos exclusivamente en la MiPMEs. Este comportamiento estratégico se analizará a partir de la adopción de la capacidad emprendedora

y de las capacidades de marketing por parte de estas empresas y la influencia que ambos constructos ejercen sobre los resultados. Finalmente, se analiza la presencia de efectos moderadores teniendo en cuenta el tamaño de la empresa, la antigüedad, el sector y localización de MiPME.

3. La tercera investigación amplía nuestro marco de referencia a la innovación, una actuación estratégica contemplada en el marco de la relación de capacidades analizadas en la primera investigación, al referirnos a los cambios en la cartera de productos, en los procesos productivos y en la orientación emprendedora asumida. Nuestro objetivo será explicar la generación de innovaciones radicales e incrementales como consecuencia de la presencia de capacidades organizativas (Orientación de Marketing, Orientación Emprendedora) y de los vínculos con los agentes externos propios con los que contrata (agentes específicos) o de los que puede obtener soporte en su actividad (agentes genéricos). Nuestros resultados muestran el papel clave que ejerce la Orientación Emprendedora en la obtención tanto de innovaciones incrementales como radicales y es sesgo de la Orientación al Mercado hacía las innovaciones incrementales. Finalmente, se observa que el único soporte efectivo que encuentran los productores agrarios está en los agentes específicos, pero solo para la obtención de innovaciones incrementales.

La figura 1.1. muestra el modelo general definido a través de estas tres investigaciones.

La figura 1.1. Síntesis del modelo general que se aborda a lo largo de la tesis.

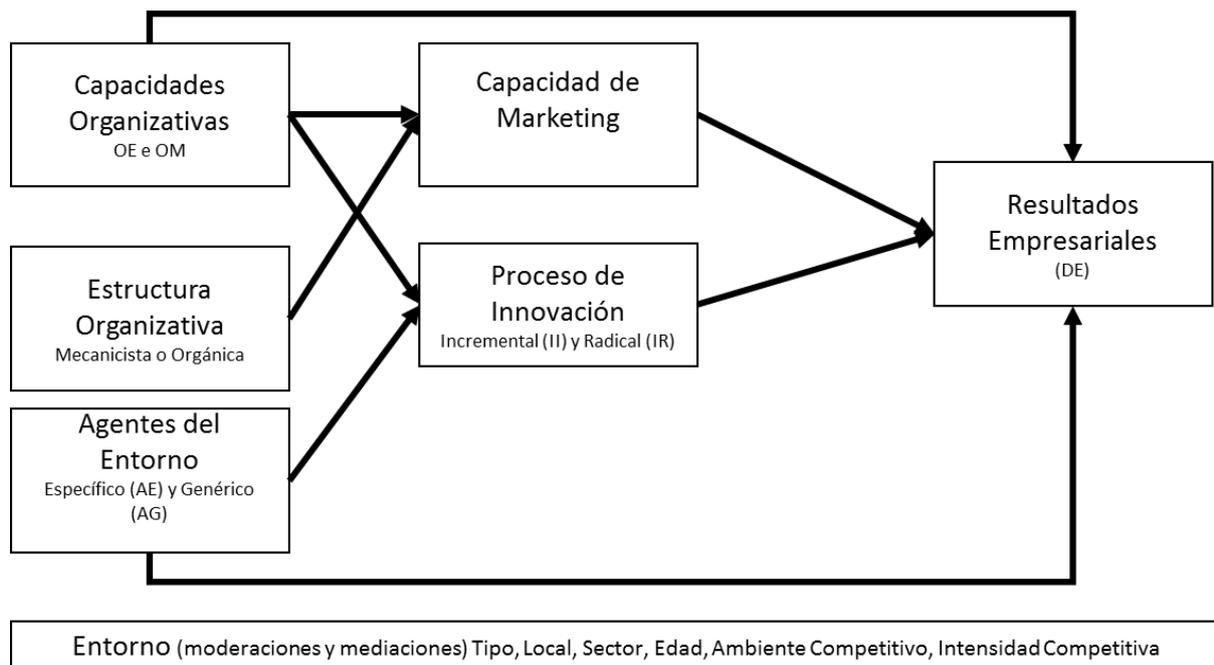


Figura 1.1. Modelo Estructural de la Tesis, indicando las relaciones causales que se Investigan.

### 1.3. Las empresas objeto de la investigación

Esta tesis se centra en las micros, pequeñas y medianas empresas ubicadas en el área periférica del oeste de Brasil (Figura 1.2) y en tres sectores que son los de mayor relevancia en términos de producción y empleo en esta región: comercio, servicios y agropecuaria. Los tres conforman la mayor parte del tejido social, absorbiendo trabajadores sin cualificación profesional y dando oportunidades para las poblaciones menos favorecidas, sea en la ciudad o en el campo.

En América Latina, las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPMEs) es representan alrededor de 99% del número de empresas activas; generan el el 90% de los puestos de trabajo en algunos países y constituyen un segmento de empresas con alto potencial de mejora competitiva (Arazi e Baralla, 2012; Manay e Melina, 2012).

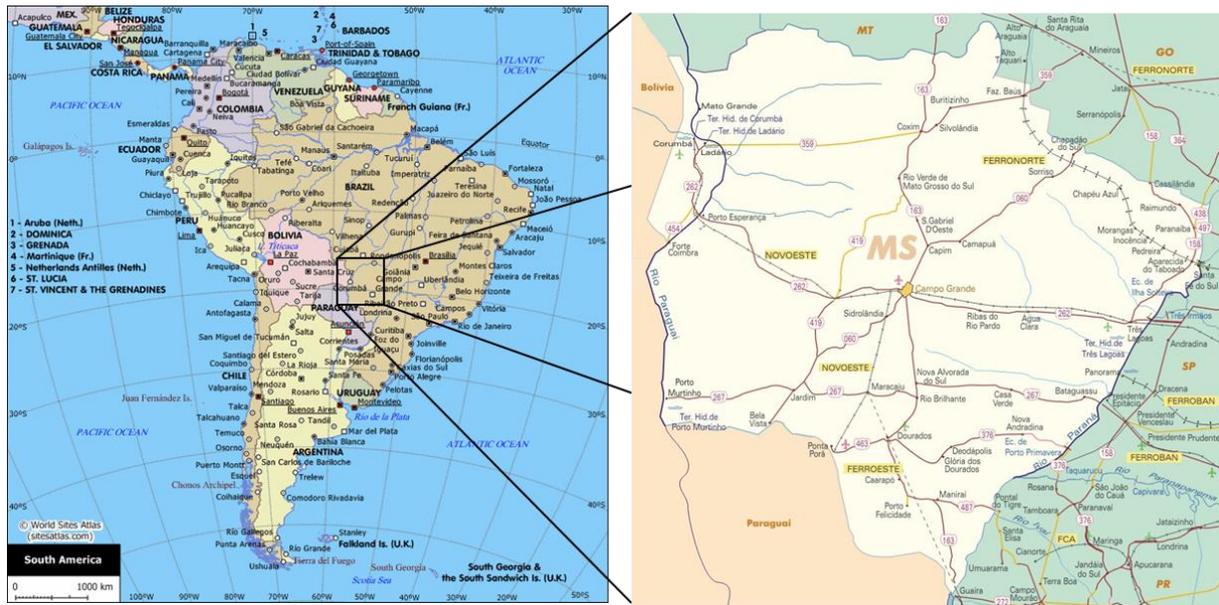


Figura 1.2. Delimitación del área de investigación con su ubicación en América del Sur y Brasil.

La predominancia de las MiPMEs en América Latina, según la OIT (2015), provoca una distinción estructural que las diferencian de otras empresas en países más desarrollados. Para que el crecimiento de las MiPMEs sea sostenido e inclusivo es preciso que desarrolle adecuadamente la gestión de la producción y conocimiento. Esto no suele ser lo habitual, razón por la cual presentan fallas operacionales, provocando déficits de productividad, la renta y las condiciones del empleo. Estas relaciones causales pueden limitar a las MiPMEs la adopción de innovaciones, empleo de nuevas tecnologías y de su crecimiento económico.

La tipología de las MiPMEs en América Latina no sigue un modelo común, ya sea por la clasificación financiera o de personas ocupadas. La falta de estandarización de la tipología de las empresas puede provocar interpretaciones no adecuadas de las estadísticas sobre competitividad, productividad, innovación y empleo de tecnologías. Por lo tanto, los estudios comparativos deben ser cautelosos. El concepto de personas ocupadas en una empresa abarca no sólo a los empleados, sino también a los propietarios. En esta tesis se tipificaron las MiPMEs en relación a su número de personas ocupadas, siguiendo el SEBRAE (2013a): micro - hasta 9 personas para el comercio, servicio y agropecuaria y 19 personas para la construcción civil; pequeña - de 10 a 49 personas para el comercio, servicio y agropecuaria y 20 a 99 personas para la construcción civil; y medio - de 50 a 99 personas para el comercio, servicio, agropecuaria y construcción civil.

Otro sector estudiado en esta tesis se refiere a las empresas rurales con actividades productivas en la agricultura y la ganadería. El sector agropecuario brasileño presenta en las últimas dos décadas una importante contribución económica a la riqueza del país. Brasil es reconocido como una de las mayores potencias agrícolas motivada por la ocupación del espacio productivo de grandes monocultivos, agrícola y pecuaria, por la intensidad de capital invertido y de los avances tecnológicos (Caporal, Petersen, 2012), motivados por el dinamismo provocado por la globalización, las cadenas productivas y la terciarización (Chaddad, 2016). Este conjunto de elementos al entorno de la agricultura contribuyó a fomentar la productividad y el crecimiento económico de los sectores relacionados con la agricultura y la economía brasileña. La agricultura toma una nueva forma y pasa a ser entendida como agronegocio, englobando todas las operaciones de producción y distribución del producto agrícola, en mercados hacia arriba y hacia abajo de la actividad agrícola, como en su mismo nivel (Batalha, 2009).

De esta manera, la participación relativa del agronegocio en la composición del PIB brasileño gira alrededor de más del 20%, indicando su importancia en la economía. Reforzando su valor en Mato Grosso do Sul, Frainer et al. (2015) identificaron los efectos multiplicadores de empleo y renta de la agricultura y la ganadería en 2010. Los resultados indican que para un importe de R \$ 1,00 (US\$ 1,00 = R\$ 1,77, valor promedio en julio de 2010) en la demanda final en la agricultura y en la ganadería, genera un impacto en los sectores hacia abajo de la cadena productiva de R\$ 1,69 y R\$ 2,32, para uno y otro subsector respectivamente. Mientras que, el mismo importe de R\$ 1,00 provoca un impacto al hacia arriba de R\$ 2,10 proveniente de la agricultura y de R\$ 1,47 de la resultante de la ganadería. En cuanto a la generación de empleo, los autores estimaron que, para un aumento en la demanda final de un millón de reales, la agricultura genera 31 empleos directos e indirectos y la pecuaria otros 50 empleos.

Estos dos efectos del agronegocio en la economía brasileña refuerzan la importancia de seleccionar una muestra de los productores de la agricultura y de la ganadería para analizar sus acciones estratégicas, procedimientos gerenciales e implementación de innovaciones.

## **Capítulo 2**

# **Fundamentos Teóricos da Análise da Estratégia de Marketing das Micros e Pequenas Empresas**



## **2. Fundamentos teóricos da análise da estratégia de marketing das micro e pequenas empresas**

Neste capítulo são apresentadas as principais sustentações teóricas, com o intuito de descrever os diferentes conceitos e fatores utilizados no modelo de relações causais e dos constructos na tese. Nos capítulos posteriores são descritos com mais detalhes as fundamentações teóricas das variáveis dependentes e independentes que foram utilizadas e que compõem esta tese.

### **2.1. Antecedentes da estratégia**

Quando se estuda o desenvolvimento das estratégias empresariais, durante o decorrer das últimas cinco décadas, parte-se do conceito de planejamento estratégico empresarial como um processo metodológico gerencial deliberado com objetivo de uma maior interação com o ambiente (Kotler, 1992), de tal forma em direcionar os negócios e os produtos na obtenção de lucro e crescimento satisfatório. Nos primórdios da década de 1970, a estratégia empresarial foi marcada por características racionalistas, suportadas pela razão e certeza, determinando as metas e objetivos a serem alcançadas a longo prazo (Clegg e Hardy, 1999). No entanto, com a rápida mudança social, provocada pela inovação tecnológica e científica, e pela evolução econômica das pessoas, há uma separação entre a produção de bens e o seu consumo. O crescimento da infraestrutura de transporte, o desenvolvimento da produção em massa e da expansão dos meios de comunicação significaram que as empresas precisavam, e poderiam desenvolver, formas mais sofisticadas de gerenciar a distribuição de bens. Daí surgem as novas concepções de estratégia empresarial, como a proposta do pensamento estratégico de Mintzberg (2006), em que incide num processo contínuo, dinâmico, criativo, inovador e interativo em todos os níveis da organização. A empresa passa a entender o seu ambiente competitivo como um sistema aberto, em que precisa ficar atenta às mudanças das políticas funcionais, do comportamento dos seus consumidores, novos posicionamentos competitivos, a crescente preocupação com a opinião pública e com a imagem institucional, estratégias e objetivos funcionais.

A partir daí o negócio ficou saturado de empresas concorrentes para um mesmo mercado, aumentando a intensidade competitiva, adicionando-se as estratégias do que se deve produzir, como e onde vender, quanto deve ser cobrado e como deve ser comunicado aos consumidores, exigindo um novo comportamento das empresa para com o seu marketing.

O marketing sai da sua era de orientação para as vendas, para um mercado mais sofisticado, exigindo ações estratégicas com base em pesquisas sobre os consumidores e concorrentes, com atenção ao entendimento das necessidades dos clientes, atuais e futuras, e a alocação de recursos apropriados para atender essas necessidades. Desta forma, o significado moderno de marketing está relacionado ao processo de gestão para identificar, antecipar e fornecer os requisitos exigidos pelos consumidores de forma eficiente e rentável (CIM, 2015). E, por sua vez, a American Marketing Association define que o marketing é a atividade de empresas e processos para a criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que tenha valor percebido pelo cliente, consumidor, parceiros e a sociedade como um todo (AMA, 2013).

Assim, a capacidade de marketing de uma empresa pode ser dividida em quatro consistentes escopos: o processo de gestão, as trocas, o atendimento de necessidades dos consumidores e a geração de rentabilidade. É entendido como um processo de gestão, pois as empresas necessitam, ao utilizar o marketing, envolver as diversas áreas, como a produção, contabilidade, recursos humanos e outras, para gerenciar a complexidade do negócio. O processo de troca é a transação econômica de produtos e serviços por pagamento. No entanto, agora a empresa deve atender um conjunto de políticas e exigências legais que determinam suas relações com os consumidores. Passa-se considerar como uma ideia central do marketing o atendimento às necessidades e desejos físicos (comer, beber), psicológicos (expressão, identidade) e sociais (interagir e pertencer a grupos) dos consumidores durante a compra de bens e serviços. Ao satisfazer as necessidades dos consumidores, a empresa espera obter lucro. Deste modo, a empresa não gerencia apenas os processos de atender às necessidades dos consumidores, mas elegem quais as necessidades dos consumidores podem ser mais lucrativas. Esta escolha é um aspecto chave de gestão, quando há a seleção de mercados mais lucrativos de todos os existentes.

As ações estratégicas são adotadas para explicar e conduzir as empresas a alcançar vantagens competitivas sustentáveis dentro do seu setor operativo (Porter, 1980). Para construir e manter as vantagens competitivas do setor empresarial, os esforços devem ser

direcionados para diferenciar os seus produtos, melhorando a eficiência dos processos ou recursos (Barney, 1997; Barney e Clark, 2007).

Portanto, a seguir, são apresentados os marcos conceituais e as variáveis dependentes que dão suporte teórico para o modelo geral proposto nesta tese. Destaca-se que a justificativa teórica e aprofundamento do entendimento de cada variável é discutido em diferentes capítulos que se seguem.

### **2.1.1. As capacidades organizativas**

As empresas para manter a sua vantagem competitiva aproveitam dos seus recursos e de suas capacidades organizacionais para gerar um valor econômico maior do que seus concorrentes (Teece et al, 1997; Vasconcelos e Brito, 2004; Barney e Hesterly, 2007; Ambrosini e Bowman, 2009). As estratégias competitivas propostas por Porter (1999) consideram a reunião de atividades genéricas (liderança em custo ou diferenciação) para projetar, produzir e comercializar de forma sustentável o seu produto. O modelo de Porter se prende mais na análise das forças competitivas do mercado (rivalidade entre concorrentes, novos entrantes, produtos substitutos, a barganha de fornecedores e de clientes), sem considerar a dinâmica do ambiente e o seu efeito no desempenho empresarial (Leitre e Guldenberg, 2009). No entanto, deve-se reconhecer esta tipologia de recursos e competências, a qual é utilizada em estudos recentes como de Ruiz-Ortega et al. (2008) e Ortega (2009).

Outro marco determinante da vantagem competitiva é o modelo da visão baseada em recursos (VBR), fundamenta nos fatores endógenos como a capacidade de inovação e criação na determinação do seu desempenho. Barney (1991) teoriza que a visão baseada em recursos está fundamenta nos ativos tangíveis e intangíveis, como os físicos, financeiros, organizacionais e humanos, e das suas capacidades que permitem à empresa aproveitar por completo outros recursos que controla, como por exemplo, suas capacidades de marketing. As capacidades são definidas pelas competências e conhecimentos acumulados e posto em prática por meio de processos organizacionais. O conjunto de recursos e capacidades são capazes de ser explorado e de interferir no desempenho, deixando de enfatizar unicamente no ambiente de concorrência e fundamentar nos fatores intrínsecos e nos atributos internos das empresas. Para Collis e Montgomery (1995), o modelo da visão baseada em recursos baseia-

se em dois fundamentos: a heterogeneidade de recursos e capacidades entre as empresas, mesmo que competindo no mesmo setor; e a imobilidade de recursos e capacidades duradouros, sendo difíceis de passar de uma empresa para outra. Considerando estas duas suposições, Barney (1991), Collis e Montgomery (1995) e Barney e Hesterly (2007) propõem que as diferenças entre os desempenhos são decorrentes da exploração de recursos e capacidades, segundo as suas forças e fraquezas internas, classificadas como: valioso, no momento em que proporciona uma força que permita à empresa melhorar sua posição competitiva; raro, quando poucas empresas dominam, ou não está disponível com facilidade para outras empresas, tornando-se uma fonte de vantagem competitiva; imitabilidade, na qual é difícil de se imitar, decorrente de desvantagens de custo para desenvolvê-lo ou obtê-lo; e a organização, à medida que a empresa está preparada para aproveitar ao máximo o seu potencial de recursos e capacidades.

Uma vantagem competitiva sustentável é constituída pela capacidade da empresa em adquirir, associar e inserir recursos adaptáveis ao ambiente de negócio de cada empresa. Morgan et al (2009) discutem que as empresas devem atentar que os seus recursos e capacidades, mesmo heterogênicos, são transitórios e têm um ciclo de vida que passa por etapas como crescimento, maturidade e declínio. O dinamismo do mercado exige que a empresa se mantenha estrategicamente competitiva, desenvolvendo novos recursos e capacidades que permitam entregar um valor ou benefício aos seus clientes. Desta forma, empregou-se na estruturação desta tese os conceitos teóricos e empíricos da orientação para o mercado, da orientação empreendedora, do entorno de atuação das empresas, do processo de inovação e dos agentes que interferem nas ações estratégicas e no desempenho empresarial, as quais são discutidas a seguir.

#### **2.1.1.1. Orientação para o Mercado**

A Orientação para o Mercado (OM) está baseada nos conceitos de marketing e gestão empresarial, considerando a atenção na orientação ao consumidor e na satisfação deste. Dois trabalhos de pesquisa seminais tiveram impactos substanciais na literatura relacionadas aos problemas de marketing (Day, 1994): Kohli e Jaworski (1990) e Naver e Slater (1990). Estes dois artigos contêm as primeiras definições da OM, desenvolvimento de escalas e medidas, e o estabelecimento de relações entre ela e o desempenho empresarial, os quais causaram um

grande impacto na literatura de marketing, como uma filosofia de gestão das empresas (Tomaskova, 2007; Raaij, 2010).

As definições mais usuais de OM pertencem a estas duas duplas de pesquisadores, que proporcionaram o aparecimento de outras escalas para a medida do constructo, no entanto, poucas outras pesquisas podem ter a sua confirmação e o reuso. Kohli e Jaworski (1990, p.6) propõem que: *“Market orientation is the organizationwide generation of market intelligence pertaining to current and future customer needs, dissemination of the intelligence across departments, and organizationwide responsiveness to it”*. Os autores identificaram três componentes: geração de inteligência, disseminação da inteligência e responsividade. A proposição dos autores é de que a geração e disseminação da inteligência gerada das necessidades dos clientes, entre os departamentos estratégicos da empresa, com a finalidade responder ao mercado e aos clientes do que eles desejam e necessitam, atualmente e no futuro. Posteriormente, Jaworski e Kohli (1993, 1996) ampliam a definição da OM como o nível em que um agente do mercado usa o conhecimento obtido junto aos clientes para a sua tomada de decisão concernente o que e como produzir e como comercializar o seu produto ou serviço no seu mercado. Atuahene-Gima e Ko (2001) e Grunert et al (2005) discutem que a OM é uma forma positiva da empresa responder reativamente as necessidades dos clientes e as ações competitivas dos concorrentes. Isto vai de encontro com que Kohli e Jaworski (1990) afirmaram que a OM, considerando o ambiente organizacional da empresa, acumulam e unificam a inteligência de mercado (Erdil et al., 2004) nos seus esforços ao rendimento superior empresarial. Neste sentido, estes autores sugerem o instrumento de medida MARKOR (Market Orientation Scale) o qual pode ser utilizado numa análise inicial do nível em que a empresa objeto está atuando com a OM, como também, na avaliação da pós-intervenção de marketing e gestão (Kohli, Jaworski e Kumar, 1993).

Naver e Slater (1990) apresentam a definição de OM como uma cultura organizacional, abrangendo todos os níveis funcionais, em que estes estão comprometidos com a criação contínua de valor superior para os clientes. Transpassa a função de orientação de marketing, pois a OM é funcional, e consiste em três componentes: orientação ao cliente, orientação do concorrente e coordenação interfuncional. Os autores manifestam a ideia de que quanto maior a OM de uma empresa, maior será a taxa de retorno sobre investimentos, o crescimento de vendas, o sucesso de lançamento de novos produtos e a retenção de clientes. A relação de desempenho de orientação de mercado é observada em análises dinâmicas e

estáticas. Não há evidências de que qualquer condição de mercado ou setor de atuação modere o relacionamento de desempenho de OM (Narver et al., 1998). Além disto, Narver et al. (2004) mencionam o fato de que a OM pode ser melhor implementada por processos orientados a resultados e não por esforços de mudança programática. A alta gerência desempenha um papel vital na criação e manutenção de uma OM. No entanto, uma OM também exige que todas as unidades da empresa, e não somente a alta direção, tenham a autoridade permanente para gerenciar a satisfação do cliente. A vantagem competitiva sustentável de uma empresa é a sua capacidade de aprender mais rápido do que seus concorrentes. Uma OM implica aprendizagem e inovação organizacional (Hult et al., 2004). Assim, para a máxima eficácia em um mundo dinâmico, uma organização deve desenvolver uma cultura que seja uma organização de aprendizagem orientada para o mercado.

Outros aspectos, para a definição da OM, podem ser selecionados em decorrência das suas definições-chave, como Inteligência de mercado (Kohli e Jaworski, 1990; Hooley et al., 1999; Erdil et al., 2004); Comportamento cultural (Narver e Slater, 1990; Narver et al., 1998; Varela e Rio, 2003); Estratégia de marketing (Rueker, 1992; Day, 1994); Orientação ao consumidor (Desphandé et al., 1993; Desphandé e Farley, 1998 e 2004); Coordenação e motivação interfuncional (Harris e Ogbonna, 2001); Stakeholders (Hernández-Espallordoa e Arcas-Lario, 2003; Bigné et al., 2004).

#### **2.1.1.2. Orientação Empreendedora**

A Orientação Empreendedora (OE) recebeu a atenção e a manifestação dos pesquisadores, e foi extensivamente discutida nas últimas três décadas na literatura acadêmica da administração de empresas (Covin e Lumpkin, 2011), com muitos trabalhos apresentados em jornais científicos e em conferências (Wales et al., 2011; Gupta e Gupta, 2015). Segundo Gupta e Gupta (2015) os primeiros trabalhos sobre OE foram os de Khandwalla (1972), Mintzberg (1973) e Miller (1983), em que discutiram o tema com ênfase nos conceitos de tendência comportamental, de filosofia gerencial e de prática estratégica de tomada de decisão.

Durante os primeiros anos, os trabalhos acadêmicos focaram mais nas características do indivíduo como empreendedor, estes orientados para a ação, enérgicos, tolerantes a

ambiguidades, autoconfiantes, forte controle pessoal e necessidade de auto realização, por exemplo, como nos estudos apresentados por Carland et al. (1984), Schein (1985), Stevenson e Gumpert (1985) e Gartner (1988), e não quanto à estratégia de empresa.

A noção de empreendedor de Schumpeter (1988), como indivíduo, é daquele que modifica e combina os recursos e os produtos de uma organização, procurando alcançar um melhor desempenho. Vesper (1980) ressalta a ideia de que o empreendedor é aquela pessoa que introduz um novo produto, um novo processo, procura novo mercado, novas fontes de suprimentos e reorganiza o setor da sua atuação. O comportamento do empreendedor é discutido por Fillion (1999) como atitudes de inovação, independência, liderança e uso da autoridade formal. Zen e Fracasso (2008) contribuem com a definição do empreendedor, indicando as modificações de interpretação em função dos paradigmas da revolução industrial, do fordismo e da tecnologia da informação. Segundo as autoras, podem ser identificadas quatro concepções de empreendedor: individual, intraempreendedor, coletivo e social. Carland et al. (1984) definem o empreendedor como a pessoa que estabelece um empreendimento e o gerencia, com o propósito do crescimento e da obtenção de resultados. Fundamentado nos trabalhos desses acadêmicos, adotou-se, neste estudo, como definição de empreendedor aquele agente econômico, gerente ou proprietário do negócio, que emprega as ações empreendedoras na busca do crescimento empresarial.

Pode ser que durante esse período inicial, os pesquisadores não entenderam como e porque o empreendedorismo poderia ajudar na estratégia da empresa como um todo. Somente, após algum tempo, é que o empreendedorismo se tornou objeto de uma vasta gama de pesquisa, podendo citar os casos de estudos em gestão de pequenas empresas (Wiklund e Shepherd, 2005), marketing (Matsuno et al., 2002), turismo (Roxas e Chadee, 2013), empresa rural (Grande et al., 2011), entre outros estudos.

A OE, sob o ponto de vista organizacional, é um conjunto de estratégias que a empresa possa adotar que a difere das outras. Vários pesquisadores concordam que a OE é uma combinação de três subdimensões: inovação, pró-atividade e aceitação de risco (Covin e Slevin, 1991; Lumpink e Dess, 1996; Wiklund, 1999).

Miller e Friesen (1982b) e Covin e Miles (1999) defendem a ideia de que o empreendedorismo não pode existir sem a inovação. Na OE, a inovação praticada na empresa, entendida como o poder de originalidade e de criatividade, reflete as ações competitivas ao dar suporte às novas ideias, descobertas, experimentações e criação de processos e produtos

diferentes das práticas e tecnologias já existentes (Lumpkin e Dess, 1996; Wiklund e Shepherd, 2003). Outro elemento importante da OE é a pró-atividade, entendida como a busca de novas oportunidades relacionadas ou não com as atividades presentes da empresa, o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, a eliminação estratégica de áreas, produtos ou serviços localizados nos estágios maduros ou em declínio do ciclo de vida da empresa, a inserção em mercados emergentes e na antecipação de novas oportunidades (Lumpkin e Dess, 1996; Venkatraman, 1989). Esses aspectos com a pró-atividade fazem com que a empresa capitalize a oportunidade de ser a pioneira perante seus concorrentes. Outra subdimensão é a aceitação de risco. Isto pode ser entendido como a avaliação efetuada pelos gestores da empresa em entender qual é o grau do risco calculado em relação aos seus recursos e das suas capacidades disponíveis (Miller e Friesen, 1982a).

Em complementação, Lumpkin e Dess (1996) percebem que para o melhor entendimento de ação empreendedora na empresa deve-se incluir mais duas dimensões às de Miller (1983), denominadas de: autonomia e agressividade competitiva. Os autores argumentam que a autonomia está associada ao comportamento autocrático e de liderança do empresário no desenvolvimento de novos produtos ou serviços. A agressividade competitiva está relacionada ao comportamento empresarial da disputa com os concorrentes por posições e nichos de mercado.

Outros trabalhos científicos, em termos organizacionais, fundamentam que a orientação empreendedora provoca impacto positivo na competitividade e desempenho da empresa. Miller e Friesen (1982) asseguram que a implementação do processo de inovação produz empresa mais empreendedora. Shane e Venkataraman (2000) e Hitt et al. (1999), ressaltam que a orientação empreendedora ajuda a empresa a identificar e aproveitar as oportunidades de mercado. Covin e Slevin (1991) e Morris e Sexton (1996) apontam que a orientação empreendedora é uma importante fonte de vantagem competitiva e impacta positivamente o desempenho empresarial.

### **2.1.1.3. Capacidade Inovadora**

As mudanças observadas no mundo de hoje têm aumentado a concorrência entre as empresas, exigindo a intensificação e aprimoramento do desempenho empresarial, recorrendo

a uma série de inovações para aumentar os seus ganhos (Santos, Fazion, & Meroe, 2011). Ao implementar a inovação na empresa, esta procura atuar de forma diferenciada, com capacidade produtiva e competitiva ampliada (Schumpeter, 1988), atuando como um instrumento estratégico de forma contínua e sustentável, de criação de conhecimentos e habilidades, ao desenvolvimento tecnológico para poder competir no mercado (Nonaka e Takeuchi, 1997).

O mundo empresarial sempre busca uma nova forma de alcançar o crescimento e o sucesso, utilizando alguma técnica contemporânea e disponível. Em alguns anos passados, as empresas apoiaram-se no processo da gestão pela qualidade total (Powell, 1995; Kaynak, 2003; Cordeiro, 2004; Aquilani et al, 2017). Em seguida, veio a técnica da reengenharia de processos (Davenport, 1993; Hammer and Champy, 1993; Serban, 2015; Grant, 2016). Mais recentemente, a inovação tem se destacado como a forma mais praticada e útil ao atender o ritmo de transformação da sociedade e no atendimento do cliente, este exigente e impulsionado pelas novidades de produtos e serviços (Padua Filho, 2016).

A inovação é definida sobre diferentes aspectos e aplicações, no entanto, converge para um ponto: a oferta de algo novo, com o objetivo da melhoria. Schumpeter (1988) explica a inovação como as mudanças causadas por combinações novas e disruptivas que afetam o desenvolvimento econômico. No entendimento de Prahalad e Hamel (1990) a ação de inovação é adotar novas tecnologias que permitem aumentar a competitividade da empresa, como um processo estratégico de reinvenção contínua do próprio negócio e de criação de novos conceitos de negócios. Ducker (2003) descreve que a inovação se caracteriza pela aquisição de conhecimento, a qual conduz a um novo desempenho econômico em uma empresa.

Em termos gerais, a inovação é um processo na qual uma novidade é oferecida, ou praticada, em determinada conjuntura, em que os benefícios estão relacionados entre as partes envolvidas (empresa e o mercado), atuando como fatores de crescimento econômico, social e competitivo de uma região ou país (Albaigès et al, 2009; OECD, 2005, 2011). Em complementação, a inovação é tratada na área de Administração sob diferentes pontos de vista em estudos sobre a gestão organizacional, estratégia, marketing e operações (Dougherty, 2009; Valladares et al, 2014).

Apesar de existir uma vasta literatura sobre a inovação sobre três linhas de pesquisa: difusão da inovação, processos de inovação e determinantes da capacidade de inovação

(Valladares et al, 2014), esta tese aborda, preferencialmente, a vertente do processo de inovação incremental e radical.

A inovação incremental é aplicada nas empresas para atender às necessidades e desejos dos clientes e do mercado existente, como forma de criar e ampliar o conhecimento e habilidades existentes de projetos atuais, expandir os produtos e serviços oferecidos e aumenta a eficiência dos canais de distribuição (Jansen et al., 2006). A inovação incremental tende a limitar o alcance da inovação potencial, porque depende da visão atual dos clientes sobre o mercado de serviços existentes (Becheikh et al., 2006) e está intimamente relacionada às estratégias inspiradas pelo cliente. Desta forma, a OCED (2005) tipifica que a inovação incremental pode ser entendida como qualquer tipo de melhoria em um produto ou serviço (Covin e Miles, 1999), processo, organização, gestão e marketing (Chaharbaghi e Newman, 1996; McAdam e Kelly, 1998). Logo, o processo de inovação incremental promove melhorias contínuas, a partir de algo já existente, que agora, não é suficiente para atender as necessidades dos clientes e obter melhores resultados financeiros.

A inovação radical é reconhecida como aquela que cria novos valores através de um conceito inovador e é realizada para atender às necessidades de clientes e mercados emergentes e oferecer novos projetos, criar novos mercados ou desenvolver novos canais de distribuição (Jansen et al., 2006). Assim, a inovação radical é baseada em uma novidade tecnológica ou mercadológica, que leva à criação de um novo mercado, podendo, ou não, acarretar a descontinuidade do mercado existente.

## **2.2. A Estrutura Organizativa**

As organizações procuram adequar a sua estrutura aos fatores circunstanciais do seu entorno. Para atuar no seu meio ambiente competitivo, as empresas adotam várias formas de estrutura organizacional. Assim, a empresa procura a melhor maneira para se organizar e relacionar com o seu mercado, dependendo da natureza do ambiente. Pode variar de uma estrutura mecanicista a uma estrutura orgânica. Uma estrutura mecanicista é caracterizada por meio de regras e responsabilidades bem definidas, coordenação e controle suportados em procedimentos e objetivos, comunicação hierarquizada e supervisão não participativa. Uma

estrutura orgânica é caracterizada pela sua flexibilidade, informalidade, comunicação aberta, alta participação dos empregados, com descentralização da autoridade (Khandwalla, 1977).

O ambiente estável proporciona um grau de similaridade e homogeneidade e as empresas podem desenvolver maneiras padronizadas de resposta para os tipos de produtos fabricados, para os clientes e mercados atendidos. São comuns e associadas com desempenho superior. As empresas em ambiente estável tendem a ser mais mecanicistas. Esse suporte teórico afirma que o ambiente de operação das empresas está relacionado com a sua configuração da estrutura organizacional adotada. A estrutura mecanicista se ajusta melhor quando o ambiente de operação é simples e previsível, enquanto que a estrutura organicista é mais ajustada para ambientes complexos e não previsíveis. Esse modelo também pode ser aplicado para organizações menores.

### **2.3. Entorno Competitivo: Ambiente Competitivo e Intensidade Competitiva**

O ambiente competitivo do mercado sofre constantes transformações e é obvio que as empresas concorrentes devem ficar atentas. Esta assertiva torna-se evidente quando as empresas conseguem entender que atuam num sistema aberto, proposto por Ludwig von Bertalanffy (Martinelli, 2006). Quanto maior for o nível de competitividade no segmento de mercado em que a empresa atua, maior deverá ser a atenção da empresa em manter ou aumentar a sua competitividade empresarial. O ambiente competitivo sofre mudanças de diferentes ordens: políticas e sociais, tecnológicas, demográficas, novos concorrentes no mercado, modificações nos padrões de consumo; as quais devem ser consideradas no processo de tomada de decisão estratégica (Machado-da-Silva e Barbosa, 2002; Doz y Kosonen, 2008; Vecchiato, 2015).

O ambiente competitivo é percebido pela empresa, e este pode ser caracterizado pelo seu efeito dinâmico ou estável (Miller e Friesen, 1982), conduzindo a escolha de uma estrutura organizacional, orgânica ou mecanicista (Khandwalla, 1977), mais adequada à competitividade (Miles et al, 2000; Hult e Hurley, 2004). O ambiente competitivo dinâmico e a intensidade da rivalidade ou concorrência (Porter, 2005) requer que a empresa adote posturas estratégicas baseada na inovação e na sua adaptação ao mercado para manter as suas

relações de eficiência e eficácia, necessárias a consecução do seu desempenho empresarial (Jones e Liderman, 2014).

A intensidade competitiva é definida como a capacidade de reação dos concorrentes à uma ação estratégica da empresa, a impulsionada pela percepção do ambiente competitivo (Barnett, 1997; Ang, 2008). Se a intensidade competitiva é baixa, a empresa pode operar com as suas competências estabelecidas, já que a rivalidade dos concorrentes é baixa e previsível e, conseqüentemente, os compradores não tem outras alternativas de compra (Porter, 2005). No entanto, quando existe uma alta intensidade competitiva no mercado, os clientes recebem uma ampla variedade de opções que podem satisfazer suas necessidades, e a empresa, de forma ágil, deve adaptar-se para poder sobreviver (Lusch e Laczniak, 1987).

Slater e Narver (1994) discutem que a intensidade competitiva vem circundada de capacidades de marketing, utilizando das ferramentas da publicidade e da promoção na introdução de novos produtos ou serviços. Também, neste momento, utilizam de ofertas e opções de compra, destacando a oferta alternativa de preços concorrentes.

Desse modo, a intensidade competitiva pode avaliar o nível de rivalidade no mercado, mais hostil ou mais brando, existente no ambiente competitivo, o que pode levar a empresa a adotar uma postura mais agressiva, ou mais comedida, pela competição ao mercado.

Jermias (2006) encontrou que há uma relação positiva da intensidade competitiva nas empresas, quando ela oferece a oportunidade da criatividade e da inovação. No entanto, García-Zamora et al (2013) apresentam que quando a intensidade competitiva é alta, esta pode diminuir as ações de inovação sobre o desempenho empresarial, em decorrência da percepção do risco e do fracasso ao fazer as recomendações necessárias e distanciar de inovações mais apropriadas a um ambiente mais competitivo.

Assim, o entendimento do ambiente competitivo, com as mudanças em diferentes ordens, e da intensidade competitiva, fica mais fácil da empresa ser mais flexível, adaptável e responder ao mercado com uma orientação empreendedora mais compatível a sobrevivência e crescimento empresarial, podendo apresentar novos produtos e processos (Damanpour e Schneider, 2006). A intensidade competitiva faz parte do ambiente de negócio e impacta no desempenho de um novo produto quando a rivalidade entre empresas é alta, disputando o mesmo espaço concorrencial de mercado (Urdan e Osaku, 2005). Por outro lado, quando a empresa não consegue ler o seu ambiente e intensidade competitivo, se estabelece uma

incerteza estratégica, podendo perder as oportunidades oferecidas pelo mercado e de responder à elas (Machado-da-Silva e Barbosa, 2002; Porém et al, 2012).

## **2.4. Capacidades de Marketing**

O entorno competitivo e a concorrência produzem um conjunto de oportunidades ou ameaças às empresas, cuja resposta estratégica é a adequação e o ajuste entre seus recursos e as suas capacidades. A perspectiva baseada nos recursos, principalmente em ambiente em constante mudança, fundamenta os diferentes desempenhos das estratégias e dos resultados entre as empresas (Grant, 2006). Essa teoria, baseada nos recursos (Barney, 1991), foi desenvolvida originalmente para a gestão estratégica da empresa, mas seus conceitos são utilizados para explicar as capacidades de *marketing* no desempenho empresarial e na manutenção da vantagem competitiva sustentável (Day e Wesley, 1988; Day, 1994; Hunt e Morgan, 1996). De acordo com essa teoria, a vantagem competitiva sustentável pode ser alcançada por meio da posse de capacidades específicas. Desde que o processo de *marketing* utiliza os ativos tangíveis e intangíveis na busca de uma vantagem competitiva sustentável, não imitável e não substituível (Hitt et al. 2003), as capacidades de *marketing* são importantes fontes de estratégias para manter vantagem perante os concorrentes da empresa, conseqüentemente, proporcionando um aumento no desempenho financeiro do negócio.

Toledo et al. (2002) efetuaram uma revisão consistente da literatura sobre o composto de *marketing*, enfatizando a importância como processo estratégico. Destacam o composto de *marketing* constituído pelo preço (descontos, subsídios, prazo de pagamento, e outros), produto (embalagem, tamanhos, serviços associados, etc.), promoção (propaganda, publicidade e *merchandising*) e praça (canais de distribuição, localização, estoque, etc.). Moore e Fairhurst (2003) avaliaram as capacidades de *marketing* para o comércio varejista do setor moda. Examinaram quatro contextos das capacidades de *marketing*: (1) serviço ao consumidor, entendido como a empresa fornece a qualidade dos serviços e dos produtos e como trata as reclamações dos clientes; (2) a diferenciação da imagem da loja, como a imagem externa da loja e a singular promoção de venda dos seus produtos; (3) conhecimento do mercado externo, como o entendimento dos consumidores atuais e potenciais, concorrentes

e tendências do setor; e, (4) publicidade, como a efetividade da diferenciação da loja diante dos concorrentes, no que se refere à propaganda e à promoção.

Vorhies e Harker (2000) discorreram sobre seis fatores que influenciam as capacidades de *marketing*. O primeiro é a pesquisa de mercado, por meio da qual a empresa busca encontrar novos clientes, seus desejos e necessidades, avaliando quais programas de *marketing* devem manter ou se devem desenvolver outros. O segundo é concernente ao preço do produto ou do serviço, buscando informações e monitoramento da competitividade dos seus preços praticados no mercado. O terceiro está relacionado ao desenvolvimento de produto. É a verificação da capacidade da empresa desenvolver produtos ou serviços que atendam às necessidades dos clientes e na superação dos produtos dos principais concorrentes. O quarto fator é a gestão dos canais de distribuição, que está atrelada à verificação do relacionamento e efetividade dos distribuidores. O quinto é a promoção, entendida como a propaganda, a promoção de venda e demais atividades de venda utilizadas na comunicação com o mercado e na venda dos seus produtos ou serviços. O sexto e último fator é a gestão do mercado. Esta é entendida como a capacidade da empresa administrar a compra efetuada pelo cliente e a segmentação do mercado e em coordenar e implementar os programas de *marketing*. A interpretação conceitual dos seis fatores, por Vorhies e Harker (2000), representa um importante conceito de *marketing*, aqui denominado de Capacidade de Marketing.

## **2.5. Desempenho Empresarial**

A maioria das MiPMEs brasileiras possui procedimentos legais obrigatórios para o controle fiscal, mas esses não estão disponíveis aos acadêmicos e ao público pelo fato de ainda não obrigatoriedade da publicação dos seus balanços. Quando são questionados pelos pesquisadores acadêmicos, no sentido de apresentar os resultados financeiros, os empresários demonstram certo receio e os dados, na maioria das vezes, são incompletos. Por outro lado, muitas das MiPMEs não dispõem de indicadores gerenciais sistemáticos que viabilizem comparações objetivas no que tange à rentabilidade do negócio, à resposta dos consumidores e da concorrência, e ao seu valor no mercado.

No contorno dessas dificuldades, vários pesquisadores empregaram métodos subjetivos comparativos com os principais concorrentes identificados pela empresa para a comparação da percepção do seu desempenho empresarial. Os estudos de Covin et al. (1994), Han et al. (1998) e Dawes (1999) encontraram consistência positiva entre as medidas objetivas e as subjetivas para o desempenho empresarial. Contudo, os autores reconhecem a possível existência de divergências nas conclusões finais das pesquisas quando se utiliza o método objetivo ou o subjetivo para o desempenho empresarial. González-Benito e González-Benito (2005) verificaram o relacionamento entre a OM e o desempenho das empresas empregando as medidas objetivas e subjetivas para uma amostra de médias e grandes empresas espanholas. As conclusões obtidas para este relacionamento indicaram uma forte correlação para as medidas subjetivas, em detrimento às medidas objetivas. Concluem esses pesquisadores que a medida subjetiva é mais flexível do que a medida objetiva para a obtenção do desempenho empresarial, facilitando a comparação entre empresas.

No entanto, destacam que a medida subjetiva fornecida por um simples respondente pode estar acometida de viés relacionado ao seu interesse, no sentido de comunicar uma adequada e coerente imagem da empresa. Como exemplo de utilização de medida subjetiva na avaliação do desempenho empresarial destacam-se os trabalhos de Moore e Fairhurst (2003), Perin e Sampaio (2004), Fernandes e Santos (2008), Sampaio et al. (2008), González-Benito et al. (2009), Maciel e Camargo (2010) e Reis Neto et al. (2010).

O desempenho empresarial pode ser avaliado sob quatro aspectos: a) rentabilidade da empresa, relacionado aos valores econômicos auferidos de faturamento, rendimento, lucro, fluxo de caixa, retorno de investimentos (Miles et al., 2000; Moore e Fairhurst, 2003); b) valor de mercado, pertinente ao sucesso da transação econômica, sob o ponto de vista do cliente, quanto a satisfação do comprador, imagem e reputação da empresa (González-Benito et al., 2009); c) resposta do mercado, medido pela demanda compradora frente a oferta de produtos e serviços da empresa, avaliado pela participação no segmento de mercado, crescimento no número de empregados (Moore e Fairhurst, 2003); e d) sucesso com novos produtos, relacionado ao desempenho operacional, o qual, indiretamente, pertinente as ações de produção, qualidade, confiabilidade entre outros atributos à oferta de novidade ao mercado comprador (González-Benito et al., 2009).



## **Capítulo 3**

# **O Relacionamento entre Organicidade, Turbulência, Estratégias e Desempenho da Pequena Empresa em um Contexto Periférico Brasileiro**



### **3. O Relacionamento entre Organicidade, Turbulência, Estratégias e Desempenho da Pequena Empresa em um Contexto Periférico Brasileiro**

Neste capítulo complementa-se a revisão de vários conceitos encontrados na literatura sobre as estratégias adotadas pelas pequenas empresas, e reaplica em um ambiente brasileiro. Com a utilização de técnicas estatísticas multivariadas, descreve as conexões entre o ambiente competitivo, a estrutura organizacional, a orientação empreendedora e o desempenho financeiro.

#### **3.1. Introdução**

As empresas têm operado os seus negócios, na maioria das vezes, em um contexto de natureza turbulenta, provocada pela velocidade das mudanças na tecnologia da informação, nos relacionamentos empresariais concorrentes, nas novas atitudes de compras dos clientes e nas alterações geopolíticas, entre outras, adensam a dúvida de ações competitivas que as empresas devem contornar ou utilizar. Uma conjuntura assim tão dinâmica e incerta exige que as empresas adotem capacidades e recursos adicionais para responderem ao ambiente competitivo. A flexibilidade organizacional, adaptabilidade ao ambiente, mudança estrutural e orientação empreendedora são alguns dos temas que permeiam as empresas e os estudos da teoria das organizações.

Existe uma abundância de estudos e publicações dedicados ao impacto dos fatores ambientais sobre as organizações, quando se referem às configurações estruturais e às estratégias. Quando é manifestado um grau de turbulência ou incerteza no meio de interesse operacional em que a empresa deve atuar, o conceito de ambiente dinâmico é explorado para explicar a estrutura organizacional adotada para responder à diferenciação de tarefas e de integração (Khandwalla, 1977), à diversificação estratégica (Keats e Hitt, 1988), à elaboração da estratégia ao contexto (Miles; Snow, 1978), à orientação empreendedora (Zahra e Pearce, 1994, Miles *et al.*, 2000) e ao desempenho (Covin e Slevin, 1989).

No entanto, a maioria dos estudos que contemplam a análise do ambiente dinâmico e o seu efeito nas organizações utiliza amostras com empresas do tamanho médio ou grande. Por outro viés, outros estudos empíricos abordam as pequenas empresas e os seus comportamentos em ambiente dinâmico (Covin e Slevin, 1989, Pelham, 1999, Wiklund, 1999). Embora a gestão de grande empresa exija um processo de dirigir e coordenar as atividades, para as pequenas empresas é um tanto diferente. De uma forma geral, estas possuem uma gestão mais pragmática nas atividades de rotina (Longenecker *et al.*, 1997), com uma estrutura simples, flexível, vulnerável e restritiva, ao passo que uma grande empresa é mais centralizada, precisa, consistente e controlada. Deve-se considerar que essas diferenças têm que ser avaliadas, pois os achados empíricos para as grandes empresas podem não ser adequados para as pequenas. Este é um indicativo preponderante para se conduzir uma pesquisa no entendimento das relações do ambiente dinâmico nas práticas e estruturas gerenciais das pequenas empresas.

Além do mais, a própria definição de pequena empresa, utilizada na maioria dos estudos acadêmicos, a considera como aquela que possui até 500 empregados. A classificação brasileira da pequena empresa é adotada para aquela que tem no máximo 49 empregados e para a média empresa, até 99. Essa quantificação de empregos de classificação das pequenas empresas pode induzir vieses no entendimento da associação entre a estrutura, a estratégia e o desempenho relacionado com o ambiente dinâmico de forma não pertinente à tipologia das empresas brasileiras. Tal consideração fortalece a aplicação desta pesquisa no discernimento das pequenas empresas em ambiente dinâmico e estável.

À semelhança do trabalho de Miles *et al.* (2000), procurou-se verificar o comportamento do relacionamento das Micro, Pequena e Média empresas (MPMEs) brasileiras em diferentes ambientes competitivos, a estrutura organizacional, a orientação empreendedora e o desempenho da empresa. Também, buscou-se identificar os modelos estratégicos das MPMEs em ambiente competitivo dinâmico e estável. O estudo utilizou dados coletados em empresas localizadas em uma região periférica do Centro-Oeste brasileiro, especificamente em Campo Grande, Estado de Mato Grosso do Sul, Brasil. Isto conduziu as seguintes questões de pesquisa: Para ambiente competitivo estável e dinâmico existem diferentes estruturas organizacionais, orientação empreendedora e decisões de negócio para as MiPMEs?; O ambiente dinâmico regula as forças de relação entre o desempenho financeiro, como também na estrutura organizacional e na orientação

empreendedora?; Quais as principais características dos modelos de estratégias do negócio empregadas pelas MiPMEs?

Este artigo é apresentado em quatro sessões. A primeira apresenta a sustentação teórica, as hipóteses e a proposição, especificadas e testadas no estudo. Na segunda, são caracterizadas a amostra, as medidas e as técnicas analíticas utilizadas. Na terceira são apresentados os resultados e na quarta, as conclusões, com a discussão dos principais achados e um discernimento sobre as limitações e implicações do estudo.

A Figura 3.1 deste capítulo indica as relações causais em que se estudou, tendo como base a proposta o modelo estrutural amplo da tese.

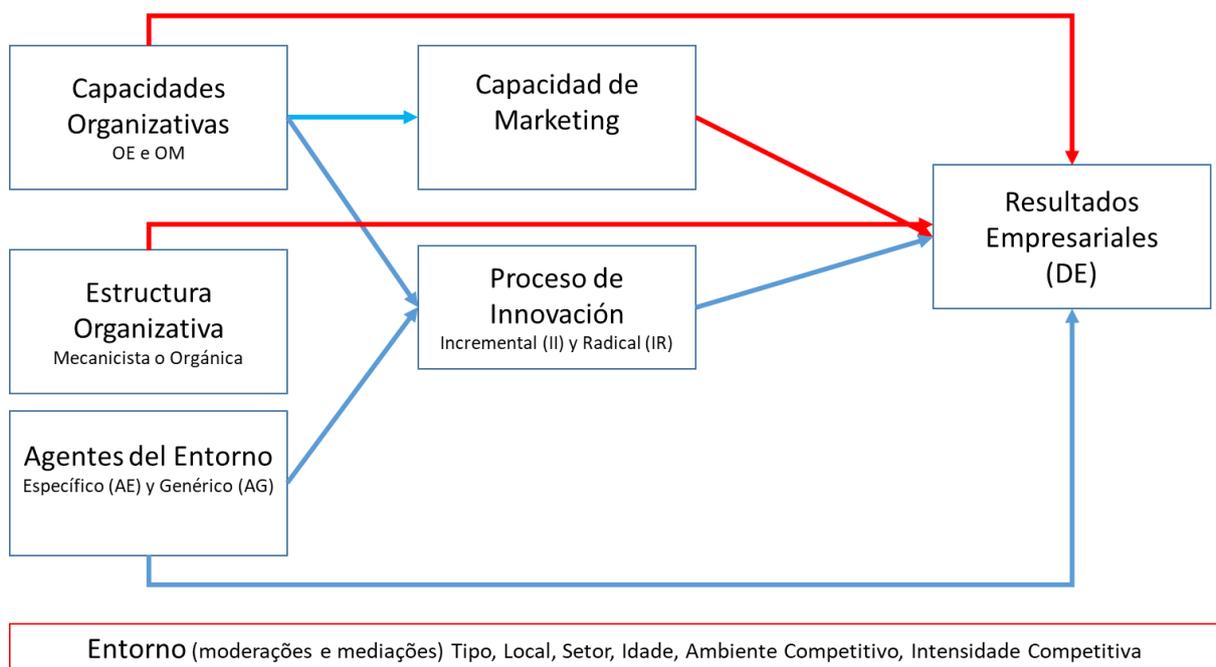


Figura 3.1. Modelo de estudo do Relacionamento entre Organicidade, Turbulência, Estratégias e Desempenho da Pequena Empresa em um Contexto Periférico Brasileiro (sinalizado em vermelho os relacionamentos investigados e o entorno)

## 3.2. Hipóteses

### 3.2.1. A Organicidade e o Entorno Competitivo

As empresas procuram ajustar a sua estrutura organizacional em razão do seu entorno competitivo, sendo mais orgânica ou mecanicista, quando o ambiente competitivo é dinâmico ou estável (Miles et al., 2000). Presume-se que as características das pequenas empresas, com a sua estrutura simples, comunicação flexível e informalidade, possam predominar tanto no ambiente estável como no dinâmico. Pode não estar muito claro que nas pequenas empresas ocorra o relacionamento descrito entre a organicidade e o entorno competitivo. Assim, são propostas duas hipóteses:

H1: as estruturas organizacionais para as MiPMEs em ambiente dinâmico são mais orgânicas do que para aquelas MiPMEs em ambiente estável;

H2: a correlação entre o nível de organicidade e o desempenho é significativamente mais positivo para as MiPMEs em ambiente dinâmico que para as MiPMEs em ambiente estável.

### **3.2.2 A Orientação empreendedora e o Ambiente Dinâmico**

Para as empresas, a estratégia oferece um suporte à definição dos meios possíveis para alcançar as suas metas (Zahra e Covin, 1993). Evidências em várias pesquisas concluem que a pequena empresa dificilmente adota planejamento para as suas ações em decorrência da deficiência de recursos, mesmo quando esta necessita tomar uma importante decisão estratégica (Robison e Pearce, 1984). Outro ponto relevante relacionado à estratégia da pequena empresa é a incerteza por falta de conhecimento, a escolha da opção e a complexidade para a tomada de decisão. Normalmente, isto é aceito quando a pequena empresa tem que lidar com ambientes incertos, às vezes por causa das condições externas imprevisíveis e em outras por falta de conhecimento, de informações e de recursos (Govindarajan, 1988). Sob o ponto de vista de Miller e Friesen (1982), as empresas empreendedoras são mais corajosas nas suas estratégias de produto-mercado. Miller (1983) relata que as dimensões mais comuns nas empresas empreendedoras estão relacionadas com as ações estratégicas de inovação de produto-mercado, de assumir riscos calculados e de pró-atividade. A orientação empreendedora de uma empresa reflete a sua plena orientação para a competitividade, cujas medidas estratégicas adotadas pela empresa são dirigidas a obter vantagens competitivas e competir agressivamente com as empresas concorrentes. Desta

forma, a orientação empreendedora pode ser vista como uma posição no espaço do ambiente competitivo, do estável ao dinâmico, variando de mais conservadora a mais empreendedora (Khandwalla, 1977, Covin e Slevin, 1989, Covin *et al.* 1990, Naman e Slevin, 1993). Argumentos de que a orientação empreendedora de inovar seu mercado, de assumir riscos com lançamentos de novos produtos e serviços e de buscar novos mercados, além de ser mais pró-ativa do que seus concorrentes, têm recebido suportes de que essa prática conduz a um melhor desempenho da empresa (Zahra e Covin, 1994). Essas evidências conduzem as seguintes hipóteses:

H3: A orientação empreendedora das MiPMEs em ambiente dinâmico é mais empreendedora do que para aquelas MiPMEs em ambiente estável;

H4: A correlação entre o nível de empreendedorismo e o desempenho das MiPMEs é significativamente mais positiva para as MiPMEs em ambiente dinâmico do que para as MiPMEs em ambiente estável.

### **3.2.3. Modelos Estratégicos das Pequenas Empresas Perante o Ambiente Dinâmico**

A estratégia empresarial é entendida, na maioria das vezes, como o percurso que a empresa deve seguir para alcançar, de forma mais efetiva que os seus concorrentes, os seus objetivos competitivos (Zahra e Covin, 1993). Na literatura existem variadas linhas de pensamento estratégico, as quais adotam diferentes formas e processos de elaboração para ter estratégias (Mintzberg *et al.*, 1998). Assim, o modelo de estratégia que melhor se adapta à empresa apresenta resultados estratégicos únicos para ela, dependendo dos seus elementos competitivos (Prahalad e Hamel, 1990). Sob esse ponto de vista, identificaram-se alguns modelos de estratégia, adotada pelas pequenas empresas, relacionando-as com o entorno competitivo em termos das dimensões do ambiente estável e dinâmico. A proposta de se encontrarem modelos característicos adotados pelas pequenas empresas tem como possibilidade a identificação das orientações estratégicas sob o ambiente dinâmico. Segundo o trabalho de Miles *et al.* (2000), aqui também é testada a proposição:

P1: As MiPMEs em ambiente estável e dinâmico têm diferentes modelos de estratégia.

### **3.3. Metodologia**

#### **3.3.1. A Amostra**

Os dados foram obtidos de uma pesquisa sobre a sobrevivência das MiPMEs (Souza *et al.*, 2004), recolhidos por meio da aplicação de um questionário estruturado, ao qual foi adicionado o conjunto de variáveis que fazem parte desta investigação. Foram escolhidas aleatoriamente 400 empresas, e entrevistados os empresários ou seus representantes em cargo de direção, durante o período de maio a junho de 2004, extraídas de uma população de 13.103 empresas constituídas e registradas em órgão público específico entre o período de 1999 a 2003. Obtiveram-se 202 respostas, que foram examinadas, eliminando-se aquelas com observações atípicas e com dados perdidos, reduzindo para 175 empresas. Como o foco da investigação foi direcionado às MiPMEs, conforme a tipologia adotada pelo SEBRAE quanto à quantidade de empregados (BRASIL, 2004), retiraram-se as empresas classificadas como grandes, resumindo em 166 empresas.

#### **3.3.2. As Medidas**

O conjunto de variáveis deste estudo foi constituído de cinco constructos, similares aos empregados por Miles *et al.* (2000), com modificação na escala diferencial semântica para uma escala ordinal simples, em decorrência de um teste inicial em um conjunto de 12 empresários, dos quais mais de 60% apresentaram dificuldades para responder as questões.

Quanto ao entorno competitivo as empresas respondentes foram classificadas conforme a tipologia utilizada por Miller e Friesen (1982), empregando 7 variáveis e uma escala de dinamismo ambiental de 7 pontos. As empresas foram classificadas como pertencentes a um ambiente estável se o seu escore de medida do entorno, obtido pelo valor médio das sete variáveis, foi menor que a sua mediana (mediana = 4,8). As empresas com

escore maiores e iguais à mediana foram classificadas como existentes em um ambiente dinâmico.

A estrutura organizacional das empresas foi medida por meio de 7 variáveis em uma escala de 7 pontos (Khandwalla, 1977), cujo valor médio reflete o índice de organicidade da empresa, ou seja, a empresa pode ser classificada conforme a maneira em que está estruturada: de forma orgânica ou mecanicista. Quanto maior o índice, mais orgânica é a estrutura da empresa.

A orientação empreendedora procura classificar as empresas quanto ao seu empreendedorismo, por meio de 8 variáveis com escala de 7 pontos (Miller; Friesen, 1982), que medem a importância da vantagem competitiva. O valor médio das variáveis foi utilizado como medida do escore da orientação empreendedora das empresas. Quanto mais alto o valor do escore, mais empreendedora é a orientação empreendedora da empresa.

O modelo de estratégia foi obtido por meio do emprego de 23 declarações com escala de 5 pontos para medir a concordância do respondente. A lista das variáveis estratégicas foi desenvolvida por Miles *et al.* (2000) e aplicadas para obter 15 escalas simples ou multidimensionais.

O desempenho financeiro das empresas foi medido por dois conjuntos de 7 variáveis, sendo o primeiro para avaliar a percepção do empresário quanto ao seu nível de importância e o segundo para considerar o seu nível de satisfação. Para o desempenho financeiro foram utilizados os critérios de vendas efetuadas, taxa de crescimento de vendas, fluxo de caixa, margem de lucro bruto, lucro líquido das operações, retorno dos investimentos e participação no segmento de mercado (Miles *et al.*, 2000). Os escores de importância e de satisfação foram calculados pelo valor médio das suas variáveis. O índice de desempenho financeiro foi obtido multiplicando o escore de importância pelo escore de satisfação. Quanto maior o índice maior o desempenho financeiro da empresa.

### **3.3.3. As Técnicas Analíticas**

Várias técnicas estatísticas foram utilizadas para testar e comprovar as hipóteses. Foi empregada a técnica estatística do teste *t* de *student* de amostras independentes para testar as hipóteses 1 e 3. A mesma técnica foi empregada para analisar a idade e o total de pessoas

ocupadas nas amostras das empresas em ambiente estável e dinâmico, como também para comparar as variáveis do modelo de estratégia para os mesmos ambientes.

Para testar as hipóteses 2 e 4 empregou-se a técnica estatística da correlação parcial de ordem zero entre as variáveis estrutura organizacional e orientação empreendedora, controladas pela variável desempenho financeiro. Para a comprovação da diferença significativa dos coeficientes de correlação entre as empresas em ambiente estável ou dinâmico foi utilizada a estatística de transformação de  $r$  para  $Z$  de Fisher, a qual compara as correlações de duas amostras independentes.

A proposição 1 foi testada por um conjunto de técnicas multivariadas. À princípio, foi analisado o conjunto de 23 variáveis componentes do constructo do modelo de estratégias quanto a sua distribuição nos ambientes estável e dinâmico, em valores da média e do desvio-padrão, e o teste  $t$  de *student* para a comprovação das diferenças significativas das estratégias adotadas. Em seguida, utilizou a técnica estatística de redução de dados por meio da análise fatorial exploratória, extraindo os fatores e as variáveis mais relevantes para uma análise fatorial confirmatória. Nesse estágio foi empregado um modelo de equações estruturais com o intuito de avaliar as relações das variáveis latentes e a validade dos constructos envolvidos no modelo teórico das estratégias utilizadas pelas empresas. Os modelos de estratégia foram em seguida agrupados com o uso das técnicas estatísticas de classificar da análise de conglomerados hierárquico e  $K$  médias, com o método de Ward. A consistência dos modelos estratégicos em relação aos números de conglomerados foi obtida por meio da análise do modelo linear geral univariante. Finalmente, utilizou a ANOVA de um fator para identificar as diferenças interconglomeradas em relação com a idade da empresa, total de empregados, o entorno, a estrutura, a orientação empreendedora e o desempenho da empresa.

### **3.4. Resultados**

A média de idade das empresas respondentes foi de 4,1 anos, observando-se que as microempresas são as mais novas com 3,2 anos, as pequenas com 6,2 anos e as médias empresas com 11,3 anos. As empresas têm uma quantidade média de 9,5 empregados, com as microempresas utilizando em média 4 empregados, as pequenas 20 empregados e as médias com 67 empregados. A Tabela 3.1 mostra os valores médios da idade e do número de

empregados das MiPMEs nos subgrupos do entorno competitivo. Observou-se que não existem diferenças significativas entre a idade e o número total de empregados das empresas em ambientes estável e dinâmico, como foi encontrado na investigação de Miles *et al.* (2000). Desta forma, não foi controlado o impacto da idade e do número de empregados das empresas nos demais relacionamentos deste estudo.

Tabela 3.1 Comparação da idade e do tamanho da empresa nos ambientes estável e dinâmico

Variáveis	Entorno - Ambiente competitivo Média (desvio padrão)		Valor de <i>t</i>
	Estável (n=90)	Dinâmico (n=76)	
Idade	4,560 (5,759)	3,490 (2,845)	1,473
Total de pessoas	9,990 (15,026)	8,840 (12,205)	0,533

A estrutura, a orientação empreendedora e o desempenho financeiro para as MiPMEs em ambiente estável e dinâmico são mostrados na Tabela 3.2. Identifica-se que a estrutura das empresas em ambiente dinâmico é significativamente mais orgânica ( $p < 0,001$ ) que aquelas empresas classificadas em ambiente estável. A orientação empreendedora das empresas em ambiente dinâmico é significativamente mais empreendedora ( $p < 0,001$ ) que aquelas empresas em ambiente estável. Mesmo considerando a diferença de tipologia das empresas desta investigação, os resultados também confirmam a consistência com as hipóteses propostas por Miles *et al.* (2000) de que as empresas classificadas no entorno competitivo dinâmico são mais orgânicas e mais empreendedoras do aquelas classificadas no ambiente estável. Outro achado é que o desempenho financeiro das MiPMEs no subgrupo do ambiente dinâmico é significativamente maior ( $p < 0,001$ ) que para aquelas empresas classificadas em ambiente estável. Interpreta-se que estes resultados sustentam as hipóteses H1 e H3.

Tabela 3.2. Comparação das variáveis investigadas nos ambientes estável e dinâmico

Variáveis	Entorno - Ambiente competitivo Média (desvio padrão)		Valor de <i>t</i>
	Estável (n=90)	Dinâmico (n=76)	
Estrutura	4,180 (1,212)	5,292 (0,952)	-6,487***
Orientação empreendedora	4,583 (1,501)	5,773 (0,627)	-6,419***
Desempenho	14,512 (5,486)	18,030 (4,889)	-4,889***

\*\*\* p<0,001

A Tabela 3.3 apresenta as correlações parciais entre o desempenho financeiro e as variáveis estrutura e orientação empreendedora nos subgrupos do entorno competitivo. A correlação entre a estrutura e o desempenho financeiro não apresenta diferenças significativas para os subgrupos do entorno estável e dinâmico e os seus valores sugerem correlações débeis (HAIR et al., 2004, p. 566). Isto aludiu que o relacionamento entre a estrutura da empresa mais mecanicista ou mais orgânica não é exatamente por consequência do seu desempenho financeiro.

No entanto, verificando as correlações parciais de ordem zero e quando controlada pela variável adicional desempenho financeiro, se essa última provoca impacto no relacionamento entre estrutura e orientação empreendedora. A correlação entre a estrutura e o desempenho financeiro é mais positiva para as empresas no ambiente estável do que para aquelas no ambiente dinâmico. Considerando a significância estatística destas correlações ( $p < 0,10$ ), os dados não dão suporte para a H2. Desta maneira, pode-se inferir que a estrutura da empresa em ambiente estável ou dinâmico não influencia no desempenho financeiro. A utilidade da estrutura parece variar entre ambientes estáveis e dinâmicos. Entre as variáveis orientação empreendedora e desempenho, encontrou-se correlação para o ambiente estável ( $r = 0,324$  e  $p = 0,002$ ) e não para o ambiente dinâmico ( $r = -0,063$  e  $p = 0,590$ ). Esses resultados não sustentam as hipóteses H2 e H4. Presume-se que, pelas características da amostra de MiPMEs, predominantes de micro empresas com média de 9 pessoas ocupadas e empresas jovens com média de 4 anos de idade (Tabela 3.1), atuando num contexto de negócio mais direcionado à comercialização de produtos e serviços, tenham seu foco em consumidores e num ambiente estável.

Tabela 3.3. Correlações de ordem zero entre a Estrutura, Orientação empreendedora e Desempenho por tipo de Ambiente

Correlação de Pearson de ordem zero: Desempenho e ...	Todas empresas n=166 r	Ambiente estável n=90 r	Ambiente dinâmico n=76 r	Z de Fisher modificado Comparação do valor r: ambiente estável vs dinâmico Z (sig)
Estrutura	0,398***	0,301**	0,299**	-0,014 <sup>@</sup>
Orientação empreendedora	0,330***	0,324**	-0,063	2,694**

@ <0,10 \* p<0,05 \*\* p<0,01 \*\*\* p<0,001

Verificou-se que o entorno competitivo percebido pelas empresas estabelece algumas estratégias diferentes, como evidenciam os resultados indicados na Tabela 3.4.

Tabela 3.4. Comparação das variáveis do modelo de estratégia entre os ambientes estável e dinâmico

Variáveis	Ambiente Estável n=90 Média (Desvio-padrão)	Ambiente Dinâmico n=76 Média (Desvio-padrão)	Valor de <i>t</i>
Rentabilidade de longo prazo	3,440(0,996)	3,790(0,822)	-2,466*
Financiamento externo	2,661(1,204)	3,309(1,023)	-3,699***
Crédito ao cliente	2,570(1,307)	2,500(1,291)	0,329
Assistência técnica	3,340(1,478)	3,970(1,107)	-3,131**
Garantias	3,500(1,192)	3,660(0,974)	-0,923
Publicidade	2,970(1,074)	3,794(0,777)	-5,715***
Preço	2,410(1,101)	2,740(1,193)	-1,828@
Variedade de produtos	3,200(1,309)	3,960(0,840)	-4,521***
Qualidade	3,739(0,829)	4,000(0,548)	-2,427**
Patentes e registros	2,700(1,311)	2,660(1,161)	0,217
Novos produtos	3,500(1,164)	3,780(0,932)	-1,698@
Tecnologia	3,600(1,089)	3,870(0,789)	-1,836
Eficiência operacional	4,078(0,699)	4,105(0,591)	-0,271
Independência externa	3,111(1,078)	3,263(0,823)	-1,030
Excelência empresarial	3,696(0,675)	3,846(0,692)	-1,412

@ p<0,1 \* p<0,05 \*\* p<0,01 \*\*\* p<0,001

As MiPMEs classificadas no entorno dinâmico utilizam com mais intensidade as estratégias de destaque na rentabilidade de longo prazo no negócio, na maximização do uso de financiamento externo e na obtenção de novas fontes de capital, amplo fornecimento de assistência técnica aos seus consumidores, confiam mais na publicidade para expandir o seu negócio, oferecem produtos que possuem preços mais altos do que os seus concorrentes, disponibilizam uma ampla variedade de produtos ou serviços, possuem um interesse maior com a qualidade dos seus produtos e serviços, procuram oferecer aos seus clientes novos produtos e baseiam-se mais na inovação técnica das operações e no uso de novas tecnologias.

Os modelos característicos de estratégia das MiPMEs em ambiente estável e dinâmico, proposto por Miles *et al.* (2000) e testado em empresas americanas, foram avaliados para a realidade brasileira empregando a análise fatorial exploratória, considerando as 23 variáveis iniciais, independente da sua estrutura multidimensional, como nos casos do financiamento

externo, publicidade, eficiência operacional, independência externa e excelência empresarial, para testar a sua dimensionalidade. Além de adotar o valor prático para as cargas fatoriais maior ou igual a 0,500, a avaliação da significância estatística com um nível de poder de 80%, um nível de significância de 0,05, considerando o tamanho da amostra de 166 empresas (Hair Jr *et al.*, 2005). Variáveis com comunalidades menores que 0,500 ou com cargas fatoriais com valores próximos a 0,500 em dois ou mais fatores foram retiradas da análise. Após o emprego dessas restrições, o teste de esfericidade de Bartlett ( $\chi^2 = 631,371$ ,  $gl = 78$ ,  $sig = 0,000$ ) detecta a presença de correlações entre o conjunto de variáveis incluídas na análise a um nível de 1%. Adicionalmente, o teste Kaiser-Meyer-Olkin foi igual a 0,760 e a medida de adequação amostral (MSA) foi maior que 0,650, os quais indicam um bom relacionamento entre as variáveis que continuaram na análise fatorial exploratória. As 13 variáveis que permanecem no modelo sugerem uma solução com seis fatores, os quais explicam 69,483% da variância, depois de rotacionadas pelo método varimax (Tabela 3.5).

Tabela 3.5. Matriz fatorial de componentes rotados do modelo de estratégias

Variáveis (siglas)	Publicidade	Produtos	Tecnologia do processo	Adaptação ao mercado	Poder de negociação	Comunalidades
Promoção	0,823					0,731
Propaganda1	0,832					0,786
Propaganda2	0,832					0,725
Variedades			0,789			0,708
Controle da qualidade			0,634			0,588
Novos produtos			0,633			0,571
Novos processos		0,709				0,738
Redução de custo		0,663				0,548
Eficiência		0,761				0,666
Tendências de negócio				0,811		0,764
Necessidades dos clientes				0,636		0,726
Fornecedores					0,671	0,676
Clientes					0,888	0,806
% da variância acumulada	29,326	45,894	55,341	63,160	69,483	
Alfa de Cronbach	0,828	0,653	0,613	0,747	0,636	

Método de extração: Análise de componentes principais. Método de rotação: Normalização varimax com Kaiser.

Para a avaliação da análise fatorial confirmatória foi realizada a validação discriminante. A consistência interna dos constructos foi realizada empregando a confiabilidade composta, a variância extraída e o alfa de Cronbach. As medidas obtidas fornecem níveis satisfatórios de confiabilidade composta, variando de 0,831 a 0,638, esse último valor próximo ao valor de referência aceitável (Hair Jr *et al.*, 2005).

A análise fatorial confirmatória foi realizada com o emprego da modelagem de equações estruturais. As medidas absolutas de ajustamento na predição da correlação observada foram do qui-quadrado sobre o grau de liberdade ( $\chi^2/gf = 1,388$ ), o índice de adequação de ajustamento (GFI = 0,935) e erro de aproximação do quadrado médio da raiz (RMSEA = 0,049). As medidas comparativas de ajustamento encontradas foram: índice de adequação do ajustamento ajustado (AGFI = 0,892), índice de Tucker-Lewis (TLI = 0,947) e índice de ajustamento comparativo (CFI = 0,963). Os indicadores de ajuste do modelo apresentaram um bom ajuste para conforme a proposta da regra prática de Schermelleh-Engel *et al.* (2003).

Cada empresa respondente e analisada nesta pesquisa recebeu uma pontuação em cada um dos constructos extraídos pelo sistema de equações estruturais e os valores médios dessas pontuações classificaram as empresas em quatro conglomerados, indicando diferentes grupos de modelos de estratégias empresariais. A Tabela 3.6 mostra essa classificação dos constructos, salientando que existem diferenças significativas para o entorno competitivo, a estrutura organizacional, a orientação empreendedora e para o desempenho financeiro. As empresas dos grupos 1, 2 e 4 estão em um entorno competitivo mais dinâmico e com uma orientação empreendedora mais empreendedora, enquanto que as empresas do grupo 3 estão em um ambiente estável e com orientação empreendedora menos empreendedora. As empresas no grupo 1 são mais orgânicas e as empresas dos grupos 2, 3 e 4 possuem uma estrutura organizacional mais mecanicista. As empresas dos grupos 1 e 4 possuem um desempenho financeiro maior do que as dos grupos 2 e 3. Assim, observa-se que as empresas em ambiente mais dinâmico, com estrutura orgânica e orientação empreendedora empreendedora, alcançam um melhor desempenho financeiro. Isto é observado, principalmente, para as empresas do grupo 1, seguidas das empresas do grupo 4.

Tabela 3.6. Comparação das médias dos constructos e das variáveis latentes do modelo de estratégias entre os agrupamentos

	Grupo 1 - Empresas orientadas aos produtos e operações n=85 Media (desvio-padrão)	Grupo 2 - Empresas orientadas ao mercado e para a eficiência n=31 Media (desvio-padrão)	Grupo 3 - Empresas orientadas ao produto de baixo preço e conservadoras n=19 Media (desvio-padrão)	Grupo 4 - Empresas competitivas com visão para o futuro e empreendedoras n=31 Media (desvio-padrão)	F	Sem diferenças estatísticas entre as médias dos grupos <sup>(1)</sup>
Idade	3,710 (4,603)	5,290 (6,471)	3,680 (1,668)	4,060 (3,915)	0,918	
Total de pessoas	9,010 (13,355)	10,030 (13,004)	5,420 (5,956)	12,610 (18,240)	1,136	
Entorno	4,9020 (1,025)	4,3817 (1,168)	2,5702 (1,722)	4,8548 (1,050)	22,209***	1 – 2, 1 – 4
Estrutura	5,2282 (0,875)	4,2323 (1,252)	3,3474 (1,054)	4,4903 (1,311)	19,659***	2 – 3, 2 – 4
Orientação empreendedora	5,4279 (0,732)	5,0726 (0,969)	2,8092 (1,926)	5,7823 (0,954)	39,757***	1 – 2, 1 – 4
Desempenho	17,9676 (4,629)	13,5286 (6,258)	11,0365 (2,714)	16,7749 (5,391)	13,607***	1 – 4, 2 – 3, 2 – 4
Produtos	3,593 (0,335)	3,848 (0,332)	2,591 (0,412)	4,309 (0,327)	103,116***	
Publicidade	3,152 (0,420)	1,916 (0,517)	1,494 (0,728)	3,454 (0,483)	110,139***	2 – 3
Poder de Negociação	2,552 (0,356)	2,533 (0,545)	1,742 (0,464)	3,217 (0,427)	48,458***	1 – 2

\*\*\* p<0,001. <sup>(1)</sup> Foram utilizados os testes de Scheffé e Tuckey quando as variâncias foram iguais e o teste T2 de Tamhane quando as variâncias foram diferentes, para comparações ao nível de 0,05.

Para a distribuição das MiPMEs para o entorno competitivo estável ou dinâmico, esta indica que há alguma dependência entre os grupos ( $\chi^2 = 25,335$ , gl = 3, sig = 0,000). O grupo 1 possui a característica de agrupar MiPMEs com proporção maior no entorno competitivo dinâmico; já os grupos 2 e 3 são compostos de empresas no ambiente estável. A proporção de empresas no ambiente estável e dinâmico no grupo 4 determina a classificação como misto.

Utilizando as informações das Tabelas 3.4 e 3.6, estas podem sustentar a proposição da pesquisa em que as MiPMEs, em ambiente estável e dinâmico, adotam modelos de estratégia competitiva diferentes. Os quatro agrupamentos podem ser descritos da seguinte forma:

a) Grupo 1: empresas orientadas aos produtos e operações - As empresas deste agrupamento procuram intensificar as suas ações nos produtos e serviços, enfocando a redução de custos e na promoção da eficiência das suas operações. Sua estratégia de adaptação ao mercado, mesmo não sendo tão intenso, visa à tendência do negócio e previsão das necessidades dos seus clientes. Utilizam a publicidade na divulgação, promoção e diferenciação dos seus produtos diante de seus concorrentes. O nível do desempenho é o mais alto do que qualquer outro agrupamento. As empresas que compartilham desse agrupamento são mais orgânicas. O ambiente dinâmico é típico para estas empresas;

b) Grupo 2: empresas orientadas ao mercado e para a eficiência - Neste agrupamento estão as empresas que destacam pela sua adaptação ao mercado, nas funções operacionais do produto e no investimento na tecnologia do processo. Elas dão a devida atenção à competitividade, procurando permanecer em vigilância estratégica para poder prever as tendências e descontinuidades ao redor do seu negócio. Procuram utilizar a estratégia de redução de custos e a obtenção de maior eficiência operacional. Empregam tecnologias no processo produtivo oferecendo novos e vários produtos e serviços, com alto controle da qualidade. No entanto, essas empresas não empregam a publicidade como estratégia competitiva. A estrutura organizacional delas não é nem mecanicista e nem orgânica. Apesar de serem mais empreendedoras, o ambiente estável é predominante para elas;

c) Grupo 3: empresas orientadas ao produto de baixo preço e conservadoras – A ênfase das empresas desse agrupamento está dirigida às estratégias de operação do negócio, procurando a redução dos seus custos e a melhoria da sua eficiência operacional. Com o baixo valor médio da tecnologia do processo, elas oferecem poucos produtos e serviços e pouca qualidade. Seu poder de barganha com os fornecedores e clientes é pequeno, inferindo que pratiquem a estratégia de preços baixos. Em comparação às empresas dos outros agrupamentos, elas são as empresas mais mecanicistas, menos empreendedoras e com o menor desempenho financeiro relativo. Nesse agrupamento predominam as empresas em ambiente estável;

d) Grupo 4: empresas competitivas com visão para o futuro e empreendedoras - As empresas desse grupo têm grande ênfase nos seus produtos ou serviços. Elas investem em

técnicas inovativas, na redução de custos e na eficiência das suas operações. A sua competitividade se manifesta na forte adaptação ao mercado, direcionando seus esforços na estimação das tendências do seu setor de negócio, empenhando-se na previsão das exigências e necessidades dos seus consumidores. Apesar de não ser muito enfatizado, usam a propaganda para divulgar os seus produtos e serviços do que as empresas nos outros grupos. As empresas nesse agrupamento são, em média, mais empreendedoras e comuns tanto ao ambiente estável como ao dinâmico.

### **3.5. Discussões**

Poucas pesquisas foram conduzidas para identificar as estratégias adotadas pelas MiPMEs brasileiras, especificamente, as localizadas em áreas periféricas dos grandes centros econômicos, como é o caso das empresas de Campo Grande, MS, Brasil. Este estudo verifica as principais práticas estratégicas competitivas das MiPMEs e revelam achados interessantes. Observou-se que o ambiente dinâmico parece estimular a estrutura organizacional orgânica. No entanto, para a percepção do ambiente dinâmico ou estável não se encontraram diferenças significativas quanto à idade e quantidade de pessoas ocupadas nas empresas. Não se identifica diferenças significativas do desempenho financeiro entre as empresas que adotam a estrutura orgânica e mecanicista, indicando que a adoção do tipo da estrutura organizacional está muito mais relacionada ao entorno competitivo. A orientação empreendedora, ou seu nível de empreendedorismo, aparece ser mais intenso em ambiente dinâmico e mais conservador para aquelas em ambiente estável. A orientação empreendedora conservadora dessas empresas está mais correlacionada com o ambiente estável do que para as empresas empreendedoras. Esses achados conduzem a não poder afirmar que, para essas empresas de Campo Grande, o nível de empreendedorismo e o desempenho financeiro estejam correlacionados com o ambiente dinâmico. Quando focado o desempenho financeiro das MiPMEs com o seu entorno competitivo, se observou que existem diferenças significativas. As empresas em ambiente dinâmico relatam alcançar um desempenho superior às empresas em ambiente estável. Assim, as condições do ambiente dinâmico percebido por elas impulsionam a adotar uma estrutura orgânica e um nível empreendedor que proporcionam um melhor desempenho financeiro.

Do exposto, aos autores parece claro que as MiPMEs adotam quatro agrupamentos de modelos de estratégias diferentes para o entorno competitivo, principalmente para as variáveis de estratégia de rentabilidade de longo prazo, financiamento externo, assistência técnica, publicidade, preço, variedade de produtos ou serviços, qualidade e apresentação de novos produtos ou serviços.

Quando comparado os resultados deste estudo, com os encontrados por Miles et al. (2000), realizada no nordeste dos Estados Unidos, alguns pontos são distintos e outros são semelhantes. Uma primeira identificação é que a classificação para pequena empresa foi para aquelas com menos de 500 empregados, enquanto neste estudo as empresas apresentaram no máximo até 99 empregados. Essa tipificação da amostra pode ter causado diferenças entre os resultados dos dois estudos. Outra diferença das amostras é que as empresas americanas apresentaram um maior tempo de existência no negócio, em média 17 anos, do que as empresas brasileiras com média de 9 anos. Outro destaque comparativo entre os dois estudos, foi que Miles et al. (2000) encontraram relação significativa entre o tipo de ambiente competitivo, a organicidade (estrutura) e a postura estratégica (orientação empreendedora). No nosso estudo, isto não foi observado. O que se encontrou foi a não existência de correlação significativa entre a estrutura e a orientação empreendedora no desempenho financeiro para aquelas empresas em ambientes estável e dinâmico, não sustentando as hipóteses propostas.

Uma outra diferença que pode ser destacada é o número agrupamentos de estratégias praticadas pelas empresas investigadas. Enquanto no nosso estudo encontrou-se quatro grupos básicos de estratégias praticadas pelas empresas, Miles et al (2000) classificaram sete grupos. Assim como eles, o nosso estudo também encontrou que a idade da empresa e o número de empregados não são significativamente diferentes entre os grupos.

### **3.6. Implicações Empresariais**

Os resultados da pesquisa têm implicações relevantes para os empresários e os órgãos de fomento e apoio às MiPMEs. Os modelos de estratégia observados podem servir de base para o estabelecimento de procedimentos e orientações aos empreendedores, principalmente pela possibilidade de sustentar a competitividade e sustentação dos negócios.

A análise dos dados coletados junto as MiPMEs brasileiras revelam práticas diferentes quanto a estrutura, a orientação empreendedora e o desempenho financeiro quando localizadas em ambiente competitivo estável e dinâmico. Algumas variáveis do modelo de estratégia diferem entre as MiPMEs quanto ao ambiente competitivo. No modelo de estratégias, os relacionados a finanças: rentabilidade de longo prazo e financiamento externo; são os indicados pelas MiPMEs em ambientes dinâmicos, como necessárias para as práticas de negócio, e recomendado aos agentes financeiros articularem as facilidades para estes acessos.

As variáveis estratégicas identificadas como importantes às operações das MiPMEs em ambiente dinâmico, relacionam-se as variedades de produtos, qualidade de produtos e serviços, assistência técnica e publicidade. Como foi encontrado neste estudo, relacionando-se o melhor desempenho financeiro em empresas em ambiente dinâmico, as práticas pertinentes anteriormente descritas devem ser destacadas como favoráveis aos negócios de pequenas empresas. Sob o ponto de vista do empresário, como também dos agentes de desenvolvimento e assistência ao empreendedor, é bastante notável ações para a qualificação e a habilitação de práticas de negócio que leve a empresa ao sucesso.

### **3.7. Limitações e Indicações para Pesquisas Futuras**

Como todo estudo científico e empírico, não se podem deixar de considerar as suas limitações. Os dados coletados das empresas foram executados por meio de uma amostragem intencional não probabilística transversal, o que leva a considerar os limites restritivos dos resultados desta pesquisa como representativos às empresas de Campo Grande, MS, Brasil. Os autores conscientes das limitações do estudo entendem que o assunto requer novos estudos sob um caráter longitudinal e a extensão desta pesquisa para um extrato maior de segmentos empresariais.





## **Capítulo 4**

### **As conexões entre Orientação Empreendedora, Capacidade de Marketing e a Percepção do Desempenho Empresarial: Evidências Empíricas das Micro e Pequenas Empresas Varejistas**



#### **4. As conexões entre Orientação Empreendedora, Capacidade de Marketing e a Percepção do Desempenho Empresarial: Evidências Empíricas das Micro e Pequenas Empresas Varejistas**

Neste capítulo são examinados os relacionamentos dos constructos da orientação empreendedora e da capacidade de marketing no desempenho empresarial em MiPMEs do setor de varejo. Estes relacionamentos foram testados por meio de análise multivariada de dados, e as evidências empíricas indicam que aquelas empresas que utilizam estes constructos com maior intensidade obtêm maior desempenho empresarial.

##### **4.1. INTRODUÇÃO**

Há um grande interesse das empresas em desenvolverem determinadas competências essenciais, como forma de aumentar a sua competitividade e melhorar o seu desempenho (Hamell e Prahalad, 1995; Munuera-Alemán e Rodríguez-Escudero, 2002; Prahalad e Ramaswamy, 2004; Grant, 2006). Por outro lado, a literatura acadêmica relacionada à gestão de empresas desenvolveu vários estudos para entender as práticas empresariais dessa competitividade (Hooley et al., 1999; Vorhies e Harker, 2000; Morgan e Vorhies; Mason, 2001; Tsai e Shih, 2004). De forma geral, as empresas trabalham na competitividade empregando-se a orientação empreendedora e as capacidades de *marketing* da empresa, buscando-se um melhor desempenho empresarial. Na situação atual, frente à disputa pelo mercado, caracterizado por mudanças externas ao ambiente competitivo, aumento da complexidade e contradições concorrenciais, as empresas podem perceber a oportunidade de ajustar as suas capacidades e recursos, de tal forma a manter a sua competitividade e permanência nos negócios.

A orientação empreendedora, como um fator competitivo, é evidenciada pela tendência da empresa em empregar dimensões da introdução de inovação ao produto ou serviço, da proatividade e da propensão em assumir riscos calculados (Covin e Slevin, 1991; Lumpkin e Dess, 1996; Wiklund, 1999).

As capacidades competitivas podem ser entendidas como o emprego das competências e as habilidades complexas da empresa nos seus processos organizacionais de gestão e atendimento aos clientes, que fornecerão uma forte vantagem competitiva (Day, 1994; 2001). As capacidades competitivas da empresa podem envolver toda a organização, não somente como uma simples gestão operacional, mas por meio de critérios tangíveis e intangíveis, que introduzam um número de mudanças organizacionais que sejam raras, complexas, difíceis de serem copiadas e tácitas (Hitt et al., 2003). As capacidades competitivas podem ser raras, de tal forma que os concorrentes julguem difíceis de serem copiadas; complexas pelo seu inter-relacionamento de funções empresariais para a criação de valores superiores aos clientes e tácitas pela sua maneira intrincada de encaixar a experiência e a prática organizacional da sua competitividade em benefício do consumidor (Grant, 2006). Logo, as capacidades de *marketing* da empresa atuam como fatores importantes na sua competitividade. Esses fatores abrangem pesquisa de mercado, preço praticado no mercado, desenvolvimento de produtos e serviços, gestão dos canais de distribuição, promoção e propaganda, e gestão do mercado (Vorhies e Harker, 2000). Entender as suas capacidades de *marketing* e utilizar esse conhecimento proporcionam uma vantagem competitiva para as empresas (Moore e Fairshurst, 2003).

O varejo é um importante destaque na economia sul-mato-grossense. Estimou-se, em 2009, um estoque aproximado de 54.768 empresas no setor de comércio e serviço, as quais, como atividade terciária, contribuem com quase 66% do produto interno bruto (PIB) estadual e correspondem a 98% de empresas classificadas como micro e pequenas empresas, consideradas aquelas que empregam até 49 pessoas (SEBRAE/MS, 2010). Essas empresas proporcionam o emprego formal de 64% da população economicamente ativa de Mato Grosso do Sul (BRASIL, 2009; MS, 2010). Esses números sustentam a necessidade de conhecer com mais detalhes as ações estratégicas adotadas pelas pequenas empresas varejistas e as suas conexões com o desempenho empresarial alcançado.

O conhecimento empírico do relacionamento entre a Orientação Empreendedora (OE), a Capacidade de Marketing (CM) e o Desempenho Empresarial (DE) das pequenas empresas do setor varejista torna-se importante. O fornecimento de melhores percepções baseadas no mercado patrocina a formulação de estratégias empresariais para um crescimento organizacional e a manutenção da competitividade do setor. Sob o ponto de vista acadêmico, esta pesquisa visa contribuir para o estudo da estratégia atual das micro e pequenas empresas

varejistas, utilizando uma amostra de empresas em Mato Grosso do Sul, infelizmente, existem poucos trabalhos científicos e evidências na literatura brasileira que possam dar suporte a esta investigação.

Considerando o exposto, o escopo deste estudo é proporcionar maior conhecimento e entendimento empírico de como a micro e pequena empresa varejista utiliza a Orientação Empreendedora e a Capacidade de Marketing, e como é a percepção do desempenho empresarial proveniente dessas ações estratégicas. Estrategicamente, duas questões foram formuladas para guiar este estudo: (1) Quais são os conjuntos de indicadores que fundamentam a Orientação Empreendedora e a Capacidade de Marketing, as quais contribuem para o relacionamento com a percepção do Desempenho Empresarial?; e (2) Como os efeitos moderadores classificados como tipo da empresa, local da sua instalação e idade influenciam a Orientação Empreendedora e a Capacidade de Marketing no seu relacionamento com a percepção do Desempenho Empresarial?

Considerando essas questões, derivaram-se os seguintes objetivos primários deste estudo: (1) Estabelecer o relacionamento entre a Orientação Empreendedora e na percepção do Desempenho Empresarial; (2) Estabelecer o relacionamento entre a Capacidade de Marketing e na percepção do Desempenho Empresarial; (3) Verificar a ação dos efeitos moderadores na maior ou menor intensidade de utilização da Orientação Empreendedora e da Capacidade de Marketing na percepção do Desempenho Empresarial; e, (4) Testar as implicações apresentadas na literatura de que quanto mais Orientação Empreendedora e Capacidade de Marketing maior é o Desempenho Empresarial. Estes objetivos são indicados na Figura 4.1, com as relações causais e efeitos moderadores do entorno do negócio.

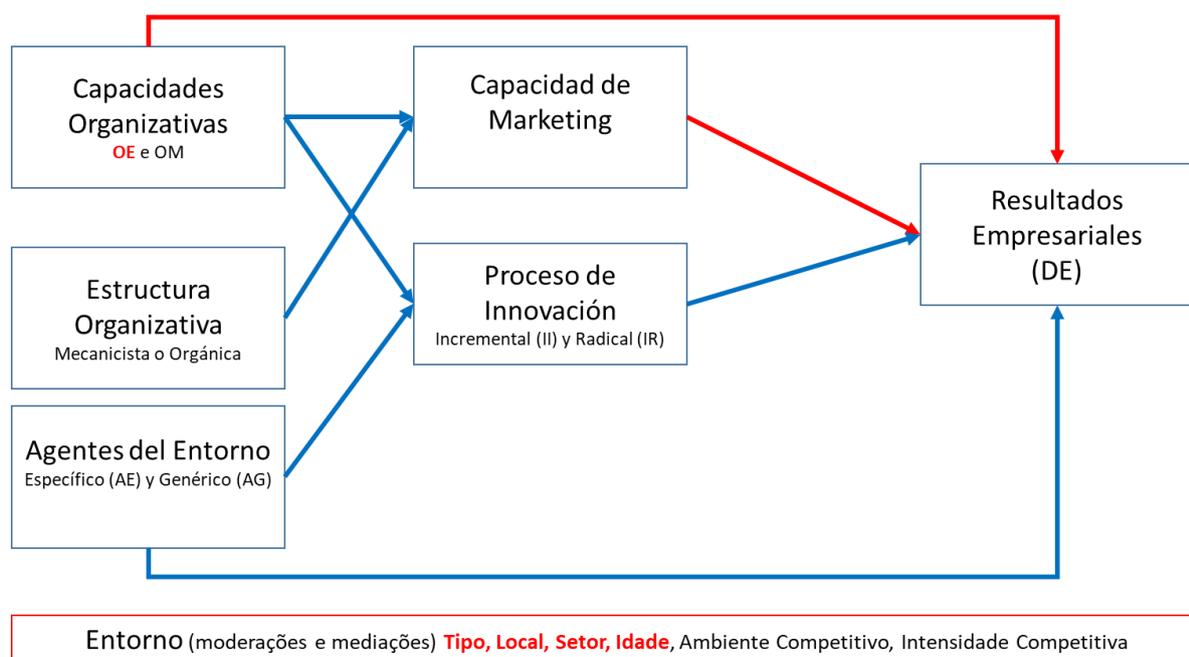


Figura 4.1. Modelo de estudo das Conexões entre a Orientação Empreendedora, Capacidade de Marketing e o Desempenho Empresarial

## 4.2. HIPÓTESES

### 4.2.1. Relacionamento entre a Orientação Empreendedora, a Capacidade de Marketing e o Desempenho Empresarial

Existe uma extensa quantidade de estudos acadêmicos relacionando o provável impacto positivo da Orientação Empreendedora no Desempenho Empresarial. Wiklund e Shepherd (2003) relatam que as empresas inovadoras podem gerar um bom desempenho econômico com a introdução de novos produtos, serviços e tecnologias. Com a pró-atividade, a empresa pode aproveitar a oportunidade de ser pioneira, agindo antes dos seus concorrentes, lançar os seus produtos e serviços em segmentos de preço *premium*, extraindo vantagens dessa antecipação. O uso de suas Capacidades de Marketing, como divulgação, promoção, dominação dos canais de distribuição e fortalecimento da marca, consolida a empresa em decorrência da sua pró-atividade. Ou seja, causa um impacto positivo no seu DE (VORHIES; MORGAN, 2005). Já o risco assumido é uma estratégia que contribui com o DE, em longo

prazo (WIKLUND, 1999). Esses resultados empíricos significam que a OE e a CM estão relacionadas positivamente com a DE. Assim, propõe-se:

H1: A (a) Orientação Empreendedora (OE) e a (b) Capacidade de Marketing (CM) são prognosticadoras do Desempenho Empresarial (DE) da micro e pequenas empresas varejistas.

#### 4.2.2. Efeitos Moderadores relacionados à Orientação Empreendedora, Capacidades de Marketing e Desempenho Empresarial

Alguns trabalhos apresentam que os constructos OE, CM e DE percebido podem relacionar-se de forma diferente em função de determinados efeitos moderadores e mediadores do ambiente competitivo (Covin e Slevin, 1991; Lumpink e Dess, 1996; Morris e Sexton, 1996; Wiklund e Shepherd, 2003; Aragón-Sánchez e Sánchez-Marin, 2005; Fernandes e Santos, 2008; Moreno e Casillas, 2008).

Covin e Slevin (1991) propõem que as variáveis do ambiente externo, como dinamismo, turbulência, tecnologia e estágio do ciclo de vida do setor de atuação, bem como as variáveis do ambiente interno, descritas e relacionadas com o comportamento estratégico da empresa quanto aos valores e filosofia da alta direção, uso das suas capacidades e recursos, da cultura e da estrutura organizacional, influenciam e provocam mudanças na postura empreendedora da empresa. Lumpink e Dess (1996) também descrevem e reconhecem que o efeito da OE no DE pode ser entendido de forma mais aperfeiçoada quando se percebe a ação de fatores internos e externos à empresa. Wiklund e Shepherd (2005) investigaram as pequenas empresas suecas e concluíram que a relação entre a OE e o DE é mais bem explicada considerando os efeitos moderadores da turbulência do ambiente externo (estático ou dinâmico) e de efeitos internos como acesso ao capital financeiro, tamanho e idade da empresa. Outros acadêmicos, como Coulthard (2007), Fernandes e Souza (2008) e Gonzáles-Benito et al. (2009), também apresentam a descrição desses efeitos moderadores, como os descritos pelos pesquisadores acima mencionados, no relacionamento entre a OE e o DE. Considerando os estudos empíricos anteriores, propõe-se a seguinte hipótese, utilizando os fatores de segmentação demográfica das empresas:

H2: O (a) Tipo, (b) Local, (c) Idade da empresa e (d) Setor de atuação são efeitos moderadores do relacionamento entre a Orientação Empreendedora (OE) e a Capacidade de Marketing (CM) para o Desempenho Empresarial (DE) da micro e pequena empresa varejista.

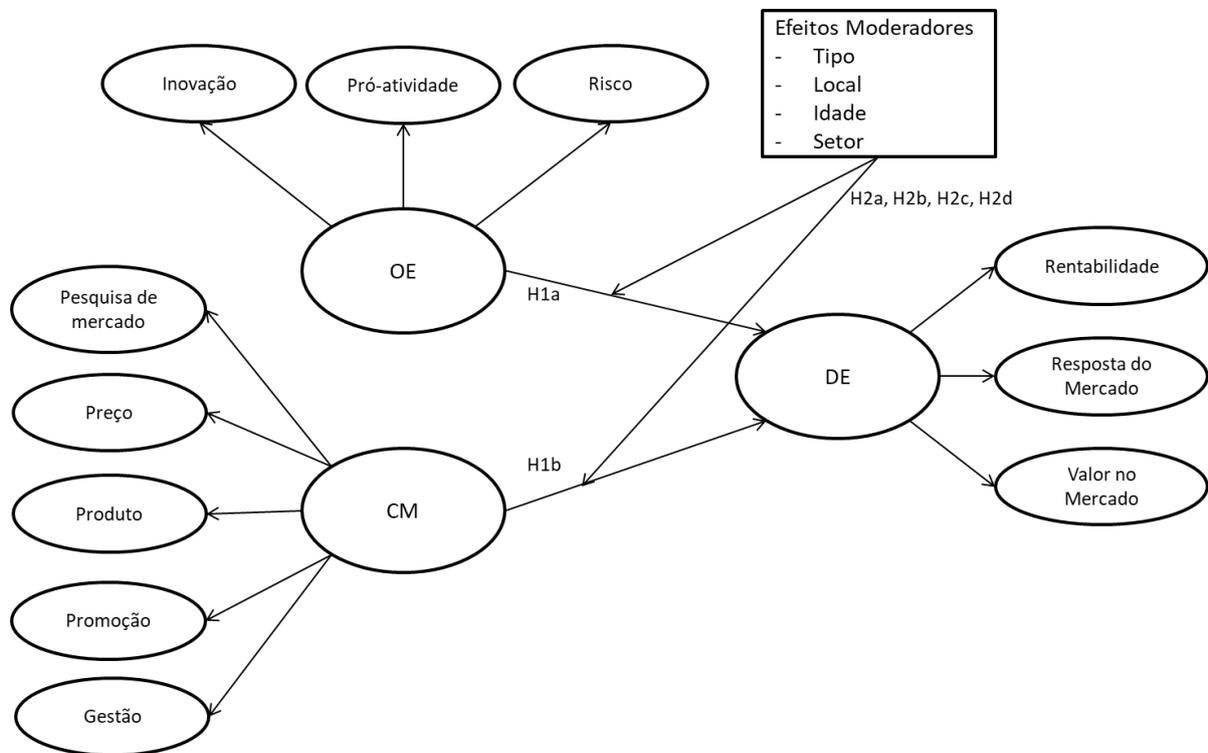


Figura 4.2. Modelo Estrutural com as hipóteses propostas

## 4.3. Metodologia

### 4.3.1. As Medidas dos Constructos

As escalas e variáveis consideradas para a mediação da OE foram desenvolvidas e utilizadas por Miller e Friesen (1982b), Covin e Slevin (1989), Naman e Slevin (1993), Miles et al. (2000), Kreiser et al. (2002), Fernandes e Santos (2008), Chadwick et al. (2008), Runyan et al. (2008) e González-Benito et al. (2009) para o ambiente de pequenas e grandes empresas. Os oito itens de medidas para a OE estão concentrados nas subdimensões inovação, pró-atividade e risco assumido (Naman e Slevin, 1993), utilizando-se uma escala de

Likert de sete pontos de concordância (1= discordo totalmente até 7= concordo totalmente). Três itens foram utilizados para medir a subdimensão inovação, dois para medir a pró-atividade e três para risco assumido. O Apêndice A lista as declarações utilizadas para este constructo. O valor médio dos itens permite avaliar os escores da inovação, da pró-atividade, do risco assumido e da OE: quanto mais alto o escore, maior é a subdimensão ou, no conjunto, a OE da empresa.

A CM é a visão das competências de *marketing* de uma empresa (Day, 1994). É a combinação do conhecimento dos recursos tangíveis e intangíveis da empresa, associando-os às necessidades e aos desejos dos seus consumidores, de tal forma que desenvolve um processo integrativo de adição de valor aos bens e serviços produzidos e aumenta a competitividade (Hitt et al., 2003). Dezesete itens de medidas foram aplicados para avaliar o construto CM, divididos em cinco subdimensões: pesquisa de mercado, fixação de preço, desenvolvimento de produto, promoção e gestão do mercado (Vorhies; Harker, 2000). Foi utilizada uma escala de Likert de concordância de sete pontos (1= discordo totalmente até 7= concordo totalmente). Quatro itens foram utilizados para medir a pesquisa de mercado; quatro para medir a fixação de preço; três para o desenvolvimento do produto; três para a promoção e três para a gestão do Mercado (ver o Apêndice A). O valor médio desses itens permite avaliar o escore total da CM, podendo considerar que quanto maior o escore, maior é a subdimensão ou, no conjunto, a CM da empresa.

O desempenho empresarial foi definido como a percepção comparativa do resultado da empresa perante seu principal concorrente. Foram adotadas medidas subjetivas do desempenho do negócio, pois há consistência entre as medidas de desempenho empresarial objetiva e subjetiva, testadas e aceitas por vários estudiosos, como por exemplo, Covin et al. (1994), Han et al. (1998) e Dawes (1999). A medida do desempenho empresarial subjetiva tem uma grande vantagem sobre medidas objetivas do desempenho financeiro, pois o pequeno empresário sente-se mais propenso a comparar, subjetivamente, o seu negócio contra o seu principal concorrente e responde mais às questões subjetivas. Foi solicitado ao entrevistado avaliar a situação da sua empresa em relação ao seu principal concorrente, conforme uma série de indicadores de desempenho. Para esse construto foram utilizados dois itens para a subdimensão rentabilidade, três para a resposta do mercado e três para o valor no Mercado, conforme indicado no Apêndice A (González-Benito et al., 2009). Uma escala de Likert de sete pontos foi empregada para avaliar os resultados (1= muito pior até 7=muito

melhor). Por meio do valor médio desses oito itens é possível avaliar o escore total do DE, aceitando que quanto maior o escore, maior é o DE da empresa.

#### **4.3.2. Procedimento de Amostragem**

Segundo o Relatório Anual de Informações Sociais (RAIS), de 2007, existiam em Mato Grosso do Sul 49.476 micro e pequenas empresas, representando 99,1% do total de empresas formais. O estoque de micro e pequenas empresas do segmento comércio e serviço representa mais de 44% do total. De uma relação de empresas cadastradas no banco de dados do Núcleo de Estudos e Pesquisas Econômicas e Sociais (NEPES), foram encaminhados 2.200 correios eletrônicos convidando a alta direção a participar da pesquisa, ocasião em que foram fornecidas explicações concernentes àquela. No segundo momento, procedeu-se ao encaminhamento do endereço eletrônico do *site*, no qual estava disponível o questionário para o autopreenchimento. O estímulo posterior foi realizado, via correio eletrônico, para alcançar a cota necessária, estimada em 400 empresas da população de interesse (nível de significância de 95%, erro amostral de 5% e porcentagem da proporção de ocorrência positiva  $p = 50\%$ ), e minimizar o erro de amostragem. Foram comparadas as respostas, em função das ondas de estímulos, para verificar se não existiam diferenças estatísticas significativas.

#### **4.3.3. Descrição da Amostra**

Foram coletadas 351 respostas dos empresários, correspondendo a uma taxa de resposta de 16%, considerada aceitável quando comparada com outros estudos envolvendo as micro e pequenas empresas. Por exemplo, Runyan et al. (2008) relatam uma taxa de resposta de 24,1%; Gómez-Villanueva et al. (2008), uma taxa de 17,03%; Baker e Sinkula (2009), uma taxa de 15%; e, Singhapakdi et al. (2010), uma taxa de 8,2%. Desse total, foram selecionadas 262 empresas, objeto do estudo, classificadas como micro ou pequenas empresas, pertencentes ao segmento do comércio ou serviço. Adotou-se o critério de classificação do tipo da empresa, para o comércio e serviços, proposto pelo SEBRAE (2010), no qual a micro empresa é aquela que possui até 9 pessoas ocupadas e a pequena empresa entre 10 a 49

pessoas ocupadas. A idade das empresas foi seccionada empregando-se a mediana. As características da amostra estão descritas na Tabela 4.1.

Tabela 4.1. Características da amostra

<b>Característica da Amostra</b>	<b>Nº</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Setor da Atuação</b>		
Comércio	192	73,3
Serviço	70	26,7
<b>Tipo da Empresa</b>		
Micro (até 9 pessoas ocupadas)	150	57,3
Pequena (de 10 a 49 pessoas ocupadas)	112	42,7
<b>Local da Empresa</b>		
Capital (Campo Grande)	178	67,9
Interior	84	32,1
<b>Idade da Empresa</b>		
1 até 8 anos	116	44,3
> 8 anos	146	55,7

#### 4.3.4. Procedimento da Análise

Foi utilizada a técnica da análise fatorial e da modelagem de equações estruturais, empregando a estimação da máxima verossimilhança, para o teste do ajuste das medidas, dos modelos de estruturas e dos efeitos moderadores. Foram empregados os *softwares* SPSS 17 e AMOS 16. Os construtos latentes foram verificados pelo método dos dois passos: primeiro, uma análise fatorial exploratória e, em seguida, a análise fatorial confirmatória.

Para a análise fatorial exploratória foram consideradas as quantidades de fatores propostos nos modelos teóricos. Os ajustes das variáveis observadas seguiram os critérios propostos por Hair Jr. et al. (2009), utilizando-se o método rotacional *varimax*. Considerou-se como um bom ajuste do construto latente quando: teste de esfericidade de Bartlett com significância  $< 0,05$ ; carga fatorial  $> 0,5$ ; alfa de Cronbach,  $\alpha > 0,7$ ; medida de adequação de amostra,  $MSA > 0,5$ ; comunalidade  $> 0,5$ ; variância explicada ou percentual cumulativo dos autovalores  $> 50\%$ .

Na análise fatorial confirmatória, a validade do construto latente, sob a visão da confiabilidade composta, foi realizada por meio do coeficiente de confiabilidade alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), da variância extraída (VE), da confiabilidade do construto (CR) e da validade discriminante (VD). Foram utilizados os seguintes critérios de corte:  $\alpha \geq 0,7$ ;  $VE \geq 0,5$ ;  $CR \geq$

0,7 evidências de boa VD são obtidas quando os VE são maiores do que o quadrado da correlação entre os fatores (Hair Jr et al., 2009).

Os ajustes dos modelos seguiram vários métodos. Utilizou-se a estatística do  $\chi^2$  como avaliadora das diferenças dos modelos especificados, por meio das covariâncias da estrutura proposta e da observada. Os índices de modificação (MI) foram utilizados para identificar os parâmetros não especificados, de tal maneira que se especificado, melhora o modelo. No entanto, modificações propostas que contrariavam a teoria ou a lógica não foram realizadas (Byrne, 2001; Blunch, 2008; Hair Jr et al., 2009).

Outras estatísticas também foram empregadas na avaliação dos ajustes dos modelos. Foram utilizadas as medidas de ajuste absoluto da raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA), as medidas de ajuste incremental, selecionando o índice de ajuste normado (NFI) e o índice de ajuste comparativo (CFI). Foram considerados os critérios de corte para a aceitação do modelo para  $\chi^2$ , RMSEA, NFI e CFI em função do tamanho da amostra e do número de variáveis observadas por construto latente (Hair Jr et al., 2009, p.654).

#### **4.4. Resultados**

Primeiro avaliaram-se os construtos latentes OE, CM e DE, separadamente. Foi realizada uma análise da estatística descritiva de cada item, e, quando necessário, calculada a medida de confiabilidade alfa de Cronbach, pelo critério da eliminação do item que possa prejudicar a confiabilidade do conjunto. Na sequência foi realizada a análise fatorial exploratória de cada construto latente com o intuito da verificação da aderência dos itens. Em seguida, a confirmação da análise fatorial foi executada por meio da modelagem das equações estruturais. Finalmente, os construtos latentes foram avaliados em conjunto.

##### **4.4.1. Resultados do Modelo da Orientação Empreendedora (OE)**

A OE foi estabelecida pela composição de oito variáveis observadas, indicados na Tabela 4.2. Verifica-se que as confiabilidades são aceitáveis ( $\alpha \geq 0,709$ ), o que permite

assumir as unidimensionalidades das subdimensões inovação, pró-atividade e assumir riscos, e da OE (NAMAN; SLEVIN, 1993).

Tabela 4.2. Medida da orientação empreendedora

<b>Sigla</b>	<b>Construto/subdimensão/variável observada</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>
<b>OE</b>	<b>Orientação Empreendedora</b>	<b>0,808</b>	<b>4,59</b>	<b>1,270</b>
<b>Inov</b>	<b>Inovação</b>	<b>0,790</b>	<b>4,66</b>	<b>1,417</b>
Inov1	P&D de novas tecnologias e inovações		4,64	1,629
Inov2	Novas linhas de produtos e serviços		4,68	1,704
Inov3	Ações inovadoras		4,69	1,691
<b>Proat</b>	<b>Pró-atividade</b>	<b>0,709</b>	<b>4,64</b>	<b>1,479</b>
Proat1	Primeira a introduzir novos produtos		4,40	1,759
Proat2	Nova postura competitiva		4,87	1,583
<b>Risc</b>	<b>Assumir riscos</b>	<b>0,871</b>	<b>4,49</b>	<b>1,487</b>
Risc1	Projetos de alto risco		4,32	1,704
Risc2	Atos de audácia e abrangência		4,72	1,631
Risc3	Postura ousada e agressiva		4,41	1,660
	N válido	262		

A análise fatorial exploratória foi realizada considerando a existência de três fatores, ou seja, inovação (Inov), pró-atividade (Proat) e assumir riscos (Risc), conforme recomendado por Naman e Slevin (1993). Os resultados sugeriram a retirada da variável observada “nova postura competitiva” (Proat2), por apresentar cargas fatoriais maiores que 0,5 em dois fatores, depois da rotação fatorial ortogonal *varimax*. Com esse procedimento, as sete variáveis observadas redistribuíram-se em três fatores mostrados na Figura 4.2. O construto latente Proat passou a ser composto das variáveis “ações inovadoras” (Inov3) e pela “primeira a introduzir novos produtos” (Proat1), itens considerados em subdimensões diferentes da base teórica (Covin e; Slevin, 1989; Naman e Slevin, 1993; Kreiser et al., 2002). Segundo os argumentos apresentados por Reis Neto et al. (2010), que avaliaram, empiricamente, as estratégias adotadas pelas pequenas empresas de Mato Grosso do Sul frente ao ambiente competitivo ou turbulência, não existe correlação significativa quanto à adoção da orientação empreendedora e ao desempenho empresarial, tanto para o ambiente estável quanto para o dinâmico. Do estudo de Rodrigues et al. (2011), para uma amostra semelhante, esses pesquisadores encontraram que a orientação empreendedora não difere nas pequenas empresas quando adotada a variável de controle intensidade competitiva, esta

definida como o relacionamento percebido da atividade de rivalidade entre os concorrentes do mercado local. Com estes argumentos, os autores consideram plausível essa composição fatorial, em razão do tipo das empresas avaliadas (micro e pequena) e características do negócio (comércio e serviço), localizadas em uma área de baixa competitividade, cujas orientações estratégicas são mais direcionadas à percepção de um ambiente estável, de uma estrutura mais mecanicista e de pouca diferença competitiva entre concorrentes (Reis Neto et al., 2010; Rodrigues et al., 2011). Os resultados da análise fatorial exploratória indicam um bom ajuste ( $MSA \geq 0,835$ ;  $KMO = 0,856$ ;  $\chi^2_{(21,262)} = 928,6$ ,  $p < 0,001$ ; comunalidades  $\geq 0,765$ ; 80,5% da variância explicada).

O resultado da análise fatorial confirmatória, considerando as subdimensões Inov, Proat e Risc, foi de  $\chi^2_{(11, 262)} = 21,4$ ,  $p < 0,030$ ;  $NFI = 0,977$ ;  $CFI = 0,989$ ; e,  $RMSEA = 0,060$ , que são evidências de um bom ajuste do modelo. Todos os parâmetros estimados são maiores que 0,75 e significativos ao nível  $p < 0,001$ , indicando validade convergente. A validade discriminante e validade para as escalas de medida refletida da OE foram verificadas e aceitas ( $\alpha \geq 0,726$ ;  $CR \geq 0,727$ ;  $VE \geq 0,571$ ). Estes resultados sustentam as hipóteses H1a, H1b e H1c.

#### **4.4.2. Resultados do Modelo da Capacidade de Marketing (CM)**

Os resultados da estatística descritiva da CM são mostrados na Tabela 4.3. Observa-se que as 17 variáveis apresentam uma confiabilidade boa ( $\alpha = 0,958$ ) para assumir uma dimensão da CM. Segundo Vorhies e Harker (2000), inicialmente as variáveis observadas compuseram as subdimensões pesquisa de mercado (Pesq), fixação de preço (Prec), desenvolvimento do produto (Prod), promoção (Prom) e gestão do mercado (Gest).

Tabela 4.3. Medida da Capacidade de Marketing

<b>Sigla</b>	<b>Construto/subdimensão/variável observada</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>
<b>CM</b>	<b>Capacidade de Marketing</b>	<b>0,958</b>	<b>4,72</b>	<b>1,265</b>
<b>Pesq</b>	<b>Pesquisa de Mercado</b>	<b>0,915</b>	<b>4,54</b>	<b>1,501</b>
Pesq1	Pesquisa de mercado para encontrar novos clientes		4,65	1,679
Pesq2	Pesquisa de mercado para desenvolver programas de <i>marketing</i>		4,47	1,703
Pesq3	Pesquisa de mercado para informações		4,47	1,625
Pesq4	Capacidade de avaliação da pesquisa de mercado		4,58	1,702
<b>Prec</b>	<b>Fixação do Preço</b>	<b>0,848</b>	<b>4,77</b>	<b>1,336</b>
Prec1	Estabelecimento de preço		4,77	1,595
Prec2	Abordagem de preço efetiva		4,79	1,540
Prec3	Táticas de preço dos concorrentes		4,75	1,665
Prec4	Preços mais competitivos		4,77	1,586
<b>Prod</b>	<b>Desenvolvimento do Produto</b>	<b>0,871</b>	<b>5,05</b>	<b>1,405</b>
Prod1	Melhor desenvolvimento de novos produtos		4,87	1,613
Prod2	Vantagem no mercado com os produtos		4,89	1,534
Prod3	Novos produtos para atender aos clientes		5,41	1,528
<b>Prom</b>	<b>Promoção</b>	<b>0,915</b>	<b>4,58</b>	<b>1,560</b>
Prom1	Propaganda é vital para a promoção		4,69	1,744
Prom2	Promoções são efetivas		4,52	1,665
Prom3	Propagandas são eficazes		4,53	1,648
<b>Gest</b>	<b>Gestão do Mercado</b>	<b>0,878</b>	<b>4,71</b>	<b>1,483</b>
Gest1	Segmentar mercado		4,94	1,588
Gest2	Gestão de <i>marketing</i> eficiente		4,53	1,685
Gest3	Gestão de <i>marketing</i> como vantagem competitiva		4,65	1,679
	N válido		262	

Na realização da análise fatorial exploratória, considerando os quatro fatores teóricos, os resultados sugeriram a retirada das variáveis observadas, “preços mais competitivos” (Prec4) e “segmentar mercado” (Gest1), por apresentarem cargas fatoriais maiores que 0,5 em dois fatores. A retirada da variável Gest1 também foi sugerida pela estatística da confiabilidade alfa de Cronbach, proporcionando a melhoria de 0,878 para 0,932.

Depois da rotação ortogonal *varimax*, o fator com maior autovalor é composto das variáveis observadas Prom1, Prom2, Prom3, Gest2 e Gest3. A proposta desse modelo é

diferente do modelo teórico e foi aceita pelos autores e foram aceitas como base desta análise, considerando que as pequenas empresas de Mato Grosso do Sul apresentam um entendimento estratégico da gestão de *marketing* que está associada à propaganda e à promoção dos seus bens e serviços (Reis Neto et al., 2010). O modelo proposto apresenta quatro fatores ou subdimensões: pesquisa de mercado, fixação de preço, desenvolvimento de produto e promoção; esta última engloba a gestão do mercado. Com essa nova estrutura, o modelo CM apresenta resultados aceitáveis da análise fatorial exploratória (MSA  $\geq$  0,903; KMO = 0,929;  $\chi^2_{(105,262)} = 3350,7$ ,  $p < 0,001$ ; comunalidades  $\geq$  0,581; 79,3% da variância explicada).

Na análise fatorial confirmatória do modelo inicial (sem Pesq4 e Gest1), os índices de ajuste apresentaram valores fora dos limites aceitáveis. Verificando os resultados da saída do AMOS, observou-se que os índices de modificação (MI) sugeriram o estabelecimento de covariância entre os erros das variáveis observadas “gestão de *marketing* eficiente” (Gest2) e “gestão de *marketing* como vantagem competitiva” (Gest3).

Após esse ajuste do modelo, os resultados da análise fatorial confirmatória, considerando as subdimensões pesquisa de mercado, fixação de preço, desenvolvimento do produto e promoção, os indicadores de  $\chi^2_{(85, 262)} = 245,2$ ,  $p < 0,001$ ; NFI = 0,928; CFI = 0,952; RMSEA = 0,085, essas evidências foram consideradas aceitáveis para o ajuste desse modelo (Hair Jr. et al., 2009, p. 654). Os parâmetros estimados apresentam valores maiores que 0,75 e são significativos ao nível  $p < 0,001$ , indicando validade convergente. Os valores da validade discriminante e da validade para as escalas de medida refletida da CM são aceitos ( $\alpha \geq 0,848$ ; CR  $\geq 0,855$ ; VE  $> 0,599$ ). As hipóteses H2a, H2b, H2c, H2d, e H2e são então sustentadas, considerando a nova estrutura das subdimensões, juntando a gestão do mercado à promoção.

#### **4.3.3. Resultados do Modelo do Desempenho Empresarial (DE)**

O DE foi composto de oito variáveis (Tabela 4.4) observadas em três subdimensões (Moore e Fairhurst, 2003; González-Benito et al., 2009). A medida da confiabilidade do alfa de Cronbach dá condição de assumir a DE como unidimensional. No entanto, ao verificar as variáveis da subdimensão resposta de mercado, o valor de alfa sugere a retirada de “crescimento do número de empregados”. É entendido como plausível, considerando o

tamanho da empresa (micro e pequena), o que indica que o empresário pode não perceber o aumento do seu pessoal ocupado como um reflexo dos seus resultados empresariais.

A análise fatorial exploratória para três fatores: rentabilidade, resposta do mercado e valor no mercado, apresenta valores aceitáveis (MSA  $\geq$  0,888; KMO = 0,902;  $\chi^2(21, 262) = 1334,4$ ,  $p < 0,001$ ; comunalidades  $\geq$  0,811; 85,2% da variância explicada).

Tabela 4.4. Medida do Desempenho Empresarial

<b>Sigla</b>	<b>Construto/subdimensão/variáveis observadas</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>
<b>DE</b>	<b>Desempenho Empresarial</b>	<b>0,923</b>	<b>5,29</b>	<b>1,087</b>
<b>Rent</b>	<b>Rentabilidade</b>	<b>0,870</b>	<b>5,24</b>	<b>1,166</b>
Rent1	Retorno de investimento		5,20	1,235
Rent2	Rentabilidade geral		5,27	1,235
<b>Resp</b>	<b>Resposta de mercado</b>	<b>0,786</b>	<b>5,04</b>	<b>1,249</b>
Resp1	Crescimento das vendas		5,36	1,284
Resp2	Crescimento da quota de mercado		5,14	1,413
Resp3	Crescimento do número de empregados		4,62	1,701
<b>Mer</b>	<b>Valor no mercado</b>	<b>0,893</b>	<b>5,56</b>	<b>1,171</b>
Mer1	Marca e imagem		5,42	1,392
Mer2	Desempenho total		5,52	1,255
Mer3	Satisfação dos clientes		5,74	1,216
N válido		262		

Os resultados da análise fatorial confirmatória indicam um bom ajuste do modelo, sem a variável observada “crescimento do número de empregados” (Resp3). Os índices de ajuste obtidos foram:  $\chi^2_{(11,262)} = 15,9$ ,  $p = 0,142$ ; NFI = 0,988; CFI = 0,996; RMSEA = 0,042; considerados como um bom ajuste do modelo (Hair Jr et al., 2009, p. 654). Os parâmetros estimados apresentam valores maiores que 0,80 e são significativos ao nível  $p < 0,001$ , indicando validade convergente (ver a Figura 2). Os valores da validade discriminante e da validade para as escalas de medida refletida da CM são aceites ( $\alpha \geq 0,821$ ;  $CR \geq 0,823$ ;  $VE > 0,735$ ). As hipóteses H3a, H3b e H3c são então sustentadas.

#### **4.3.4. Resultados do Modelo Estrutural entre Orientação Empreendedora, Capacidade de Marketing e Desempenho Empresarial e Moderações**

Após a análise dos modelos de medição dos construtos latentes, examinou-se o modelo estrutural para testar o ajuste, as hipóteses e as moderações propostas. Primeiro,

examinado o modelo completo sem moderação, os resultados apresentaram um bom ajuste:  $\chi^2_{(364,262)} = 933,2$ ,  $p = 0,000$ ; NFI = 0,856; CFI = 0,906; RMSEA = 0,077 . As estimativas paramétricas dos construtos latentes OE e de CM, como preditores do DE, são significativas ( $\gamma_{OE-DE} = 0,38$ ,  $p < 0,001$  e  $\gamma_{CM-DE} = 0,45$ ,  $p < 0,001$ ). O ajuste do modelo e as estimativas dos constructos de OE e de CM fornecem as evidências de sustentação da hipótese H4. Em outras palavras, quanto mais a empresa utilizar-se das estratégias da Orientação Empreendedora e da Capacidade de Marketing, melhor será o seu Desempenho Empresarial percebido.

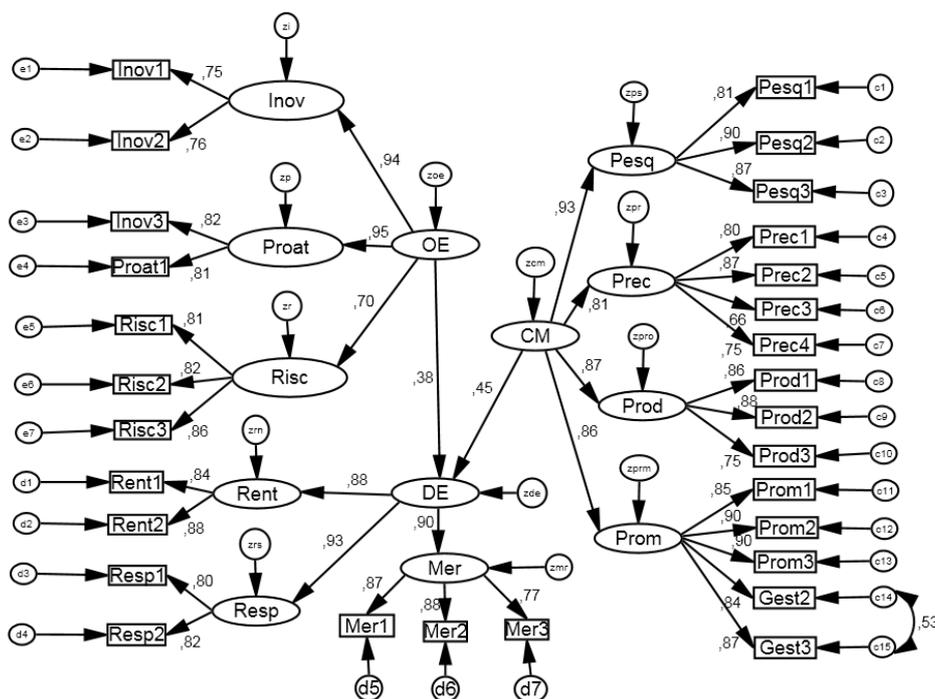


Figura 4.3. Modelo Estrutural com valores padronizados, sem os efeitos moderadores, considerando toda a amostra.

Esses achados são apoiados por trabalhos de outros acadêmicos brasileiros e estrangeiros. Na literatura acadêmica existe uma quantidade expressiva de estudos empíricos em que relacionam a OE com o DE, como estratégia positiva da empresa (Covin e Slevin, 1991; Moreno e Casillas, 2008; Mello et al., 2006; Fernandes e Santos, 2008; González-Benito et al., 2009). Da mesma forma, estudos recentes indicam uma relação positiva na aplicação das estratégias da CM com o DE, tais como os discutidos por Vorhies e Harker (2000), Moore e Fairhurst (2003), Tsai e Shih (2004) e Vorhies et al. (2009).

Em seguida, estimaram-se os efeitos moderadores por tipo de empresa (micro e pequena); localização da empresa (capital e interior); idade de empresa, segundo a mediana da amostra (até 8 anos e maior que 8 anos) e para o setor de atuação (comércio e serviço). O efeito da moderação foi realizado pela especificação de dois grupos aninhados nos modelos de equações estruturais. As cargas de medição foram consideradas invariantes entre os grupos. Os dois modelos, um aninhado no outro, foram computados considerando: (1) primeiro, cada um dos caminhos de OE-DE e CM-DE livres em cada grupo, e (2) segundo, cada caminho OE-DE e CM-DE foi imposto como igual entre os grupos. As diferenças da  $\chi^2$  para cada efeito moderador não foram estatisticamente significantes ( $p < 0,05$ ), sugerindo que as restrições impostas não pioraram o ajuste dos modelos (Hair Jr et al., 2009). Consequentemente, conclui-se que o melhor modelo é o livre, sem restrições dos caminhos OE→DE ( $\gamma_{OE-DE}$ ) e CM→DE ( $\gamma_{CM-DE}$ ), estimando-os de forma separada, em cada efeito moderador. O resumo dessas considerações e os resultados dos caminhos são mostrados na Tabela 4.5.

Tabela 4.5. Resumo da Estimação dos Efeitos Moderadores, Ajustes dos Modelos e Coeficientes Padronizados dos Caminhos Estruturais entre OE e DE e CM e DE

Efeito Moderador	Comparação dos Modelos			Estatísticas de Ajuste dos Modelos Livres com Valores Padronizados						
	$\Delta\chi^2$	$\Delta gl$	p	$\chi^2$	gl	P	CFI	RMSEA	$\gamma_{OE-DE}$	$\gamma_{CM-DE}$
<b>Tipo</b>	5,1	4	0,000	1589,2	728	0,000	0,867	0,067		
Micro (n=150)									0,41***	0,47***
Pequena (n=112)									0,35***	0,41***
<b>Local</b>	3,0	4	0,000	1668,0	728	0,000	0,856	0,070		
Capital (n=178)									0,30***	0,50***
Interior (n=84)									0,56***	0,28**
<b>Idade</b>	6,5	4	0,000	1578,9	728	0,000	0,867	0,067		
≤ 8 anos (n=116)									0,49***	0,42***
> 8 anos (n=146)									0,27**	0,48***
<b>Setor</b>	7,8	3	0,000	1557,6	728	0,000	0,869	0,066		
Comércio (n=192)									0,51***	0,39***
Serviço (n=70)									-0,01	0,58***

Notas: gl= graus de liberdade; \*\* nível de significância  $p < 0,05$ ; \*\*\* nível de significância  $p < 0,001$

Observou-se que, computando o modelo para os efeitos moderadores, um independente do outro, tanto a OE como a CM são preditores positivos e significativos do DE, com um ajuste razoavelmente bom do modelo.

Tabela 4.6. Estatística descritiva e teste  $t$  de amostras independentes dos construtos calculados pelos escores fatoriais, valores não padronizados

Constructo	Estatísticas	Efeito Moderador							
		Tipo		Local		Idade (anos)		Setor	
		Micro	Pequena	Capital	Interior	$\leq 8$	$> 8$	Comércio	Serviço
OE	Média	4,09	3,98	3,76	4,63	4,26	3,88	4,25	3,44
	Desvio-padrão	1,17	1,02	1,05	1,25	1,03	1,19	1,15	1,04
	Valor de $t$	0,784		-5,533		2,790		5,172	
	$p$	0,445		0,000		0,006		0,000	
	$\eta^2$	0,002		0,105		0,029		0,093	
CM	Média	4,46	4,57	4,15	5,14	4,33	4,56	4,77	3,78
	Desvio-padrão	1,27	1,11	1,06	1,48	1,08	1,26	1,29	0,91
	Valor de $t$		-0,751		-5,515		-1,575		6,857
	$p$		0,454		0,000		0,117		0,000
	$\eta^2$		0,002		0,105		0,009		0,153

Para a identificação de diferenças ou de igualdades das posturas estratégicas das empresas, foram calculados os novos valores de OE e CM, empregando-se os escores fatoriais obtidos na modelagem das equações estruturais, considerando cada item medido. Para cada efeito moderador, foi testada a independência das amostras por meio das estatísticas  $t$ , sua significância e o tamanho de efeito ( $\eta^2$ ) (Tabachnick e Fidell, 2007) (Tabela 4.6).

O efeito moderador Tipo da empresa não é um diferenciador da adoção diferente de OE e CM na percepção da DE. As empresas tipificadas como micro ou pequena praticam as mesmas estratégias de OE ( $t=0,784$   $p>0,05$   $\eta^2=0,002$ ) e CM ( $t=-0,751$   $p>0,05$   $\eta^2=0,002$ ). Essa evidência não sustenta a hipótese H5a. Quanto ao efeito moderador Local, lojas localizadas na Capital ou no Interior, nota-se que existem diferenças significativas nas estratégias para OE ( $t=-5,333$   $p<0,001$   $\eta^2=0,105$ ) e para CM ( $t=-5,515$   $p<0,001$   $\eta^2=0,105$ ). Isso conduziu à dedução de que as empresas localizadas no Interior adotam uma orientação empreendedora mais empreendedora ( $\gamma_{OE-DE}=0,56$ ) e utilizam menos da sua capacidade de *marketing* ( $\gamma_{CM-DE}=0,28$ ) na busca de melhor DE. Esses resultados evidenciam a sustentação da hipótese H5b. Para o efeito moderador Idade da empresa, para até 8 anos de existência e para mais de 8 anos, existem diferenças significativas nas estratégias de OE ( $t=2,790$   $p<0,01$

$\eta^2=0,029$ ). As empresas mais novas são mais empreendedoras ( $\gamma_{OE-DE}=0,49$ ) do que as mais velhas ( $\gamma_{OE-DE}=0,27$ ). No entanto, para a CM ( $t=-1,575$   $p>0,05$   $\eta^2=0,009$ ) não existem diferenças significativas para as duas classes de idades. Independente da idade, as empresas empregam as mesmas estratégias de CM. Essas evidências suportam a hipótese H5c para a OE e não suportam a hipótese H5c para a CM. Na verificação para o efeito moderador Setor, para as empresas atuando no comércio ou no serviço, existem diferenças significativas nas estratégias de OE ( $t=5,172$   $p<0,001$   $\eta^2=0,093$ ) e para CM ( $t=6,857$   $p<0,001$   $\eta^2=0,153$ ). Os resultados conduziram à inferência de que as empresas classificadas no setor comércio adotam mais as estratégias empreendedoras ( $\gamma_{OE-DE}=0,51$ ) do que as de serviço ( $\gamma_{OE-DE}=0,39$ ). Já para as empresas do setor serviço não apresentam consistência estatística ( $p>0,05$ ) para as estratégias empreendedoras ( $\gamma_{OE-DE}=-0,01$ ), adotando apenas CM ( $\gamma_{CM-DE}=0,58$ ). Os resultados obtidos para o efeito moderador do Setor fornecem as evidências de suporte da H5d, pois existem diferenças estratégicas das empresas de comércio e serviço no que tange a OE e a CM.

#### **4.4. Discussões**

Com o desenvolvimento deste trabalho, pretendeu-se contribuir com evidências e entendimento da utilização das estratégias empreendedoras e marketing para o alcance do desempenho empresarial. Originado pela baixa quantidade de estudos brasileiros nesta área, buscou-se entender a adoção destas estratégias como parte da cultura empresarial e o relacionamento dos constructos OE e CM com a percepção do DE. A análise centrou-se nas micro e pequenas empresas varejistas, num contexto econômico-social concreto, fora dos grandes centros de varejo brasileiro. Este estudo, com uma amostra de 262 micro e pequenas empresas varejistas de Mato Grosso do Sul, foi concebido para obter quatro objetivos primários. O primeiro objetivo foi estabelecer o relacionamento entre a OE e o DE percebido pelos gestores das empresas. A OE foi avaliada por meio de três subdimensões descritas como inovação, pró-atividade e risco assumido, segundo a proposta de Naman e Slevin (1993). Como previsto, os resultados das análises fatoriais, exploratória e confirmatória, indicam que essas três subdimensões são significativas e positivas na composição do constructo OE. Em consequência, obteve-se a confirmação do relacionamento preditor da OE na percepção do

DE, evidência empírica apoiada nos estudos de vários acadêmicos, como por exemplo: Lupink e Dess (1996), Wiklund e Shepherd (2003), Mello et al. (2006) e Runyan et al. (2008).

O segundo objetivo primário deste estudo foi confirmar o relacionamento da CM com a percepção do DE. Estudou-se a composição da CM de medidas das subdimensões pesquisa de mercado, preço, produto, promoção e gestão de marketing, conforme proposto por Vorhies e Harker (2000). O resultado do modelo estatístico confirmou a significância das cinco subdimensões na composição de CM e deduziu-se que quanto mais estratégias de CM forem desenvolvidas pelas micro e pequenas empresas varejistas, maior será a percepção do seu DE. Esses resultados foram amparados pelo trabalho de Moore e Fairhurst (2003), no qual as autoras afirmam que as empresas varejistas que mais empregam as suas capacidades de marketing, são aquelas que exibem maiores níveis de desempenho empresarial.

O terceiro objetivo focalizado neste estudo foi a atuação dos efeitos moderadores, em relação à segmentação da amostra quanto ao tipo da empresa (micro ou pequena), local (capital ou interior), idade (até 8 anos ou maior que 8 anos) e setor (comércio ou serviço), na intensidade de utilização da OE e CM e o relacionamento com a percepção do DE. A análise da OE indicou que os efeitos moderadores provocam algumas estratégias diferentes. Não se obteve diferenças significativas para as estratégias de OE entre as micro e pequenas empresas varejistas, contrariando o exposto no estudo de Wiklund e Shepherd (2003), no qual os autores encontram uma relação positiva de moderação do tamanho da empresa ao relacionamento da OE e o DE. No entanto, por meio das evidências obtidas do modelo estrutural, extraiu-se que as estratégias de OE são mais intensas para aquelas empresas localizadas no interior, com menos de oito anos e atuando no setor comércio. Quando analisada a intensidade de utilização das estratégias da CM, ficou evidenciado que quanto ao tipo e idade das empresas não existem diferenças significativas. Por outro lado, a empresa, quando segmentada pela sua localização e setor de atuação, adota diferentes intensidades estratégicas de CM. As empresas de serviço e aquelas localizadas na capital utilizam mais estratégias da CM. Deduz-se, então, que as empresas de comércio localizadas no interior utilizam menos CM, possivelmente pela razão de estarem inseridas em cidades de pequeno número de habitantes e, conseqüentemente, mais conhecidas pelos seus clientes, com menor concorrência, não havendo a necessidade de utilizar em grande intensidade as estratégias de marketing, como por exemplo, pesquisa de mercado e promoção (Rodrigues et al., 2011). Já as empresas de serviço localizadas na capital podem disputar um mercado consumidor mais

competitivo, pressupõe-se que elas necessitem empregar mais a capacidade de marketing de pesquisa de mercado, produto, promoção e gestão.

O quarto e último objetivo deste estudo foi confirmar a existência de relacionamento da OE e da CM na percepção do DE. O modelo estrutural de relacionamento entre estes constructos foi aceito e confirmam uma contribuição positiva de cada um dos constructos OE e CM no DE percebido. Este achado vem confirmar a proposição da literatura, por exemplo, de Covin e Slevin (1991) e Naman e Slevin (1993) para o relacionamento entre OE e DE; e, de Moore e Fairhurst (2003) e de Vorhies et al. (2009) para o relacionamento entre CM e DE. De forma geral, os resultados mostram que as contribuições da OE e CM para o DE percebido são próprias, pois não se prendem as suas características comuns, mas sim as suas diferenças. Ou seja, a adoção da intensidade de OE e CM pelas micro e pequenas empresas varejistas depende das características de segmentação, aqui estudadas por meio dos seus efeitos moderadores. Finalmente, os resultados obtidos mostram evidências limitadas sobre a existência de efeito sinérgico de OE e CM sobre o DE percebido, destacando-se as características obtidas para a moderação do setor serviço, principalmente para o constructo CM.

Os resultados encontrados permitem extrair as seguintes conclusões: (1) Quanto maior for o emprego das estratégias empresariais relacionadas com a OE e a CM, maior será a percepção do DE; (2) Não existem diferenças estratégicas no emprego da OE e CM relacionadas ao DE para as empresas varejistas classificadas quanto ao tipo (micro e pequena) e quanto à idade (até 8 anos e maior que 8 anos); (3) As empresas varejistas localizadas no interior utilizam com mais intensidade a OE e a CM na obtenção do DE, em comparação as empresas da capital; (4) As empresas varejistas do setor comércio empregam maior proporção da OE e CM para alcançar o DE, quando confrontado com o setor de serviço, destacando uma ampla preferência deste último em utilizar, exclusivamente, a CM.

#### **4.5. Implicações Empresariais**

Os principais achados desta pesquisa empírica indicam que as empresas sul-mato-grossenses, enquadradas no segmento varejista, as quais utilizam maior intensidade da OE e da CM, como estratégias dos seus negócios, conseguem uma percepção de DE maior que as

demais. Percebeu-se a existência parcial de complementaridade das estratégias para alcançar um melhor desempenho empresarial. A orientação empreendedora, entendida como atitudes de inovação com a disposição de assumir riscos e anteceder aos concorrentes, requer a compreensão do ambiente competitivo, das características do consumidor e da forma de comunicação com estes, sendo complementada pelas estratégias propostas pelo marketing. Nesse sentido, os empresários devem entender que a OE e a CM mostram-se complementares e podem reduzir os seus esforços estratégicos, dando-lhes condições distintas de capacidades competitivas sustentáveis. Desta forma o perfil de empresas que mais aproveita a orientação empreendedora são as mais jovens e atuando no setor de comércio. Já, as que mais aproveitam as capacidades de marketing para o aumento dos seus desempenhos empresariais são as empresas localizadas no interior do estado e aquelas que atuam no setor comercial. Quanto ao tipo, micro ou pequena empresa, não há diferença no emprego de orientações empreendedoras e de capacidades de marketing.

#### **4.6. Limitações e Indicações para Pesquisas Futuras**

Por ser esta uma pesquisa empírica transversal não probabilística, em que se analisou o segmento varejista de uma região delimitada e em condições econômicas típicas, registra-se que as suas conclusões ainda não podem ser generalizadas, mesmo que os resultados sejam suportados pela recente literatura citada. Mas, infere-se que tais observações encontradas podem acontecer nas demais empresas desse segmento em situações semelhantes às de Mato Grosso do Sul. Os dados coletados forneceram o conhecimento do que os gestores fazem, mas muito importante também é saber como realmente eles fazem. Sugere-se que esta pesquisa seja ampliada, no sentido de colher dados longitudinais das empresas, com mais detalhes para os principais setores varejistas, tais como: supermercado, lojas de vestuários, farmácias, material de construção, hospedagem, turismo, entre outros, para obtenção de um melhor entendimento das relações causais das variáveis de controle nos fatores competitivos e desempenho empresarial do segmento. Recomenda-se que as relações com o desempenho empresarial sejam estendidas com a coleta de dados objetivos e subjetivos, testando-os para o contexto das pequenas empresas brasileiras.

Mesmo considerando que esta pesquisa tenha algumas limitações e restrições para a sua generalização, espera-se que ela desperte novas questões, interesses e inspirações, que ajudem e complementem o entendimento deste forte setor econômico e social.





## **Capítulo 5**

### **Strategic orientations and cooperation of external agents in the innovation process of rural enterprises**



## **5. Strategic orientations and cooperation of external agents in the innovation process of rural enterprises**

This chapter provides empirical evidence for the relationship between the market orientation, entrepreneurial orientation, and the collaboration of external actors in the processes of incremental and radical innovations in rural enterprises.

### **5.1. Introduction**

The agribusiness has witnessed a major change in the requirements related to its production. Local and international context exert pressure and induces changes in different sectors of the economy, specifically in agriculture and livestock, leading to improved use of resources and productive capacities. Rural enterprises must understand that its primary sector is integrated into the agribusiness as a link of production to other sectors related to inputs and services suppliers, buyers, distributors, research and development entities as well as end users. The required changes in production, modernization and development of the rural enterprise establish the need for the company to have the knowledge and ability to incorporate innovations.

The primary justification of the development of this study is due to the important role of rural enterprises for the Brazilian economy in the last two decades (Brugnaro & Bacha, 2009). According to CEPEA (2015), the participation of rural enterprises represents 22-23% of gross domestic product (GDP), with a 68% share in agriculture, 32% share in livestock, and 35% share in labor; standing out as one of the leading players in the global food trade. The second justification for this study is due to the few empirical studies that exist on the process of innovation in agricultural companies (Johnson et al., 2009).

In this situation, two research questions are proposed to agricultural enterprises: 1) Does the adopted strategic orientation contribute to the development of the innovation process? 2) What is the external agent's (specific or generic) form of collaboration in the innovation process?

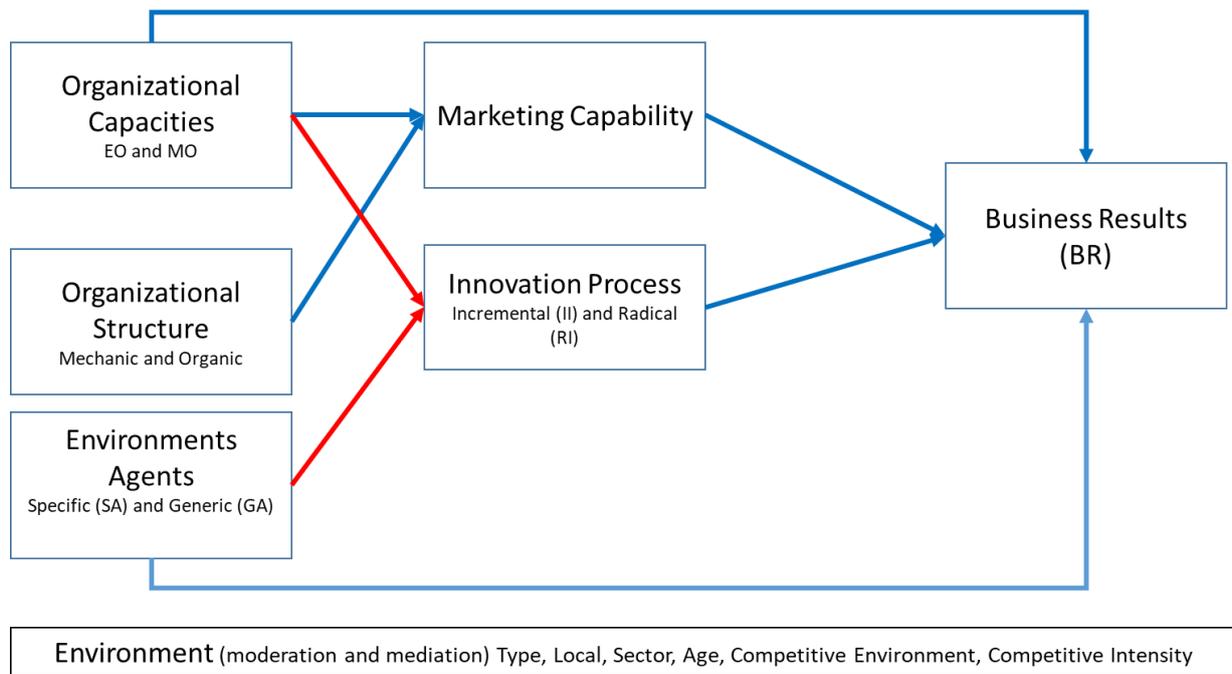


Figura 5.1. Structural Model of causal relations used in this research

## 5.2. Hypotheses

Innovation in a company establishes an interactive process sustained by the perception of market needs or arising demands gathered from new business opportunities. The enterprise obtains innovations by introducing products and services that bring more satisfaction to the needs of buyers; who recognize the differences between the new product or service and the old one. The innovation is also related to the use of field research, experimentation, imitation, adoption of new products, new production processes and new organizational structures within the company (Hunter, 2013). In this research, the innovation was classified in incremental or radical.

Incremental innovation (II) is small changes made to the basis of management or technology of the rural enterprise as an improvement in the benefits achieved to meet the needs and desires of buyers. These changes cause simplifications and improvements of certain business dimensions highlighted in the production processes as well as products and services offered, which meet the specific needs of the company and its surroundings. Thus, within the rural business, it is sought to obtain improvement in efficiency and productivity (Valle & Vaquez, 2009). The radical innovation (RI) is defined as the set of actions that alter or modify drastically the processes, products and services. It involves new knowledge and new sources of raw materials that improve business

performance, and the creation of a new business (Naman & Slevin, 1993). In this study, it was considered the radical innovation of a rural enterprise as creating a new business, understood as the acquisition of a new rural property that serves new products, new buyers or emerging markets.

Strategic orientations are the organization's actions to meet the demands required by the market, the competition and buyers; responding with its resources and competitive capabilities, and taking advantage of opportunities that arise to provide new processes and new products. Two strategic concepts are presented in this research, focusing on market orientation (MO) and entrepreneurial orientation (EO). The MO is a solid business strategy that seeks to improve efficiency and effectiveness. This strategic process collects information related to the interests, needs and desires of both existing and potential buyers, and assesses the actions and movements of competitors within the sector; using this in the cross-functional coordination of the business to enable it to respond to exogenous factors (Narver & Slater, 1990). The activity developed by the rural business under the MO strategy, continuously evaluates the processes and behaviors of the market and the buyers. Considering the various studies presented regarding the MO as a way of integrating the company's strategy towards the innovations in their processes and products (JOHNSON et al., 2009), the following hypothesis was proposed:

H1: Market orientation (MO) contributes positively to the development of (a) incremental innovation (II) and (b) radical innovation (RI).

Entrepreneurial orientation (EO) is the adoption of strategies defined by the company, engaged in the innovation of products, processes and markets. These business strategies are based on the willingness of the company to take necessary risks for the process of change and innovation as a competitive advantage, by adopting a proactive posture (Covin & Slevin, 1991). The referenced authors stated that these entrepreneurial dimensions cause interventions in the management model of the company, transforming the administration and management processes in such a way that the competitive and creative actions are reflected in order to reach a prominent position compared to competitors (Rauch et al., 2009). Decision-making, and practices and processes derived from the entrepreneurial orientation, can lead to the intentional creation of new businesses, suggesting the following assumptions:

H2: Entrepreneurial orientation (EO) contributed positively to the development of (a) incremental innovation (II) and (b) radical innovation (RI).

The innovation process in rural businesses poses challenges to improve the products and services offered, assuming that this process requires the development of capabilities to respond with agility and flexibility to changes and to the environmental turmoil in which it operates (Tidd & Bessant, 2009). It is very difficult for a rural business, especially one already established in the market, to innovate in isolation since it depends on internal and external contributions and requirements. The uncertainty of the innovation process leads rural firms to utilize the help, experience and knowledge from external sources, so that these can collaborate in the increased efficiency of the innovative process using a positioning strategy that will guarantee a better business performance and generate sustainable competitive advantages developed with unique resources and capabilities (Gellynck et al., 2014).

Specific agents (SA) are buyers, input suppliers (shops, manufacturers, and sellers), and consultants (agricultural technicians, veterinarian, and agronomists) and other similar producers of agriculture. Consequently, the cooperation of external agents increases the chances of development for the innovation process. Thus, the following hypothesis is proposed for SA:

H3: Specific agents (SA) collaborate positively to (a) the incremental innovation process (II) and (b) radical innovation (RI) of a rural business.

Generic agents (GA) are external sources from which rural businesses acquire the knowledge of the new method or the process to improve the production of a new technology, or a new market. Both processes, related to their agricultural activities, considered as essential resources in order to increase production efficiency (Johannessen et al., 2001), are important factors for the implementation of the incremental or radical innovation process. The basic operating characteristics of rural enterprises in the use of its resources and capabilities in agricultural production, does not lead directly to research and development of management and technology. To address these gaps, the business turn to institutions that supply or support the agricultural innovations and act as actors of rural development, such as industry unions, government agencies that provide rural assistance, and universities (Zuin & Queiroz, 2006). For GA, the following assumptions is suggested:

H4: Generic agents (GA) collaborate positively to (a) the incremental innovation process (II) and (b) the radical innovation (RI) of a rural business.

Based on literature and according to the suggested causal relationships, the theoretical model (Figure 5.2) was presented, with the representation of the latent variables without the representation of the observed items.

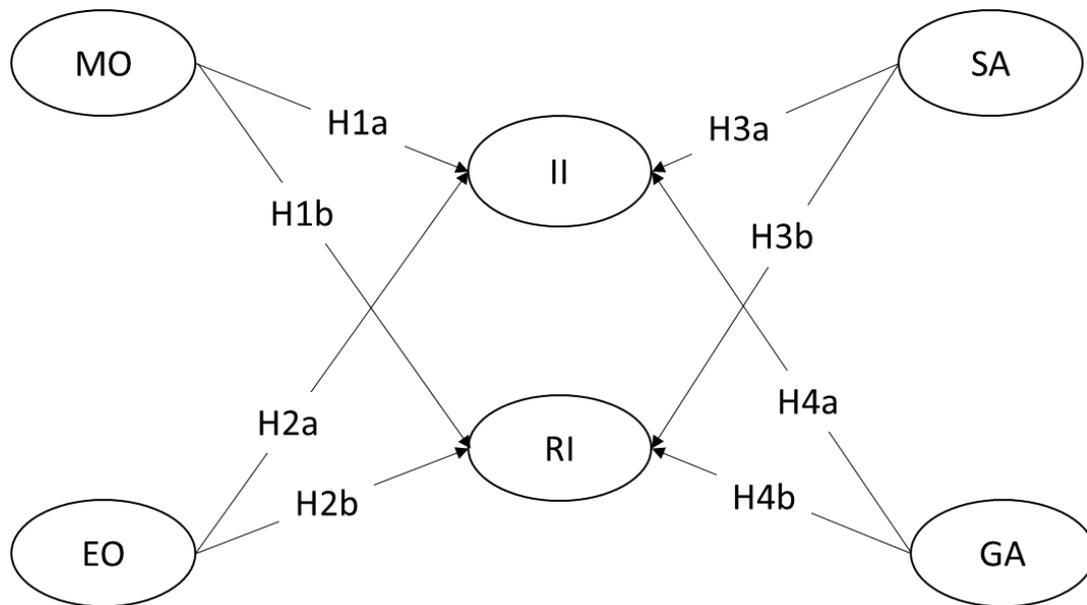


Figura 5.2. The structural model.

### 5.3. Methodology

The survey technique for data collection through a questionnaire was applied, with components statements of all latent variables used in this study (Table 5.1). It also included the identification of the demographic characteristics of rural enterprises. All the items of latent variables of the structural model were measured by using the Likert scale of seven points, in which the value 1 is the weakest/lowest concept of the assessed amount, importance or agreement, and the value 7 being the strongest/highest. The survey was then applied directly to the owners and managers from February to April 2014. Data was collected from 208 questionnaires in Mato Grosso do Sul State; the items were related to their latent variables and their unidimensionalities were verified; i.e. if each of them could be represented by the exploratory factor analysis with varimax rotation method was employed, using the SPSS v. 23 software. As a result, the adjusted theoretical model was tested through the resolution of the by partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) method, using the SmartPLS 2.0 software.

The questionnaire was also examined and approved by the Ethics Committee for Human Beings (Protocol no 440 909, of September 16, 2013).

#### **5.4. Results**

The database collected in 45 out of the 79 existing municipalities in Mato Grosso do Sul, from 61,664 agricultural establishments (IBGE, 2009). For the respondents, 48.6% explore a rural area between 100 and 1,500 hectares, 31.7% are small rural enterprises, 28.4% are medium rural enterprises, and 41.8% are large rural enterprises. In terms of employees in rural business, 74.9% have up to nine employees, 51.2% have no employees with university education, and 68.8% work in the livestock sector. Due to the high participation of shareholders/owners of rural enterprises (71.5%) in response to the questionnaires, the quality of the assessments performed, and the strategic guidelines adopted can be considered as a relevant fact, as well as the relationship between external agents and rural business, and the perception of turbulence in the business environment.

To confirm the validity of the factorial relationship between the latent variables and its items, exploratory factor analysis with varimax rotation was performed using the SPSS v.23; removing from the initial model the items that did not meet the assumptions of communality  $\geq 0.50$ . Table 5.1 shows the results of the adjusted model with indicators higher than the reference values proposed by HAIR et al. (2014), leading to a reflective measurement model of latent variable with its items at a one-dimensional form for MO, EO, SA, RI, II and RI.

Tabela 5.1. Measures of communalities and reliability indicators of latent variables and its items.

Latent variable (reference)	Items	Com
Incremental Innovation (II) (Wang & Ahmed, 2004)	Q15a Strategy	0.62
	Q15b Management	0.71
	Q15c Organization	0.69
	Q15d Marketing	0.57
	Q15e Production processes	0.64
	Q15f Product	0.56
KMO= 0.88; Bartlett=617.32, $p \leq 0.001$ ; $MSA \geq 0.84$ ; $ev = 63.30\%$ ; $\alpha = 0.88$		
Radical Innovation (RI) (Naman & Slevin, 1993)	Q19g Creation of new businesses	-
Only one item (no indicators are available)		
Entrepreneurial Orientation (EO) (Naman & Slevin, 1993)	Q19a Launch of new agricultural products	0.81
	Q19b Change in the agricultural production	0.70
	Q19c Anticipation of competitive actions	0.88
	Q19d Competitive position	0.89
	Q19e High risk projects with high benefits	0.84
	Q19f Bold and aggressive position	0.83
KMO= 0.87; Bartlett=756.98, $p \leq 0.001$ ; $MSA \geq 0.82$ ; $ev = 68.50\%$ ; $\alpha = 0.91$		
Market Orientation (MO) (Narver & Slater, 1990)	Q20a Market information	0.65
	Q20b Competitors' strategies information	0.54
	Q20c Customer satisfaction information	0.71
	Q20d Structure and trends of rural market	0.72
	Q20e Internal discussion regarding trends of the rural market	0.59
	Q20f Complaints and suggestions from buyers	0.61
	Q20g Analysis of environment anticipation and change	0.67
KMO= 0.85; Bartlett=836.84, $p \leq 0.001$ ; $MSA \geq 0.76$ ; $ev = 64.30\%$ ; $\alpha = 0.91$		
Specific Agents (SA) (Zuin & Queiroz, 2006)	Q16a Suppliers or manufacturers	0.59
	Q16b Buyers and customers	0.77
	Q16C Competitors or other producers	0.58
	Q16d Agribusiness Consultants	0.59
KMO= 0.76; Bartlett=270.80, $p \leq 0.001$ ; $MSA \geq 0.70$ ; $ev = 63.10\%$ ; $\alpha = 0.80$		
Generic Agents (GA) (Zuin & Queiroz, 2006)	Q16f Agribusiness Federation	0.66
	Q16g Agricultural Industry Federation	0.71
	Q16h Small Business support service	0.79
	Q16i Agricultural State Bureau	0.73
	Q16j Agency Rural Extension	0.74
	Q16k Use of University facilities and services	0.54
KMO= 0.91; Bartlett=795.30, $p \leq 0.001$ ; $MSA \geq 0.90$ ; $ev = 69.80\%$ ; $\alpha = 0.91$		

Legend (critical value): Com – Commuality ( $>0.50$ ); KMO - Kaiser-Meyer-Olkin test ( $>0.50$ ); Bartlett –Bartlett sphericity test ( $p < 0.05$ ); MSA – measure sampling adequacy ( $>0.50$ );  $ev$  – explained variance ( $>50\%$ );  $\alpha$  –Cronbach's alpha reliability measure ( $>0.70$ ).

The theoretical model of second order (Figure 5.2) was processed with the use of SmartPLS 2.0. Table 5.2 provides the evidence to accept the discriminant validity, the convergent validity of the model by means of the average variance extracted, the internal consistency by means of composite

reliabilities, and the values of Cronbach's alpha. Thus, the adjusted model was accepted as adequate and the collected sample is considered reliable to represent it.

Tabela 5.2. Discriminant validity between the latent variables and quality of adjustment of the adjusted model.

Latent variable	Discriminant validity					Quality of model						
	SA	GA	II	RI	EO	MO	AVE	CR	R <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>	α	
SA	<b>0.79</b>						0.63	0.87			0.80	
GA	0.58	<b>0.81</b>					0.65	0.93			0.91	
II	0.39	0.35	<b>0.79</b>				0.62	0.91	0.44	0.27	0.88	
RI	0.24	0.30	0.48	<b>One item</b>			1.00	1.00	0.36	0.37	1.00	
EO	0.32	0.41	0.58	0.60	<b>0.81</b>		0.66	0.92			0.89	
MO	0.42	0.49	0.59	0.44	0.63	<b>0.79</b>	0.63	0.92			0.90	

Note: Values on the diagonal in bold correspond to the extracted square root of the average variance extracted (AVE).

Legend: CR - composite reliability; R<sup>2</sup>- coefficient of determination; Q<sup>2</sup>- predictive validity; α – Cronbach's alpha reliability measurement.

Portions of the variance explained for the exogenous variables II and RI are moderate, considering values of the coefficients of determination (R<sup>2</sup>) and the quality of predictive relevance (Q<sup>2</sup>) is average for II and high for RI (Hair et al., 2014). These results reinforce the importance of the latent variables II and RI for the model. Next, by accepting the consistency of the adjusted theoretical model it was verified the proposed hypotheses; evaluating the values of *t* statistics for the path coefficients at P<0.05, indicated in table 5.3.

Tabela 5.3. Hypotheses, results and significance levels of the adjusted model.

Path	Hypothesis	Path coefficient	Standard deviation	<i>t</i>	Conclusion
MO -> II	H1a	0.33	0.08	4.03*	Accepted
MO -> RI	H1b	0.09	0.09	0.96	Rejected
EO -> II	H2a	0.35	0.07	4.88*	Accepted
EO -> RI	H2b	0.52	0.08	6.36*	Accepted
SA -> II	H3a	0.17	0.07	2.37*	Accepted
SA -> RI	H3b	0.01	0.08	0.07	Rejected
GA -> II	H4a	-0.05	0.07	0.69	Rejected
GA -> RI	H4b	0.04	0.07	0.61	Rejected

Legend: Two-tailed significance level: \* P<0.001.

## 5.5. Discussions

Adoption of MO strategy positively influenced the II process, accepting hypothesis H1a. The result confirmed the theoretical assumptions of MO as a continuous improvement strategy, enabling lower costs and improving the quality of processes and products, in order to obtain more efficient business performance and a more effective value creation offer for the buyer (Narver & Slater, 1990). Orientation for the buyer and for the competitor, as well as the cross-functional coordination, is reported as positive in order to rural business to implement its incremental innovation process. Similar results were reported in studies of rural enterprises focusing in the international market and in the local market (Ruviano et al., 2014). Causal relationship between MO and RI leads to the rejection of hypothesis H1b. The MO of rural business when considering achieving a higher and continuous performance, determines the direction of their efforts towards the product and process (Kumar et al., 2011), presenting less strategic commitments to the deep, irregular, discontinuous and uncertain changes, as required by the radical innovation (Zuin & Queiroz, 2006). The EO contributes to the development of innovative processes (II and RI), accepting hypotheses H2a and H2b (Table 3). This is sustained when it appears that the EO causes changes in management processes and production methods, incorporated in II (RAUCH et al., 2009). In addition, when the rural company adopts proactive strategies to create new products and new markets using EO, it strengthens the development of RI.

The SA such as suppliers of equipment and inputs, buyers of rural production, and other rural companies in the same productive sector, can collaborate in the process of II. This fact can be deduced from the results shown in Table 3, accepting hypothesis H3a. In addition, according to Table 3, SA did not collaborate with the RI process, rejecting hypothesis H3b. The SA act as employees of rural enterprises in management and technology incremental innovation, improving elements of efficiency and productivity, as revealed by Valle & Vázquez (2009). On the contrary, due to failure in obtaining significant evidence of causal relationship, these agents do not collaborate in the processes of RI. Since rural enterprises have limited resources and capacities, which are directed to agricultural production, it was assumed that the process of II and RI could use the collaboration of GA. The path coefficients, *t* statistics and the significance levels obtained in table 3 allowed the rejection of hypotheses H4a and H4b. Empirical evidence infers that rural businesses use some development agents (associations, unions, government agencies and universities) as a resource for

agricultural innovations; a fact that confronts the ideas of Johannessen et al. (2001) and Zuin & Queiroz (2006).

The existence of a relationship of MO and II and of SA and II, reinforce the need for rural business actively seek for support of usual agents which interacts to perform the activities of II. While SA directly measure the action of each of these agents in innovation, MO measures the way in which the rural business manages information from customers, suppliers and competitors for their decision making. Rural business search RI through proactive attitudes and greater risk. Probably this attitude comes more of an inner conviction, than those offered for their relationship with external agents, since there is no significant link between SA and RI, or GA and RI, as well as there is no a manifestation of attitude to continuous improvement of MO in relation to RI. There is a lack of relationship between public agencies and universities in support to agricultural activities, indicated by GA with II and RI. This result may be due to the focus provided by these agents in offering more in the transmission of administrative and regulatory information, than in dealing with the business innovation and improving the competitiveness of rural business.

## **5.6. Business Implications**

With the expansion of the world economy and the need for food, rural enterprises need to adapt and use innovative initiatives. Considering the characteristic of the great majority of rural business being small, this makes it difficult to conduct the innovation process in the long term. To counteract these difficulties, they may use specific agents (SA) or generic agents (GA), taking advantage of the knowledge, practice and permissible public policies that these agents offer. The results of this research offer us the possibility of inferring the importance of SA in the implementation of II, and that GA does not influence the actions of II and RI processes.

In this way, rural entrepreneurs can take advantage of the causal relationship between SA and II to strengthen relations between the parties to reduce costs and improve the efficiency of agricultural production. Thus, proximity and trust among neighbors, suppliers, buyers of agricultural production, vendors, among others, is a relevant fact to implement and

transfer the processes of incremental innovations, and hopefully provide help in making radical innovation decisions.

Although the study shows that GAs have little influence on the innovation process, it is worth remembering that these are disseminating agents of knowledge, technology and articulators of public policies, all great importance and necessary for the improvement of agricultural production and the search for new markets. To strengthen their cooperation and effectiveness, these agents should seek ways to disseminate their capacity to articulate with agricultural enterprises so that the perceived gap is reduced, and the support of the collaboration network is optimized.

### **5.7. Limitations and Indications for Future Research**

The focus of this study was limited to the agricultural Mato Grosso do Sul State sector. There is a possibility that the results may be different for others segments of agribusiness, regions and countries. Thus, the results presented here should be considered specific to the collected sample. Performing this study in other regions and increasing the sample may be needed to generalize the results and other rural businesses.

Although the results of this research prove to be consistent, it is important that in future research more specific instruments for examining cause and effect are added for this agricultural economic sector. Since negotiation with few buyers takes place, the product is considered a commodity and requires significant maintenance of its presence for the end consumer.

Another important point that is recommended to investigate is the lack of perception observed between the environment and the competitive intensity in the moderation between the strategic orientation and the innovation processes; especially now that the market is becoming more selective and products are becoming more homogeneous. Finally, a specific research is suggested to identify the reasons for the separation of agricultural companies and generic agents that develop research and extension to support innovation.







## **Capítulo 6**

### **Conclusiones**



## **6. Conclusiones**

### **6.1. Introducción**

Esta tesis de doctorado analizó los objetivos concernientes a las principales prácticas de acciones estratégicas ejercidas por las MiPMEs brasileñas ubicadas en áreas periféricas, considerando los ambientes de negocios y competencia empresarial.

Los objetos de estudio fueron las empresas de los sectores de comercio, servicio, construcción civil, agricultura y ganadería, con hasta 100 personas ocupadas, ubicadas en el estado de MS, en el centro-oeste de Brasil, región periférica de los grandes centros económicos.

Lo que se encontró, según nuestros datos empíricos, fue que las empresas componentes de este estudio pueden adoptar estrategias diferentes para competir en sus negocios sectoriales y alcanzar un mejor desempeño financiero. Para ello, las MiPMEs brasileñas procuraron entender su ambiente competitivo, elegir una estructura organizativa que mejor se acomode a la turbulencia de su entorno de negocio, establecer estrategias para atender las necesidades del mercado y prácticas de innovación del negocio. Descubrimos, como las MiPMEs brasileñas pueden beneficiarse de una mayor permanencia en el negocio y alcanzar un mejor desempeño financiero.

Como se ha señalado en capítulos anteriores, los MiPMEs participan intensamente en la economía brasileña, que constituye casi 99% del negocio, el 60% del empleo formal y 34% de participación del PIB (Arazi y Baralla, 2012; SEBRAE, 2013a y 2014). Si consideramos todavía los cambios económicos en el contexto interno y externo en Brasil, y un entorno competitivo complejo (Baltar, 2014, Chaddad, 2016), por sí solo, ya justifica la importancia de la identificación de las acciones estratégicas de las MiPMEs brasileñas en términos de diferenciación y crecimiento de sus negocios.

Las evidencias empíricas de esta tesis apuntan que las capacidades organizativas, la orientación al mercado, la orientación emprendedora y la capacidad de marketing, colaboran de forma efectiva en la elección e intensidad de estrategias que conducen al mejor desempeño

financiero y los procesos de innovación incremental. Para las MiPMEs que perciben un ambiente competitivo más dinámico, son estimuladas a adoptar una estructura organizacional orgánica y una orientación emprendedora. Cuando el ambiente competitivo es estable, las empresas se adaptan a una estructura mecanicista. Se observó que las MiPMEs brasileñas siguen cuatro tipos de estrategias con relación a la percepción de su entorno competitivo, centradas en: 1) productos y operaciones, 2) mercado y eficiencia, 3) productos de bajo precio y conservadoras, y 4) competitivas con visión de futuro y emprendedoras. Las MiPME que más se centran en las capacidades de marketing, son las que presentan mejor desempeño financiero.

Las MiPMEs de los sectores del comercio y servicio, cuando se clasifican según su tamaño (número de personas ocupadas) y edad de la empresa, no presentan diferencias significativas en la percepción del ambiente competitivo estable o dinámico, ni en el uso de las orientaciones al mercado y emprendedora, ni en la capacidad de marketing.

La orientación al mercado y la orientación emprendedora fortalecen la implementación de procesos de innovación incremental. Mientras que la orientación emprendedora impulsa las acciones de innovación radical, a través fundamentalmente de la proactividad y la capacidad para asumir riesgos calculados por parte de los empresarios. Los procesos de innovación incremental se ven fomentados a través de los contactos con agentes específicos. En cambio, los agentes genéricos, aparentemente, no contribuyen a la generación de procesos de innovación radicales.

## **6.2. Contribuciones teóricas**

Esta tesis presenta algunos resultados que contribuyen al conjunto de conocimiento concerniente a la orientación al mercado, orientación emprendedora y capacidades de marketing como acciones estratégicas de las MiPMEs de los sectores de comercio, servicio, construcción civil, agricultura y ganadería. Considerando la producción científica en los últimos años, observamos que la literatura sobre las acciones estratégicas de las MiPMEs es escasa (Covin y Slevin, 1989, Wiklund, 1999, Didonet y Lara, 2007, Santos et al., 2008), considerando a las empresas con hasta 100 personas ocupadas.

La literatura sobre las capacidades organizativas es amplia (Pelham y Wilson, 1996; Rauch et al., 2009, Raaij, 2010), pero, sin embargo, se ha prestado poca atención a las especificidades de las MiPMEs (Shane y Venkataraman, 2000; Hult et al., 2004, Narver et al., 2004, Perin y Sampaio, 2004; Urdan y rock, 2006;. Singhapakdi et al, 2010).

En el capítulo 2, presentamos los fundamentos teóricos de las acciones estratégicas, considerando las ventajas competitivas (Morgan et al., 2009), la orientación al mercado (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990; Desphandé y Farley 2004; Bigné et al, 2004), la orientación emprendedora (Covin y Slevin, 1991; Lumpkin y Dess, 1996; Covin y Lumpkin, 2011; Wales et al, 2011; Gupta y Gupta, 2015), y el proceso de innovación (OCDE, 2005; Jansen et al, 2005; Santos et al, 2011;. Valladares et al, 2014). Esta tesis tiene como objetivo avanzar en la contrastación empírica de sus efectos en las MiPMEs, particularmente en las MiPMEs brasileñas, teniendo en cuenta que aún hay importantes lagunas tanto teóricas como prácticas.

La literatura sobre las capacidades organizativas es muchas veces de naturaleza conceptual, lo que exige que se hagan investigaciones para validar empíricamente su presencia y efectos en las MiPMEs, concretamente en las brasileñas, aunque con afán de generalización para aquellas ubicadas en zonas periféricas y en un contexto económico típico agrario. La tesis busca facilitar el entendimiento de estrategias empresariales que puedan apoyar el éxito y el crecimiento de los negocios en estas zonas, así como el desarrollo económico del país.

Una contribución adicional para el conocimiento académico se hace en el desarrollo de los modelos conceptuales presentados por Miles et al. (2000), Wiklund y Shepherd (2003), y Runyan et al (2008), cuando se evalúan el comportamiento de las empresas de comercio y servicio con hasta 100 empleados en relación a la estructura organizacional, el ambiente competitivo, la orientación emprendedora y el desempeño financiero, presentados en los Capítulos 3 y 4, lo que nos ha llevado a identificar cuatro grupos de estrategias de empresas según su entorno competitivo (Capítulo 3) considerando a las empresas brasileñas de comercio y servicio ubicadas en zonas periféricas de los grandes centros económicos.

Otro resultado empírico destacable es que la orientación emprendedora y las capacidades de marketing influyen positivamente en el desempeño financiero. No se han observado efectos moderadores según su tamaño (micro o pequeña empresa), edad de la empresa (menos de 8 años o más de 8 años) y sector (comercio o servicio).

El capítulo 5 se centra en las empresas de agricultura y ganadería, estas empresas tienen una gran participación en la economía brasileña pero hay pocos estudios relativos a su capacidad organizativa, los procesos de innovación y el desempeño financiero. Esta línea de investigación cuenta con algunos estudios centrados en empresas en otros países como los de McElwee (2008), Micheels y Grow (2008, 2012), y también hay estudios centrados en el mercado brasileño: Gasques et al. (2004), Padilha et al. (2008) y Bittencourt et al. (2016).

Los resultados de nuestra investigación señalan que hay una fuerte relación entre la Orientación al Mercado y el apoyo de los Agentes Específicos con los procesos de Innovación Incremental, y que la Orientación Emprendedora impulsa los procesos de Innovación Incremental y Radical. Estos resultados ofrecen una contribución académica sobre cómo el empresario rural utiliza sus capacidades organizativas a la hora de generar innovaciones.

Esta tesis se ha centrado en las MiPMEs en el contexto del sector del comercio, servicio, agricultura y ganadería. Con ello esperamos haber contribuido al conocimiento empírico sobre los efectos que las capacidades organizativas, las estrategias y los agentes externos tienen sobre los resultados y la innovación en las empresas ubicadas en zonas rurales y que proporciona una base sobre la que llevar a cabo investigaciones futuras.

### **6.3. Implicaciones empresariales**

Identificamos que los empresarios no son un conjunto homogéneo de actores, sino que se diferencian en cuanto a su orientación emprendedora y los riesgos que está dispuesto a asumir.

Es preciso involucrar a los pequeños y medianos empresarios en la mejora de sus capacidades, estrategias y acciones de innovación, lo que debe tenerse en cuenta en las políticas gubernamentales, en particular en los programas de capacitación. En concreto, es preciso mejorar la forma de actuación de los agentes públicos de apoyo y asesoramiento a estas empresas, porque hemos constatado su nulo efecto sobre las acciones innovadoras de las mismas.

Esto también representa una oportunidad para que los agentes de desarrollo y las universidades hagan ofertas formativas tendentes a la mejora de los conocimientos y el cambio de actitudes de los empresarios rurales.

#### **6.4. Futura agenda de investigación**

Tres puntos son relevantes para una futura investigación. Primero hay que considerar que las muestras fueron intencionales y obtenidas transversalmente al tiempo. Para ello se sugiere que estudios con muestras probabilísticas y longitudinales sean realizadas para la minimización de errores subjetivos al ampliar un extracto mayor de sectores empresariales en regiones más dispersas en Brasil.

Segundo punto, que los modelos de relaciones causales entre las capacidades organizativas sean probados bajo los efectos de variables mediadoras y moderadas para ampliar el conocimiento del comportamiento empresarial a nivel de la empresa. Bajo esta perspectiva, se sugiere que estudios futuros busquen entender no sólo las acciones estratégicas de los niveles superiores de la empresa, sino también de los individuos en los escalones intermediarios que toman decisiones. Lo que se debe añadir en estos modelos estructurales es la identificación de las competencias y habilidades requeridas por el propietario de la empresa, en la transición del papel convencional de dueño de la empresa, con competencia técnica y gerencial apropiada, destacando atención a la productividad y precio del producto, empresario con mayor competencia emprendedora para la adopción de estrategias de diversificación al promover la empresa entre la producción y la prestación de servicios en área urbana y rural, de forma más sostenible. En síntesis, identificar las estructuras emergentes de competencias, habilidades y conciencia ambiental que orienten al emprendedor a la mejora de su desempeño financiero.

El tercer punto se refiere a los estudios de empresas rurales, tal como se muestra en el Capítulo 5. Aunque los resultados se muestran consistentes, es importante que en investigaciones futuras se añada instrumentos más específicos para el examen de causa y efecto, para este segmento económico agrícola. Esto porque éste negocia con algunos pocos compradores, su producto se considera *commodity*, y requiere el mantenimiento significativo de su presencia con el consumidor final. Otro punto relevante, el cual se recomienda investigar es la falta de percepción observada entre el ambiente y la intensidad competitiva en la moderación entre las orientaciones estratégicas y los procesos de innovación, principalmente ahora en que el mercado es cada vez más selectivo y los productos más homogéneos. Por último, se sugiere una investigación específica para identificar las razones

del distanciamiento entre las empresas agrícolas y los agentes genéricos desarrolladores de investigación y extensión, en el apoyo a la innovación.





## **REFERENCIAS**



## Referencias

- Albaigès, J., Morales Gutiérrez, A. C., Águila Obra, A. R., Padilla Meléndez, A., Nuez, de la, J. M., Bel Vignal, A. & García Salguero, M. (2009). La innovación social, motor de desarrollo de Europa. *Socialinnova*, Seville, Spain. Available at [http://comunidadinnovia.guadalinfo.es/sites/default/files/innovacion\\_social\\_librocompleto.pdf](http://comunidadinnovia.guadalinfo.es/sites/default/files/innovacion_social_librocompleto.pdf)
- Alpkan, L., Bulut, C., Gunday, G., Ulusoy, G., & Kilic, K. (2010). Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance. *Management Decision*, 48(5-6), 732-755.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29–49.
- American Marketing Association – AMA. (2013). Definition of Marketing. Disponível em: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>. Acessado em 12 abr. 2015.
- Ang, S. H. (2008), Competitive intensity and collaboration: impact on firm growth across technological environments. *Strategic Management Journal*, 29, 1057–1075.
- Antoni, V. L. (2004) Orientação para o mercado: uma proposta de um modelo preditivo para o ensino superior. Passo Fundo: UPF.
- Aquilani, B., Ruggieri, A., & Gatti, C. (2017). A systematic literature review on total quality management critical success factors and the identification of new avenues of research. *The TQM Journal*, 29(1), 184-213.
- Arazi, M. C., & Baralla, G (2012) La situación de las PyMEs en América Latina. Buenos Aires: Instituto de Estudios Económicos sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana, 25 p.
- Atuahene-Gima, K. (1996) Market orientation and innovation. *Journal of Business Research*, v. 35, p. 93-103.

- Atuahene-Gima, K., & Ko, A. (2001). An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. *Organization Science*, 12(1):54-74.
- Avermaete, T., Viaene, J., Morgan, E. J., & Crawford, N. (2003). Determinants of Innovation in Small Food Firms. *European Journal of Innovation Management*, 6(1): 8-17.
- Baker, W., & Sinkula, J. M. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443-464.
- Baltar, P. (2014). Política econômica, emprego e política de emprego no Brasil. *Estudos Avançados*, 28(81), 95-114.
- Barnett, W. (1997). The dynamics of competitive intensity. *Administrative Science Quarterly*, 42, 128-160.
- Barney J. B., & Clark, D. N. (2007). Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage. Oxford: Oxford University Press.
- Barney J. B., & Hesterly W. S. (2008). Administração estratégica e vantagem competitiva. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1997). Gaining and sustaining competitive advantage. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2007). Administração estratégica e vantagem competitiva. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Barros, G. S. C., Silva, A. F., & Fachinello, A. L. (2014) PIB do Agronegócio Brasileiro – Comentários metodológicos. Piracicaba: CEPEA-ESALQ/USP.
- Batalha, M. O. (org.) (2009). Gestão agroindustrial. São Paulo: Atlas.
- Battisti, M., Deakins, D., & Roxas, H., (2010). Explaining the Levels of Innovation and R&D in New Zealand's Small and Medium-Sized Enterprises: Too Many Small Firms? *Small Enterprise Research*, 17(2), 177–192.

- Becheikh, N., Landry, R., & Amara, N. (2006). Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993–2003. *Technovation*, 26(5), 644-664.
- Beheshti, H. M. (2004). Gaining and sustaining competitive advantage with activity based cost management system. *Industrial Management & Data Systems*, 104(5), 377-383.
- Benedetti, M. H., & Torkomian, A. L. V. (2009). Cooperação universidade-empresa: uma relação direcionada à Inovação Aberta. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.
- Bhuiyan, S., Menguc, N. B., & Bell, S. J. (2005). Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance. *Journal of Business Research*, 58, 9-17.
- Bigné, J. E. et al, (2004). Market orientation: an antecedent to the industrial manufacturer's power. *European Journal of Marketing*, 38(1/2), 175 –193.
- Bittencourt, B. A., Salles, A. C., Daniel, V. M., & Barcellos, M. D. (2016). Inovação no agronegócio: um estudo sobre os tipos de inovação presente na cadeia produtiva da ovinocultura no Rio Grande do Sul. *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, 1(3), 103-128.
- Bjerregaard, T. (2009). Universities-industry collaboration strategies: a micro-level perspective. *European Journal of Innovation Management* 12(2),161-176.
- Blunch, N. J. (2008). Introduction to structural equation modelling: using SPSS and AMOS. London: Sage.
- Bowonder, B., Dambal, A., Kumar, S., & Shirodkar, A. (2010). Innovation strategies for creating competitive advantage. *Research Technology Management*, 53(3), 19-32.
- BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2013). Projeções do agronegócio: Brasil 2012/2013 a 2022/2023. Brasília: Mapa/ACS.
- BRASIL. Ministério do Emprego e Trabalho. Relatório anual de informações sociais – RAIS. Brasília: MTE, 2009. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br/pdet/index.asp>>. Acesso em: 5 fev. 2011.

- BRASIL. MTE. (2014) Relação anual de informações sociais: RAIS: micro dados. Brasília, 2000-2013. Disponível em: <http://dados.gov.br/dataset/relacao-anual-de-informacoes-sociais-rais>, acessado em 10 de fev. de 2015.
- BRASIL. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Estudos e pesquisas: critério e conceitos para classificação de empresas. Brasília: SEBRAE, [2004]. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/integra\\_bia?ident\\_unico=97](http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/integra_bia?ident_unico=97). Acesso em: 13 fev. 2009.
- Brugnaró, R., & Bacha, C. J. (2009). Análise da participação da agropecuária no PIB do Brasil de 1986 a 2004. *Estudos Econômicos*, 39(1), 127-159.
- Buainain, A. M., Alves, E., Silveira, J. M., & Navarro, Z. (eds.) (2014). O mundo rural no Brasil do século 21: a formação de um novo padrão agrário e agrícola. Brasília: Embrapa.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modelling with AMOS: basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, NJ: LEA.
- Caporal, F. R., & Petersen, P. (2012) Agroecologia e políticas públicas na América Latina: O caso do Brasil. *Agroecologia*, 6, 63-74.
- Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R., & Carland, J. A. (1984). Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners. *The Academy of Management Review*, 9(2): 354–359.
- Castilho Filho, J. P., & Akel Sobrinho, Z. (2006). Orientação para o mercado em shopping centers: um estudo comparado em shopping centres de valor e convencionais na cidade de Curitiba. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 2., 2006, Rio de Janeiro, RJ. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD.
- CEPEA (2015). Relatório PIBAgro-Brasil Janeiro de 2015. CEPEA/Esalq/USP, Piracicaba, Brasil.
- CEPEA (2016). PIB do Agronegócio – Dados de 1999 a 2015. CEPEA/Esalq/USP, Piracicaba, Brasil. Disponível em <http://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>. Acessado em 10 Abr. de 2016.
- CEPEA-Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. (2014). PIB do agronegócio: dados de 1994 a 2013. <http://cepea.esalq.usp.br/pib/>

- Chaddad, F. (2016). The economics and organization of Brazilian agriculture: recent evolution and productivity gains. Academic Press/Elsevier.
- Chadwick, K., Barnett, T., & Dwyer, S. (2008). An empirical analysis of the entrepreneurial orientation scale. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 13(4), 64-85.
- Chaharbaghi, K., Newman, V. (1996). Innovating: Towards an integrated learning model. *Management Decision*, 34(4), 5-13.
- Chandy, R., & Tellis, G. (2000). The incumbents curse? Incumbency, size, and radical product innovation. *Journal of Marketing*, 64, 1-17.
- Chesbrough, H. (2003). Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Cambridge, USA.
- Chesbrough, H., & Brunswicker, S. (2014). A fad or a phenomenon? The adoption of open innovation practices in large firms. *Research-Technology Management*, March-April, 16-25.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West J. (2006). Open innovation: researching a new paradigm. Oxford Press, New York, USA.
- CIM - The Chartered Institute of Marketing. (2015). Marketing and 7Ps: a brief summary of marketing and how it Works. Berkshire, UK: CIM.
- Clegg, S. R., & Hardy, C. (org.) (1999). Studying Organizations. London: Sage.
- Cohen, J. W. (1988). Statistical power analysis for the behavioural science. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Collis, D., & Montgomery, C. A. (1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73 (July-August), 118-128.
- Cordeiro, J. V. B. M. (2004). Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão? *Revista da FAE*, 7(1), 19-33.
- Coulthard, M. (2007). The role of entrepreneurial orientation on firm performance and the potential influence of relational dynamism. *Journal of Global Business and Technology*, 3(1), 29-39.

- Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 855-2011.
- Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47-63.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice* 16(1), 7-25.
- Covin, J. G., Slevin, D. P., & Covin, T. J. (1990). Content and performance of growth-seeking small firms in high- and low-technology industries. *Journal of Business Venturing*, 5, 391-412.
- Covin, J. G., Slevin, D. P., & Schultz, R. L. (1994). Implementing strategic missions: Effective strategic, structural and tactical choices. *Journal of Management Studies*, 31(4), 481-505.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: effects of environment, organization and top managers. *British Journal of Management*, 17(3), 215-36.
- Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*, Boston, Harvard Business School Press.
- Dawes, J. (1999). The relationship between subjective and objective company performance measures in market orientation research: Further empirical evidence. *Marketing Bulletin*, 10, 65-75.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58, 37-51.
- Day, G. S. (2001) *A empresa orientada para o mercado*. Porto Alegre: Bookman.
- Day, G. S., & Wesley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.

- Deshpandé, R., & Farley, J. U. (1998). Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis. *Journal of Market-Focused Management*, 2(3), 213-232.
- Deshpandé, R., & Farley, J. U. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21 (1), 3-22.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. Jr. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57, 23-27.
- Didonet, S. R., & Lara, J. E. (2007). Orientação para o mercado e eficiência nos supermercados: apreciações empíricas. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD.
- Dougherty, D. (2009). Organizando para a inovação. In Hardy, C., Clegg, S. R., & Nord, W. R. (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais* (pp.337-360). São Paulo: Atlas.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). The dynamics of strategic agility: nokia's rollercoaster experience. *California Management Review*, 50(3), 95-118.
- Drucker, P. (2003). *Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios*. São Paulo: Pioneira Tompson Learning.
- Erdil, S., O. Erdil, O., & Keskin, H. (2004). The relationships between market orientation, firm innovativeness and innovation performance. *Journal of Global Business and Technology*, 1 – 11.
- Fernandes, D. H., & Santos, C. P. (2008). Orientação empreendedora: um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações. *Revista de Administração*, 7(1), <https://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482008000100007>.
- Ferraretto, G., & Muñoz-Gallego, P. A. (2009). Los efectos de la actitud innovadora, orientación del mercado, el espíritu emprendedor y las acciones de innovación en los resultados empresariales. In: Congreso Nacional da Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa, 19., 2009, Toledo, España. ACEDE
- Fillion, L. J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, 34(2), 05-26.

- Fornel, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Frainer, D. M., Souza, C. C., Reis Neto, J. F., Fagundes, M. B. B., & Castelão, R. A. (2015). Multiplicadores de impactos na economia de Mato Grosso do Sul. In: 53º. Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural – SOBER, julho de 2015, João Pessoa, Brasil.
- Freel, M. (2003). Sectorial patterns of small firm innovation, networking and proximity. *Research Policy*, 32: 751-770.
- Freel, M. (2005). Patterns of Innovation and Skills in Small Firms. *Technovation*, 25(1): 123-134.
- Galdeano-Gómez, E. (2008). Does an endogenous relationship exist between environmental and economic performance? A resource-based view on the horticultural sector. *Environ Resource Econ*, 40, 73–89.
- García Álvarez-Coque, J., Alba, M., & López-García Usach, T. (2012). Innovation and sectoral linkages in the agri-food system in the Valencian Community. *Spanish Journal of Agricultural Research*, 10(1): 18-28.
- García-Zamora, E., González-Benito, O., & Muñoz-Gallego, P. A. (2013). Organizational and environmental factors as moderators of the relationship between multidimensional innovation and performance. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 15(2), 224-244.
- Gartner, W. B. (1988). Who is an entrepreneur? is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12(4), 11-34.
- Gasques, J., Rezende, G. C., Verde, C. M., Salermo, M. S., Conceição, J. C. P. R., & Souza, J. C. (2004). Desempenho e crescimento do agronegócio no Brasil. Instituto de Economia Aplicada -IPEA, Brasília.
- Gassmann, O., Enkel, E., & Chesbrough, H. (2010). The future of open innovation. *R&D Management*, 40(3): 213–221.
- Gellynck, X. et al. (2015). Association between innovative entrepreneurial orientation, absorptive capacity, and farm business performance. *Agribusiness*, 31(1), 91-106.

- Genescá Garrigosa, E., & Capelleras Segura, J. (2004). Un análisis comparativo de las características de las microempresas en España. *Universia Business Review*, 2, 72-93.
- Gómez-Villanueva, J. E., Ralp-Criado, J., & Llonch-Andreu, J. (2008). Influencia de la orientación al mercado en la función empresarial: su impacto en la capacidad de innovación y en los resultados de la pyme española. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, 1(1), 63-85.
- González-Benito, O., & González-Benito, J. (2005). Cultural vs. operational market orientation and objective vs. Subjective performance: Perspective of production and operations. *Industrial Marketing Management*, 34, 797-829.
- González-Benito, O., Muñoz-Gallego, P. A., & García-Zamora, E. (2009). Emprendimiento y orientación al mercado como precursoras de la innovación: Papel del tamaño empresarial. In: CONGRESO NACIONAL DA ACEDE, 19., Toledo, Espanha, **Artigos...** Toledo: Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa.
- González-Benito, O., González-Benito, J., & Muñoz-Gallego, P. A. (2009). Role of entrepreneurship and market orientation in firms' success. *European Journal of Marketing*, 43(3/4):500-522.
- Govindarajan, V. (1988). A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: integrating administrative mechanisms with strategy. *Academy of Management Journal*, 3(4), 828-853.
- Grande, J., Madsen, E. L., & Borch, O. J. (2011). The relationship between resources, entrepreneurial orientation and performance in farm-based ventures. *Entrepreneurship and Regional Development*, 23(3-4), p. 89-111.
- Grant, D. (2016). Business analysis techniques in business reengineering. *Business Process Management Journal*, 22(1),75-88.
- Grant, R. M. (2006). Dirección estratégica. 5º edición. Cizur Menor: Thomson Civitas.
- Gray, C. (2006). Absorptive Capacity, Knowledge Management and Innovation in Entrepreneurial Small Firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 12(6): 345-360.
- Grunert, K. G., Jeppesen, L. F., Jespersen, S. R., Sonne, A-M., Hansen, K., Trondsen, T. & Young, J. A. (2005). Market orientation of value chains: A conceptual framework

- based on four case studies from the food industry. *European Journal of Marketing*, 39(5/6), 428-455.
- Gupta, V., & Gupta, A. (2015). The Concept of Entrepreneurial Orientation: Foundations and Trends® in Entrepreneurship, Volume 11, no.2, 55-137.
- Hadjimanolis, A. (1999). Barriers to Innovation for SME in a Small Less Developed Country Cyprus. *Technovation*, 19: 561-570.
- Hair Jr, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., Black, W. C. (2005). Análise multivariada de dados. 5a edição. Porto Alegre: Bookman.
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). Multivariate data analysis. 7<sup>th</sup> edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. F. (2009). Análise multivariada de dados. 6. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Hair Jr, J. F., Bush, R. P., & Ortinau, D. J. (2004). Investigación de mercados. 2a. edición. México, DF: McGraw-Hill.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). A primer on partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM). Thousand Oaks: Sage.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3): 414-433.
- Hamel, G., Prahalad, C. K. (1995). Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993) Reengineering the corporation. New York: Harper Business.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 62, 30-45.
- Hernández-Espallardoa, M., & Arcas-Lario, N. (2003). The effects of authoritative mechanisms of coordination on market orientation in asymmetrical channel partnerships. *International Journal of Research in Marketing*, 20, 133–152.

- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administração estratégica*. Thomson Learning, São Paulo, Brasil.
- Hitt, M., Nixon, R., Hoskisson, R., & Kochhar, R. (1999). Corporate entrepreneurship and cross-functional fertilization: Activation, process and disintegration of a new product design team. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), p. 145-168.
- Hooley, G., Fahy, J., Cox, T., Beracs, J., Fonfara, K., & Snoj, B. (1999). Marketing capabilities and firm performance: a hierarchical model. *Journal of Market Focused Management*, 4(3), 259-278.
- Hossain, M. (2015). A review of literature on open innovation in small and medium-sized enterprises. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 5(1): 1-12.
- Hult, G. T., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management* 33(5):429-438.
- Hult, G. T., Snow, C.C., & Kandemir, D. (2003). The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types. *Journal of Management*, 29(3): 401-426.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1996). The resource-advantage theory of competition: dynamics path dependencies, and evolutionary dimensions. *Journal of Marketing*, 60, 107-114.
- Hunter, M. (2013). A typology of entrepreneurial opportunity. *Economics, Management, and Financial Markets*, 8(2), 128-166.
- Hurley, R. F., & Hult, T. G. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62, 42-54.
- IBGE. (2009). *Censo Agropecuário 2006: Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação*. IBGE, Rio de Janeiro, Brasil.
- IBGE. (2012). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2011*. Rio de Janeiro, 31, 1-135.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, v. 52, n.11, p. 1661-1674.

- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1996). Market orientation: review, refinement, and roadmap. *Journal of Market Focused Management*. 1(2), 119-135.
- Jermias, J. (2006). Competitive intensity as a quasi-moderator of the relationship between innovative efforts and performance. *International Journal of Business*, 8(3), 281-299.
- Johannessen, J. A., Olson, D., & Lumpkin, G. T. (2001). Innovation as newness: what is new, and new to whom? *European Journal of Innovation Management*, 4(1), 20-31.
- Johnson, A. J., Dibrell, C. C., & Hansen, E. (2009). Market orientation, innovativeness, and performance of food companies. *Journal of Agribusiness*, 27(1/2), 85-106.
- Jones, J. L. S., & Linderman, K. (2014). Process management, innovation and efficiency performance: The moderating effect of competitive intensity. *Business Process Management Journal*, 20(2), 335-358.
- Kara, A., Spillan, J. E., & Deshields, O. W. (2005). The effect of a market orientation on business performance: A study of small-sized service retailers using Markor scale. *Journal of Small Business Management*, 43(2), 105-118.
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21, 405-435.
- Keats, B. W., & Hitt, M. A. (1988). A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics, and performance. *Academy of Management Journal*, 3(1), 570-598.
- Khandwalla, P. N. (1972). Environment and its impact on the organization. *International Studies of Management and Organizations*, 3(8), p. 297-313.
- Khandwalla, P. N. (1977). *The design of organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Knickel, K., Brunori, G., Rand, S., & Proost J. (2009). Towards a better conceptual framework for innovation processes in agriculture and rural development: from linear models to systemic approaches. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 15(2): 131-146.

- Kohli, A. K., Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial applications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). Markor: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30, 467-477.
- Kotey, B. (2014). Small business innovation in the hostile environment of Australia's drought stricken rural communities. *Australasian Journal of Regional Studies*, 20(2), 325-350.
- Kotey, B., & Sorensen, A. (2014). Barriers to small business innovation in rural Australia. *Australasian Journal of Regional Studies*, 20(3), 405-426.
- Kotler, P. (1992). Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Kreiser, P. M., Marino, L. D., & Weaver, K. M. (2002). Assessing the psychometric properties of entrepreneurial scale: A multi-country analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 26(4), 71-93.
- Kumar, V. et al. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *Journal of Marketing*, 75(1), 16-30.
- Lazarini, S. G., Chaddad, F. R., & Cook, M. L. (2001). Integrating supply chain and network analysis: the study of netchains. *Journal of Chain and Network Science*, 1(1), 7-22.
- Lee, T. S., & Tsa, H. J. (2005). The effects of business operation mode on market orientation, learning orientation and innovativeness. *Industrial Management & Data Systems* 105(3), 325-348.
- Leitner, K. H., & Guldenberg, S. (2009). Generic strategies and firm performance in SMEs: A longitudinal study of Austrian SMEs. *Small Business Economics*, 35(3), 169-189.
- Li, Y., Zhao, Y., Tan, J., Liu, Y. (2008). Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkage: evidence from Chinese small firms. *Journal of Small Business*, 46(1), 113-133.
- Littunen, H. (2000). Networks and local environmental characteristics in the survival of new firms. *Small Business Economics*, 15, 59-71.
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., & Petty, J. W. (1997). Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books.

- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurship orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21,135-172.
- Lusch, R. F., & Laczniak, G. R. (1987). The Evolving Marketing Concept, Competitive Intensity and Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15(3), 1-11.
- Machado-da-Silva, C. L., & Barbosa, S. L. (2002). Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(3), 7-32.
- Maciel, C. O., & Camargo, C. (2010). Lócus de controle, comportamento empreendedor e desempenho de pequenas empresas. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(2), 168-188.
- Madrid-Guijarro, A., Garcia, D., & Van Auken, H. (2009). Barriers to Innovation Among Spanish Manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*, 47(40): 465-488.
- Manay, M., & Melina, G. (2012). Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) y su participación en el desarrollo social y crecimiento económico de américa latina. CESLA, Madrid. Disponível em:  
<https://www.cesla.com/pdfs/LAS%20MIPYMES%20Y%20SU%20PARTICIPACION%20EN%20EL%20DESARROLLO%20SOCIAL%20Y%20CRECIMIENTO%20ECONOMICO%20DE%20AMERICA%20LATINA.pdf>. Acesso em 10 fev. 2015.
- Martinelli, D. P. (2006). Visão Sistêmica e Administração. Conceitos, Metodologias e Aplicações. São Paulo: Saraiva.
- MATO GROSSO DO SUL. Secretaria de Estado de Meio Ambiente, do Planejamento, de Ciência e Tecnologia. (2010). PIB Municipal 2002-2008. Campo Grande, MS: SEMAC, 2010. Disponível em:  
<http://www.semac.ms.gov.br/index.php?inside=1&tp=3&comp=&show=2878>. Acesso em: 5 fev.2011.
- Matsumo, K., Mentzer, J. T., & Özsoyner, A. (2002). The effects of entrepreneurial proclivity and Market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, 66(3), p. 18-32.

- McAdam, R., Armstrong, G., & Kelly, B. (1998). Investigation of the relationship between total quality and innovation: A research study involving small organizations. *European Journal of Innovation Management*, 1(3), 139–147.
- McAdam, R., McConvery, T., & Armstrong, G. (2004). Barriers to innovation within small firms in a peripheral location. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10(3), 206-221.
- McElwee, G. (2008). A taxonomy of entrepreneurial farmers. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 6(3), 465-478.
- Mello, S. C. B. et al. (2006). Orientação empreendedora e competências de marketing no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. *Revista O&S*, 36, 185-202.
- Menna, H. L. (2001). Orientação par mercado e performance: evidências em empresas gaúchas de varejo de confecções masculinas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ: ANPAD.
- Micheels, E. T., & Grow, H. R. (2008). Market orientation, innovation and entrepreneurship: An empirical examination of Illinois Beef Industry. *International Food and Agribusiness Management Review*, 11(3), 31-55.
- Micheels, E. T., & Grow, H. R. (2012). The value of a positional advantage for agricultural SMEs. *Small Enterprise Research*, 19(2), 54-73.
- Miles, M. P., Covin, J. G., & Heeley, M. B. (2000). The relationship between environmental dynamism and small firm structure, strategy, and performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8(2), 63-78.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3, 1-25.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982a). Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24, 921-933.

- Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). *Organizations: a quantum view*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Minshall, T., Seldon, S., & Probert, D. (2007). Commercializing a disruptive technology based upon university IP through open innovation: a case study of Cambridge display technology. *International Journal of Innovation and Technology Management* 4(3), 225-239.
- Mintzberg, H. (1973). Strategic-making in three modes. *California Management Review*, 16, 44-53.
- Mintzberg, H. (2004). *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: a guide tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press.
- Moore, M., & Fairhurst, A. (2003). Marketing capabilities and firm performance in fashion retailing. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 7(4), 386-397.
- Moreno, A. M., & Casillas, J. C. Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), 507-528.
- Morgan, N. A., Slotegraaf, R. J., & Vorhies, D. W. (2009). Linking marketing capabilities with profit growth. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 284–293.
- Morris, M., & Sexton, D. (1996). The concept of entrepreneurial intensity: implications for company performance. *Journal of Business Research*, 36(1), 5-14.
- Munuera-Alemán, J. L., & Rodríguez-Escudero, A. I. (2002). *Estrategias de marketing: teoría y casos*. Madrid: Pirámide.
- Naman, J. L., & Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical test. *Strategic Management Journal*, 14(2), 137-153.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Narver, J. C., Slater, S. F., & Tietje, B. (1998). Creating a market orientation. *Journal of Market-Focused Management*, 2 (3), 241-255.

- Narver, J.C., Slater, S.F., MacLachlan, D.L. (2004). Responsive and proactive market orientation and newproduct success. *Journal of Product Innovation Management*, 21 (5), 334-347.
- Neves, M. F., Castro, L. T. (2011). Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos. São Paulo: Atlas.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1997) Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus.
- OECD (Organization for Economic Cooperation and Development). (2005). Oslo Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data. Third Edition. France. European Communities. 164 p.
- OECD (Organization for Economic Cooperation and Development). (2011). Fostering innovation to address social challenges. Workshop proceedings. Innovation Strategy. Available at <http://www.oecd.org/sti/inno/47861327.pdf>
- OECD/ECLAC. (2012). Perspectivas económicas de América Latina 2013: Políticas de pymes para el cambio estructural, OECD Publishing, Paris.
- OIT. (2015). Panorama laboral temático. Pequeñas empresas, grandes brechas. Empleo y condiciones de trabajo en las MyPE de América Latina y el Caribe. Lima: OIT, 72 p.
- Ortega, M. J. R. (2009). Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities' moderating roles. *Journal of Business Research*, 63(12), 1273-1281.
- Padilha, A. C. M., Mattos, P., Silva, T. N., & Sluszz, T. (2008). A reestruturação do agronegócio da ovinocultura do Estado do Rio Grande do Sul: uma análise na perspectiva da competitividade. *Revista de Estudos de Administração*, 8(16), 145-164.
- Pádua Filho, W. (2016). Inovação é tudo. São Paulo: Atlas.
- Pelham, A. M. (1999). Influence of environment, strategy, and market orientation on performance in small manufacturing firms. *Journal of Business Research*, 45, 33-46.
- Pelham, A. M., & Wilson, D. T. (1996). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 27-43.

- Perin, M. G., & Sampaio, C. H. (2001). A relação entre as dimensões de orientação para o mercado e a performance. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 25., 2001, Campinas, SP. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD.
- Perin, M. G., & Sampaio, C. H. (2004). Orientação para o mercado, porte empresarial e performance. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 76-88.
- Perin, M. G., Sampaio, C. H., & Faleiro, S. N. (2002). A relação entre a orientação para o mercado, orientação para aprendizagem e inovação do produto. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador, BA. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ: ANPAD.
- Porém, M. E., Santos, V. C. B., & Belluzzo, R. C. B. (2012). Vantagem competitiva nas empresas contemporâneas: a informação e a inteligência competitiva na tomada de decisões estratégicas. *Intexto*, 27, 183-199.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries*. New York: Free.
- Porter, M. E. (1999). *Competição: on competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (2005). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus Elsevier.
- Porter, M. E. (2008). *On Competition, Updated and Expanded Edition*. Harvard Business School, Boston, USA.
- Porter, M. E. (2009). *Competição*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, may/jun.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in simple and multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879-891.

- Raaij, E. M. (2010). Making the transformation toward a market-orientated organization: A review of the literatura. In: Lindgreen, A., Hingley, M., Harness, D., Custance, P. (eds). *Market Orientation: Transforming Food and Agribusiness around the Customer*. 1st ed. Surrey: Gower, 3-26.
- Rapini, M. S. (2007). Interação universidade-empresa no Brasil: evidências do Diretório dos Grupos de Pesquisa do CNPq. *Estudos Econômicos*, 37(1).
- Rauch, A. et al. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(5), 761-787.
- Reis Neto, J. F., Muñoz-Gallego, P. A., & Souza, C. C. O relacionamento entre organicidade, turbulência, estratégias e desempenho da pequena empresa em um contexto periférico brasileiro. *Revista ADMpg Gestão Estratégica*, 3(1), 111-121.
- Reis, D. R. (2008). *Gestão da inovação tecnológica*. 2. ed. Barueri: Manole.
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Straub, D. W. (2012). A critical look at the use of PLS-SEM in MIS Quartely. *MIS Quartely*, 36(1), iii-xiv.
- Ringle, C. M., Silva, D., & Bido, D. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 54-71.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Will, A. (2005). SmartPLS 2.0 [Computer software]. <http://www.smartpls.de/forum/>
- Robison, R., & Pearce, J. (1984). Research thrusts in small firms strategic planning. *Academy of Management Review*, 9(1), 128-137.
- Rodrigues, W. O. P., Reis Neto, J. F., Souza, C. C., & Muñoz-Gallego, P. A. (2011). Orientações estratégicas e o desempenho empresarial das pequenas empresas do comércio de Mato Grosso do Sul em função do ambiente competitivo. In: ADM 2011- CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2011. Ponta Grossa, PR. Anais... Ponta Grossa, PR: Universidade Estadual de Ponta Grossa, 2011. 1 CD.
- Roxas, B., & Chadee, D. (2013). Effects of formal institutions on the performance of tourism sector in the philippines: The mediating role of entrepreneurial orientation. *Tourism Management*, 37, 1-12.

- Ruekert, R. W. (1992). Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9, 225-245.
- Ruiz-Ortega, M. J., & García-Villaverde, P. M. (2008). Capabilities and competitive tactics influences on performance: Implications of the moment of entry. *Journal of Business Research*, 61(4), 332–345.
- Runyan, R., Droge, C., & Swinney, J. (2008). Entrepreneurial orientation versus small business orientation: What are their relationships to firm performance? *Journal of Small Business Management*, 46(4), 567-588.
- Ruviaro, C. F. et al. (2014). Market-oriented cattle traceability in Brazilian Legal Amazon. *Land Use Policy*, 38, 104-110.
- Sampaio, C. H. (2000). Relação entre orientação para o mercado e performance empresarial em empresas de varejo de vestuário do Brasil. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, da Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Sampaio, C. H., Perin, M. G., & Ferreira, G. C. (2008). A relação entre o sucesso de novos produtos, orientação para o mercado e performance empresarial. *Produto & Produção*, 9(3), 85-94.
- Santos, L. L. S, Pinto, M. R., & Alves, R. C. (2008). Relação entre orientação para o mercado e desempenho empresarial: um estudo no pequeno comércio varejista do Centro-Oeste mineiro. In: III ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 3., 2008, Curitiba (PR). **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive goodness-of-fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, v.8, n.2, p. 23-74, 2003. Disponível em: <http://www.mpr-online.de>. Acesso em: 20 jun 2008.
- Schumpeter, J. A. (1988). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Nova Cultura, 3. ed.

- SEBRAE. (2011). Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2010-2011. Brasília: DIEESE, 2011, 204 p.
- SEBRAE. (2013a). Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2013. Brasília: DIEESE, 2013, 284 p.
- SEBRAE. (2013b). Os donos de negócio no Brasil, por regiões e por unidades da federação. Brasília: SEBRAE, 586 p.
- SEBRAE. (2014). Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira. Brasília: Sebrae. 108 p.
- SEBRAE/MS. (2010). Critérios para Definição do Porte das Empresas. Disponível em: <http://www.ms.sebrae.com.br/>. Acesso em: 03 mar 2010.
- Segatto-Mendes, A. P., & Mendes, N. (2006). Cooperação tecnológica universidade-empresa para eficiência energética: um estudo de caso. *Revista de Administração Contemporânea*, Special edition: 53-75.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217-227.
- Sher, P. J., & Yang, P. Y. (2005). The effects of innovative capabilities and R&D clustering on firm performance: the evidence of Taiwan's semiconductor industry. *Technovation*, 25 (1), 33-43.
- Siemens, L. (2010). Challenges, Responses and Available resources: Success in Rural Small Business. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 23(1), 65-80.
- Silva, L. M., Capitão, C. M., Veiga, I. A., & Noéme, C. (2009). Inovação e Criação de Novos Negócios: Inovação e Tecnologia na Formação Agrícola. Associação dos Jovens Agricultores de Portugal, Lisboa, Portugal.
- Singhapakdi, A., Sirgy, M. J., & Dong-Jin Lee, D. J. (2010). Is small business better than big business for marketing managers? *Journal of Business Research*, 63(4), 418-423.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship? *Journal of Marketing*, 58(1), 46-55.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.

- Slater, S.F., & Narver, J.C. (2000). The Positive effect of a market orientation on business profitability: a balanced replication. *Journal of Business Research*, 48(2), 69-73.
- Sorescu, A., Chandy, R., & Prabhu, J. (2003). Sources and financial consequences of radical innovation: Insights from pharmaceuticals. *Journal of Marketing*, 67(4), 82-102.
- Souza, C. C., Reis Neto, J. F., & Farias, M. R. (2004). Nascimento e mortalidade das empresas de Campo Grande, MS: análise dos seus principais fatores condicionantes. Campo Grande: SEBRAE/MS, 2004. Disponível em: [http://www.ms.sebrae.com.br/uploads/orientacao\\_empresarial/pesquisademortalidade2004.pdf](http://www.ms.sebrae.com.br/uploads/orientacao_empresarial/pesquisademortalidade2004.pdf). Acesso em: 05 fev 2008.
- Stevenson, H., & Gumpert, D. (1985). The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63(2), p. 85-95.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). Using multivariate statistics. Boston: Pearson, 5<sup>th</sup> edition.
- Tecchio, E. L., Azevedo, P., Tosta, H. D., Tosta, K. C. B. T., Nunes, C. S., & Brand, A. F. (2010). Cooperação universidade-segmento empresarial: dificuldades e mecanismos facilitadores do processo. In: Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria em América del Sur, 10., 2010, Mar Del Plata. **Anais...** Mar del Plata: UFSC.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2009). Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change. John Wiley and Sons, Chichester, Uk.
- Toledo, G. L., Nakagawa, M. H., & Yamashita, S. S. (2002). O composto de marketing no contexto estratégico da Internet. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 3, n. 1, p. 33-78.
- Tomaskova, E. (2007). The current models of market orientation. *European Research Studies*, XI(3-4), 81-88.
- Tsai, M. T., & Shih, C. M. (2004). The impact of marketing knowledge among managers on marketing capabilities and business performance. *International Journal of Management*, 21(4), 524-530.

- Urdan, A. T. (1999). Relacionamento entre orientação para o mercado e desempenho: estudo longitudinal de um grupo de concessionárias de veículos. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Urdan, A. T., & Osaku, W. A. (2005). Determinantes do Sucesso de Novos Produtos: Um Estudo de Empresas Estrangeiras no Brasil. In: ENANPAD, 28, 2001, Brasília (DF). Anais... Rio de Janeiro: ANPAD.
- Urdan, A. T., & Rocha, A. (2006). Orientação para o mercado: origens, avanços e perspectivas. *Revista de Administração de Empresas*, 46(2), 55-60.
- Valle, S., & Vázquez-Bustelo, D. (2009). Inclusión de los proveedores en el proceso de desarrollo de nuevos productos: un análisis de la industria española. *Universia Business Review*, 24, 62-74.
- Varela, J. A., & Río, M. (2003). Market Orientation behaviour: an empirical investigation using MARKOR, *Marketing intelligence & Planning*, 21(1), 6-15.
- Vasconcelos, F. C., & Brito, L. A. L. (2004). Vantagem competitiva: o construto e a métrica. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, 44(2), 51–63.
- Vecchiato, R. (2015). Strategic planning and organizational flexibility in turbulent environments. *Foresight*, 17(3), 257-273.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, 35(8), 942-962.
- Vesper, K. H. (1980). *New Venture Strategies*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Vorhies, D. W., & Harker, M. (2000). The capabilities and performance advantages of market-driven firms: An empirical investigation. *Australian Journal of Management*, 25(2), 145-171.
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69, 80-94.
- Vorhies, D. W., Morgan, R. E., & Autry, C. W. (2009). Product-market strategy and the marketing capabilities of firm: Impact of market effectiveness and cash flow performance. *Strategic Management Journal*, 30, 1310-1334.

- Wales, W., Gupta, V. K., & Mousa, F. (2011). Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. *International Small Business Journal*, 31(4), 357-383.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313.
- Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 37-47.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized business. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307-1314.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1993). Business strategy, technology policy and firm performance. *Strategic Management Journal*, 14(6), 451-478.
- Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1994). Corporate entrepreneurship in smaller firms: The role of environment, strategy and organization. *Entrepreneurship, Innovation and Change*, 3(1), 31-44.
- Zen, A. C., & Fracasso, E. M. (2008). Quem é o empreendedor? As implicações de três revoluções tecnológicas na construção do termo *empreendedor*. *Revista de Administração Mackenzie*, 9(8), 135-150.
- Zuin, L. F. S., & Queiroz, T. R. (2006). *Agronegócio: gestão e inovação*. São Paulo: Saraiva.





**Apêndices**  
**Três questionários utilizados nos Capítulos 3, 4 e 5 para a coleta de dados primários**



## **Apêndice I: Questionário empregado no Capítulo 3 - O Relacionamento entre Organicidade, Turbulência, Estratégias e Desempenho da Pequena Empresa em um Contexto Periférico Brasileiro.**

Constructos, Referências, Escalas e Declarações do Questionário

### 1) Perfil Sociodemográfico da Empresa

- a) Ano da constituição da empresa.
- b) Tipo da empresa: Individual ou Limitada.
- c) Número de sócios.
- d) Número de familiares que trabalham na empresa.
- e) Total de pessoas ocupadas na empresa.

### 2) Entorno competitivo (Miller e Friesen, 1982). Escala de concordância de Likert de 7 pontos com 1= discordo totalmente até 7= concordo totalmente).

Por favor, dê seu grau de concordância quanto ao atual dinamismo ambiental que a sua empresa está atuando.

- a) O nosso modo de fazer negócio muda sempre.
- b) Os procedimentos de marketing estão sempre mudando.
- c) Os produtos têm que mudar constantemente.
- d) Os concorrentes são imprevisíveis.
- e) As preferências dos consumidores não podem ser previstas.
- f) O modo de produção/serviço muda de forma ampla.

### 3) Estrutura organizacional (Khandwalla, 1997). Escala de concordância de Likert de 7 pontos com 1= discordo totalmente até 7= concordo totalmente).

Indicar a sua concordância quanto as declarações pertinentes a gestão operacional, como:

- a) Comunicação aberta com todos os níveis.
- b) Estilo gerencial varia livremente.
- c) Adaptação empresarial provocada pelas mudanças.
- d) Desconsidere os procedimentos formais.
- e) Controle é informal.
- f) Personalidades são individuais.

- 4) Orientação empreendedora (Miller e Friesen, 1982). Escala de concordância de Likert de 7 pontos com 1= discordo totalmente até 7= concordo totalmente).

De uma forma geral, a direção da empresa é a favor de:

- a) Pesquisa e inovação.
  - b) Introdução de novos produtos e serviços.
  - c) Nossos produtos e serviços mudam sempre.
  - d) Ações são tomadas antes dos nossos concorrentes.
  - e) Primeiros a introduzir novos produtos.
  - f) Propensão para grandes projetos.
  - g) Tomada de decisão arrojada e agressiva ao mercado.
- 5) Modelo de estratégia (Miles et al.,2000). Escala de concordância de Likert de 7 pontos com 1= discordo totalmente até 7= concordo totalmente).

Nossa empresa sempre busca as seguintes estratégias:

- a) Rentabilidade de longo prazo.
- b) Financiamento com recursos externos.
- c) Novas fontes de financiamento.
- d) Créditos financeiros aos clientes.
- e) Apoio e Assistência Técnica.
- f) Garantias maiores do que os concorrentes.
- g) Propaganda.
- h) Propaganda bem dirigida.
- i) Propaganda para diferenciar nossos produtos.
- j) Oferecer produtos/serviços com alto preço relativo aos concorrentes.
- k) Grande variedade de produtos e serviços.
- l) Controle da qualidade.
- m) Produtos de qualidade superior.
- n) Licenças e patentes.
- o) Desenvolvimento de novos produtos.
- p) Técnicas e tecnologias inovativas.
- q) Redução de custos.
- r) Melhoria da produtividade.
- s) Poucos fornecedores.
- t) Poucos clientes.

- u) Prever os requisitos e as necessidades dos clientes.
- v) Estimar as tendências do negócio.
- x) Prever o movimento dos concorrentes.

6) Desempenho financeiro - Importância (Miles et al., 2000). Escala de importância de Likert de 7 pontos com 1= pouca importância até 7= muita importância).

Indique, para o conjunto de indicadores, qual é o nível de importância na sua empresa:

- a) Vendas efetuadas.
- b) Taxa de crescimento das vendas.
- c) Fluxo de caixa.
- d) Margem de lucro bruto.
- e) Lucro líquido das operações.
- f) Retorno dos investimentos.
- g) Participação no segmento do mercado.

7) Desempenho financeiro - Satisfação (Miles et al., 2000). Escala de satisfação de Likert de 7 pontos com 1= pouco satisfeito até 7= muito satisfeito).

Indique, para o conjunto de indicadores, qual é o nível de satisfação na sua empresa:

- a) Vendas efetuadas.
- b) Taxa de crescimento das vendas.
- c) Fluxo de caixa.
- d) Margem de lucro bruto.
- e) Lucro líquido das operações.
- f) Retorno dos investimentos.
- g) Participação no segmento do mercado.



**Apêndice II: Questionário empregado no Capítulo 4 - As conexões entre Orientação Empreendedora, Capacidade de Marketing e a Percepção do Desempenho Empresarial: Evidências Empíricas das Micro e Pequenas Empresas Varejistas.**

Constructos, Referências, Escalas e Declarações do Questionário.

- 1) Orientação Empreendedora (Naman e Slevin, 1993; Baker e Sinkula, 2009) Escala de sete pontos com 1= discordo totalmente e 7= concordo totalmente.  
Pensando nas ações empreendedoras da sua empresa, dê o seu grau de concordância para as seguintes declarações, sobre os seus produtos ou serviços:
  - a) (Inov1) A alta direção da empresa tem uma forte ênfase na pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias e inovações de nossos produtos e serviços.
  - b) (Inov2) Nos últimos 5 anos, a empresa desenvolveu muitas novas linhas de produtos e serviços.
  - c) (Inov3) No relacionamento com os concorrentes, a empresa sempre inicia ações inovadoras que são seguidas pelas outras empresas.
  - d) (Proat1) Com muita frequência, a empresa é a primeira a introduzir novos produtos/serviços, novas técnicas administrativas, novas tecnologias, etc.
  - e) (Proat2) Sempre a empresa adota uma nova postura competitiva no relacionamento com as outras empresas concorrentes.
  - f) (Risc1) A alta direção da empresa tem uma forte inclinação a assumir projetos de alto risco, com chances de alto retorno.
  - g) (Risc2) A alta direção da empresa acredita que devido à natureza do ambiente de negócio, atos de audácia e abrangência são necessários para alcançar os seus objetivos.
  - h) (Risc3) Quando a tomada de decisão envolve incertezas, a alta direção da empresa adota postura ousada e agressiva no intuito de maximizar as potenciais oportunidades que aparecem.
  
- 2) Capacidade de Marketing (Vorhies e Harker, 2000) Escala de sete pontos com 1= discordo totalmente e 7= concordo totalmente.  
Considerando as ações de marketing efetuadas pela sua empresa, dê o seu grau de

concordância para as seguintes declarações, em comparação aos seus principais concorrentes:

- a) (Pesq1) Nossa habilidade de pesquisar o mercado nos ajuda a encontrar muitos novos clientes.
  - b) (Pesq2) A nossa pesquisa de mercado nos ajuda a desenvolver efetivos programas de marketing.
  - c) (Pesq3) Usamos as informações da nossa pesquisa de mercado de forma muito mais efetiva.
  - d) (Pes4) A nossa capacidade de avaliação da pesquisa de mercado nos ajuda a desenvolver melhores programas de marketing.
  - e) (Prec1) O estabelecimento do preço tem um maior impacto no sucesso do nosso programa de marketing.
  - f) (Prec2) A nossa abordagem de preço é muito mais efetiva.
  - g) (Prec3) Conhecemos as táticas de preço dos nossos concorrentes muito melhor do que eles conhecem as nossas.
  - h) (Prec4) Nossos preços são muito mais competitivos.
  - i) (Prod1) Praticamos um melhor trabalho no desenvolvimento de novos produtos/serviços.
  - j) (Prod2) O desenvolvimento de nossos produtos/serviços nos dá uma vantagem no mercado.
  - k) (Prod3) Os nossos esforços no desenvolvimento de produtos/serviços são para atender as necessidades dos clientes.
  - l) (Prom1) A propaganda é um componente vital no nosso programa de promoção.
  - m) (Prom2) Nossas promoções de marketing são muito mais efetivas.
  - n) (Prom3) Nossas propagandas são muito mais eficazes.
  - o) (Gest1) Nossas habilidades de segmentar e estabelecer um mercado alvo nos ajuda a competir no mercado.
  - p) (Gest2) Gerenciamos o nosso programa de marketing muito bem.
  - q) (Gest3) Nossas habilidades de gestão de marketing nos dão uma vantagem competitiva.
- 3) Desempenho Empresarial (Moore e Fairhurst, 2003; González-Benito et al., 2008) Escala de sete pontos com 1 = muito pior e 7 = muito melhor.

Em comparação ao seu principal concorrente, nestes 3 últimos anos, estabeleça o grau de valorização do Resultado de Desempenho da sua empresa para os seguintes indicadores:

- a) (Rent1) Retorno de investimento
- b) (Rent2) Rentabilidade geral
- c) (Resp1) Crescimento das Vendas
- d) (Resp2) Crescimento da sua quota de mercado
- e) (Resp3) Crescimento do número de empregados
- f) (Mer1) Marca e imagem da empresa
- g) (Mer2) Desempenho total da empresa
- h) (Mer3) Satisfação dos clientes



### **Apêndice III: Questionário empregado no Capítulo 5 – The Strategic Orientation and The Cooperation of External Agents in the Innovation Process of Rural Enterprises**

Constructos, Referências, Escalas e Declarações do Questionário.

- 1) Características Socioeconômica do Respondente e da Empresa Rural
  - a) O responsável pela resposta do questionário exerce o cargo de: Sócio/Proprietário; Diretor; Supervisor; Gerente; Outro.
  - b) Nome da empresa/fazenda
  - c) Qual é a área total da propriedade rural/fazenda? (hectares)
  - d) Cidade/UF
  - e) Setor da atividade principal da empresa (entre parênteses, os três primeiros números correspondem à classificação CNAE 2.0):
    - (011) Produção de lavouras temporárias (algodão, arroz, cana-de-açúcar, milho, soja, etc.)
    - (012) Produção de lavouras permanentes (laranja, uva, café, etc.)
    - (014) Produção de sementes e mudas certificadas
    - (015) Pecuária (bovinos, caprinos, ovinos, suínos, aves, etc.)
    - (016) Atividades de apoio à agricultura e à pecuária (Não considerar as atividades de compra e venda, preparação do solo, cultivo e colheita)
    - (021) Produção de florestas plantadas
    - (022) Produção de florestas nativas
    - (023) Atividades de apoio à produção florestal
    - (031) Pesca (Captura de peixe, molusco e crustáceo. Não considerar o processamento da pesca, a pesca esportiva e de lazer, e as atividades afins)
    - (032) Aquicultura (criação de: alevinos, camarões, jacarés, peixes, rãs, etc.)
  - f) Idade da sua empresa, em anos.
  - g) Qual foi o tamanho médio do seu quadro de pessoal, em 2012? (pessoas ocupadas.)
- 2) Inovação Incremental (Wang e Ahmed, 2004). Escala de sete pontos com 1 = nenhuma inovação e 7 = muitas inovações.

Pensando na sua empresa nos últimos 5 anos, dê o grau de Inovação para os seguintes aspectos da atividade principal da sua empresa:

- a) Estratégia - implementação de novas estratégias ou significativamente mudadas.
- b) Gestão - implementação de técnicas avançadas de gestão por parte da empresa.
- c) Organização - implementação de novas estruturas organizacionais ou significativamente alteradas.
- d) Marketing - mudanças significativas na força de vendas, políticas de comunicação e canais de distribuição.
- e) Processos produtivos - mudanças nos processos de produção e no layout dos meios de produção.
- f) Produto - mudanças nos aspectos relacionados ao produto, como sua embalagem, volume e apresentação.

3) Inovação Radical (Naman e Slevin, 1993) Escala de sete pontos com 1 = nenhuma inovação e 7 = muitas inovações.

Pensando na sua empresa nos últimos 5 anos, dê o grau de Inovação para os seguintes aspectos da atividade principal da sua empresa:

- a) Nos últimos 5 anos, a empresa está envolvida na criação de novos negócios.
- 4) Orientação empreendedora (Naman e Slevin, 1993) Escala de sete pontos com 1= discordo totalmente e 7= concordo totalmente.

Pensando nas Estratégias da sua empresa, dê o seu grau de acordo relativo às seguintes práticas:

- a) Nos últimos 5 anos lançamos ao mercado novos produtos agropecuários
- b) Procuramos mudar a nossa forma de produção e dos nossos produtos
- c) Antecipamo-nos às ações dos nossos concorrentes ao introduzirmos novos produtos, processos, técnicas gerenciais, tecnologia operacional, etc.
- d) Normalmente adotamos uma postura muito competitiva contra os nossos concorrentes  
Geralmente a Alta Direção da empresa é propensa a desenvolver projetos de alto risco com altos benefícios
- e) Em situações de tomada de decisão com incertezas, normalmente a Alta Direção da empresa adota uma postura corajosa e agressiva com o objetivo de explorar as possíveis oportunidades

- 5) Orientação para o mercado (Narver e Slater, 1990) Escala de sete pontos com 1= discordo totalmente e 7= concordo totalmente.

Pensando no seu o Mercado, dê o seu grau de concordância relativo às seguintes práticas:

- a) Reunimos, continuamente, informações sobre o nosso mercado objetivo.
  - b) Regularmente recolhemos informações sobre as estratégias dos nossos concorrentes.
  - c) Coletamos informações sobre a satisfação dos nossos compradores.
  - d) Utilizamos informações internas sobre a estrutura e tendências do mercado rural.
  - e) Regularmente nos reunimos com o nosso pessoal e técnicos para discutir as tendências do mercado rural.
  - f) Informamo-nos, regularmente, das reclamações e sugestões dos nossos compradores.
  - g) Nós analisamos as mudanças no ambiente externo e procuramos antecipar seus movimentos.
  - h) Nossa estratégia está mais baseada no conhecimento do mercado que nas nossas capacidades produtivas.
  - i) Nossa prioridade na produção de novos produtos se baseia mais na satisfação do comprador que na obtenção de vantagem da capacidade produtiva
- 6) Agentes específicos e genéricos (Zuin e Queiroz, 2006). Escala de Likert de 7 pontos com 1= sem importância até 7= muito importante
- Dê o seu grau de importância para as seguintes entidades no apoio à Introdução de Inovações na sua empresa, nos últimos 5 anos:
- a) Fornecedores/Lojas/Fabricantes
  - b) Clientes/Compradores
  - c) Concorrentes/Outros Produtores
  - d) Consultores/Agrônomos/Veterinários/Técnicos
  - e) Associações empresariais/Sindicatos
  - f) FAMASUL/SENAR (federação do agronegócio)
  - g) FIEMS/SENAI (federação da indústria)
  - h) SEBRAE (serviço de suporte às MiPMEs)
  - i) SEPROTUR (secretaria de estado de agricultura)
  - j) AGRAER (agência de extensão agrícola)
  - k) Universidades

