

A AS CONEXÕES ENTRE ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA, CAPACIDADE DE *MARKETING* E A PERCEPÇÃO DO DESEMPENHO EMPRESARIAL: EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS VAREJISTAS^{*}

JOSÉ FRANCISCO DOS REIS NETO

*Doutorando em Administração pelo Departamento de Administración y Economía de la Empresa da
Universidad de Salamanca – Espanha.
Rua Ceará, 333, Miguel Couto, Campo Grande – MS – Brasil – CEP 79003-010
E-mail: jfreisneto@uniderp.edu.br*

PABLO ANTONIO MUÑOZ-GALLEGO

*Doutor em Administração de Empresas pelo Departamento de Administración de Empresas
da Universidad de Oviedo – Espanha.
Professor do Departamento de Administración y Economía de la Empresa da Universidad de Salamanca – Espanha.
Facultad de Economía y Empresa – Campus Miguel de Unamuno – Salamanca – España – CEP E-37007
E-mail: pmunoz@usal.es*

CELSO CORREIA DE SOUZA

*Doutor pelo Departamento de Automação e Controle da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp).
Professor do Departamento de Meio Ambiente e Desenvolvimento Regional e Produção e
Gestão Agroindustrial da Universidade Anhanguera (Uniderp).
Rua Ceará, 333, Miguel Couto, Campo Grande – MS – Brasil – CEP 79003-010
E-mail: csouza939@gmail.com*

WESLEY OSVALDO PRADELLA RODRIGUES

*Mestrando em Agronegócios pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da
Universidade Federal de Grande Dourados (UFGD).
Rodovia Dourados, Itahum, km 12, Cidade Universitária, Dourados – MS – Brasil – CEP 79804-970
E-mail: wesley174@uol.com.br*

* Os autores agradecem ao Editor, aos avaliadores anônimos pelos seus comentários criteriosos e oportunos, à Fecomércio/MS, Fundação Manoel de Barros e Universidade Anhanguera-Uniderp, pelo apoio financeiro ao desenvolvimento desta pesquisa.

RESUMO

A literatura acadêmica atual apresenta progresso no entendimento do desenvolvimento de estratégias das empresas, quanto ao aprimoramento das competências e recursos, para enfrentar a concorrência e a turbulência do ambiente competitivo. Neste trabalho são examinados os relacionamentos dos construtos orientação empreendedora (NAMAN; SLEVIN, 1993) e capacidade de *marketing* (VORHIES; HARKER, 2000) no desempenho empresarial (GONZÁLES-BENITO; GONZÁLES-BENITO; MUÑOZ-GALLEGO, 2009) percebido pelos gestores, focando as pequenas empresas varejistas. Foram avaliadas as evidências empíricas de modelos propostos na literatura para orientação empreendedora, capacidade de *marketing*, desempenho empresarial e o papel dos seus relacionamentos sob os efeitos moderadores do tipo da empresa, local da sua instalação e a idade desde a sua fundação. Os dados foram coletados em uma amostra transversal não probabilística de 262 empresas do comércio e de serviço, localizadas no Estado de Mato Grosso do Sul. As hipóteses foram testadas por meio das abordagens estatísticas da análise fatorial exploratória e da modelagem das equações estruturais, empregando-se a estimação da máxima verossimilhança e índices de ajuste do modelo conceitual. A verificação dos dados empíricos proporciona evidências para a confirmação dos modelos teóricos adotados, favorecendo a inferência de que as pequenas empresas varejistas alcançam maior desempenho empresarial, quanto maior a intensidade da orientação empreendedora e da capacidade de *marketing*. As evidências empíricas suportam que não existem diferenças significativas nas práticas da orientação empreendedora e da capacidade de *marketing* entre as empresas do tipo micro ou pequena. No entanto, foram observadas práticas diferentes entre estes dois construtos para as empresas quanto a sua localização, idade e setor empresarial. No que se refere às implicações gerenciais, decorrentes dos resultados deste artigo, leva à sugestão que os empresários varejistas adotem uma postura mais empreendedora, no conhecimento das ações estratégicas dos concorrentes e no entendimento dos desejos e necessidades dos consumidores, como na intensificação das ferramentas de

marketing para a obtenção de maior desempenho empresarial. Destaca-se a originalidade deste estudo ao suprir as possíveis lacunas de poucos estudos empíricos relacionados às ações estratégicas e o desempenho empresarial das pequenas empresas varejistas, disponíveis na literatura nacional e internacional.

PALAVRAS-CHAVE

Orientação empreendedora; Capacidade de *marketing*; Desempenho empresarial; Pequenas empresas varejistas; Mato Grosso do Sul.

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; PRAHALAD, 1995; MUNUERA-ALEMÁN; RODRÍGUES-ESCUADERO, 2002; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; GRANT, 2006). No entanto, a literatura acadêmica relacionada à gestão de empresas desenvolveu vários estudos para entender as práticas empresariais dessa competitividade (HOOLEY et al., 1999; VORHIES; HARKER, 2000; MORGAN; VORHIES; MASON, 2001; TSAI; SHIH, 2004). De forma geral, as empresas trabalham na competitividade empregando-se a orientação empreendedora e as capacidades de *marketing* da empresa, buscando-se 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; SLEVIN, 1991; LUMPINK; 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; IRELAND; HOSKISSON, 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; HARKER, 2000). Entender as suas capacidades de *marketing* e utilizar esse conhecimento proporcionam uma vantagem competitiva para as empresas (MOORE; FAIRHURST, 2003).

O varejo é um importante destaque na economia sul-matogrossense. 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 OE e a CM, e como é a percepção do desempenho empresarial proveniente dessas ações. Estrategicamente, duas questões foram formuladas para guiar este estudo: (1) Quais são os conjuntos de indicadores que fundamentam a OE e a CM, 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 OE e a CM 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 OE e na percepção do DE; 2. Estabelecer o relacionamento entre a CM e a DE; 3. Verificar a ação dos efeitos moderadores na maior ou menor intensidade de utilização da OE e a CM na percepção do DE; e, (4) Testar as implicações apresentadas na literatura de que quanto mais OE e CM e CM maior é o DE.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E HIPÓTESES DE PESQUISA

2.1 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

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 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. Já 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, proatividade e aceitação de risco (COVIN; SLEVIN, 1991; LUMPINK; 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

(LUMPINK; DESS, 1996; WIKLUND; SHEPHERD, 2003). Outro elemento importante da OE é a proatividade, 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 (LUMPINK; DESS, 1996; VENKATRAMAN, 1989). Esses aspectos com a proatividade fazem a empresa capitalizar 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; FRIESEN, 1982a).

No entendimento de Covin e Slevin (1989) e Wiklund (1999), fundamentados nos estudos de Miller e Friesen (1982a; 1982b), o construto OE é formado pelas subdimensões da inovação, proatividade e risco assumido. Assim, neste estudo procura-se essa confirmação e propõe-se a seguinte hipótese:

H1: As medidas de (a) inovação, (b) proatividade e (c) risco assumido são indicadores positivos e significantes do construto latente OE da micro e pequena empresa varejista.

2.2 CAPACIDADE DE MARKETING

O entorno competitivo e a concorrência produz 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; WESLEY, 1988; DAY, 1994; HUNT; 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; IRELAND; HOSKISSON, 2003), as capacidades de *marketing* são importantes fontes de estratégias para manter vantagem perante os concorrentes da empresa, conseqüentemente, proporcionando aumento no desempenho financeiro do negócio.

Toledo, Nakagawa e Yamashita (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 as 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 Capacidade de *Marketing*. O foco da presente pesquisa é entender as CM utilizadas no contexto das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) varejistas de Mato Grosso do Sul. Como essas empresas são do comércio e serviço, estão na ponta do relacionamento com os clientes, decidiu-se não utilizar o fator canal de distribuição e considerar os outros cinco fatores. Baseado nas pesquisas anteriores propõe-se a seguinte hipótese:

H2: As medidas de (a) pesquisa de mercado, (b) preço, (c) produto, (d) promoção e (e) gestão são indicadores positivos e significantes do construto latente Capacidade de *Marketing* (CM) das micro e pequenas empresas varejistas.

2.3 DESEMPENHO EMPRESARIAL

A maioria das MPEs 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. No entanto, muitas das MPEs 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, Slevin e Schultz (1994), Han, Kim e Srivastava (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 orientação para o mercado 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, Perin e Ferreira (2008), González-Benito, González-Benito e Muñoz-Gallego (2009), Maciel e Camargo (2010) e Reis Neto, Muñoz-Gallego e Souza (2010). Considerando as medidas recomendadas por González-Benito, González-Benito e Muñoz-Gallego (2009), propõe-se a seguinte hipótese:

H₃: As medidas (a) rentabilidade, (b) resposta do mercado e (c) valor no mercado são indicadores positivos e significantes do construto latente percebido do DE das micro e pequenas empresas varejistas.

3 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA, CAPACIDADE DE MARKETING E DESEMPENHO EMPRESARIAL

Existe uma extensa quantidade de estudos acadêmicos relacionando o provável impacto positivo da OE no DE. 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 proatividade, a empresa pode aproveitar a oportunidade de ser pioneira, agindo antes dos seus concorrentes, lançar os seus produtos e serviços em segmentos de preço *premiun*, extraindo vantagens dessa antecipação. O uso de suas CM, como divulgação, promoção, dominação dos canais de distribuição e fortalecimento da marca, consolida a empresa em decorrência da sua proatividade. 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:

H₄: A (a) Orientação Empreendedora (OE) e a (b) Capacidade de *Marketing* (CM) são prognosticadoras do Desempenho Empresarial (DE) da micro e pequenas empresas varejistas.

3.1 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; SLEVIN, 1991; LUMPINK; DESS, 1996; MORRIS; SEXTON, 1996; WIKLUND; SHEPHERD, 2003; ARAGÓN-SÁNCHEZ; SÁNCHEZ-MARIN, 2005; FERNANDES; SANTOS, 2008; MORENO; CASILLAS, 2008).

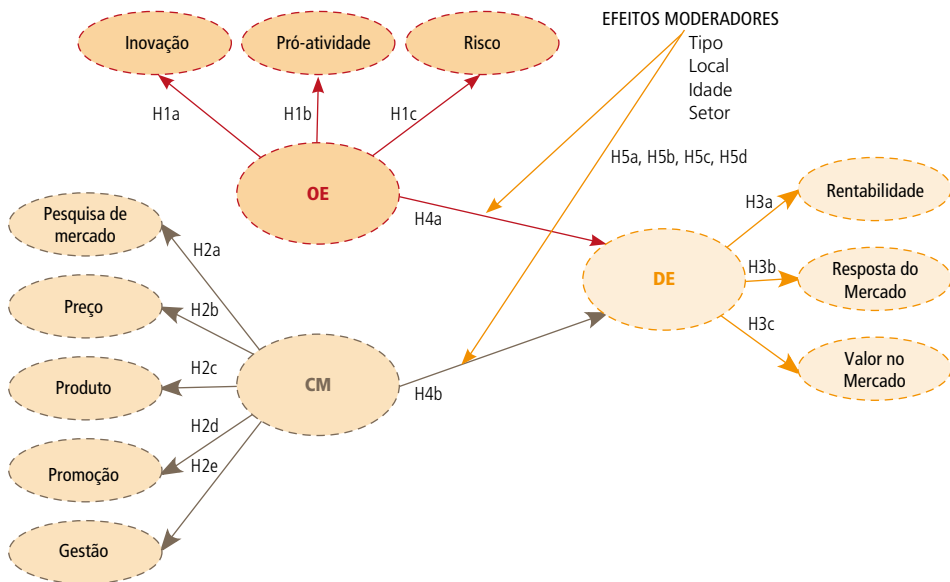
Covin e Slevin (1991) propõem que as variáveis do ambiente externo, como dinamismo, turbulência, tecnologia e estágio do ciclo de vida do setor de atuação, bem como as variáveis do ambiente interno, descritas e relacionadas com o comportamento estratégico da empresa quanto aos valores e filosofia da alta direção,

uso das suas capacidades e recursos, da cultura e da estrutura organizacional, influenciam e provocam mudanças na postura empreendedora da empresa. Lupink 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, Gonzáles-Benito e Muñoz-Gallego (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:

H5: 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 I

MODELO ESTRUTURAL COM AS HIPÓTESES PROPOSTAS



Fonte: Elaborada pelos autores.

4 METODOLOGIA

4.1 MEDIÇÃO DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

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, Covin, Heeley (2000), Kreiser, Marino e Weaver (2002), Fernandes e Santos (2008), Chadwick, Barnett e Dwyer (2008), Runyan, Droge e Swinney (2008) e González-Benito, González-Benito e Muñoz-Gallego (2009) para o ambiente de pequenas e grandes empresas. Os oito itens de medidas para a OE estão concentrados nas subdimensões inovação, proatividade e risco assumido (NAMAN; 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 proatividade e três para risco assumido. O Apêndice A lista as declarações utilizadas para este construto. O valor médio dos itens permite avaliar os escores da inovação, da proatividade, do risco assumido e da OE: quanto mais alto o escore, maior é a subdimensão ou, no conjunto, a OE da empresa.

4.2 MEDIÇÃO DA CAPACIDADE DE MARKETING

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; IRELAND; HOSKISSON, 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.

4.3 MEDIÇÃO DA PERCEÇÃO DO DESEMPENHO EMPRESARIAL

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, Slevin e Schultz (1994), Han, Kim e Srivastava (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, González-Benito e Muños-Gallego, 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.

4.4 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 e-mails convidando a alta direção a participar da pesquisa, ocasião em que foram fornecidas explicações necessárias. No segundo momento, procedeu-se ao encaminhamento do link para o site, no qual estava disponível o questionário para preenchimento. O estímulo posterior foi realizado, via e-mail, 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.

4.5 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, Droge e

Swinney (2008) relatam uma taxa de resposta de 24,1%; Gómez- Ralp-Criado e Llonch-Andreu (2008), uma taxa de 17,03%; Baker e Sinkula (2009), uma taxa de 15%; e, Singhapakdi, Sirgy e Dong-Jin Lee (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 1.

TABELA 1

CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA

CARACTERÍSTICA DA AMOSTRA	Nº	PORCENTAGEM
Setor da atuação		
Comércio	192	73,3
Serviço	70	26,7
Tipo da empresa		
Micro (até 9 pessoas ocupadas)	150	57,3
Pequena (de 10 a 49 pessoas ocupadas)	112	42,7
Local da empresa		
Capital (Campo Grande)	178	67,9
Interior	84	32,1
Idade da empresa		
1 até 8 anos	116	44,3
> 8 anos	146	55,7

Fonte: Elaborada pelos autores.

4.6 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 segundo 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 (α), 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 χ^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 χ^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).

5 ANÁLISE E 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.

5.1 RESULTADOS DO MODELO DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

A OE foi estabelecida pela composição de oito variáveis observadas, indicadas na Tabela 2. Verifica-se que as confiabilidades são aceitáveis ($\alpha \geq 0,709$), o que permite assumir as unidimensionalidades das subdimensões inovação, proatividade e assumir riscos, e da OE (NAMAN; SLEVIN, 1993).

TABELA 2

MEDIDA DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

SIGLA	CONSTRUTO/SUBDIMENSÃO/VARIÁVEL OBSERVADA	ALFA DE CRONBACH	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO
OE	Orientação empreendedora	0,808	4,59	1,270
INOV	Inovação	0,790	4,66	1,417
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
PROAT	Proatividade	0,709	4,64	1,479
PROAT1	Primeira a introduzir novos produtos		4,40	1,759
PROAT2	Nova postura competitiva		4,87	1,583
RISC	Assumir riscos	0,871	4,49	1,487
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		

Fonte: Elaborada pelos autores.

A análise fatorial exploratória foi realizada considerando a existência de três fatores, ou seja, inovação (Inov), proatividade (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 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; SLEVIN, 1989; NAMAN; SLEVIN, 1993; KREISER; MARINO; WEAVER, 2002). Segundo os argumentos apresentados por Reis Neto, Muños-Gallego e Souza (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; Muños-Gallego e Souza, 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.

5.2 RESULTADOS DO MODELO DA CAPACIDADE DE MARKETING

Os resultados da estatística descritiva da CM são mostrados na Tabela 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 3

MEDIDA DA CAPACIDADE DE MARKETING

SIGLA	CONSTRUTO/SUBDIMENSÃO/VARIÁVEL OBSERVADA	ALFA DE CRONBACH	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO
CM	Capacidade de <i>marketing</i>	0,958	4,72	1,265
PESQ	Pesquisa de mercado	0,915	4,54	1,501
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
PREC	Fixação do preço	0,848	4,77	1,336
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
PROD	Desenvolvimento do produto	0,871	5,05	1,405
PROD1	Melhor desenvolvimento de novos produtos		4,87	1,613
PROD2	Vantagem no mercado com os produtos		4,89	1,534

(continua)

TABELA 3 (CONCLUSÃO)

MEDIDA DA CAPACIDADE DE MARKETING

SIGLA	CONSTRUTO/SUBDIMENSÃO/VARIÁVEL OBSERVADA	ALFA DE CRONBACH	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO
PROD3	Novos produtos para atender aos clientes		5,41	1,528
PROM	Promoção	0,915	4,58	1,560
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
GEST	Gestão do mercado	0,878	4,71	1,483
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		

Fonte: Elaborada pelos autores.

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; MUÑOZ-GALLEGO; SOUZA, 2010). O modelo proposto apresen-

ta 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.

5.3 RESULTADO DO MODELO DO DESEMPENHO EMPRESARIAL (DE)

O DE foi composto de oito variáveis (Tabela 4) observadas em três subdimensões (MOORE; FAIRHURST, 2003; GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO; MUÑOS-GALLEGO, 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

MEDIDA DO DESEMPENHO EMPRESARIAL

SIGLA	CONSTRUTO/SUBDIMENSÃO/VARIÁVEIS OBSERVADAS	ALFA DE CRONBACH	MÉDIA	DESVIO-PADRÃO
DE	Desempenho Empresarial	0,923	5,29	1,087
Rent	Rentabilidade	0,870	5,24	1,166
Rent1	Retorno de investimento		5,20	1,235
Rent2	Rentabilidade geral		5,27	1,235
Resp	Resposta de mercado	0,786	5,04	1,249
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
Mer	Valor no mercado	0,893	5,56	1,171
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		

Fonte: Elaborada pelos autores.

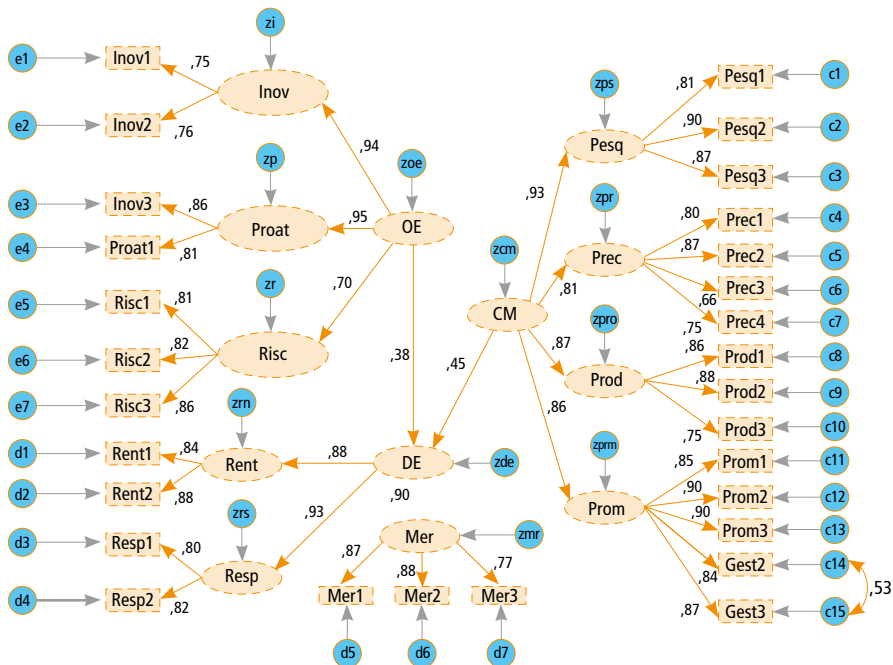
Os resultados da análise fatorial confirmatória indicam um bom ajuste do modelo, sem a variável observada “crescimento do número de empregados” (Resp3). Os índices de ajuste obtidos foram: $\chi^2_{(11,262)} = 15,9$, $p = 0,142$; NFI = 0,988; CFI = 0,996; RMSEA = 0,042; considerados como um bom ajuste 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 aceitos ($\alpha \geq 0,821$; $CR \geq 0,823$; $VE > 0,735$). As hipóteses H3a, H3b e H3c são então sustentadas.

5.4 RESULTADO 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, examinando 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 OE e da Capacidade de Marketing, melhor será o seu DE percebido.

FIGURA 2

MODELO ESTRUTURAL COM VALORES PADRONIZADOS, SEM OS EFEITOS MODERADORES, CONSIDERANDO TODA A AMOSTRA



Fonte: Elaborada pelos autores.

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; SLEVIN, 1991; MORENO; CASILLAS, 2008; MELLO et al., 2006; FERNANDES; SANTOS, 2008; GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO; MUÑOS-GALLEGO, 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, Morgan e Autry (2009).

Em seguida, estimaram-se os efeitos moderadores por tipo de empresa (micro e pequena); localização da empresa (capital e interior); idade da 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 χ^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 \rightarrow DE (γ_{OE-DE}) e CM \rightarrow DE (γ_{CM-DE}), estimando-os de forma separada, em cada efeito moderador. O resumo dessas considerações e os resultados dos caminhos são mostrados na Tabela 5.

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.

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 (η^2) (TABACHNICK; FIDELL, 2007) (Tabela 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

TABELA 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						
	$\Delta\chi^2$	Δgl	p		χ^2	gl	P	CFI	RMSEA	γ_{OE-DE}	γ_{CM-DE}
TIPO	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***
LOCAL	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**
IDADE	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***
SETOR	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 $p < 0,001$

Fonte: Elaborada pelos autores.

TABELA 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	≤ 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 <i>t</i>	0,784		-5,533		2,790		5,172	
	<i>p</i>	0,445		0,000		0,006		0,000	
	η^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 <i>t</i>	-0,751		-5,515		-1,575		6,857	
	<i>p</i>	0,454		0,000		0,117		0,000	
	η^2	0,002		0,105		0,009		0,153	

Fonte: Elaborada pelos autores.

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 postura estratégica 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.

6 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 construtos OE e CM com a percepção do DE. A análise centrou-se nas micro e pequenas empresas varejistas, em um 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, proatividade 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: Lumpkin e Dess (1996), Wiklund e Shepherd (2003), Mello et al. (2006) e Runyan, Droge, Swinney (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. No entanto, 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, Morgan e Autry (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.

7 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 distintivas de capacidades competitivas sustentáveis.

8 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.

9 CONCLUSÕES

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.

CONNECTIONS BETWEEN ENTREPRENEURIAL ORIENTATION, MARKETING CAPABILITY AND BUSINESS PERFORMANCE PERCEPTION: EMPIRICAL EVIDENCE FROM MICRO AND SMALL BUSINESS RETAILERS

ABSTRACT

The academic literature presents current progress in understanding the development of business strategies, how to improve the skills and resources to meet competition and turbulence of the competitive environment. This paper examined the relationships of the constructs entrepreneurial orientation (Naman; Slevin, 1993) and *marketing* capability (VORHIES; HARKER, 2000) on business performance (GONZÁLES-BENITO et al., 2009) perceived by managers, focusing on small business retailers. We evaluated the empirical models proposed in the literature for entrepreneurial orientation, *marketing* capabilities, business performance and the role of their relationships under the moderating effects of the type of firm, location, and age since its foundation. Data were collected in a non-probabilistic cross-sectional sample of 262 retail and service business in the Mato Grosso do Sul State. The hypotheses tested by means of statistical approaches and exploratory factor analysis and by structural equations modeling, using the maximum likelihood estimation and fit indices of the conceptual model. Review of data provides empirical evidence for the confirmation of the theoretical models adopted, favoring the inference that small retailers achieve higher business performance, when greater is the intensity of entrepreneurial orientation and the *marketing* capability. Empirical evidence supports that there are no significant differences in the practices of entrepreneurial orientation and *marketing* capability among firms like micro or small business. However, practices were observed between these two different constructs for businesses as their location, age and business sector, like retail or service. With regard to managerial implications, due to the results of this paper, leads to the suggestion that businessman retailer adopt a posture more entrepreneurial, knowledge of the strategic actions of competitors and in understanding the wants and needs of consumers, such as in the intensification of *marketing* tools for obtaining greater business performance. We highlight the originality of this study to address the possible shortcomings of the few empirical studies related to strategic actions and business performance of small retailers available in the national and international literature.

KEYWORDS

Entrepreneurial Orientation; *Marketing* Capability; Business Performance; Small Retailers; Mato Grosso do Sul.

LAS CONEXIONES ENTRE LA ORIENTACIÓN EMPREENDEDORA, CAPACIDAD DE *MARKETING* Y DESEMPEÑO EMPRESARIAL PERCIBIDO: EVIDENCIAS EMPÍRICAS DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS MINORISTA

RESUMEN

La literatura académica presenta los avances actuales en la comprensión del desarrollo de las estrategias empresariales, cómo mejorar las habilidades y recursos para enfrentar la competencia y la turbulencia del entorno competitivo. Este artículo examina las relaciones entre los constructos de la orientación emprendedora (Naman; Slevin, 1993) y la capacidad de *marketing* (Vorhies; Harker, 2000) sobre el desempeño empresarial (González-Benito et al., 2009) percibida por los directivos, centrándose en los comerciantes de pequeñas empresas. Se evaluaron los modelos empíricos propuestos en la literatura para la orientación emprendedora, capacidades de *marketing*, el desempeño empresarial y el papel de sus relaciones bajo los efectos moderadores del tipo de empresa, ubicación y de su edad desde su fundación. Los datos fueron recogidos en una muestra transversal no probabilísticas de 262 empresas comerciales y de servicios en el estado de Mato Grosso do Sul. Las hipótesis fueron analizadas por medio de métodos estadísticos, de la análisis factorial exploratorio y de los modelos de ecuaciones estructurales, utilizando estimación de máxima verosimilitud y los índices de ajuste del modelo conceptual. Revisión de los datos proporciona evidencia empírica para la confirmación de los modelos teóricos adoptados, lo que favorece la inferencia de que los pequeños comerciantes logran un mayor desempeño empresarial, mayor será la intensidad de la orientación emprendedora y la capacidad de *marketing*. La evidencia empírica apoya que no existen diferencias significativas en las prácticas de la orientación emprendedora y la capacidad de comercialización entre empresas como micro o pequeñas. Sin embargo, las prácticas se observaron entre estos dos constructos diferentes para las empresas como su sitio, la edad y el sector empresarial. Con respecto a las implicaciones de gestión, debido a los

resultados de este trabajo, se sugiere que los empresarios minoristas adoptar un enfoque más empresarial, el conocimiento de las acciones estratégicas de los competidores y la comprensión de las necesidades y deseos de los consumidores, y la intensificación de las herramientas de *marketing* para lograr un mayor rendimiento del negocio. Se destaca la originalidad de este estudio para abordar las posibles deficiencias de los pocos estudios empíricos relacionados con acciones estratégicas y los resultados empresariales de los pequeños minoristas disponibles en la literatura nacional e internacional.

PALABRAS CLAVE

Orientación emprendedora; capacidad de *marketing*; desempeño empresarial; pequeña empresas minoristas; Mato Grosso do Sul.

REFERÊNCIAS

- ARAGÓN-SÁNCHEZ, A.; SÁNCHEZ-MARÍN, G. Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, v. 43, n. 3, p. 287-308, 2005.
- BAKER, W.; SINKULA, J. M. The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management*, v. 47, n. 4, p. 443-464, out. 2009.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BLUNCH, N. J. *Introduction to structural equation modelling: using SPSS and AMOS*. Londres: Sage, 2008.
- 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.
- BYRNE, B. M. *Structural equation modelling with AMOS: basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, NJ: LEA, 2001.
- CARLAND, J. W.; HOY, F.; BOULTON, W. R.; CARLAND, J. C. Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 2, p. 354-359, 1984.
- CHADWICK, K.; BARNETT, T.; DWYER, S. An empirical analysis of the entrepreneurial orientation scale. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, v. 13, n. 4, p. 64-85, 2008.
- COULTHARD, M. The role of entrepreneurial orientation on firm performance and the potential influence of relational dynamism. *Journal of Global Business and Technology*, v. 3, n. 1, p. 29-39, 2007.
- COVIN, J. G.; MILES, M. P. Corporate entrepreneurship and pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 23, n. 3, p. 47-63, 1999.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. A conceptual model of entrepreneurship as firma behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 16, n. 1, p. 7-25, 1991.

- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, v. 10, p. 75-87, 1989.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P.; SCHULTZ, R. L. Implementing strategic missions: Effective strategic, structural and tactical choices. *Journal of Management Studies*, v. 31, n. 4, p. 481-505, 1994.
- DAY, G. S. *A empresa orientada para o mercado*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 37-51, out. 1994.
- DAY, G. S.; WESLEY, R. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, v. 52, n. 2, p. 1-20, 1988.
- DAWES, J. The relationship between subjective and objective company performance measures in market orientation research: Further empirical evidence. *Marketing Bulletin*, v. 10, p. 65-75, 1999.
- FERNANDES, D. H.; SANTOS, C. P. Orientação empreendedora: um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações. *Revista de Administração*, v. 7, n. 1, jan.-jun. 2008.
- FILLION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, v. 34, n. 2, p. 05-26, 1999.
- GÓMEZ-VILLANUEVA, J. E.; RALP-CRIADO, J.; LLONCH-ANDREU, J. 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*, v. 1, n. 1, p. 63-85, 2008.
- GONZÁLES-BENITO, O.; GONZÁLES-BENITO, J. Cultural vs. operational market orientation and objective vs. Subjective performance: Perspective of production and operations. *Industrial Marketing Management*, v. 34, n. 8, p. 797-829, 2005.
- GONZÁLES-BENITO, O.; GONZÁLES-BENITO, J.; MUÑOZ-GALLEGO, P. A. Role of entrepreneurship and market orientation in firms' success. *European Journal of Marketing*, v. 43, n. 3-4, p. 500-522, 2009.
- GRANT, R. M. *Dirección estratégica*. 5. ed.. Cizur Menor: Thomson Civitas, 2006.
- HAIR JR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. *Multivariate data analysis*. 7. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2009.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HAN, J. K.; KIM, N.; SRIVASTAVA, R. K. Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, v. 62, p. 30-45, 1998.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- HOOLEY, G.; FAHY, J.; COX, T.; BERACS, J.; FONFARA, K.; SNOJ, B. Marketing capabilities and firm performance: a hierarchical model. *Journal of Market Focused Management*, v. 4, n. 3, p. 259-278, 1999.
- HUNT, S. D.; MORGAN, R.M. The resource-advantage theory of competition: dynamics path dependencies, and evolutionary dimensions. *Journal of Marketing*, v. 60, p. 107-114, 1996.
- KREISER, P. M.; MARINO, L. D.; WEAVER, K. M. Assessing the psychometric properties of entrepreneurial scale: A multi-country analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 71-94, Verão, 2002.
- LUMPKIN, G.; DESS, G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, v. 21, n. 1, p. 135-173, 1996.

- MACIEL, C. O.; CAMARGO, C. Locus de controle, comportamento empreendedor e desempenho de pequenas empresas. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 11, n. 2, p. 168-188, 2010.
- MATO GROSSO DO SUL. Secretaria de Estado de Meio Ambiente, do Planejamento, de Ciência e Tecnologia. *PIB Municipal 2002-2008*. Campo Grande: SEMAC, 2010. Disponível em: <<http://www.semec.ms.gov.br/index.php?inside=1&tp=3&comp=&show=2878>>. Acesso em: 5 fev. 2011.
- MELLO, S. C. B. et al. Orientação empreendedora e competências de *marketing* no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. *Revista O&S*, v. 13, n. 36, p. 185-202, 2006.
- MILES, M. P.; COVIN, J. G.; HEELEY, M. B. The relationship between environmental dynamism and small firm structure, strategy, and performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, v. 8, n. 2, p. 63-74, 2000.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, v. 24, p. 921-933, 1982a.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, v. 3, n. 1, p. 1-26, 1982b.
- MOORE, M.; FAIRHURST, A. Marketing capabilities and firm performance in fashion retailing. *Journal of Fashion Marketing and Management*, v. 7, n. 4, p. 386-397, 2003.
- MORENO, A. M.; CASILLAS, J. C. Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: A causal model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 32, n. 3, p. 507-528, 2008.
- MORRIS, M.; SEXTON, D. The concept of entrepreneurial intensity: implications for company performance. *Journal of Business Research*, v. 36, n. 1, p. 5-14, 1996.
- MUNUERA-ALEMÁN, J. L.; RODRÍGUES-ESCUADERO, A. I. *Estrategias de marketing: teoría y casos*. Madrid: Pirámide, 2002.
- NAMAN, J. L.; SLEVIN, D. P. Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, v. 14, p. 137-153, 1993.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. *O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. Orientação para o mercado, porte empresarial e performance. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 3, p. 76-88, 2004.
- 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*, v. 3, n. 1, p. 111-121, 2010.
- RODRIGUES, W. O. P.; REIS NETO, J. F.; SOUZA, C. C.; MUÑOZ-GALLEGO, P. A. 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. *Anais...* Ponta Grossa, PR: Universidade Estadual de Ponta Grossa, 2011. 1 CD.
- RUNYAN, R.; DROGE, C.; SWINNEY, J. Entrepreneurial orientation versus small business orientation: What are their relationships to firma performance? *Journal of Small Business Management*, v. 46, n. 4, p. 567-588, 2008.
- SAMPAIO, C. H.; PERIN, M. G.; FERREIRA, G. C. A relação entre o sucesso de novos produtos, orientação para o mercado e performance empresarial. *Produto & Produção*, v. 9, n. 3, p. 85-94, 2008.
- SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Nova Cultura, 3. ed. 1988.

- SEBRAE/MS. *Crerios para definição do porte das empresas*. Disponível em: <<http://www.ms.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 3 mar. 2010.
- SINGHAPAKDI, A.; SIRGY, M. J.; DONG-JIN LEE, D. J. Is small business better than big business for marketing managers? *Journal of Business Research*, v. 63, n. 4, p. 418-423, abr. 2010.
- TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. *Using multivariate statistics*. 5. ed. Boston: Pearson, 2007.
- TOLEDO, G. L.; NAKAGAWA, M. H.; YAMASHITA, S. S. O composto de marketing no contexto estratgico da Internet. *Revista de Administrao Mackenzie*, v. 3, n. 1, p. 33-78, 2002.
- TSAI, M. T.; SHIH, C. M. The impact of marketing knowledge among managers on marketing capabilities and business performance. *International Journal of Management*, v. 21, n. 4, p. 524-530, dez. 2004.
- VENKATRAMAN, N. Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, v. 35, n. 8, p. 942-962, 1989.
- VESPER, K. H. *New Venture Strategies*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980.
- VORHIES, D. W.; HARKER, M. The capabilities and performance advantages of market-driven firms: An empirical investigation. *Australian Journal of Management*, v. 25, n. 2, p. 145-171, set. 2000.
- VORHIES, D. W.; MORGAN, N. A. Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, v. 69, n. 1, p. 80-94, 2005.
- VORHIES, D. W.; MORGAN, R. E.; AUTRY, C. W. Product-market strategy and the marketing capabilities of firm: Impact of market effectiveness and cash flow performance. *Strategic Management Journal*, v. 30, n. 12, p. 1310-1334, 2009.
- ZEN, A. C.; FRACASSO, E. M. Quem é o empreendedor? As implicaes de trs revolues tecnolgicas na construo do termo *empreendedor*. *Revista de Administrao Mackenzie*, São Paulo, v. 9, n. 8, p. 135-150, 2008.
- WIKLUND, J. The sustainability of entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 24, n. 1, p. 37-49, 1999.
- WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, v. 20, n. 1, p. 71-91, 2005.
- WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized business. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 13, p. 1307-1314, 2003.

APÊNDICE A

CONSTRUTOS, REFERÊNCIAS, ESCALAS E DECLARAÇÕES DO QUESTIONÁRIO

Orientação empreendedora (NAMAN; SLEVIN, 1993; BAKER; SINKULA, 2009)

Pensando nas ações empreendedoras da sua empresa, dê o seu grau de concordância para as seguintes declarações, sobre os seus produtos ou serviços (escala de sete pontos com 1 = discordo totalmente e 7 = concordo totalmente):

(Inov1) A alta direção da empresa tem uma forte ênfase na pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias e inovações de nossos produtos e serviços.

(Inov2) Nos últimos cinco anos, a empresa desenvolveu muitas novas linhas de produtos e serviços.

(Inov3) No relacionamento com os concorrentes, a empresa sempre inicia ações inovadoras que são seguidas pelas outras empresas.

(Proat1) Com muita frequência, a empresa é a primeira a introduzir novos produtos/serviços, novas técnicas administrativas, novas tecnologias etc.

(Proat2) Sempre a empresa adota uma nova postura competitiva no relacionamento com as outras empresas concorrentes.

(Risc1) A alta direção da empresa tem uma forte inclinação a assumir projetos de alto risco, com chances de alto retorno.

(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.

(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.

Capacidade de *Marketing* (VORHIES; HARKER, 2000)

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 (escala de sete pontos com 1 = discordo totalmente e 7 = concordo totalmente):

(Pesq1) Nossa habilidade de pesquisar o mercado nos ajuda a encontrar muitos novos clientes.

(Pesq2) A nossa pesquisa de mercado nos ajuda a desenvolver efetivos programas de *marketing*.

(Pesq3) Usamos as informações da nossa pesquisa de mercado de forma muito mais efetiva.

(Pes4) A nossa capacidade de avaliação da pesquisa de mercado nos ajuda a desenvolver melhores programas de *marketing*.

(Prec1) O estabelecimento do preço tem um maior impacto no sucesso do nosso programa de *marketing*.

(Prec2) A nossa abordagem de preço é muito mais efetiva.

(Prec3) Conhecemos as táticas de preço dos nossos concorrentes muito melhor do que eles conhecem as nossas.

(Prec4) Nossos preços são muito mais competitivos.

(Prod1) Praticamos um melhor trabalho no desenvolvimento de novos produtos/serviços.

(Prod2) O desenvolvimento de nossos produtos/serviços nos dá uma vantagem no mercado.

(Prod3) Os nossos esforços no desenvolvimento de produtos/serviços são para atender as necessidades dos clientes.

(Prom1) A propaganda é um componente vital no nosso programa de promoção.

(Prom2) Nossas promoções de *marketing* são muito mais efetivas.

(Prom3) Nossas propagandas são muito mais eficazes.

(Gest1) Nossas habilidades de segmentar e estabelecer um mercado-alvo nos ajuda a competir no mercado.

(Gest2) Gerenciamos o nosso programa de *marketing* muito bem.

(Gest3) Nossas habilidades de gestão de *marketing* nos dão uma vantagem competitiva.

Desempenho empresarial (MOORE; FAIRHURST, 2003; GONZÁLEZ-BENITO, GONZÁLEZ-BENITO; MUÑOS-GALLEGO, 2008)

Em comparação ao seu principal concorrente, nestes três últimos anos, estabeleça o grau de valorização do resultado de desempenho da sua empresa para os seguintes indicadores (escala de sete pontos com 1 = muito pior e 7 = muito melhor):

(Rent1) Retorno de investimento

(Rent2) Rentabilidade geral

(Resp1) Crescimento das Vendas

(Resp2) Crescimento da sua quota de mercado

(Resp3) Crescimento do número de empregados

(Mer1) Marca e imagem da empresa

(Mer2) Desempenho total da empresa

(Mer3) Satisfação dos clientes