

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

DEISE TAIANA DE ÁVILA DIAS

**OS EFEITOS DA GESTÃO DOS RECURSOS, DA ORIENTAÇÃO
EMPREENDEDORA E DAS CAPACIDADES NO DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NO SETOR METALMECÂNICO
DA SERRA GAÚCHA**

**CAXIAS DO SUL
2019**

DEISE TAIANA DE ÁVILA DIAS

**OS EFEITOS DA GESTÃO DOS RECURSOS, DA ORIENTAÇÃO
EMPREENDEDORA E DAS CAPACIDADES NO DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NO SETOR METALMECÂNICO
DA SERRA GAÚCHA**

Tese de Doutorado submetida à Banca de Defesa Pública designada pelo Colegiado do Curso de Doutorado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Doutora em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Deonir De Toni.

**CAXIAS DO SUL
2019**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

D541e Dias, Deise Taiana de Ávila

Os efeitos da gestão dos recursos, da orientação empreendedora e das capacidades no desempenho organizacional : um estudo no setor metalmeccânico da Serra Gaúcha / Deise Taiana de Ávila Dias. – 2019.

263 f. : il. ; 30 cm

Tese (Doutorado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2019.

Orientação: Deonir de Toni.

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Empreendedorismo. 3. Pequenas e médias empresas - Serra, Região (RS). I. Toni, Deonir de, orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 005.591.6

Catalogação na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)
Carolina Machado Quadros - CRB 10/2236

DEISE TAIANA DE ÁVILA DIAS

**OS EFEITOS DA GESTÃO DOS RECURSOS, DA ORIENTAÇÃO
EMPREENDEDORA E DAS CAPACIDADES NO DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NO SETOR METALMECÂNICO
DA SERRA GAÚCHA**

Tese de Doutorado submetida à Banca de Defesa Pública designada pelo Colegiado do Curso de Doutorado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Doutora em Administração.

Aprovada em 25/04/2019

Orientador: Prof. Dr. Deonir De Toni.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Deonir De Toni – Orientador
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Dr. Fabiano Larentis
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof.^a Dr.^a Maria Emilia Camargo
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Dr. Guilherme Trez
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Prof. Dr. Kenny Basso
Faculdade Meridional - IMED

Dedico aos meus pais, Alderi Sarates Dias e Ivone de Ávila Dias, e ao meu orientador, Prof. Dr. Deonir De Toni, pelo apoio e incentivo nesse caminho trilhado.

AGRADECIMENTOS

Sou grata a Deus, por me oportunizar as experiências indispensáveis para minha evolução espiritual, intelectual, pessoal e profissional.

Agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), por ter financiado meu Doutorado, à Universidade de Caxias do Sul (UCS) e ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da UCS, pela oportunidade de ingresso no Curso de Doutorado, pelo aprendizado e pelas experiências.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Deonir De Toni, por sua amizade, dedicação, compreensão, comprometimento e compartilhamento de seus conhecimentos, sempre me incentivando na busca por novos desafios. Certamente, seu apoio especial foi fundamental para juntos concretizarmos o ideal almejado.

Agradeço aos professores do PPGA, pelos ensinamentos e profissionalismo.

Agradeço, também, aos demais membros da banca examinadora, ilustres professores, Dr. Fabiano Larentis, Dr.^a Maria Emilia Camargo, Dr. Guilherme Trez e Dr. Kenny Basso, que generosamente aceitaram o convite para participar desta banca de defesa de Doutorado e pela oportunidade de agregar as suas importantes contribuições a este estudo.

Ao SIMECS, pelo apoio e incentivo na divulgação de minha pesquisa.

A todos os colegas do PPGA, em especial aos meus colegas da Turma 1 do Doutorado, pela amizade, apoio, atenção, troca de informações e de conhecimentos. Pelos momentos compartilhados no âmbito pessoal e profissional.

Aos meus pais, Alderi e Ivone, em especial ao meu esposo Ricieri Debastiani, pelo apoio e incentivo em todos os momentos da minha vida, inclusive no Doutorado. Aos demais membros da minha família, pelo carinho e compreensão quanto à minha ausência durante o meu doutorado.

A todos que me apoiaram ao longo desta caminhada. Agradecê-los é também demonstrar que o ato da pesquisa não se faz só.

“Não é o mais forte que sobrevive.
Nem o mais inteligente.
Mas o que melhor se adapta às mudanças.”

Charles Darwin

RESUMO

O objetivo desta tese foi propor e testar um modelo conceitual do desempenho organizacional delineando os fatores-chave que contribuem para a *performance* de pequenas e médias empresas do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha, na região sul do Brasil. A base teórica desta pesquisa foi composta pela Teoria Baseada em Recursos e pela Teoria das Capacidades Dinâmicas. Os construtos investigados foram: desempenho organizacional; gestão dos recursos; orientação empreendedora; capacidade gerencial; capacidade de orientação para o mercado; e capacidade de precificação. A ambiência da pesquisa abrange pequenas e médias indústrias metalmeccânicas, nas quais o estudo foi aplicado aos seus gestores. A pesquisa quantitativa descritiva foi conduzida por meio de um questionário estruturado, utilizando-se o levantamento de dados com o uso de uma *survey* de corte transversal, e os dados foram analisados a partir da Modelagem de Equações Estruturais. Os resultados indicaram que o desempenho organizacional foi explicado em 71,2% pelos construtos investigados, o que a literatura considera um forte poder explicativo. Os construtos que apresentaram maior impacto positivo e significativo no desempenho organizacional foram: (i) a capacidade de orientação para o mercado; (ii) a orientação empreendedora; e (iii) a capacidade de precificação. Observou-se que há uma relação entre os seguintes construtos: (i) a capacidade gerencial e a gestão dos recursos; (ii) a orientação empreendedora e a capacidade gerencial; (iii) a capacidade gerencial e a capacidade de orientação para o mercado; e (iv) a capacidade gerencial e a capacidade de precificação. Dentre as contribuições deste estudo, destaca-se, primeiramente, a evolução da compreensão de quanto os construtos influenciam no desempenho organizacional; e, por segundo, a contribuição desta tese de maneira científica nessa área do conhecimento, agregando novos estudos ao tema do desempenho organizacional, com o intuito de incentivar as práticas de administração dos recursos e capacidades nas indústrias metalmeccânicas da Serra Gaúcha.

Palavras-chave: Gestão dos recursos. Orientação empreendedora. Capacidades. Desempenho organizacional.

ABSTRACT

The main aim of this thesis was to propose and check a conceptual model for organizational performance of small and medium sized firms, outlining key factors that contribute to the performance of these enterprises in the Metal-mechanical sector at Serra Gaúcha, in the South region of Brazil. The theoretical basis of this research was composed by Resource-based theory and Dynamic Capability Theory. The constructs investigated were: organizational performance, management of resources, entrepreneurial orientation, managerial capacity, market orientation capacity and pricing capability. The research ambience attained small and medium Metal-mechanical firms, in which this investigation was applied to its managers. A descriptive quantitative research was conducted using a structured questionnaire, based on an applied survey with cross section and the data the data were analyzed from the Modeling of Structural Equations. Results showed that the organizational performance was explained by 71.2% of the investigated constructs from this research, which the literature considers a strong explanation power. The constructs that greatest positive and significant impact on organizational performance were: (i) the market orientation capacity; (ii) the entrepreneurial orientation; and (iii) the pricing capability. It was observed that there is a relation between the following constructs: (i) managerial capacity and resource management; (ii) entrepreneurial orientation and managerial capacity; (iii) managerial capacity and market orientation capacity; and (iv) managerial capacity and pricing capability. Among the research findings, we highlight, firstly, the evolution of the understanding of which constructs influence the organizational performance; and secondly, the contribution of this thesis in a scientific way in this area of knowledge, adding new studies to the topic of organizational performance, with the purpose of encouraging the administration of resources and capabilities in the Metal-mechanical firms of the Serra Gaúcha.

Keywords: Management of resources. Entrepreneurial orientation. Capabilities. Organizational performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da tese	43
Figura 2 – Referencial teórico	46
Figura 3 – Modelo proposto por Boselie, Dietz e Boon (2005)	61
Figura 4 – Relação entre a gestão dos recursos e o desempenho organizacional.....	68
Figura 5 – Relação entre a orientação empreendedora e o desempenho organizacional	82
Figura 6 - Capacidades organizacionais	88
Figura 7 – A capacidade gerencial, capacidade de orientação para o mercado, capacidade de precificação e o desempenho organizacional	98
Figura 8 – Relações existentes entre os construtos.....	107
Figura 9 – Modelo teórico proposto e as hipóteses de pesquisa.....	111
Figura 10 – Etapas da pesquisa.....	113
Figura 11 – Teste de linearidade dos dados.....	140
Figura 12 – Diagrama de caminhos	146
Figura 13 – Diagrama de caminhos do modelo testado.....	148
Figura 14 – Distribuição da amostra quanto ao faturamento nos últimos 12 meses	167
Figura 15 – Distribuição da amostra quanto à projeção do aumento de vendas para 2018....	168
Figura 16 – Distribuição da amostra quanto à margem líquida de lucro para 2018.....	168
Figura 17 – Critérios de inclusão e exclusão dos artigos em relação às teorias	250
Figura 18 – Critérios de inclusão e exclusão dos artigos em relação aos construtos teóricos para a primeira e terceira rodadas.....	251
Figura 19 – Critérios de inclusão e exclusão dos artigos em relação aos construtos teóricos e hipóteses para a segunda e quarta rodadas	252

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Designação dos construtos utilizados na tese	22
Quadro 2 – Paradigmas de pesquisa da tese	25
Quadro 3 – Construtos e autores que embasaram o estudo	28
Quadro 4 – Obras que contribuíram com a Teoria Baseada em Recursos	37
Quadro 5 – Tipos de métricas para o desempenho organizacional	50
Quadro 6 – Definições e contribuições da gestão dos recursos humanos	60
Quadro 7 – Orientação empreendedora	70
Quadro 8 – Elementos que caracterizam a dimensão inovatividade	75
Quadro 9 – Elementos que caracterizam a dimensão assunção de riscos	78
Quadro 10 – Elementos que caracterizam a dimensão proatividade	80
Quadro 11 – Estudos relacionados às capacidades dinâmicas	83
Quadro 12 – Definições e ênfases relacionadas às capacidades dinâmicas	85
Quadro 13 – Capacidades dinâmicas e seus microfundamentos	87
Quadro 14 – Definições de cada construto e seus pesquisadores.....	108
Quadro 15 – Autores que sustentaram as hipóteses de pesquisa.....	109
Quadro 16 – Composição das escalas e seus pesquisadores	123
Quadro 17 – Variáveis excluídas após o teste-piloto	128
Quadro 18 – Convenções das variáveis latentes para este estudo	145
Quadro 19 – Relacionamentos entre os construtos.....	145

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Teste de Levene da igualdade de dispersão do erro das variâncias.....	138
Tabela 2 – Análise fatorial exploratória dos construtos	158
Tabela 3 – Análise fatorial confirmatória do modelo de mensuração dos construtos.....	161
Tabela 4 – Validade discriminante	163
Tabela 5 – Perfil dos gestores.....	165
Tabela 6 – Perfil da empresa	166
Tabela 7 – Estatística descritiva das variáveis ou indicadores relativos aos construtos.....	169
Tabela 8 – Estatística descritiva dos fatores formativos.....	170
Tabela 9 – Faturamento bruto da empresa nos últimos 12 meses <i>versus</i> tempo de fundação da empresa.....	172
Tabela 10 – Faturamento bruto da empresa nos últimos 12 meses <i>versus</i> tempo de fundação da empresa.....	172
Tabela 11 – Faturamento bruto da empresa nos últimos 12 meses <i>versus</i> tempo de fundação da empresa.....	172
Tabela 12 – Gestão dos recursos <i>versus</i> tempo de fundação da empresa.....	173
Tabela 13 – Gestão dos recursos <i>versus</i> tempo de fundação da empresa.....	173
Tabela 14 – Gestão dos recursos <i>versus</i> tempo de fundação da empresa.....	174
Tabela 15 – Orientação empreendedora <i>versus</i> percentual de margem líquida de lucro projetado para 2018	174
Tabela 16 – Orientação empreendedora <i>versus</i> percentual de margem líquida de lucro projetado para 2018	175
Tabela 17 – Orientação empreendedora <i>versus</i> percentual de margem líquida de lucro projetado para 2018	175
Tabela 18 – Desempenho organizacional <i>versus</i> percentual de margem líquida de lucro projetado para 2018	175
Tabela 19 – Desempenho organizacional <i>versus</i> percentual de margem líquida de lucro projetado para 2018	176
Tabela 20 – Desempenho organizacional <i>versus</i> percentual de margem líquida de lucro projetado para 2018	176
Tabela 21 – Desempenho organizacional <i>versus</i> percentual de aumento de vendas projetado para 2018	177

Tabela 22 – Desempenho organizacional <i>versus</i> percentual de aumento de vendas projetado para 2018	177
Tabela 23 – Desempenho organizacional <i>versus</i> percentual de aumento de vendas projetado para 2018	177
Tabela 24 – Índices de ajuste da análise fatorial confirmatória dos construtos do modelo proposto	178
Tabela 25 – Índices de ajustes do modelo estrutural	179
Tabela 26 – Teste de hipóteses	180
Tabela 27 – Coeficientes de determinação – modelo teórico	183
Tabela 28 – Efeito moderador do número de colaboradores.....	185
Tabela 29 – Efeito moderador do tempo de fundação da empresa.....	185

LISTA DE SIGLAS

ABIMAQ	Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos
AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AFE	Análise Fatorial Exploratória
AMOS	<i>Analysis of Moment Structures</i>
ANOVA	Análise de Variância
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CD	Capacidade Dinâmica
CDs	Capacidades Dinâmicas
CFI	<i>Comparative Fit Index</i> (Índice de Ajuste Comparativo)
CG	Capacidade Gerencial
CMIN/DF	Razão entre o qui-quadrado (<i>chi-square</i> – χ^2) e <i>degrees of freedom</i> (graus de liberdade – gl)
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CNI	Confederação Nacional da Indústria
COM	Capacidade de Orientação para o Mercado
CP	Capacidade de Precificação
DO	Desempenho Organizacional
GFI	<i>Goodness-of-fit Index</i> (Índice de Qualidade do Ajuste)
GLS	<i>Generalized Least Squares</i> (Mínimos Quadrados Generalizados)
GOF	<i>Goodness-of-fit</i> (Qualidade de Ajuste)
GR	Gestão dos Recursos
GRH	Gestão dos Recursos Humanos
IABr	Instituto Aço Brasil
IFI	<i>Incremental Fit Index</i>
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
MIMIC	<i>Multiple Indicators and Multiple Causes</i>
ML	<i>Maximum Likelihood</i> (Máxima Verossimilhança)
NFI	<i>Normed Fit Index</i> (Índice de Ajuste Normado)
OE	Orientação Empreendedora

P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PGFI	<i>Parsimony Goodness of-fit-index</i> (Índice de Qualidade de Ajuste de Parcimônia)
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
PNFI	<i>Parsimony Normed of-fit-index</i> (Índice de Ajuste Normado de Parcimônia)
PR	<i>Parsimony Ratio</i> (Razão de Parcimônia)
RMSEA	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i> (Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação)
RMSR	<i>Root Mean Square Residual</i> (Raiz do Resíduo Quadrático Médio)
RNI	<i>Relative Index For Non-centralized</i> (Índice de Não Centralidade Relativa)
SIMECS	Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul
SIMMME	Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Bento Gonçalves
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
SRMR	<i>Standardized Root Mean Residual</i> (Raiz Padronizada do Resíduo Médio)
TBR	Teoria Baseada em Recursos
TCD	Teoria das Capacidades Dinâmicas
TLI	<i>Tucker-Lewis Index</i> (Índice de Tucker-Lewis)
VBR	Visão Baseada em Recursos
VIF	<i>Variance Inflation Factor</i> (Fator de Inflação da Variância)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
1.1 PARADIGMA DE PESQUISA	24
1.2 QUESTÃO DE PESQUISA	25
1.3 OBJETIVOS	30
1.3.1 Objetivo geral	30
1.3.2 Objetivos específicos	30
1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TEMA	31
1.4.1 Relevância teórica	33
1.4.2 Relevância do objeto de pesquisa	40
1.5 ESTRUTURA DA TESE DOUTORAL	42
2 REFERENCIAL TEÓRICO	44
2.1 EVOLUÇÃO TEÓRICA DOS CONSTRUTOS.....	46
2.2 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	48
2.3 GESTÃO DOS RECURSOS.....	54
2.3.1 Recursos tangíveis	56
2.3.2 Recursos intangíveis	58
2.3.2.1 Recursos humanos	59
2.3.2.2 Recursos organizacionais	64
2.4 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA.....	68
2.4.1 Inovatividade	73
2.4.2 Assunção de riscos	76
2.4.3 Proatividade	79
2.5 CAPACIDADES DINÂMICAS	82
2.5.1 Capacidade gerencial	88
2.5.2 Capacidade de orientação para o mercado	90
2.5.3 Capacidade de precificação	95
2.6 RELAÇÃO ENTRE OS CONSTRUTOS	98
2.6.1 A capacidade gerencial e a gestão dos recursos	98
2.6.2 A orientação empreendedora e a capacidade gerencial	100
2.6.3 A capacidade gerencial e a capacidade de orientação para o mercado	102
2.6.4 A capacidade gerencial e a capacidade de precificação	104
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	112
3.1 MÉTODO DE PESQUISA.....	112

3.2 LEVANTAMENTO DE DADOS	113
3.3 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA.....	120
3.3.1 Definição do instrumento de pesquisa	122
3.3.1.1 Procedimentos de seleção de escala	122
3.3.1.2 Tradução reversa.....	123
3.3.1.3 Refinamento do instrumento	125
3.3.2 Seleção do objeto de estudo	128
3.3.3 Aplicação do instrumento de pesquisa	129
3.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	131
3.4.1 Preparação dos dados.....	132
3.4.1.1 Dados perdidos e observações atípicas.....	133
3.4.1.1.1 <i>Dados perdidos</i>	133
3.4.1.1.2 <i>Observações atípicas</i>	134
3.4.1.2 Teste das suposições de análise multivariada.....	135
3.4.1.2.1 <i>Normalidade</i>	136
3.4.1.2.2 <i>Homoscedasticidade</i>	137
3.4.1.2.3 <i>Linearidade</i>	139
3.4.1.2.4 <i>Multicolinearidade</i>	140
3.4.2 Modelagem de equações estruturais	141
3.4.2.1 Especificação do modelo	144
3.4.2.1.1 <i>Especificação do modelo estrutural</i>	145
3.4.2.1.2 <i>Diagrama de caminhos</i>	145
3.4.3 Método de estimação do modelo.....	148
3.4.4 Validação do modelo de mensuração e do modelo estrutural	149
3.4.4.1 Qualidade do ajuste de medida.....	149
3.4.4.2 Qualidade do ajuste estrutural	150
3.4.4.3 Índices de ajustes a serem utilizados	151
3.4.5 Validação individual dos construtos	154
3.4.5.1 Unidimensionalidade e confiabilidade	157
3.4.5.2 Validade convergente	160
3.4.5.3 Validade discriminante	162
3.5 TESTE DE MODERAÇÃO	163
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	165
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	165
4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS OU INDICADORES RELATIVOS AOS CONSTRUTOS.....	169
4.3 ANÁLISE DA VARIÂNCIA.....	171

4.4 VALIDAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL	178
4.5 TESTES DAS HIPÓTESES	180
4.6 COEFICIENTES DE DETERMINAÇÃO	183
4.7 ANÁLISE DO EFEITO MODERADOR DO NÚMERO DE COLABORADORES, DO TEMPO DE FUNDAÇÃO, DA EXPORTAÇÃO, DO FATURAMENTO E DA MARGEM DE LUCRO.....	184
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	187
REFERÊNCIAS	195
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: PRIMEIRO E SEGUNDO TESTES-PILOTOS.....	239
APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: APÓS TESTES-PILOTOS	245
APÊNDICE C – CRITÉRIOS DE ESCOLHA DOS ARTIGOS: TEORIAS.....	250
APÊNDICE D – CRITÉRIOS DE ESCOLHA DOS ARTIGOS: CONSTRUTOS	251
APÊNDICE E – CRITÉRIOS DE ESCOLHA DOS ARTIGOS: HIPÓTESES	252
ANEXO A – TRADUÇÃO REVERSA.....	253

1 INTRODUÇÃO

Este estudo está concentrado na área de estratégia e inovação e tem como linha de pesquisa “estratégia e operações”. Para seu desenvolvimento, foram realizadas pesquisas em cinco bases de dados, quais sejam: EBSCO, Emerald, SAGE, Scopus e Web of Science. Os artigos resultantes dessas buscas contribuíram para a identificação de lacunas de pesquisa, para sustentar o referencial teórico, para o desenvolvimento das hipóteses e para a identificação de escalas. Assim, a seguir, estão apresentados os paradigmas teóricos.

Optou-se por abordar o construto desempenho organizacional (DO) sob a ótica financeira e de mercado (JARVIS et al., 2000; LAITINEN, 2002; GARENGO; BIAZZO; BITITCI, 2005). O DO é uma medida da mudança do estado financeiro de uma empresa ou dos resultados financeiros resultantes das decisões dos gestores e da execução dessas decisões pelos membros da organização. Uma vez que a percepção desses resultados é contextual, as medidas utilizadas para representar o desempenho são escolhidas com base nas circunstâncias da organização que estão sendo observadas.

As medidas selecionadas representam os resultados alcançados, positivos ou negativos (LI et al., 2005; CARTON; HOFER, 2006; ANDREWS; BOYNE; WALKER, 2006). Sin et al. (2006) dizem que o desempenho financeiro está relacionado ao retorno sobre o investimento, retorno sobre vendas, crescimento das vendas e quota de mercado. Já o desempenho de mercado está relacionado à retenção de clientes, satisfação e confiança dos clientes. Para Barney (1996), o entendimento do DO, derivado das estratégias, torna-se complexo, sendo indicada a adoção de medidas simplificadas para sua avaliação, destacando-se apenas algumas dimensões em detrimento de outras. Com base no ponto de vista dos autores, justifica-se a escolha deste estudo por investigar o DO sob a ótica financeira e de mercado.

O construto gestão dos recursos (GR) foi estudado com base nos recursos tangíveis e recursos intangíveis. Caves (1984) contempla como recursos os ativos tangíveis e intangíveis que estejam atrelados de forma semipermanente à organização. Particularidades como marcas, reputação, conhecimento tecnológico desenvolvido internamente, informação sobre clientes, colaboradores especializados, habilidades dos gestores, equipamentos, infraestrutura, cultura organizacional, processos eficientes, recursos financeiros, dentre outros, podem ser configurados recursos de uma organização (WERNERFELT, 1984; AMIT; SCHOEMAKER, 1993). São distintos os atributos relacionados às empresas, os quais possuem a finalidade de melhorar sua eficiência e efetividade, impactando no DO (BARNEY, 1991).

O construto orientação empreendedora (OE) foi composto pelas seguintes dimensões: inovatividade, assunção de riscos e proatividade. A orientação empreendedora é conceituada como o comportamento empreendedor, isto é, uma qualidade individual do empreendedor como sendo um indivíduo que desafia a incerteza do ambiente por meio da implementação de ações corporativas (MILLER; FRIESEN, 1982). Por conseguinte, Wiklund e Shepherd (2005) afirmam que a OE influencia positivamente no desempenho de pequenas e médias empresas (PMEs). Segundo eles, a OE contribui para uma melhor compreensão sobre como uma empresa pode atingir seu desempenho.

As capacidades dinâmicas (CDs), as quais se definem como a capacidade de reconfigurar a base de recursos da firma, incluem em sua configuração distintas capacidades. No entanto, identificou-se, a partir da revisão da literatura (LAPLACA, 1997; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; SOFIAN, 2014; BARRALES-MOLINA; MARTÍNEZ-LOPEZ; GÁZQUEZ-ABAD, 2014; DE TONI; MAZZON, 2014; DESARBO et al., 2015; TEECE, 2016; DE TONI et al., 2016; MOORMAN; DAY, 2016; DIAS; DE TONI, 2018, 2019), que a capacidade gerencial (CG), a capacidade de orientação para o mercado (COM) e a capacidade de precificação (CP) podem explicar de forma ampla as capacidades de uma organização.

Teece (2007, 2009) destacou três microfundamentos das capacidades dinâmicas, os quais auxiliam no desenvolvimento das capacidades organizacionais, a saber: (i) a capacidade de identificar o contexto do ambiente (*sensing*); (ii) a capacidade de aproveitar/incorporar oportunidades (*seizing*); e (iii) a capacidade de gerenciar ameaças e transformações (*reconfiguring*). Desta forma, as capacidades dinâmicas formadas por esses microfundamentos auxiliam no desenvolvimento de outras capacidades organizacionais.

A lente teórica das capacidades dinâmicas é um eixo fundamental para o desenvolvimento da capacidade gerencial, da capacidade de orientação para o mercado e da capacidade de precificação, consolidando-as como capacidades organizacionais. Portanto, essa lente teórica é indicada para os estudos de estratégias organizacionais. Caracterizando-se pela mobilização de recursos e capacidades, a fim de atender as estratégias dos negócios, conforme o dinamismo do ambiente, bem como gerar oportunidades de renovação dos negócios. É neste contexto que justifica-se a escolha das capacidades investigadas, oriundas dos microfundamentos das capacidades dinâmicas (TEECE, 2007, 2009, 2018).

A capacidade empreendedora pode ser vista como a capacidade de identificar uma nova oportunidade e desenvolver a base de recursos necessária para buscar as oportunidades. Essa capacidade abrange a identificação de uma nova oportunidade e os investimentos

subsequentes para a base de recursos. Assim, o ajuste e a reconfiguração da base de recursos em conjunto com as oportunidades existentes são a marca das CDs (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ARTHURS; BUSENITZ, 2006).

A base teórica deste estudo foi composta a partir da Teoria Baseada em Recursos (TBR) e da Teoria das Capacidades Dinâmicas (TCD). No que tange ao paradigma metodológico, este estudo utilizou o paradigma positivista, por meio da abordagem quantitativa. Por sua vez, o objetivo metodológico classifica-se como descritivo. Já a ambiência da pesquisa abrange PMEs das indústrias metalmeccânicas, nas quais a investigação foi realizada junto aos seus gestores.

A pesquisa quantitativa foi conduzida por meio de um questionário estruturado, empregando o levantamento de dados com o uso de *survey* de corte transversal. Os dados foram analisados por meio de estatísticas multivariadas, utilizando-se a Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Essa técnica possibilitou a execução dos testes e análises das hipóteses propostas nesta investigação, contando com auxílio dos *softwares* SPSS 21 (Statistical Package for the Social Sciences 21) e AMOS 20 (Analysis of Moment Structures 20).

Portanto, com relação aos construtos abordados na tese, GR e OE são provenientes da TBR, e CG, COM e CP são provenientes da TCD (discutidas na seção 2.1 deste texto), que fundamentam o objetivo de investigar o impacto dos fatores-chave no DO de PMEs do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha.

O Quadro 1 ilustra a classificação, a definição teórica e a fonte dos construtos utilizados neste estudo, os quais estão relacionados com o desempenho organizacional.

Quadro 1 – Designação dos construtos utilizados na tese

(continua)

Teorias	Construtos emergidos	Classificação	Definição	Autores
Teoria Baseada em Recursos (TBR)	Gestão dos Recursos (GR)	Recursos Tangíveis e Intangíveis	Os recursos podem ser classificados em três principais categorias: (i) recursos físicos, chamados, neste estudo, de recursos tangíveis; (ii) recursos humanos, que incluem os trabalhadores produtivos, técnicos e gerenciais; e (iii) recursos organizacionais, que são formados pelas rotinas que coordenam os recursos humanos e físicos de forma produtiva; os dois últimos são chamados de recursos intangíveis.	Barney (1986) Grant (1991) Wernerfelt (1984) Goncharova, Kondratenkoe Zamaraeva (2018)
	Orientação Empreendedora (OE)	Inovatividade Assunção de Riscos Proatividade	A OE foi interpretada como uma qualidade individual do gestor ou proprietário que constantemente desafia a incerteza do ambiente por meio da implementação de ações corporativas. Esse construto foi desenvolvido por Miller (1983), o qual se refere à OE como o comportamento empreendedor que reflete na forma de agir inovadora, proativa e de assumir riscos.	Miller e Friesen (1982) Miller (1983) Covin e Slevin (1989) Lumpkin e Dess (1996a)

(conclusão)

Teorias	Construtos emergidos	Classificação	Definição	Autores
Teoria das Capacidades Dinâmicas (TCD)	Capacidades Dinâmicas (CDs)	Capacidade Gerencial (CG)	A CG é definida como conjuntos complexos de habilidades e conhecimento acumulado que permitem aos empreendedores coordenar atividades e usar seus ativos, a fim de criar valor econômico e sustentar uma vantagem competitiva.	Day (1994) Eisenhardt e Martin (2000) Wu (2007) Dadashinasab e Sofian (2014) Desarbo et al. (2015) Basile e Faraci (2015)
		Capacidade de Orientação para o Mercado (COM)	Orientação para o mercado é definida como a geração e disseminação de inteligência de mercado em toda organização, como uma ação de resposta a informações de mercado. A orientação para o mercado foi considerada uma capacidade que proporciona às empresas vantagens competitivas e um desempenho superior.	Narver e Slater (1990) Slater e Narver (1994) Morgan et al. (2003) Slotegraaf e Dickson (2004) Narver, Slater e Maclachlan (2004) Barrales-Molina, Martínez-Lopez e Gázquez-Abad (2014) Moorman e Day (2016)
		Capacidade de Precificação (CP)	A CP de uma empresa é definida como um conjunto de rotinas, habilidades, sistemas, <i>know-how</i> , mecanismos de coordenação e recursos complementares complexos no aumento do desempenho da empresa. A capacidade de precificação refere-se à capacidade de definição de preços dentro da organização (identificando os preços dos concorrentes, estabelecendo a estratégia de preços, traduzindo da estratégia de preços).	Edwards (1952) Dutta, Zbaracki e Bergen (2003) Liozu (2016) Flatten et al. (2015)

Fonte: revisão da literatura pela autora (2018).

Este estudo está estruturado em cinco capítulos. O Capítulo 1 aborda o paradigma de pesquisa, a delimitação do problema de pesquisa, os objetivos (geral e específicos), o escopo da pesquisa (justificativa e relevância do estudo) e a estrutura da tese doutoral. O Capítulo 2 aborda o referencial teórico, compreendendo as definições dos conceitos e as discussões relacionadas aos objetivos da investigação, por meio de revisão da literatura condizente aos construtos anteriormente citados, bem como o desenvolvimento das hipóteses de pesquisa. Por sua vez, o Capítulo 3 aborda a metodologia da pesquisa, suas etapas, técnicas e procedimentos. Já no Capítulo 4 está apresentada a análise e interpretação dos resultados. Por fim, o Capítulo 5 traz a conclusão.

A seguir, abordam-se o paradigma de pesquisa (seção 1.1), a questão de pesquisa (seção 1.2), os objetivos (seção 1.3), a justificativa e relevância do tema (seção 1.4) e a estrutura da tese doutoral (seção 1.5).

1.1 PARADIGMA DE PESQUISA

Para realização de uma pesquisa, é indispensável que o pesquisador tenha escolhido o paradigma de pesquisa e um tópico para investigação. A rede que contém premissas epistemológicas, ontológicas e metodológicas do pesquisador pode ser denominada paradigma ou esquema interpretativo, um “conjunto básico de crenças que orientam a ação” (GUBA, 1990). Collis e Hussey (2009) ressaltam que o paradigma refere-se ao progresso da prática científica, baseado nas filosofias e nas suposições dos indivíduos sobre o mundo e a natureza do conhecimento.

Os dois paradigmas epistemológicos que são frequentemente adotados entre os pesquisadores da teoria organizacional é o positivista e o fenomenológico. O paradigma positivista é descrito como quantitativo, objetivo, científico, experimental e tradicionalista; e o paradigma fenomenológico é descrito como qualitativo, subjetivo, humanista e interpretativo. Com base nessas definições, este estudo é definido como positivista e, portanto, caracteriza-se como objetivista (SACCOL, 2009; MARCONI; LAKATOS, 2010).

Entende-se por positivismo uma combinação das ideias empiristas, as quais relacionam matemática e lógica (HAYATI; KARAMI; SLEE, 2006; COLLIS; HUSSEY, 2009). O paradigma positivista está atrelado à ontologia realista, uma vez que se acredita em verdades objetivas, independentes da percepção humana; inclusive, considera-se que a realidade é formada por estruturas palpáveis, tangíveis e relativamente estáveis (SACCOL, 2009).

No que tange aos paradigmas metodológicos, este estudo também utilizou o paradigma positivista, por meio da abordagem quantitativa (CRESWELL, 2013). As pesquisas quantitativas tendem a posicionar-se como paradigma clássico ou positivista, o que atende à natureza quantitativa deste estudo. Dessa forma, justifica-se ainda a abordagem positivista, pela utilização predominante da pesquisa *survey* (HAYATI; KARAMI; SLEE, 2006). A pesquisa quantitativa (*survey*) foi escolhida pela necessidade de se identificar quais são os contornos em que o fenômeno está inserido (FORZA, 2002). O Quadro 2 apresenta os paradigmas de pesquisa.

Quadro 2 – Paradigmas de pesquisa da tese

Abordagem	Ontologia	Epistemologia	Paradigma Filosófico	Procedimentos de Abordagem	Técnica de Coleta e Análise dos Dados
Quantitativa	Realista	Objetivista	Positivista	Pesquisa de levantamento (<i>survey</i>)	Questionário estruturado Amostragem não probabilística Análise estatística (Modelagem de Equações Estruturais)

Fonte: elaborado pela autora (2018).

Sendo assim, no que tange aos paradigmas teóricos, neste estudo estão abordados: a GR, a OE, a CG, a COM, a CP e o DO. A base teórica desta tese doutoral foi composta pela TBR e pela TCD. Na sequência, será abordada a questão de pesquisa deste estudo (seção 1.2).

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

O problema ou questão de pesquisa é apresentado em forma de uma indagação referente à relação entre duas ou mais variáveis. Também se refere a uma dificuldade, de ordem teórica ou prática, reconhecida como algo relevante, para a qual é necessário encontrar uma solução, isto é, representa o que o pesquisador pretende investigar e esclarecer. Dessa forma, a questão de pesquisa incide em um enunciado apontado de forma objetiva e compreensível, sendo que uma das formas para alcançar a resposta é por meio de uma pesquisa ou de processos científicos (DENZIN; LINCOLN, 2005).

Este estudo teve a finalidade de propor e testar um modelo conceitual do DO delineando os fatores-chave que contribuem para a *performance* de PMEs do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha. Cabe ressaltar que o DO foi investigado mediante a ótica de

resultados financeiros e de mercado. Assim, o DO refere-se à forma como uma organização atinge seus objetivos, seja de forma financeira e/ou de mercado (LI et al., 2005). Para Neely (2002), o DO é essencial para que os pesquisadores e gestores avaliem as empresas e as comparem a seus concorrentes, na medida em que o DO é o princípio fundamental na avaliação das organizações, suas ações e seus ambientes.

A TBR sugere que a vantagem competitiva e o DO podem ser obtidos e sustentados ao longo do tempo a partir da exploração de recursos e capacidades (PENG; SCHROEDER; SHAH, 2008). A TBR adota uma visão interna em que a empresa é a unidade primária de análise e seu desempenho é advindo da exploração de recursos tangíveis e intangíveis (LAVIE, 2006).

A perspectiva da TCD amplia o argumento da TBR, isto é, uma complementa a outra, uma vez que a TCD vem introduzindo argumentos evolutivos (FERDINAND et al., 2005; WANG; AHMED, 2007), destacando como os recursos podem ser desenvolvidos e como os recursos atuais podem ser reconstruídos em ambientes em mudança (MENON, 2008; AMBROSINI; BOWMAN, 2009), assim como focando na capacidade da empresa em reconstruir suas rotinas para responder a essas mudanças (DOVING; GOODERHAM, 2008; GREEN; LARSEN; KAO, 2008).

As CDs vão além do que apenas uma adição da TBR; elas são responsáveis pela modificação de recursos e capacidades e, conseqüentemente, impactam no DO (ZOTT, 2003). As CDs consideram dois aspectos fundamentais, complementares em relação à TBR: (i) a mudança no ambiente externo; e (ii) o papel fundamental da gestão estratégica (TEECE; PISANO, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; CAVUSGIL; SEGGIE; TALAY, 2007). Portanto, a análise do ambiente não considera indústria de forma isolada, e sim como um ecossistema de negócios (TEECE, 2007). As CDs como um processo organizacional são vistas como um conjunto de recursos e capacidades, que são configurados para suportar essas exigências do ambiente.

A literatura sobre DO contribui com a lacuna de pesquisa sobre os diversos fatores que levam uma organização ao seu desempenho, pois há distintos estudos que abordam o tema. O progresso de uma empresa depende do seu DO, o qual significa sua capacidade de implementar estratégias efetivamente para alcançar seus objetivos (RANDEREE; AL YOUHA, 2009). Assim, são distintas as variáveis que constituem o DO (RYAN; EMMERLING; SPENCER, 2009). O desempenho de qualquer organização depende em grande parte do nível de habilidades que seus gestores possuem quando se trata de implementar estratégias.

Silva (2014) citou, em seus estudos, a essência da liderança como uma relação condicional que existe entre um gestor e seus colaboradores, observando os obstáculos para alcançar os objetivos organizacionais. Logo, é essencial que as técnicas que os gestores utilizam sejam flexíveis o suficiente para acomodar a mudança. Portanto, o desempenho de uma empresa também depende de seus colaboradores, que são uma parte fundamental da organização e formam a equipe que trabalha para atingir os objetivos da firma.

Ademais, as competências cognitivas dos gestores e membros da empresa são consideradas indispensáveis para o desempenho eficaz. Todavia, ainda são necessários estudos que determinem fatores que influenciam no desempenho. Pesquisas adicionais devem se concentrar na determinação de recursos e capacidades que influenciam a *performance* organizacional, com base em diferentes contextos (ALMATROOSHI; SINGH; FAROUK, 2016). As organizações que possuem gestores capacitados refletem sobre as “políticas, programas e gestão dos recursos”, permitindo que sejam “adaptáveis, eficazes e eficientes” (BURGESS, 1975, p. 711).

Como um antecedente necessário à eficácia, a capacidade dá forma e suporta capacidades de desempenho em longo prazo. A capacidade é bidimensional: uma dimensão capta recursos em disposição gerencial, enquanto a outra inclui um conhecimento hábil e de gestão, a fim de integrar sistemas a vantagens e *performance* organizacionais (INGRAHAM; DONAHUE, 2000; MELTON; MEIER, 2017). Os estudos de Hussain, Ismail e Akhtar (2015) examinaram a relação entre OE e DO; os autores ressaltam que o tema tem recebido recentemente atenção na literatura de *marketing* e empreendedorismo.

As pesquisas empíricas sobre os fatores determinantes do desempenho das empresas mostraram que a OE de uma empresa tem influência positiva significativa no DO. Contudo, essa relação foi objeto de menos atenção no contexto das PMEs. A OE é considerada como uma atitude gerencial orientada para os processos de elaboração de estratégias, que fornece às organizações uma base para decisões e ações empreendedoras (LUMPKIN; DESS, 1996a; RICHARD et al., 2004).

As CDs corroboram com a solução sistemática dos problemas, permitindo, assim, à empresa “tomar decisões oportunas e orientadas para o mercado” e introduzir mudanças inovadoras na base de recursos (BARRETO, 2010, p. 227; TEECE, 2014). As CDs ampliam as outras capacidades (isto é, a resolução de problemas para o presente), havendo a probabilidade de resultar em eficiência superior. Ao mesmo tempo, elas envolvem a construção de novos recursos ou capacidades de resolução de problemas para o futuro (DANNEELS, 2016), o que pode conferir um DO superior, isso porque as CDs permitem que a empresa desenvolva novos

produtos e novos processos, possibilitando a inserção em novos mercados (FAINSHMIDT et al., 2016).

A partir das leituras dos artigos, resultantes da bibliometria, segue, no Quadro 3, a apresentação dos autores correspondentes a cada construto abordado nesta investigação.

Quadro 3 – Construtos e autores que embasaram o estudo

(continua)

Autores	Construtos					
	DO	GR	OE	CG	COM	CP
Narver e Slater (1990)	X					
Slater e Narver (1995)	X					
Ellinger et al. (2002)	X					
Cano, Carrillat e Jaramillo (2004)	X					
Zheng (2005)	X					
Carton e Hofer (2006)	X					
Rauch et al. (2009)	X					
Al-Dhaafri, Yusoff e Al-Swidi (2014)	X					
McDowell, Harris e Geho (2015)	X					
Huang et al. (2016)	X					
Singh, Darwish e Potocnik (2016)	X					
Penrose (1959)		X				
Penrose (1962)		X				
Martins (1972)		X				
Price (1977)		X				
Caves (1984)		X				
Barney (1986)		X				
Grant (1991)		X				
Edvinsson e Malone (1997)		X				
Bontis (1999)		X				
Morgan, Kaleka e Katsikeas (2004)		X				
Katou (2015)		X				
Miller (1983)			X			
Covin e Slevin (1988)			X			
Covin e Slevin (1989)			X			
Covin e Slevin (1991)			X			
Lumpkin e Dess (1996a)			X			
Wiklund (1999)			X			

(conclusão)

Autores	Construtos					
	DO	GR	OE	CG	COM	CP
Lumpkin e Dess (2001)			X			
Wiklund e Shepherd (2005)			X			
Chen, Li e Evans (2012)			X			
Day (1994)				X		
Eisenhardt e Martin (2000)				X		
Bowen et al. (2001)				X		
Kor e Mahoney (2004)				X		
Desarbo et al. (2005)				X		
Teece (2007)				X		
Wu (2007)				X		
Wang e Feng (2012)				X		
Dadashinasab e Sofian (2014)				X		
Basile e Faraci (2015)				X		
Narver e Slater (1990)					X	
Deshpandé, Farley e Webster (1993)					X	
Fahy et al. (2000)					X	
Kotabe, Srinivasan e Aulakh (2002)					X	
Morgan et al. (2003)					X	
Weerawardena (2003)					X	
Narver, Slater e MacLachlan (2004)					X	
Song, Nason e Benedetto (2008)					X	
Morgan e Katsikeas (2012)					X	
Barrales-Molina, Martínez-Lopez e Gázquez-Abad (2014)					X	
Morgan et al. (2015)					X	
Edwards (1952)						X
Laplaca (1997)						X
Makadok (2001)						X
Dutta et al. (2002)						X
Nagle e Holden (2002)						X
Dutta, Zbaracki e Bergen (2003)						X
Berggren e Eek (2007)						X
Hallberg (2008)						X
Flatten et al. (2015)						X

Fonte: revisão da literatura pela autora (2018).

A bibliometria realizada indicou que a GR, a OE e as CDs impactam no DO, porém essas pesquisas foram realizadas de forma individual. Por meio delas, observou-se que há uma carência de estudos que analisem a relação entre GR, OE, CG, COM, CP e DO, testando todos esses construtos. Diante das lacunas identificadas e a relevância do estudo (vide seção 1.4), a questão que norteou esta tese doutoral foi: “Quais os fatores-chave que impactam no desempenho organizacional de pequenas e médias empresas do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha?”.

1.3 OBJETIVOS

Após a apresentação do problema de pesquisa, é necessária a definição dos objetivos ou metas da investigação, isto é, o objetivo norteará a direção geral do estudo (COLLIS; HUSSEY, 2009). O objetivo define de modo direto que aspecto da problemática, de forma ampla e previamente apresentada, compõe o interesse central da pesquisa (DENZIN; LINCOLN, 2005). Considerando a delimitação do problema de pesquisa apresentado na seção 1.2, o objetivo geral da pesquisa segue na seção 1.3.1.

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo foi propor e testar um modelo conceitual do desempenho organizacional delineando os fatores-chave que contribuem para a *performance* de pequenas e médias empresas do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha.

Os objetivos específicos que deram suporte ao objetivo geral estão descritos na seção 1.3.2.

1.3.2 Objetivos específicos

Para atender o objetivo geral desta investigação, tomaram-se como objetivos específicos:

- a) identificar, a partir da revisão da literatura, de que forma os construtos podem impactar no desempenho das organizações;
- b) mensurar o quanto os construtos impactam no desempenho organizacional;
- c) identificar a relação entre os construtos;

- d) validar o modelo teórico proposto a partir de uma *survey* com as indústrias do setor metalmecânico;
- e) identificar os fatores moderadores (número de colaboradores, tempo de fundação, exportação, faturamento e margem de lucro) que podem interferir na relação entre os construtos analisados com o desempenho organizacional.

1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TEMA

O tema de uma investigação é uma proposição abrangente, podendo ser um assunto que se deseja comprovar ou desenvolver, estudar e pesquisar ou determinar o que será investigado (CRESWELL, 2013). O tema da pesquisa abrange os seguintes construtos: gestão de recursos, orientação empreendedora, capacidade gerencial, capacidade de orientação para o mercado, capacidade de precificação e desempenho organizacional. Sendo assim, esta pesquisa é a continuidade da dissertação da autora desta tese, intitulada “Impactos dos modelos mentais no desempenho organizacional: um estudo no setor metalmecânico em Caxias do Sul”.

Na dissertação citada, identificou-se que 27,1% do DO foi explicado pelos modelos mentais dos empreendedores (DIAS, 2015; DIAS; DE TONI, 2019). Todavia, os modelos mentais não são os únicos fatores influenciadores; existem diversos outros. Assim, este estudo pretende dar continuidade às pesquisas já desenvolvidas anteriormente, trazendo outros motivadores da *performance* das organizações (DE TONI et al., 2017). A justificativa do desenvolvimento desta pesquisa está na necessidade de entender quais são estes fatores que conduzem as PMEs ao seu desempenho, atrelados à TBR e à TCD.

O desenvolvimento de capacidades sugere que as empresas geram desempenho financeiro por serem mais eficazes do que seus concorrentes no desenvolvimento de recursos. Uma dependência da literatura é que os recursos são as matérias-primas para a criação de capacidades (WERNERFELT, 1984), sendo que é a disponibilidade de recursos que determina a aptidão das empresas em desenvolverem suas capacidades. Essa posição sugere uma relação de causa-efeito entre recursos, capacidades e DO, a qual tem sido estudada a partir de uma perspectiva teórica. Todavia, ainda há carência de pesquisas utilizando a combinação desses construtos sob o ponto de vista empírico (GIL-PADILLA; ESPINO-RODRÍGUEZ, 2008).

Nos últimos 20 anos, os pesquisadores dedicaram esforços empíricos para entender a relação entre GR e resultados organizacionais. Os pesquisadores na área de gestão estratégica categorizaram os resultados organizacionais em três grupos primários: (i) resultados dos recursos humanos, tais como habilidades, atitudes e comportamento dos colaboradores; (ii)

resultados operacionais, tais como produtividade, crescimento e criatividade; e (iii) resultados financeiros, tais como crescimento das vendas, retorno sobre o patrimônio líquido e retorno sobre os ativos (KATOU, 2015). Uma gestão pode ajudar os departamentos de recursos humanos e de produção e, com isso, melhorar o DO (MARTÍN; GARCÍA, 2010).

No entanto, alguns pesquisadores ressaltaram que as relações entre a gestão de recursos humanos (GRH) e os resultados ainda não são claros (BULLER; MCEVOY, 2012) ou são estatisticamente fracos (PAAUWE, 2009), ou seja, ainda carecem de mais investigações, as quais possam relacionar outros recursos, uma vez que são distintos os fatores que levam uma organização ao seu desempenho. Sendo assim, a proposta desta tese é abordar os recursos tangíveis e intangíveis relacionados ao DO.

No que tange à OE, ela é considerada um ativo fundamental para as empresas que competem em ambientes dinâmicos (COLTON; ROTH; BEARDEN, 2010). A OE é definida como os métodos, práticas e estilos de tomada de decisão que os gestores usam para agir com eficiência e eficácia, impactando positivamente no DO (PARVEEN; JAAFAR; AININ, 2016). Inclui processos como experimentar novas tecnologias promissoras, estar disposto a aproveitar novas oportunidades no mercado de produtos e ter uma predisposição para empreender empreendimentos de risco (LUMPKIN; DESS, 1996b).

Já a finalidade das CDs é facilitar a mudança dentro de uma organização. Helfat et al. (2007) ressaltam que a essência das CDs está na identificação da necessidade de mudança dentro das organizações, na formulação de uma resposta a essa necessidade e na implementação de uma ação. Apesar de uma organização poder enfrentar a necessidade de mudar algo, ela pode não ter a capacidade de fazê-lo, postergando, assim, a mudança estratégica necessária (ZAJAC; KRAATZ, 1993). Assim sendo, a rapidez com que uma organização identifica, formula e implementa a mudança depende de suas CDs (YI et al., 2015).

As organizações estão tentando combinar seus recursos tangíveis e intangíveis e competências, a fim de elaborar uma visão estratégica sistemática e dinâmica, capaz de melhorar continuamente o DO (MARTINHO; GOMES; YASIN, 2016; DIAS; MILAN; DE TONI, 2019). O DO inclui melhor aproveitamento de ativos, uma posição competitiva e lucros (FUGATE; DAVIS; GOLDSBY, 2009; OMAR et al., 2012; ARORA; ARORA; SIVAKUMAR, 2016). Ele pode ser medido pelo desempenho financeiro da empresa (GREEN; INMAN, 2005), que é operacionalizado em termos de participação de mercado, retorno sobre ativos totais e crescimento de vendas (TAN et al., 1999; GREEN; INMAN, 2005).

Mediante a pesquisa nas bases de dados, observou-se que há uma oportunidade de estudo que possa verificar a relação entre os construtos propostos por esta investigação, uma

vez que não foram identificados trabalhos que verificassem a sua relação em um mesmo modelo. Os levantamentos realizados foram no período inicial disponível por cada base (sendo elas: EBSCO, Emerald, SAGE, Scopus e Web of Science) até o ano da realização desta pesquisa, que foi 2018. Dessa forma, esta tese apresenta um avanço na fronteira do conhecimento por meio de uma análise conjunta desses construtos.

Cabe ressaltar que esses construtos foram identificados mediante a análise de conteúdo dos artigos resultantes do estudo bibliométrico de forma individual. Sendo assim, a justificativa e relevância do tema também se dão a partir da codificação e categorização dos fatores determinantes para o DO, desenvolvido com o apoio do *software* MAXQDA 12. Assim, pôde-se verificar a presença de determinadas evidências que se representam como lacunas ou oportunidades de pesquisa no que tange aos temas aqui tratados e, em decorrência disso, dos construtos a serem abordados. Portanto, a justificativa deste estudo foi desenvolvida a partir de dois tópicos, os quais são considerados fundamentais para a construção de uma tese de doutorado: a relevância do estudo e o ineditismo.

1.4.1 Relevância teórica

A fim de verificar a originalidade desta investigação, optou-se pela realização de buscas na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) por estudos defendidos e indicados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) no ano de 2018, tendo sido realizadas três rodadas de buscas por palavras-chave, em todos os campos. Na primeira rodada, buscou-se por termos individuais (entre aspas); já na segunda rodada, buscou-se verificar a relação de cada construto com o DO (pesquisa com dois termos, sem a utilização de aspas) e, na terceira, objetivou-se verificar estudos que contemplassem os quatro construtos centrais que esta pesquisa se propõe a investigar (pesquisa com quatro termos, sem a utilização de aspas). A partir desse resultado, foram analisadas as 56 teses, a fim de identificar as abordagens das pesquisas. As leituras aconteceram inicialmente no título, posteriormente no resumo e, ao observar-se que o tema aproximava-se ao deste estudo, foram lidas na íntegra.

A primeira busca foi realizada com o termo “metalmecânico”, que resultou em 94 registros, sendo 78 dissertações e 16 teses; da área de Administração, localizaram-se 11 documentos. A busca pelo construto “gestão dos recursos” resultou em 1.520 registros, sendo 1.132 dissertações e 388 teses; da área de Administração, localizaram-se 18 documentos. Na busca pelo construto “orientação empreendedora”, foram encontrados 35 registros, dos quais

21 eram dissertações e 14, teses; da área de Administração, foram localizados 5 documentos. Na busca pelo construto “capacidades dinâmicas”, que resultou em 143 registros, 72 eram dissertações e 71, teses; da área de Administração, localizaram-se 15 documentos. E na busca pelo construto “desempenho organizacional”, obtiveram-se 438 registros, dos quais 320 eram dissertações e 118, teses; da área de Administração, localizaram-se 43 documentos.

A segunda busca foi realizada com a intenção de ver a relação de cada construto com o DO. Assim, a busca pelos construtos GR e DO resultou em 514 registros, sendo 332 dissertações e 182 teses; da área de Administração, foram 23 documentos. Na busca pelos construtos OE e DO, encontraram-se 29 registros, dos quais 17 dissertações e 12 teses; da área de Administração, apenas 1 documento. Na busca pelos construtos CDs e DO, que resultou em 251 registros, 132 eram dissertações e 119, teses; da área de Administração, localizaram-se 2 documentos.

Por fim, a terceira rodada buscou identificar estudos que contemplassem os quatro construtos centrais desta pesquisa. Assim, a busca foi feita com as seguintes palavras-chave: desempenho organizacional, gestão dos recursos, orientação empreendedora e capacidades dinâmicas. O resultado dessa terceira pesquisa não identificou nenhum estudo.

Também no ano de 2018 foram realizadas três rodadas de pesquisas na Global ETD Search. Até o momento da realização da busca, essa base contemplava 5.425.604 teses e dissertações eletrônicas a nível mundial (NDLTD, 2018). As leituras aconteceram inicialmente no título, posteriormente no resumo e, ao observar-se que o tema aproximava-se deste estudo, os trabalhos eram lidos na íntegra. A partir desse resultado, foram analisadas 38 teses, a fim de identificar as abordagens das pesquisas.

A primeira rodada corresponde à busca pelos construtos de forma individual. Os termos de buscas foram: “*organizational performance*”, “*resource management*”, “*entrepreneurial orientation*” e “*dynamic capabilities*”. Os filtros utilizados foram: idiomas português, inglês, espanhol e francês, publicadas do ano 2012 até o ano de 2018. Com o termo de busca “*organizational performance*”, foram encontrados 459 documentos, sendo 217 em inglês, 220 em português, 16 em francês e 6 em espanhol. Com o termo de busca “*resource management*”, obtiveram-se 2.885 documentos, dos quais 2.094 em inglês, 594 em português, 168 em francês e 29 em espanhol. Com o termo de busca “*entrepreneurial orientation*”, foram localizados 167 documentos, sendo 128 em inglês, 27 em português, 8 em francês e 4 em espanhol. E com o termo de busca “*dynamic capabilities*”, encontraram-se 282 documentos, dos quais 180 em inglês, 84 em português e 18 em francês.

A segunda rodada corresponde à busca pelos construtos e sua relação com DO. Os termos de buscas foram: “*resource management*” AND “*organizational performance*”, “*entrepreneurial orientation*” AND “*organizational performance*” e “*dynamic capabilities*” AND “*organizational performance*”. Os filtros utilizados foram: idiomas português, inglês, espanhol e francês, publicadas do ano 2012 até o ano de 2018. Com os termos de buscas “*resource management*” AND “*organizational performance*”, foram localizados 20 documentos, sendo 14 em inglês e 6 em português. Com os termos “*entrepreneurial orientation*” AND “*organizational performance*”, foram encontrados 9 documentos em português. E com os termos de busca “*dynamic capabilities*” AND “*organizational performance*”, foram obtidos 16 documentos, dos quais 7 em inglês e 9 em português.

Finalmente, a terceira rodada teve o objetivo de verificar a existência de estudos que contemplassem os quatro construtos propostos por esta pesquisa. O termo de busca foi: “*resource management*” AND “*entrepreneurial orientation*” AND “*dynamic capabilities*” AND “*organizational performance*”, sem aplicação de filtros. O resultado desta busca resultou em uma tese em inglês, que foi lida e observou-se que se tratava da viabilidade de investimentos em tecnologias de informação e comunicação, alicerçados nos recursos e capacidades. Com isso, foi possível identificar que a única tese resultante da busca não tratava dos construtos propostos por esta investigação.

Diante do exposto, justifica-se a escolha desses construtos, uma vez que há estudos que apontam a relação de cada construto citado com o DO. Entretanto, na BDTD e na Global ETD Search observou-se que não há estudos que contemplem os quatro referidos construtos juntos com as dimensões propostas. Para embasar os construtos que apresentam relação com DO, identificaram-se duas teorias: a Teoria Baseada em Recursos e a Teoria das Capacidades Dinâmicas, que são detalhadas na sequência.

Baseada na economia evolucionária e nos estudos de Penrose (1959), a Visão Baseada em Recursos (VBR) vem recebendo significativa atenção pela academia (BARNEY; DAVID; KETCHEN Jr., 2001). Ela difere da teoria da economia industrial tradicional da empresa, a qual depende do alinhamento com as forças ambientais externas, para explicar a rentabilidade da empresa. A VBR postula que os recursos internos da empresa são os preditores principais de desempenho financeiro superior, conduzindo-a ao DO (WERNERFELT, 1984).

Em contraste à perspectiva externamente focada, a qual objetiva vincular a estratégia de uma organização com fatores de posicionamento e competitividade ambiental, a VBR concentra-se em vantagens decorrentes dos seus recursos organizacionais internos (PETERAF, 1993). As organizações podem alcançar vantagens de desempenho sustentadas pela acumulação

de recursos que produzem valor econômico, os quais são relativamente escassos, e podem suportar as tentativas de imitação, aquisição ou substituição por parte dos concorrentes (BARNEY, 1991; SAMPLER, 1998).

Cada empresa é capaz de possuir recursos heterogêneos que são difíceis de replicar. Se estes recursos podem fornecer vantagem de mercado e não podem ser facilmente imitados, haverá o potencial de proporcionar à organização uma vantagem competitiva sustentável. A contribuição da VBR está na ideia de que as empresas devem focar no desenvolvimento de ativos e processos internos (GRANT, 1991). Dessa forma, as empresas devem promover processos que são recursos fundamentais inimitáveis e de alavancagem, a fim de atingir o DO. De acordo com a VBR, o DO e a vantagem competitiva sustentável de uma empresa dependem diretamente dos seus recursos e da sua utilização (SHAPIRO, 1999).

A VBR é uma estrutura estratégica que fornece um entendimento de por que algumas empresas superam outras. A sua importância reflete-se na sua ampla inclusão nos fatores estratégicos como uma ferramenta para avaliar os pontos fortes e fracos de uma empresa (ESPINO-RODRÍGUEZ; PADRÓN-ROBAINA, 2005; SHEEHAN, 2006). Ademais, a VBR transformou-se em uma grande teoria em gestão estratégica, segundo Liang, You e Liu (2010), sendo chamada de Teoria Baseada em Recursos. A TBR tem sido utilizada para analisar o nível da empresa e seus atributos sob diferentes termos, tais como recursos e rotinas, os quais são fundamentais para o DO (GOH; PRAKASH; YEO, 2007) e a vantagem competitiva. Os recursos da empresa incluem todas as entradas que permitem à empresa trabalhar e implementar suas estratégias (OLAVARRIETA; ELLINGER, 1997).

Os recursos da empresa podem ser tangíveis ou intangíveis (HALL, 1992) e podem ter sido desenvolvidos dentro da empresa ou adquiridos no mercado. Os defensores da TBR afirmam que sua utilidade não consiste em prever uma relação de desempenho de recursos, como é feito na literatura, mas na incorporação de um elemento de “ação”. Esse elemento tem a finalidade de descobrir o que as empresas fazem com seus recursos que leva a uma vantagem competitiva e desempenho superior (KULL; MENA; KORSCHUN, 2016).

A TBR é uma perspectiva teórica que se difunde na área da gestão estratégica (LIOUKAS; REUER; ZOLLO, 2016). Essa teoria considera uma empresa como um conjunto de recursos e esse ponto de vista provou ser uma estrutura teórica influente para entender como a vantagem competitiva e, por extensão, o DO são alcançados (YU et al., 2018). A TBR, em sua essência, procura explicar a geração e apropriação de lucros econômicos (BARNEY, 2018).

Cabe ressaltar que a TBR fundamenta o construto GR (recursos tangíveis e recursos intangíveis) e o construto OE (inovatividade, assunção de riscos e proatividade). Na sequência,

o Quadro 4 mostra as evoluções das contribuições referentes a essa teoria, no ponto de vista de distintos autores.

Quadro 4 – Obras que contribuíram com a Teoria Baseada em Recursos

(continua)

Autor (Ano)	Contribuição
Penrose (1959)	Empresas vistas como conjunto de recursos. O crescimento da empresa baseado nos seus recursos e coordenada por recursos gerenciais.
Lippman e Rumelt (1982)	Ambiguidade causal como um requisito-chave para um desempenho superior.
Wernerfelt (1984)	Empresas como conjuntos de recursos.
Rumelt (1984)	Teoria estratégica da empresa com base na ideia de empresas como conjunto de recursos.
Barney (1986)	Características do mercado de fatores determinam as possibilidades de uma empresa conquistar recursos financeiros.
Rumelt (1987)	A importância de isolar mecanismos para conquistar recursos financeiros.
Rumelt (1987) Dierickx e Cool (1989)	Sobre as barreiras imitáveis (por exemplo, ambiguidade causal e isolamento de mecanismos como interconexão de ativos, estoque de ativos de eficiência, etc.) que impedem a imitação (ou a tornam muito cara) de outros concorrentes.
Day e Wensley (1988) Aaker (1989) Grant (1991)	Modelos para formulação de estratégias que têm fontes de vantagem competitiva sustentável.
Hansen e Wernerfelt (1989) Rumelt (1991)	Estudos empíricos que suportam a hipótese de que os recursos específicos da empresa ou fatores organizacionais são mais importantes do que as variáveis da indústria para explicar o DO superior.
Prahalad e Hamel (1990)	As competências como condutores da estratégia corporativa e de diversificação. As empresas devem se diversificar em negócios relacionais, que podem fazer uso e melhorar as competências essenciais da organização.
Barney (1991)	Recursos estratégicos fundamentais podem ser fontes de vantagem competitiva sustentável, se eles são escassos, difíceis de imitar, não substituíveis e valiosos.
Conner (1991)	Comparação da TBR da empresa com outras abordagens baseadas na economia. Esclarecimento de pressupostos da TBR e suas implicações para as estratégias.
Peteraf (1993)	Uma estrutura baseada em recursos integrativos da vantagem competitiva sustentável. Propõe que as empresas obtenham um desempenho superior, conquistando rendas de recursos escassos e eficientes e/ou do poder de mercado nos mercados de produtos.

(conclusão)

Autor (Ano)	Contribuição
Day (1994)	Sugere que as organizações orientadas para o mercado possuem melhores capacidades, particularmente do mercado, de detecção e vinculação de clientes, que influenciam o restante da organização.
Collis e Montgomery (1995) Barney (1995)	Opiniões mais recentes e orientadas gerencialmente pela TBR da empresa.
Collis e Montgomery (1995)	Análise e articulação entre TBR da empresa e abordagens evolutivas.
Crook et al. (2008)	As implicações de <i>performance</i> dos recursos estratégicos são essenciais e relativamente constantes entre uma ampla variedade de contextos, na medida em que o tamanho, a diversidade, a indústria, dentre outros, não explicariam o desempenho das organizações, o que reforça os pressupostos da TBR de que os recursos e as capacidades internas seriam os principais determinantes desses distintos desempenhos.
Gruber et al. (2010)	Em análise das áreas de vendas e distribuição, procurou-se compreender a relação entre recursos e <i>performance</i> , por meio da mensuração de recursos e capacidades nessas áreas. Logo, constatou-se que esses recursos e capacidades contribuem para a <i>performance</i> da organização.
Barney, Ketchen e Wright (2011)	A VBR da empresa, também citada como TBR, fornece uma estrutura fundamental para explicar e prever a base da vantagem competitiva e do desempenho de uma empresa.
Hitt, Xu e Carnes (2016)	A TBR é um paradigma dominante na gestão estratégica e tem se tornado cada vez mais popular em áreas adjacentes e complementares, como gestão de operações e <i>marketing</i> , e subdisciplinas de gestão, como GRH e empreendedorismo.
Yu et al. (2018)	As capacidades se relacionam à capacidade da empresa em usar seus recursos “para afetar um fim desejado” e são análogas aos bens intermediários gerados pela firma usando processos organizacionais para fornecer “maior produtividade de recursos”.

Fonte: revisão da literatura pela autora (2018).

Por sua vez, a Teoria das Capacidades Dinâmicas surgiu a partir da combinação das abordagens teóricas relacionadas à exploração e ao desenvolvimento interno e externo de capacidades da empresa (PENROSE, 1962; TEECE, 1982; WERNERFELT, 1984). O surgimento aconteceu em resposta às constantes mutações no ambiente de negócios a partir do desenvolvimento de capacidades particulares e do aprimoramento das já existentes (IANSITI; CLARK, 1994; HENDERSON, 1994; TEECE; PISANO, 1994). Pesquisas que destacaram novos tipos de capacidades organizacionais também contribuíram significativamente para o surgimento das CDs, por exemplo, os estudos de Leonard-Barton (1992) e Collis (1994).

A TCD já surgiu reconhecendo a função da exploração do conjunto de recursos e capacidades organizacionais existentes, bem como a função da exploração de novos (combinação, integração, renovação). Por conseguinte, o pensamento das CDs toma como base a visão schumpeteriana evolutiva da concorrência entre as empresas. Assim, as diferenças entre as empresas originam-se por meio de novas combinações de recursos e capacidades, desenvolvidas pelas empresas ao longo de sua trajetória (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

A perspectiva das CDs complementa os argumentos de Schumpeter, ressaltando a função dos processos internos da empresa sobre o desenvolvimento de novas capacidades e combinações de recursos, os quais são fundamentais para a concorrência. Ademais, os processos organizacionais são adaptados e restritos pela própria trajetória organizacional (TEECE; PISANO, 1994). Portanto, a perspectiva das CDs difere-se de outras abordagens da vantagem competitiva (pode-se citar a TBR e a abordagem do conflito estratégico), o que se dá devido à sua potencialidade em abordar o comportamento da gestão no alcance de vantagem competitiva em ambientes com constantes mutações (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

As capacidades podem ser instigadas com o aprendizado de novas habilidades, que ampliam o conjunto de habilidades atuais ou adiciona um recurso complementar do portfólio de recursos ao conjunto atual. Um recurso adicional pode ter estado no portfólio de recursos há algum tempo ou pode ter sido desenvolvido ou adquirido recentemente com o objetivo de agregar a uma determinada capacidade (PAN; PAN; LIM, 2015). Outro fator essencial é a rede de relações da organização; o valor de parceria mais elevado melhora o desempenho das obras colaborativas tomadas em conjunto pelos parceiros (CHANG; CHEN; HUANG, 2015; HELFAT; PETERAF, 2015).

Os gestores devem abordar as mudanças ambientais e devem conectá-las à geração de novas CDs, considerando as estratégias funcionais complementares (BARRALES-MOLINA; MONTES; GUTIERREZ-GUTIERREZ, 2015). A construção de capacidades operacionais em nível de projetos e CDs em nível de gestão aparece como o mecanismo generativo para a influência dos gestores sobre o desempenho da empresa (HERMANO; MARTÍN-CRUZ, 2016). Assim, os pesquisadores devem considerar os efeitos de diferentes configurações de CD sobre os resultados do desempenho (GELHARD; VON DELFT; GUDERGAN, 2016).

Logo, os gestores que pretendem reconfigurar sua base de conhecimento devem resistir às tendências de rotina de atividades operacionais e estratégicas para obter vantagens de eficiência e alcançar o DO (WOHLGEMUTH; WENZEL, 2016). As CDs devem, portanto, dar às empresas que as possuem uma vantagem competitiva de longo prazo, levando ao crescimento corporativo e a um melhor desempenho financeiro (ESSID; BERLAND, 2018).

Ademais, CDs não é apenas outro nome para estratégia. Na estrutura de CDs, a estratégia está intimamente conectada, mas separada de capacidades. Fortes CDs levam a uma coleção coerente de conhecimentos e habilidades necessárias para abordar as oportunidades de mercado no futuro próximo e ao desenvolvimento de um modelo de negócios viável. Estratégia é sobre a determinação detalhada de maneiras que podem ser mais bem alavancadas, dado o entendimento da alta gerência sobre o comportamento das empresas rivais. Decidir em quais segmentos ingressar, criar novas dimensões de concorrência, definir preços, estruturar alianças, segmentar regiões geográficas e desenvolver talentos é uma área de estratégia (SCHOEMAKER; HEATON; TEECE, 2018).

A experiência e a personalidade do gestor influenciam as CDs de sua empresa, conforme Von Den Driesch et al., 2015. Esses autores realizaram um estudo com o objetivo de esclarecer a relação entre as CDs e o DO por meio da avaliação de estudos empíricos nos últimos 17 anos. No que tange ao DO, eles verificaram que a TCD vem recebendo atenção dos pesquisadores na mesma proporção que a TBR, sendo que ambas contribuem para um desempenho superior. Há uma tendência de progresso nas pesquisas, para que possam explicar o desempenho das empresas (WILHELM; SCHLOEMER; MAURER, 2015; PEZESHKAN et al., 2016; LEONIDOU et al., 2015). Isso justifica a escolha dessas duas teorias.

1.4.2 Relevância do objeto de pesquisa

Esta pesquisa foi ambientada em pequenas e médias empresas, do setor metalmeccânico, registradas no banco de dados do Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul (SIMECS) e no Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Bento Gonçalves (SIMMME). O SIMECS possui empresas associadas atuantes em 15 cidades da Serra Gaúcha e o SIMMME possui empresas associadas atuantes em quatro cidades da Serra Gaúcha. Conforme a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), o setor metalmeccânico abrange os seguintes segmentos: metalurgia básica, produtos de metal, máquinas e equipamentos, máquinas para escritório e equipamentos de informática; máquinas, aparelhos e material elétrico; material eletrônico, aparelhos e equipamentos de comunicações, equipamentos e instrumentos médico-hospitalares, ópticos e outros, veículos automotores, bem como outros equipamentos relacionados ao transporte (IBGE, 2010).

O setor metalmeccânico é de particular interesse para este estudo pela sua representatividade na economia brasileira, o que pode ser constatado por meio dos seus

indicadores (FIERGS, 2011-2014). O setor abrange a terça parte do total de segmentos industriais nacionais, o que representa 35,2% do PIB. No Brasil, existem aproximadamente 78,3 mil estabelecimentos pertencentes ao complexo, que empregam aproximadamente 2,27 milhões de trabalhadores formais. O setor metalmeccânico corresponde a 25% do total da indústria de transformação nacional e as regiões Sudeste e Sul comportam mais de 80% das empresas do setor. O setor trabalha com a exportação no país, o que lhe permite uma representatividade na balança comercial: representa cerca de 23,2% do total exportado (CODIN, 2013).

As empresas do segmento do SIMECS, automotivo, eletroeletrônico e metalmeccânico, absorvem 60% do aço consumido no Rio Grande do Sul. Por outro lado, em nível nacional, o consumo local corresponde a aproximadamente 3% do aço plano comercializado no Brasil (IABr, 2016; AARS, 2016; SIMECS, 2012). Com relação aos dados fornecidos pelo SIMECS (2012), no comparativo com as câmaras setoriais, que envolvem as empresas do segmento automotivo, eletroeletrônico e metalmeccânico, mediante o faturamento anual apresentado, a participação das organizações do setor metalmeccânico representa 69,28%. Foi verificado, também, que a concentração de trabalhadores no setor corresponde a 42,63%.

Por sua vez, o setor metalúrgico de Bento Gonçalves atua há mais de cem anos e é o terceiro na hierarquia socioeconômico de Bento Gonçalves, com uma participação de 15% do global e de 22% da produção industrial do município. O SIMMME é composto por mais de 300 indústrias, que representam 25% das existentes no município, resultando em 4.600 empregos diretos e, estima-se, em até 20 mil indiretos. As exportações do setor atingem, em média, US\$13 milhões por ano; os principais países são: Chile, Argentina, Uruguai, Paraguai, Peru, Costa Rica, Trinidad e Tobago, Panamá, Equador, Bolívia, Suriname, Itália, Canadá, Estados Unidos, entre outros (SIMMME, 2019).

O setor metalmeccânico é avaliado como estratégico para a economia mundial, colaborando para o desenvolvimento econômico, especialmente por gerar e difundir a tecnologia para outros segmentos industriais (SEBRAE, 2010). Para a Confederação Nacional da Indústria (CNI) e a Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (ABIMAQ), dos 100 produtos e/ou serviços mais vendidos pela indústria brasileira em 2009, 13 são comercializados pela indústria de metalurgia (FIERGS, 2011-2014).

Optar por um setor em específico, o setor metalmeccânico, para o desenvolvimento desta pesquisa está atrelado à questão de minimizar os efeitos das variáveis ambientais intervenientes. A seleção de PMEs ocorreu por identificar que elas têm um processo estruturado e uma estrutura complexa, o que torna visível a presença das teorias analisadas. O conjunto das

empresas de pequeno e médio porte compreende um maior número de colaboradores, tempo de atuação no mercado e volume de faturamento anual, quando comparadas às microempresas (SIMECS, 2018; SIMMME, 2018). Os resultados deste estudo podem auxiliar os gestores na tomada de decisão e na formulação de suas estratégias, apresentando os fatores-chave que mais impactam no desempenho de suas organizações.

1.5 ESTRUTURA DA TESE DOUTORAL

Com a finalidade de atingir os objetivos estabelecidos, esta tese doutoral está composta por cinco seções.

A primeira seção traz a introdução, a qual apresenta o paradigma da pesquisa, a questão de pesquisa, seus objetivos gerais e específicos, bem como a justificativa e relevância do tema.

A segunda seção apresenta o desenvolvimento teórico, o qual tem a finalidade de aprofundar a discussão sobre as teorias que dão suporte aos construtos teóricos, inclusive que suportam a relação entre o desempenho organizacional, a gestão dos recursos, orientação empreendedora e as capacidades.

Ainda na segunda seção está apresentado o desenvolvimento das hipóteses de pesquisa, as quais foram formuladas com base no referencial teórico resultante da realização da bibliometria, abordando as relações dos seguintes construtos com o DO: GR, OR, CG, COM e CP. Também aborda a relação entre os seguintes construtos: a CG e a GR; a OE e a CG; a CG e a COM; e a CG e a CP.

Na sequência, a terceira seção aborda o método de pesquisa. Nessa seção, estão descritos os procedimentos adotados em termos de composição e validação do instrumento de coleta dos dados, bem como a operacionalização das variáveis e os procedimentos estatísticos para o alcance dos resultados quantitativos.

A quarta seção apresenta a análise e interpretação dos resultados, exibindo as características da amostra, a estatística descritiva, a análise descritiva, a validação do modelo estrutural, os testes das hipóteses, os coeficientes de determinação e a análise dos efeitos moderadores.

Já a quinta seção traz a conclusão deste estudo, indicando, também, as contribuições da pesquisa e sugestões de estudos futuros.

Finalmente, são apresentadas as referências utilizadas nesta tese doutoral e os Apêndices (A, B, C, D, E e F) e Anexos (A e B).

A organização desta tese está representada na Figura 1.

Figura 1 – Estrutura da tese

1 INTRODUÇÃO	1.1 Paradigma de Pesquisa		1.2 Questão de Pesquisa		1.3 Objetivos 1.3.1 Objetivo Geral 1.3.2 Objetivos Específicos		1.4 Justificativa e Relevância do Tema 1.4.1 Relevância Teórica 1.4.2 Relevância do Objeto de Pesquisa		1.5 Estrutura da Tese Doutoral				
	2.1 Evolução Teórica dos Construtos		2.2 Desempenho Organizacional		2.3 Gestão dos Recursos 2.3.1 Recursos Tangíveis 2.3.2 Recursos Intangíveis 2.3.2.1 Recursos Humanos 2.3.2.2 Recursos Organizacionais		2.4 Orientação Empreendedora 2.4.1 Inovatividade 2.4.2 Assunção de Riscos 2.4.3 Proatividade		2.5 Capacidades Dinâmicas 2.5.1 Capacidade Gerencial 2.5.2 Capacidade de Orientação para o Mercado 2.5.3 Capacidade de Precificação		2.6 Relação entre os Construtos 2.6.1 A capacidade gerencial e a gestão dos recursos 2.6.2 A orientação empreendedora e a capacidade gerencial 2.6.3 A capacidade gerencial e a capacidade de orientação para o mercado 2.6.4 A capacidade gerencial e a capacidade de precificação		
2 REFERENCIAL TEÓRICO	3.1 Método de Pesquisa		3.2 Levantamento de Dados		3.3 Procedimentos da Pesquisa		3.4 Análise dos Resultados		3.5 Teste de Moderação				
	3 METODOLOGIA DA PESQUISA		4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS		5 CONSIDERAÇÕES FINAIS		REFERÊNCIAS		APÊNDICE A, B, C, D e E		ANEXO A		
4.1 Caracterização da Amostra		4.2 Estatística Descritiva das Variáveis ou Indicadores Relativos aos Construtos		4.3 Análise da Variância		4.4 Validação do Modelo Estrutural		4.5 Teste das Hipóteses		4.6 Coeficientes de Determinação		4.7 Análise do efeito moderador do número de colaboradores, do tempo de fundação, da exportação, do faturamento e a margem de lucro	

Fonte: elaborado pela autora (2018).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A elaboração do referencial teórico é fundamental, uma vez que ele clarifica a lógica de construção do objeto de pesquisa e guia a definição de categorias e os construtos essenciais. Inclusive, o referencial teórico promove suporte às relações prévias das hipóteses e fundamenta o instrumento que auxiliará na interpretação dos resultados do estudo. A experiência com o estado do conhecimento capacita o pesquisador a problematizar o tema e identificar a contribuição que sua investigação almeja trazer para a ampliação e difusão do conhecimento (BRYMAN; BELL, 2003).

Adams, Khoja e Kauffman (2012) observam o DO como a competitividade relativa da organização em comparação a outras empresas e a capacidade de manter em longo prazo a sua rentabilidade e participação no mercado, em que estão inclusos os fatores internos e fatores externos.

Outro fator citado como influenciador, segundo Semrau e Sigmund (2012), é o relacionamento. O estudo dos autores aponta que a relação entre empresários, ou seja, a capacidade de manter uma rede de relacionamento, e o desempenho financeiro é seu novo desafio (JARVIS et al., 2000; LAITINEN, 2002; GARENGO; BIAZZO; BITITCI, 2005; SHARMA; BHAGWAT, 2006; CARTON; HOFER, 2006; SOUSA; ASPINWALL; RODRIGUES, 2006; GARENGO; BITITCI, 2007; GARENGO; NUDURUPATI; BITITCI, 2007).

As organizações devem gerenciar seus recursos de forma eficaz. Gerenciar os recursos de uma empresa inclui a estruturação dos recursos (aquisição, acumulação e investimento), agregação de recursos para criar capacidades e essas capacidades com estratégias adequadas. Ao gerenciar os recursos da empresa, os empreendedores devem selecionar, desenvolver e agregar recursos tangíveis e intangíveis na criação de capacidades (PERNROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; MORGAN; HUNT, 1994; SIRMON; HITT; IRELAND, 2007; GRANT, 2008).

A utilização eficaz e eficiente dos recursos e capacidades derivadas internamente e fora da empresa é uma condição necessária para alcançar o DO (FELÍCIO; COUTO; CAIADO, 2014; HITT; XU; CARNES, 2016; OGUNYOMI; BRUNING, 2016). O ponto de vista dos autores citados justifica a escolha da GR com o DO, uma vez que afirmam que uma gestão eficaz e eficiente impacta positivamente na *performance* da empresa.

Dado que a gestão dos recursos e a capacidade de reconhecer as oportunidades e agir sobre elas são fundamentais para o desempenho (AHUJA; LAMPERT, 2001), a orientação

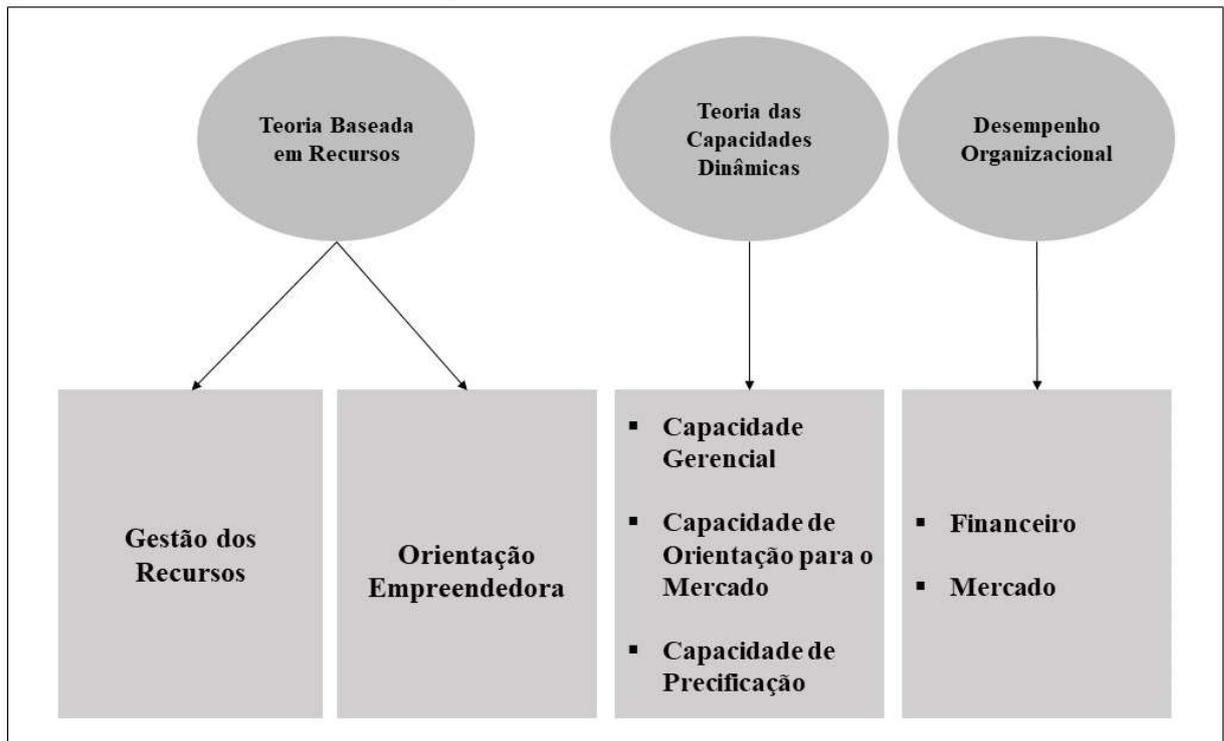
empreendedora é um fator interno que pode ter um impacto positivo no desempenho da empresa. É nesse contexto que diversos estudos constaram que as organizações com uma OE apresentam melhor desempenho (COVIN; GREEN; SLEVIN, 2006; KARAMI; TANG, 2007; GREEN; COVIN; SLEVIN, 2008; WANG, 2008; JIANG et al., 2016) do que empresas sem essa orientação. Em uma meta-análise de 37 estudos, Rauch et al. (2009) verificaram que a relação entre a OE e o DO foi positiva ($r^2 = 28,2\%$), o que é moderadamente grande (COHEN, 1977). Com base na afirmação dos estudos citados, justifica-se a escolha da OE para identificar o seu impacto no DO.

Teece, Pisano e Shuen (1997) e Eisenhardt e Martin (2000) apontaram, outrossim, que as empresas devem estar equipadas com capacidade de detectar e reconfigurar ativos, estruturas e recursos para serem rápidos e sensíveis a reconhecer as mudanças no ambiente. Também devem possuir recursos para criar estratégias e aumentar o DO (TEECE, 2007; REGNÉR, 2008; MCKELVIE; DAVIDSON, 2009; WILDEN et al., 2013; TSENG; LEE, 2014; FAINSHMIDT et al., 2016). A capacidade dinâmica é uma variável interveniente e fundamental, que transforma os recursos em desempenho. Isso significa que, se as organizações podem utilizar recursos dinâmicos, é possível gerenciar recursos internos e externos para melhorar o DO e obter vantagem competitiva (WU, 2006).

Wang e Ahmed (2007) explicaram que as capacidades ajudam a melhorar o desempenho corporativo, especialmente quando uma organização tem uma capacidade de desenvolvimento sincronizada e estratégia corporativa, o que pode levar a um desempenho superior. Dessa forma, acredita-se que a análise das CDs, envolvendo a capacidade gerencial, a capacidade de orientação para o mercado e a capacidade de precificação, possibilite um processo de formação de estratégias que possam instigar o desempenho da empresa. Logo, contribui para o aumento da efetividade organizacional, isto é, a adequação das estratégias objetivando o alcance dos objetivos traçados pela organização (JANSEN, 2005; CARVALHO, 2011; SILVEIRA-MARTINS, 2012). As CDs são essenciais na formulação das estratégias, sendo vistas como um fator preditor para o DO (YALCINKAYA; CALANTONE; GRIFFITH, 2007; HAN; CELLY, 2008; SU; TSANG; PENG, 2009). Esse aspecto elucidada as empresas sobre como melhor aproveitar os seus recursos (SILVEIRA-MARTINS, 2012).

Na Figura 2, estão apresentados os construtos que este estudo investigou.

Figura 2 – Referencial teórico



Fonte: elaborado pela autora (2018).

2.1 EVOLUÇÃO TEÓRICA DOS CONSTRUTOS

Penrose (1959) propôs duas classes de recursos: físicos e humanos. Em concordância, Wernerfelt (1984) diz que pesquisadores argumentaram que fatores internos à empresa realmente determinam os lucros das organizações. Em uma de suas primeiras declarações sobre a visão baseada em recursos, o autor argumentou que os recursos devem ser vistos como “qualquer coisa que poderia ser pensada como uma força ou fraqueza de uma determinada empresa” (WERNERFELT, 1984, p. 12). A VBR transformou-se em uma grande teoria em gestão estratégica, sendo chamada de Teoria Baseada em Recursos, conforme Liang, You e Liu (2010).

O desempenho organizacional é a medida do alcance dos objetivos de uma empresa. Também pode ser definido como o alcance dos objetivos pré-determinados por uma organização, podendo ser financeiros ou de mercado. O DO foi abordado juntamente a outros construtos envolvidos neste estudo. Os métodos de avaliação do desempenho podem ser divididos em dois grupos: um que utiliza critérios financeiros e outro que utiliza critérios de mercado. Sendo assim, tomaram-se como base os estudos de Narver e Slater (1990), Slater e Narver (1995), Pelham e Wilson (1996), Matzuno, Mentzer e Ozsomer (2002), Ellinger et al. (2002), Verbees e Meulenbergh (2004), Zheng (2005), Kara, Spillan e DeShields (2005),

Tajeddini, Trueman e Larsen (2006), Darroch (2005), Jain e Bhatia (2007), Bogner e Bansal (2007), Rapp, Schillewaert e Hao (2008) e Engelen et al. (2015).

Com relação à gestão de recursos, Barney (1991), seguindo a mesma linha de pensamento de Wernerfelt (1984), entende que o conjunto de recursos da organização não é somente uma lista de fatores, mas, sim, o processo de interação entre eles, como também os seus efeitos sobre a firma. Ao elaborar as estratégias que têm como principal objetivo gerar vantagens competitivas, os três recursos que recebem destaque são: (i) os recursos físicos de capital; (ii) os recursos de capital humano; e (iii) os recursos de capital organizacional, abrangendo todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, conhecimentos, dentre outros. Assim, as capacidades dinâmicas são observadas como sendo o terceiro recurso, que objetiva gerar a vantagem competitiva.

Embora concordando com esse ponto de vista, Barney (1991) mudou o foco para as características dos recursos estratégicos, ou seja, os recursos que são potenciais fontes de vantagem competitiva sustentável. No entanto, esses são os critérios formais que, em princípio, qualquer recurso pode atender, dependendo das circunstâncias. Miller e Shamsie (1996) argumentaram que a TBR tem um raciocínio “amorfo”, no sentido de que não há nenhuma instrução explícita a respeito das respectivas contribuições para a vantagem competitiva sustentável dos diferentes tipos de recursos.

Por outro lado, a pesquisa tende a focar nos recursos individuais intangíveis, conforme observado por Galbreath (2004). De acordo com o ponto de vista de Barney (1991), os recursos de uma empresa podem fornecer uma vantagem competitiva sustentável se esses recursos são valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis. As empresas precisam controlar seus recursos com esses atributos, permitindo, assim, a execução de estratégias que possam conduzir a organização ao ganho de desempenho superior e à criação de uma vantagem competitiva (SOLESVIK; WESTHEAD, 2010). As empresas também precisam realizar todas as atividades internamente, para que possuam esses recursos estratégicos e capacidades, a fim de alcançar a vantagem competitiva (ALVAREZ-SUESCUN, 2007).

Dessa forma, a empresa está exposta às mutações constantes do mercado. Além das constantes mutações dos cenários e da estrutura competitiva do mercado, a organização também está exposta às distintas influências internas (DE TONI et al., 2012). Scott (1992) ressalta sobre a necessidade de desvendar o impacto dos diversos fatores que afetam o desempenho da empresa. Os autores citados apresentaram significativas contribuições para a VBR, porém outros pesquisadores também ajudaram a transformar a VBR em uma teoria completa, baseada em recursos, a TBR.

Com relação à orientação empreendedora, esse construto vem despertando o interesse de muitos pesquisadores, inclusive para analisar as suas relações com o DO. Miller (1983) foi um dos primeiros pesquisadores a demonstrar a correlação do desempenho em organizações para atuar de forma empreendedora. Logo, no Brasil, também foram realizadas distintas pesquisas com a finalidade de estudar a OE e sua relação com o DO (MELLO; LEÃO, 2005; MARTENS, 2009; LAZZAROTTI et al., 2015).

Foi com base na Teoria das Capacidades Dinâmicas que se originaram as capacidades dinâmicas, as quais começaram a receber maior atenção a partir dos anos 90, por meio dos estudos de Collis (1994), Eisenhardt e Martin (2000) e Teece, Pisano e Shuen (1997). O seu surgimento se deu mediante a evolução dos conceitos da VBR e da competência organizacional. A CD é aquela em que a empresa inova de forma mais rápida do que seus concorrentes. É formada por subconjuntos de competências, que possibilitam que a empresa desenvolva novos processos, produtos e/ou serviços, respondendo às constantes mutações impostas pelo ambiente (COLLIS, 1994; TEECE; PISANO, 1994).

Mediante a TCD, essas capacidades permitem às organizações desenvolver suas habilidades de interagir e construir competências tanto dentro quanto fora do seu ambiente. Elas possibilitam às organizações enfrentar de forma proativa as mudanças determinadas pelo ambiente, impactando positivamente no seu desempenho (COLLIS, 1994; TEECE; PISANO, 1994).

Com base na apresentação das teorias que originaram os construtos teóricos, segue, nas seções 2.2 a 2.6, a descrição individual dos construtos teóricos que fundamentam o modelo teórico desta pesquisa. O primeiro construto teórico a ser abordado é o desempenho organizacional, o qual será apresentado a seguir.

2.2 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

O desempenho organizacional pode ser definido como um conjunto de resultados que a empresa vai efetivando à medida que suas atividades são executadas; inclusive, é visto como essencial para alcançar os objetivos e metas. Sin et al. (2006) dizem que o desempenho financeiro está relacionado ao retorno sobre investimento, retorno sobre vendas, crescimento das vendas e quota de mercado. Com relação ao desempenho de mercado, ele está atrelado à retenção de clientes, satisfação e confiança dos clientes.

O DO, definido como a medida em que as organizações atingem seus objetivos, pode ser medido por indicadores de curto e longo prazo, como lucratividade, satisfação do cliente e

afins, bem como abordagens emergentes e contextuais de distintos níveis (ZOOGAH, 2018). Assim, o sucesso da visão empresarial pode ser entendido como um dos maiores objetivos da organização (HAKONSSON, 2006).

As organizações implementam técnicas de gestão tendo como objetivo principal o seu desempenho e, conseqüentemente, os seus resultados (ANDREWS; BOYNE, 2010; BOYNE et al., 2011). Sendo assim, o desafio das novas técnicas e abordagens na administração é promover a relação de sua implantação, juntamente à melhoria do desempenho e do resultado organizacional. A interação entre orientação de mercado e estrutura organizacional afeta positivamente o comportamento do intraempreendedorismo, o que, por sua vez, leva ao DO (SUN; PAN, 2011).

A partir de seus estudos, Martins (1999) apresenta as principais características de um modelo de avaliação de desempenho, a saber: (i) ser congruente com a estratégia competitiva; (ii) instigar e suportar a melhoria contínua; (iii) apontar tendências e progressos; (iv) propiciar o entendimento das relações de causa e efeito; (v) ser inteligível para os membros da organização; (vi) abranger o processo em sua totalidade, desde o fornecedor até o cliente; (vii) ser dinâmico; (viii) oportunizar as informações para toda a empresa; (ix) intervir na atitude dos colaboradores; (x) avaliar as equipes, e não indivíduos; e, por fim, (xi) ter medidas financeiras e de mercado. Assim, optou-se por abordar o desempenho sob a ótica financeira e de mercado, conforme indicado por Engelen et al. (2015) e Jaworski e Kohli (1993).

Para McAdam e Kelly (2002), há uma crença de que os modelos de avaliação de desempenho desenvolvidos para organizações de grande porte podem ser aplicados a PMEs, sem modificações ou com alterações mínimas. Essa crença é baseada na suposição de que os modelos desenvolvidos para as grandes organizações, por serem altamente complexas, são robustos o suficiente para lidar também com as complexidades das organizações de pequeno e médio porte.

No entanto, enquanto as PMEs são semelhantes a grandes organizações em alguns aspectos, elas são significativamente diferentes de outras formas. Apenas determinados aspectos, como princípios de gestão, e determinadas políticas, práticas, estruturas, sistemas, poderiam ser aplicáveis a todas as organizações (MCADAM; KELLY, 2002). O DO foi investigado sob o ponto de vista financeiro e de mercado, conforme suas métricas apresentadas no Quadro 5.

Quadro 5 – Tipos de métricas para o desempenho organizacional

Autores (Ano)	Métricas
Narver e Slater (1990) Slater e Narver (1995)	Medidas financeiras/objetivas: retorno sobre investimentos e retorno sobre ativos relativos ao ano anterior e à concorrência; crescimento de vendas; novos produtos; desempenho geral nos anos anteriores em relação aos concorrentes.
Pelham e Wilson (1996)	Medidas financeiras: crescimento e participação de mercado, lucratividade. Medidas não objetivas: qualidade relativa do produto; êxito com seus novos produtos.
Han, Kim e Srivastava (1998)	Medidas financeiras/objetivas: crescimento e lucratividade.
Matzuno, Mentzer e Ozsomer (2002)	Medidas financeiras/objetivas: participação de mercado; porcentagem de vendas de novos produtos em relação ao total de vendas; retorno sobre investimentos.
Ellinger et al. (2002)	Medidas financeiras/objetivas: retorno sobre investimentos; produtividade média por empregado; custo por transação de negócios; participação de mercado; tempo de resposta às reclamações de clientes; retorno sobre ativos; MVA (<i>Market Value Added</i> – Valor de Mercado).
Verbees e Meulenber (2004)	Medidas não objetivas: preço relativo dos produtos (em relação à média de uma categoria de produtos); atratividade de variedade de produtos; satisfação com o trabalho e desempenho geral.
Zheng (2005)	Medidas não objetivas: desempenho geral, crescimento, lucratividade e capacidades.
Kara, Spillan e DeShields (2005)	Medidas financeiras/objetivas: alcance de objetivos de lucro; alcance de objetivos de vendas; alcance de objetivos de retorno sobre investimentos.
Tajeddini, Trueman e Larsen (2006)	Medidas não objetivas: porcentagem de vendas de novos produtos no ano anterior em relação aos principais concorrentes; crescimento de mercado; retorno sobre o investimento, em relação aos principais concorrentes.
Darroch (2005)	Medidas não objetivas: rentabilidade, participação de mercado, crescimento, desempenho geral, em relação à média do setor.
Jain e Bhatia (2007)	Medidas financeiras: retorno sobre investimentos; rentabilidade; participação de mercado; crescimento de vendas; desempenho financeiro geral. Medidas não financeiras: comprometimento organizacional; espírito de equipe; qualidade do produto; êxito no lançamento de novos produtos; competitividade; satisfação dos clientes.
Bogner e Bansal (2007)	Medidas objetivas e não objetivas: retorno sobre investimentos, variação anual de vendas.
Rapp, Schillewaert e Hao (2008)	Medidas objetivas: vendas, participação de mercado, retorno sobre investimentos, lucratividade.

Fonte: revisão da literatura pela autora (2018).

As empresas beneficiam-se com a inserção de novos produtos no mercado, antes que seus concorrentes. É dessa forma que podem conquistar o monopólio, acumular lucros correspondentemente mais elevados e um desempenho financeiro superior (RAUCH et al., 2009). As PMEs enfrentam mais significativos riscos de fracasso do que as empresas de grande porte, o que se dá devido às limitações do seu tamanho, que se traduz em falta de infraestrutura, capital humano qualificado e recursos internos (VAN DE VRANDE et al., 2009; WU; TSAI; FU, 2013; ABUKHALIFEH; SOM, 2013).

As PMEs deverão se beneficiar do uso da gestão de relações interorganizacionais para acessar recursos externos (PARIDA; WESTERBERG; FRISHAMMAR, 2012; CAMELO-ORDAZ et al., 2012). Essa capacidade de rede facilita as ligações entre os recursos e as empresas, permitindo a essas organizações o conhecimento crítico sobre as necessidades do cliente, como uma maneira de entrar em mercados e impulsionar o DO.

Garcia-Morales, Jimenez-Barrionuevo e Gutierrez-Gutiérrez (2012) confirmaram empiricamente alguns fatores que levam as organizações ao seu desempenho. Baseando a análise numa amostra de 168 empresas espanholas, os resultados mostraram que: (i) a liderança transformacional influencia positivamente o DO por meio da aprendizagem e inovação organizacional; (ii) a aprendizagem organizacional influencia positivamente o DO, direta e indiretamente por meio da inovação organizacional; e (iii) a inovação organizacional influencia positivamente o DO.

Portanto, os métodos de aquisição de recursos podem ser considerados como sincronizados em vez de mutuamente exclusivos em termos de procura e assegurar o desempenho superior. Os resultados alcançados nas pesquisas de Cai, Hughes e Yin (2014) contribuem para o conhecimento, uma vez que destacam a relevância de o gestor estar disposto a enfrentar o “desafio empresarial”, desafio o qual conduzirá o gestor a construir uma base de recursos, internos e externos, combinando distintos métodos para atingir o DO (CEGARRA-NAVARRO; SÁNCHEZ-VIDAL; CEGARRA-LEIVA, 2011; LI; TAN, 2013; LIOZU; HINTERHUBER, 2013).

Considerando os resultados do estudo de Hamann et al. (2013), bem como suas indicações para estudos futuros, observou-se que os resultados da investigação apontaram evidências para identificar o desempenho das organizações. As evidências são o crescimento perante o mercado, a rentabilidade e a liquidez. Entretanto, as dimensões do DO estão subjacentes à dinâmica durante os anos em que a instabilidade ambiental é elevada. O estudo forneceu uma contribuição inicial para o esclarecimento do construto DO, definindo e

validando indicadores para cada dimensão. Assim, os autores abordam bases essenciais para a medição do DO a serem avaliadas em futuros estudos empíricos.

Outros fatores determinantes para o DO são a gestão da qualidade total, a gestão dos recursos humanos (TRIGUERO-SANCHEZ; PENA-VINCES; SANCHEZ-APELLANIZ, 2013), a tecnologia da informação e a excelência organizacional (GU; JUNG, 2013; AL-DHAAFRI; YUSOFF; AL-SWIDI, 2014; HUANG et al., 2016). Além disso, nas investigações de McDowell, Harris e Geho (2015), há uma ligação entre a idade da empresa, as opções estratégicas e o DO. Os resultados indicam que PMEs mais jovens, em consonância com a responsabilidade, mostram um foco estratégico externo, enquanto que as empresas mais experientes no mercado são consistentes com a mudança organizacional e responsabilidade do amadurecimento, utilizando um foco estratégico interno. Para Lee, Rho e Yoon (2015), o foco estratégico interno também deve estar voltado aos recursos tangíveis; os investimentos em práticas de manufatura aumentam a eficiência do processo, o que, por sua vez, melhora o DO.

Os proprietários de PMEs mais jovens muitas vezes se concentram em estratégias externas em vez de construírem a participação de mercado e expandirem o número de clientes, enquanto que as empresas que atuam há mais tempo no mercado se concentram em processos internos, melhorando a eficiência operacional e estabilidade financeira. Proprietários de novos negócios muitas vezes têm acesso restrito à disponibilidade de recursos, o que reduz as opções estratégicas disponíveis para seu negócio. Por outro lado, os empreendedores com mais experiência têm melhor entendimento do mercado local, o que permite uma maior capacidade de adaptação estratégica (MCDOWELL; HARRIS; GEHO, 2015), bem como um significativo conhecimento das competências organizacionais, capacidades, aprendizagem, como inovar e a relevância da tecnologia da informação (HAQUE; ALI, 2016; AKROFI, 2016; CHEN; JAW; WU, 2016).

Ferreira e Franco (2017) sugerem que, para avaliar o DO, os gestores de PMEs devem recorrer não só a medidas de natureza financeira (volume de negócios, resultados operacionais, etc.), mas a uma combinação de indicadores financeiros e outros de natureza de mercado. Para investigar o DO, os autores destacam a pesquisa de natureza subjetiva, como gestão, estratégias, reputação, entre outros. Todas essas medidas devem ser contempladas de acordo com o cumprimento dos objetivos da organização.

Assim, o DO pode ser mensurado por medidas objetivas e/ou medidas subjetivas. Embora a maioria das medidas objetivas seja baseada em dados financeiros, o relato de informações financeiras pode ser subjetivamente construído. Por exemplo, alguns dados financeiros estão sujeitos a decisões gerenciais, como avaliação de investimentos e ativos,

relatórios de passivos, cálculo de custos e previsão. Portanto, independentemente dessa característica de medidas objetivas, pesquisadores e profissionais continuam a discriminar entre medidas subjetivas e objetivas (CANO; CARRILLAT; JARAMILLO, 2004).

As dificuldades em obter dados objetivos contribuem para o uso de medidas subjetivas (DAWES, 1999; HARRIS, 2001). O uso de medidas subjetivas é substanciado no fato de que medidas objetivas são “tão confiáveis quanto as definições do mercado de produto que as fundamentam” (NGAI; ELLIS, 1998, p. 128) e de que medidas objetivas não foram encontradas mais preditivas do que medidas subjetivas (HOFFMAN; NATHAN; HOLDEN, 1991). Assim sendo, justifica-se a escolha desta pesquisa em utilizar escalas subjetivas para verificar o DO.

Singh, Darwish e Potocnik (2016) consideram que, com um planejamento cuidadoso, medidas subjetivas podem ser empregadas com êxito para avaliar o DO, uma vez que uma medida de desempenho organizacional otimizada pode posteriormente ser confrontada com o uso de dados secundários. Quando questionados sobre as avaliações de desempenho, os gestores têm uma visão holística da empresa, para uma avaliação com precisão, e têm conhecimento para responderem às perguntas sobre o desempenho de suas organizações. Por fim, para melhor precisão, os autores indicam fazer uma avaliação estatística aprofundada conduzida sobre as medidas subjetivas da *performance* organizacional.

Portanto, para que uma organização adote as melhores estratégias, ela precisa coordenar suas abordagens para estabelecer posições na indústria e/ou confiar em seus recursos e capacidades, em um esforço para alcançar uma adequação com seus ambientes internos e externos e, por sua vez, alcançar vantagem competitiva sustentável e eficiência empresarial (MASA'DEH et al., 2018). Logo, os papéis estratégicos dos gestores poderiam ter um impacto positivo na implementação bem-sucedida da estratégia e, portanto, na relação entre a implementação bem-sucedida da estratégia e o DO (JAOUA, 2018).

Com base nos fatores citados, os quais conduzem as empresas ao seu desempenho, neste estudo optou-se por investigar alguns construtos, que incluem parte dos fatores citados como determinantes, a saber: (i) gestão dos recursos; (ii) orientação empreendedora; (iii) capacidade gerencial; (iv) capacidade de orientação para o mercado; e (v) capacidade de precificação (PALLOTTI; LOMI, 2011; FERNANDEZ-PEREZ; GARCIA-MORALES; BUSTINZA, 2012; TOURISH, 2012; KATOU, 2015; ENGELEN et al., 2015; SEMRAU; AMBOS; KRAUS, 2016; SHAN; SONG; JU, 2016).

Portanto, para atingir o objetivo deste estudo, foi necessária a identificação da relação dos fatores que conduzem as organizações a sua *performance*. Sendo assim, as próximas seções abordarão os seguintes construtos: a GR, que envolve os recursos tangíveis e intangíveis (seção

2.3); a OE, a qual abrange a inovatividade, assunção de riscos e proatividade (seção 2.4); as CDs, que englobam a capacidade gerencial, a capacidade de orientação para o mercado e a capacidade de precificação (seção 2.5); e, por fim, a relação entre esses construtos (seção 2.6).

2.3 GESTÃO DOS RECURSOS

Os recursos podem ser classificados em três principais categorias, segundo Barney (1986) e Grant (1991): (i) os recursos físicos, que incluem instalações e equipamentos, recursos naturais e matérias-primas, os quais, neste estudo, são chamados de recursos tangíveis; (ii) os recursos humanos, que incluem os trabalhadores produtivos, técnicos e gerenciais; e, por fim, (iii) os recursos organizacionais, que são formados pelas rotinas que coordenam os recursos humanos e físicos de forma produtiva; os dois últimos são, neste estudo, chamados de recursos intangíveis (WERNERFELT, 1984).

Alicerçados na perspectiva de que a gestão dos recursos, como pressupõe a TBR, é preditora do desempenho organizacional, estudos como o trabalho seminal de Wernerfelt (1984) foram desenvolvidos, procurando testar essa relação e seu real impacto sobre o desempenho das firmas. Cabe destacar que a caracterização de recursos utilizada por esta pesquisa foi a proposta por Barney (1986) e Grant (1991), conforme já apresentado. Mele, Spena e Colurcio (2010) destacam que os recursos não possuem valor inerente, todavia, apresentam um valor potencial fundamental dependendo de como são interligados e tangíveis, em contextos específicos e com intenções específicas.

Wetter-Edman et al. (2014) destacam Zimmermann, em sua obra apresentada no ano de 1951, dizendo que os recursos “não são”, ao invés disso, “se tornam”. Dessa forma, a integração de recursos se refere à incorporação e à aplicação de recursos de uma empresa em conjunto, incluindo, também, os recursos dos clientes (MOELLER, 2008). Lusch, Vargo e Tanniru (2010, p. 21), em seus estudos, propõem que as “empresas existem para integrar e transformar competências microespecializadas em proposições de valor complexas com potencial mercadológico”. Barney (1991) e Castanias e Helfat (1991) dizem que a alta gestão é susceptível de gerar maior renda para a sua organização. Também essa alta gestão repousa sobre as suas capacidades ou competências, uma vez que “os atributos da equipe de gestão podem reunir as condições necessárias para alcançar e manter vantagem competitiva” (MAHONEY, 1995, p. 92). Assim, “como a sociedade industrial torna-se uma sociedade de serviços, em que o conhecimento e a informação são os principais pilares de crescimento do negócio, a importância dos recursos intangíveis virá cada vez mais na frente” (CANALS, 2000, p. 118).

Dessa forma, Teece (2000) enfatiza que o desempenho superior de uma organização depende de sua capacidade em defender e usar o seu ativo intangível, como, por exemplo, o conhecimento. Logo, Hitt et al. (2001, p. 14) sugerem que os “recursos intangíveis são mais propensos do que os recursos tangíveis para produzir uma vantagem competitiva”. Os recursos e capacidades podem ser definidos como uma estratégia, isso quando eles são valiosos, raros, inimitáveis, não substituíveis, ou, ainda, ambíguos aos seus concorrentes, podendo ser usados como base para a realização de vantagens competitivas. É nesse contexto que Carmeli e Tishler (2004) chamam de elementos tangíveis as instalações, as matérias-primas e os equipamentos. Os elementos intangíveis estão direcionados a cultura, comunicação e conhecimento. Ambos os elementos apresentam funções essenciais na criação de valor de uma organização (SLOCUM; LEI; BULLER, 2014).

Dentre os fatores intangíveis, Frank, Lueger e Korunga (2007) dizem que o fator de personalidade dos líderes é um dos mais relevantes; no entanto, como as empresas direcionam-se para a fase de crescimento, os componentes organizacionais tornam-se cada vez mais proeminentes. Os atributos da equipe de gestão de topo e a orientação estratégica têm sido usados como indicadores de capital gerencial e dimensões de capital organizacionais de recursos, respectivamente, também na identificação de configurações na literatura de gestão estratégica (CROOK et al., 2008; HOCH; DULEBOHN, 2013). Overall (2015) destaca a inovação como um recurso interno, a qual é considerada um relevante antecedente do DO, mas também é uma das atividades mais intensivas em conhecimento.

No entanto, por meio de uma liderança confiável, os colaboradores começam a desenvolver um senso de compromisso e satisfação para com sua organização empregadora, que estimula a criatividade, podendo levar à inovação. O autor ressaltou que a liderança, a gestão do conhecimento e a qualidade da construção do relacionamento, relacionadas à confiança, ao comprometimento e à satisfação, são dimensões relevantes da relação da inovação no DO (OVERALL, 2015). É por meio dos desafios que surgem as oportunidades para as organizações (STONE; DEADRICK, 2015). Assim, estudos enfatizaram que os atributos do sucesso inovador são a combinação dos recursos e das capacidades de uma empresa (LEE; WU; TSENG, 2018). Logo, para avaliar a eficácia do gerenciamento de recursos corporativos, deve-se levar em consideração a influência de fatores externos e internos (GONCHAROVA; KONDRATENKO; ZAMARAEVA, 2018).

Wen e Qiang (2016) complementam, dizendo que os recursos intangíveis estão implícitos e não são facilmente adquiridos diretamente no mercado, e incluem processos de gestão, competência da gerência e estruturas organizacionais. Parida, Oghazi e Cedergren

(2016) dizem que alguns recursos em PMEs geralmente são limitados (ou seja, recursos financeiros e competências). No entanto, os autores sugerem investimentos estratégicos em diferentes componentes de recursos como tecnologia da informação e comunicação, a fim de influenciar positivamente seu DO.

Khin e Ho (2016) comentam que, apesar dos recentes progressos na compreensão da relação entre as capacidades organizacionais e a inovação de produtos, a partir da TBR, pouco se sabe sobre outros fatores estratégicos que podem fortalecer essa relação. Dessa forma, para preencher essa lacuna de conhecimento, os autores realizaram um estudo na TBR a fim de desenvolver e testar empiricamente um modelo, o qual examinou o efeito direto de *marketing* e capacidades tecnológicas na inovação de produtos.

Neste estudo, a GR será abordada com base no proposto por Barney (1986), Grant (1991) e Galbreath e Galvin (2006), os quais citam os seguintes recursos: (i) recursos físicos (tangíveis); (ii) recursos humanos; e (iii) recursos organizacionais (intangíveis). Esses recursos, tangíveis e intangíveis, estão apresentados nas próximas seções.

2.3.1 Recursos tangíveis

Com base na perspectiva contábil, o ativo está relacionado a todos os bens e direitos de uma determinada entidade, os quais são expressos em moeda. Cabe destacar que a palavra tangível originou-se do latim *tangere*, que significa tocar. No ponto de vista de Martins (1972, p. 53), não há significado etimológico na caracterização contábil, já que “investimentos, duplicatas a receber, depósitos bancários, representam todos eles, direitos, mas, apesar da falta de existência corpórea, são considerados tangíveis”. Mediante suas particularidades, e por serem mencionados e avaliados no balanço patrimonial da organização, os ativos tangíveis são vistos como de fácil identificação.

Os recursos tangíveis, isto é, os físicos, são aqueles de fácil avaliação, uma vez que são visíveis e podem ser adquiridos no mercado; são: equipamentos, matérias-primas, instalações, edificações, localização da empresa, etc. (WERNERFELT, 1984). Assim, os recursos tangíveis são formados por: (i) ativos financeiros; e (ii) ativos físicos (GRANT, 1991). Na visão de Barney (1996), incluem a tecnologia utilizada, *layout*, equipamentos, infraestrutura, localização geográfica e acesso à matéria-prima. É nesse contexto que Grant (1991) diz que os recursos físicos são de fácil identificação e avaliação, já que são citados e avaliados no balanço patrimonial das organizações. Tais informações são essenciais, uma vez que permitem às organizações avaliarem como explorar os recursos de forma a criar valores

adicionais. Para melhor exploração desses recursos, a organização deve analisar a possibilidade de utilização mais racional dos recursos e sua melhor alocação.

Os recursos tangíveis são os que se encontram, em sua maioria, nas contas do imobilizado, no ativo das organizações. Dessa forma, são terrenos e edifícios, equipamentos, veículos e maquinários. Também podem abranger os estoques de matérias-primas e de produtos semiacabados.

A infraestrutura de tecnologia da informação pode ser definida como um conjunto de ativos tangíveis compartilhados, a qual é responsável por fornecer a base para as aplicações de tecnologia da informação atuais e iniciativas futuras. Estes ativos envolvem as plataformas tecnológicas (*hardware* e *software*), tecnologias de redes e telecomunicações, dados compartilhados e aplicações de *softwares* essenciais (WEILL; VITALE, 2002; MORGAN; KALEKA; KATSIKEAS, 2004).

Os recursos físicos, tais como equipamentos modernos, bem como o acesso às fontes de abastecimento valiosas, podem facilitar a eficiência dos processos e a eficácia do produto e/ou serviços, possibilitando, assim, constituírem uma fonte de vantagem em outros mercados, impactando no desempenho organizacional (MORGAN; KALEKA; KATSIKEAS, 2004).

Um ativo é todo recurso (físico ou não) que esteja sob o controle de uma firma e que possa ser utilizado para produzir produtos e/ou serviços aos seus clientes, tendo como finalidade a geração de benefícios econômicos futuros e cujo custo é representado pela capitalização de todos os gastos incorridos para sua aquisição ou desenvolvimento (DANIEL; TITMAN, 2006).

Os recursos tangíveis são aqueles que podem ser observados e medidos, isto é, são de natureza física e/ou mensurável. Os principais recursos tangíveis são os recursos financeiros, os equipamentos, os imóveis, a infraestrutura, entre outros (BARNEY, 1991).

Helfat e Peteraf (2003) e Barney e Clark (2007), em concordância aos estudos de Penrose (1959) e de Wernerfelt (1984), entendem por recursos os ativos tangíveis e intangíveis que a organização controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias. Ao considerar e ampliar os conceitos anteriores, os autores destacam a importância dos recursos internos para o processo estratégico. Dentre esses recursos, estão o parque fabril de uma empresa, seus produtos, sua reputação entre os clientes e o trabalho em equipe desenvolvido por seus gestores.

As redes de centros de distribuição, redes de transportes e sistemas apoiados por tecnologia de informação denominam-se recursos tangíveis indispensáveis para o fabricante criar valor aos clientes. Todavia, não podem ser considerados estratégicos, uma vez que são passíveis de imitação e não são raros. Para tornar mais objetivo o entendimento sobre a natureza

dos recursos, esses autores defendem que são considerados tangíveis aqueles que podem ser vistos e quantificados. Estudos empíricos vêm sendo realizados com a finalidade de investigar o impacto das decisões de investimento corporativo na criação de valor das organizações. Pesquisas investigam a relação entre o valor de mercado das organizações e as decisões de investimentos, sendo divididas em duas abordagens (BARNEY; CLARK, 2007).

A primeira abordagem considera os anúncios de investimentos ofertados pelo mercado, tendo como pressupostos fundamentais a presença de mercados de capitais eficientes, a racionalidade dos investidores, a simetria informacional nos mercados e o prognóstico de que as decisões dos empreendedores estão atreladas à maximização do valor da firma. A segunda abordagem está relacionada com a influência das decisões de investimento no valor de mercado das organizações, o que conduz a variação das contas do ativo permanente e do imobilizado como um prenúncio das tomadas de decisões de investimento das organizações. Portanto, investir em ativos tangíveis pode contribuir para a valorização de mercado das firmas, impactando no DO (PROCIANOY; CARVALHO SOBRINHO, 2001).

Os recursos disponíveis da empresa envolvem tanto os tangíveis, que apresentam características físicas, quanto os intangíveis, que não as possuem. Assim, os recursos tangíveis, em sua maior parte, são comercializados nos mercados, reduzindo a raridade e a mobilidade imperfeita, o que assegura um desempenho superior da organização. Devido às características dos recursos intangíveis, em sua maior parte, eles não são comercializáveis e, em determinadas circunstâncias, necessitam ser desenvolvidos internamente à firma (WERNERFELT, 1984).

Assim, este estudo se propõe a verificar a relação da GR com o DO, uma vez que esses recursos podem exercer uma relevante influência por meio da forma com que eles são administrados (GALBREATH; GALVIN, 2006).

2.3.2 Recursos intangíveis

Nesta pesquisa, estão sendo abordados os recursos intangíveis, que correspondem aos recursos humanos e aos recursos organizacionais. Primeiramente, serão abordados os recursos humanos e, posteriormente, os recursos organizacionais. Vargo e Lusch (2004) e Surroca, Tribó e Waddock (2010) fazem a seguinte distinção para explicar o conteúdo dos recursos: os recursos tangíveis são recursos nos quais uma operação ou ação é executada, a fim de produzir um efeito; já os recursos intangíveis são empregados para agir sobre os recursos tangíveis, caso seja necessário.

2.3.2.1 Recursos humanos

Price (1977) argumentou que as acumulações elevadas de recursos humanos melhoraram o desempenho organizacional. Ademais, a TBR (WERNERFELT, 1984) incide sobre o valor, raridade, não substituição e inimitabilidade de recursos organizacionais, incluindo as pessoas. Os recursos humanos são definidos como a soma das competências dos trabalhadores, experiências, capacidades e conhecimento tácito. Na TBR, os recursos humanos de uma organização são um fator essencial no estabelecimento de sua inimitabilidade. Eles são considerados um dos principais componentes do capital intelectual e são um recurso crítico em muitas indústrias (EDVINSSON; MALONE, 1997).

Para Fischer (1998), as organizações passaram a refletir sobre as relações de trabalho, tendo como foco o treinamento gerencial, as relações interpessoais e os processos de avaliação de desempenho, bem como o estímulo ao desenvolvimento dos perfis dos gerentes, de acordo com as expectativas das organizações. Assim, percebe-se um modelo de recursos humanos direcionado à efetividade econômica, técnica e comportamental, tendo as pessoas como fundamental ativo organizacional, diferenciando-os da concorrência.

De forma geral, Fischer (1998) analisa que a evolução das funções dos recursos humanos está de acordo com as diretrizes organizacionais, voltadas ao custo, treinamento gerencial, valorização do comportamento humano, estratégia e capacidade dos indivíduos em gerar competitividade. O capital humano, em particular, representa o estoque individual de conhecimentos incorporados na capacidade coletiva da organização, a fim de extrair as soluções dos seus colaboradores individuais (BONTIS, 1999, 2001). A gestão estratégica e pesquisadores da GRH reconheceram que os colaboradores desempenham significativa contribuição no desenvolvimento e manutenção de vantagem competitiva de uma organização em relação aos seus concorrentes (DELERY; SHAW, 2001). Dessa forma, o Quadro 6 apresenta definições e contribuições da GRH.

Quadro 6 – Definições e contribuições da gestão dos recursos humanos

Autor (Ano)	Definição de GRH
Ivancevich (1995)	A GRH está atrelada à função organizacional que trata de pessoas – os colaboradores. Sua função e atividades de gestão têm a finalidade do uso efetivo das pessoas para o alcance dos objetivos da organização.
Spector (1997)	Cabe aos responsáveis pelos recursos humanos das empresas garantirem as condições que permitam a satisfação dos seus colaboradores, para se obter maior produtividade, eficácia, empenho e envolvimento, como também reduzir o absenteísmo ou <i>turnover</i> e contribuir para a reputação da empresa.
Goleman, Boyatzis e MacKee (2002)	A gestão adequada dos recursos humanos de uma organização vai além do componente racional, ou seja, os objetivos da empresa; não se deve ignorar as emoções, o bem-estar e a capacidade de estabelecimento de empatia dos colaboradores.
Kaya, Koc e Topcu (2010)	A GRH está relacionada às atividades de aquisição (recrutamento e seleção), retenção (políticas específicas adequadas às necessidades do contexto organizacional e das pessoas), <i>empowerment</i> (descentralização por meio de formação e desenvolvimento) e motivação dos colaboradores (podendo ser considerados os incentivos, <i>feedbacks</i> , entre outros).
Kasinath e Pradesh (2011)	A GRH deve basear-se em práticas como planejamento de recursos humanos, recrutamento e seleção; formação e desenvolvimento; sistemas de recompensas, incentivando comportamentos desejáveis por parte dos colaboradores; relações humanas que contribuirão para um clima harmônico entre os colaboradores.
Zhao, Yuan e Guo (2011)	A GRH refere-se a um desenvolvimento eficaz, uma utilização razoável e uma gestão científica dos recursos humanos.
Alfes et al. (2013) Holland, Cooper e Sheehan (2017)	Na medida em que os colaboradores se tornam o principal recurso organizacional, o engajamento é focado no desenvolvimento e comprometimento dos colaboradores. A unidade e a energia alinhadas aos objetivos gerenciais podem aumentar o DO.

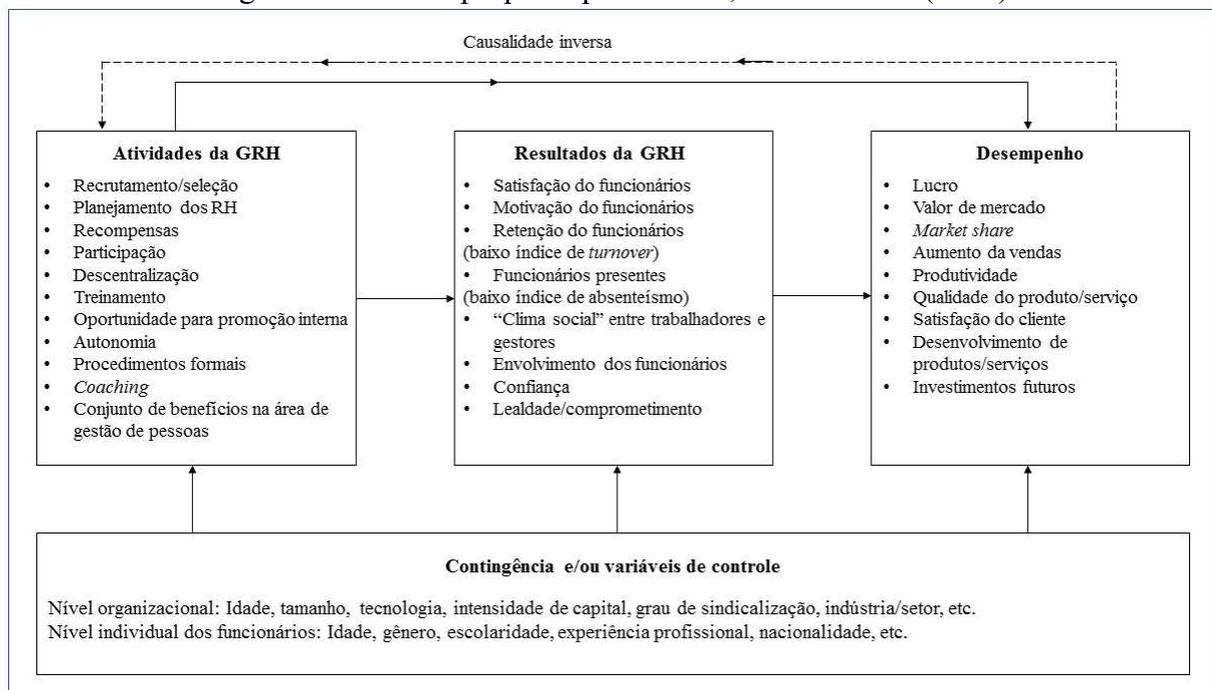
Fonte: revisão da literatura pela autora (2018).

Dess e Shaw (2001) reconheceram que o recurso corporativo mais relevante nos próximos anos está sendo os recursos humanos, definidos como talentosos, inteligentes, sofisticados, pessoas de negócios que são tecnologicamente alfabetizadas, globalmente astutos e operacionalmente ágeis, fundamentais para o DO. De um ponto de vista macroeconômico, o capital humano é considerado como base primária para competitividade, prosperidade e riqueza econômica (HOQUE, 1999; DESS; SHAW, 2001). Portanto, pode ser considerado o elemento-chave e uma das fontes mais relevantes de vantagens competitivas da organização (HARRIS; OGBONNA, 2001).

A construção de uma base de recursos tem por objetivo alavancar a organização, permitindo sua criação e viabilização, e passa a se constituir no principal patrimônio da empresa, permitindo sua consolidação e crescimento (MAHONEY, 1995). Macaleer e Shannon (2003) dizem que, para se conquistar a excelência no desempenho dos negócios, é fundamental que os recursos humanos se tornem parceiros estratégicos do negócio. O capital humano faz referência ao conhecimento explícito e tácito – que as pessoas possuem, bem como a sua capacidade de criá-lo, o que é útil para a missão da organização (BONTIS, 2004).

No estudo de Boselie, Dietz e Boon (2005), os autores analisam as pesquisas empíricas sobre as relações entre GRH e resultado organizacional, publicadas em revistas internacionais entre os anos de 1994 e 2003. Os autores consideraram: (i) o nível primário de análise dos dados e a identidade do respondente; (ii) o quadro teórico; (iii) como a GRH é concebida e operacionalizada; (iv) como o desempenho é concebido e operacionalizado; e (v) como as variáveis de contingência são inseridas nos estudos. A base para a investigação dos autores foi o modelo proposto por Paauwe e Richardson (1997) e os resultados organizacionais foram mediados ou moderados por resultados da GRH, conforme apresentado na Figura 3.

Figura 3 – Modelo proposto por Boselie, Dietz e Boon (2005)



Fonte: adaptado de Boselie, Dietz e Boon (2005).

Boselie, Dietz e Boon (2005) reconhecem a relevância de Paauwe e Richardson (1997), no entanto, apresentam como essenciais algumas das contribuições da contextualização que as propostas neoinstitucionalistas proporcionam, a saber:

- a) confirmação de que os mediadores e moderadores de variáveis-chave que participam da relação entre a GRH e os resultados são ignorados, em parte significativa;
- b) identificação de que, nas pesquisas que trataram da “caixa preta”, os resultados positivos ocorreram com a presença dos efeitos de mediação/moderação, destacados por métodos de análise por etapas, por meio da modelagem de equações estruturais e modelagem linear hierárquica;
- c) indicação da possibilidade de influência direta da GRH nos resultados organizacionais, não como principais provedores de novas práticas, mas, sim, agindo para a eliminação de obstáculos que influenciam na eficácia dos colaboradores durante a execução das tarefas.

Portanto, identifica-se que a GRH intervém no sentido de formação, *design* de trabalho e gerenciamento de desempenho. Com relação à mensuração de resultados organizacionais, os autores defendem o ponto de vista de que as medidas financeiras de curto prazo deveriam ser tratadas mais ceticamente como sinônimos de sucesso organizacional. Assim, apontam-nas no modelo como uma variável dependente de outros aspectos, podendo ser a qualidade e a produtividade. Boxall e Purcell (2003) sustentam o pensamento de que os indicadores de vendas, lucros e valor de mercado são essenciais na avaliação da sustentabilidade das organizações.

Nesse sentido, Wood, Holman e Stride (2006) e Sheehan et al. (2007) pesquisaram a relação entre o acesso da função de GRH para finalidade de influência política e a percepção do DO, e ambos verificaram que os recursos humanos são essenciais para que a empresa alcance o seu desempenho. Sheehan et al. (2007), mediante a percepção de 441 gestores de GRH, destacaram a relevância do gerente sênior de GRH como principal influenciador das opiniões do CEO e da equipe de gerência sênior na tomada de decisão das ações que englobam a percepção do DO.

Seleim, Ashour e Bontis (2007) desenvolveram um estudo cujo objetivo foi testar empiricamente hipóteses relacionadas aos recursos humanos e ao DO nas empresas de *software* no Egito. Os autores constataram que o trabalho em equipe levava a redução das despesas operacionais, custos de administração reduzidos e uma melhor comunicação dos objetivos da empresa e resultados positivos. Segundo eles, o trabalho em equipe leva a aumento da produtividade, maior satisfação do cliente e aumento da rentabilidade.

Na investigação conduzida por Dany et al. (2008) em 12 países, com uma amostra estudada envolvendo 3.442 empresas, constatou-se que a relação entre a GRH e o DO é positiva

e estatisticamente significativa nas organizações em que o fator influência é mais equilibrado, isto é, quando a tomada de decisão relacionada às principais políticas de GRH é compartilhada entre a GRH e os gestores de linha. Samnani, Boekhorst e Harrison (2012) comentam que as práticas de GRH devem ser concebidas para encorajar a integração, promovendo um ambiente que contemple a diversidade.

Para a GRH, optou-se pela definição apresentada por Boxall e Purcell (2011, p. 65), em que não são tratados apenas aspectos relacionados a práticas de seleção, desenvolvimento e remuneração, como também relações de trabalho. Dessa forma, os referidos autores afirmam que a “GRH está preocupada com as escolhas estratégicas relacionadas com a organização do trabalho, o uso do trabalho e com a explicação do por que algumas empresas são geridas de forma mais eficaz que outras”.

Bhatti et al. (2012) consideram os recursos humanos como um dos recursos essenciais para a organização. Em concordância, Zhu et al. (2013) abordam que, na integração estratégica, os gestores de GRH devem ser envolvidos na tomada de decisões estratégicas, juntamente com os empreendedores, o que proporciona uma maior oportunidade de alinhar os objetivos, as estratégias de gerenciamento dos profissionais, as filosofias, bem como as práticas com os objetivos da organização. Esse envolvimento abrange a participação de gestores de GRH na equipe de gestão sênior da empresa, permitindo-lhes a possibilidade de apresentação dos seus interesses, sugestões e a oportunidade de contribuírem com as decisões de distintas naturezas vinculadas ao negócio.

A experiência e capacidade cognitiva influenciam as relações pessoais, cumplicidade (FELÍCIO; COUTO; CAIADO, 2014) e competências e habilidades (BAGAUTDINOVA et al., 2014). O DO é influenciado pela GRH por meio da capacidade cognitiva do gestor (KATOU, 2011, 2012, 2015). A globalização trouxe a necessidade de as organizações estarem no ritmo das tendências para melhorar o desempenho, o que pode levar a uma maior vantagem competitiva (SLOCUM; LEI; BULLER, 2014; AL-DAMOE; HAMID; OMAR, 2015; UGHEOKE; ISA; MOHD NOOR, 2015). As práticas de GRH são essenciais para a cultura organizacional, gestão do conhecimento e inovação organizacional, que, por sua vez, têm uma ligação positiva com o DO (MEI; YAHYA; TEONG, 2015).

Muizu e Hilmiana (2016) dizem que, ao enfrentar um ambiente estratégico em mudança e competitivo, é indispensável fomentar e desenvolver os recursos humanos (BULLER; MCEVOY, 2012; LU et al., 2015). A capacidade das indústrias criativas na condução de atividades de GRH depende da capacidade de gestão para gerar, modificar e utilizar a competência de seus recursos humanos para alcançar o resultado desejado. Para que

haja um bom funcionamento da gestão, as indústrias criativas precisam focar sua atenção no desenvolvimento de seus recursos humanos criativos (MUIZU; HILMIANA, 2016) e no comprometimento organizacional (TABOULI; HABTOOR; NASHIEF, 2016). O sistema de práticas de GRH está relacionado a conjuntos de práticas individuais e DO (SOJKA, 2017).

2.3.2.2 Recursos organizacionais

Outro recurso considerado operante são os recursos organizacionais, os quais correspondem à estrutura organizacional, aos sistemas de controle e coordenação, de planejamento e ao relacionamento interno e externo. Para Cohen e Levinthal (1990), o papel da estrutura organizacional é um elemento fundamental para facilitar a transferência de conhecimento e sua absorção. Na ótica de Barney (1991), os recursos organizacionais incluem a estrutura formal da organização, o planejamento formal e informal, os sistemas de coordenação e controle, relacionamentos informais, etc.

Para Edvinsson e Malone (1997), os ativos e recursos intangíveis podem ser agrupados em: (i) relacionamento com clientes; (ii) conjunto de processos produtivos e de prestação de serviços; e (iii) capacidade de renovação e desenvolvimento. No que tange ao relacionamento com os clientes, entende-se a qualidade desse relacionamento como a capacidade da organização em se antecipar na previsão das necessidades de seus clientes e, assim, direcionar sua demanda. O segundo grupo de ativos e recursos intangíveis está destacado como um conjunto de processos produtivos e de prestação de serviços da empresa. Já o terceiro está vinculado à capacidade de renovação e desenvolvimento da organização, representada pelas adaptações às oportunidades futuras ou motivadas, sem aviso prévio, por alterações no comportamento do mercado.

Edvinsson e Malone (1997) ainda ressaltam que o terceiro grupo de ativos/recursos intangíveis pode ser fundamental para o crescimento sustentável da organização. Dessa forma, seis atividades deveriam ser continuamente desenvolvidas pela organização, caso ela tenha a finalidade de manter elevada a sua capacidade de renovação: (i) a busca constante de conhecimento das tendências dos clientes; (ii) a busca constante por novas oportunidades de negócios ofertadas no mercado; (iii) o investimento no desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços; (iv) a busca por parcerias comerciais; (v) o investimento em novos métodos de suporte organizacional; e (vi) o investimento no desenvolvimento de competências de seus colaboradores.

Um quarto grupo de ativos/recursos intangíveis é composto pelas competências dos membros individuais da organização, os quais são os responsáveis pela integração e alinhamento dos demais ativos e recursos.

Sveiby (1997), em seu modelo denominado “monitor de ativos intangíveis”, diz que o valor do relacionamento com os clientes não é mais invisível para a organização, uma vez que está vinculado ao valor de mercado; inclusive, ele não está explicitado nos balanços das organizações, por não haver uma definição ou forma de como medi-lo de forma individual. Os recursos organizacionais, ou capital estrutural, são considerados, por Bontis (1998, p. 66), como “o conhecimento dentro da organização”. Estão relacionados aos mecanismos de estrutura da empresa, sua cultura, seu sistema de informação, conhecimento, sistema de organização, tecnologias, procedimentos, etc. Esses mecanismos auxiliam no desempenho intelectual do colaborador. Um exemplo disso é que, se um colaborador tem um alto nível de inteligência, no entanto, a organização tem falhos e precários sistemas e procedimentos, esse colaborador, embora tenha sua capacidade intelectual, não pode contribuir totalmente com a organização (RIAHI-BELKAQUI, 2003).

Ao relacionar os recursos humanos aos recursos organizacionais, percebe-se que as práticas de GRH e os mecanismos organizacionais atrelados às capacidades de coordenação são variáveis que afetam, também, o grau de capacidade absorptiva de uma organização. Compreendem equipes multifuncionais e interdisciplinares; treinamentos e capacitações; sistemas para coletar sugestões dos colaboradores; rotatividade de tarefas; tomada de decisão de forma participativa; delegação de responsabilidade; integração de funções; recompensa; flexibilidade organizacional; motivação ao compartilhamento e ao desenvolvimento de inovações (DAGHFOUS, 2004, JANSEN; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA, 2005).

Os recursos humanos são possuídos pelos trabalhadores e os recursos organizacionais são possuídos e geridos pela organização. Dessa forma, os recursos organizacionais podem ser vistos como as ferramentas e a arquitetura que uma empresa fornece para a retenção e transferência de conhecimento ao longo das atividades (CABRITA; BONTIS, 2008). Os recursos organizacionais incluem os valores e as atitudes, a capacidade e o compromisso de fazer uso eficaz das tecnologias da informação e telecomunicações, para, assim, permitir o armazenamento, difusão, absorção, transferência e refinamento das informações úteis e do conhecimento em toda a organização, e a estrutura organizacional, que se refere aos mecanismos formais de sua estruturação (HSU; FANG, 2009; MARTIN-DE-CASTRO et al., 2011).

Os gestores precisam ser resilientes, uma vez que as organizações resilientes prosperam apesar de enfrentar condições que são incertas, muitas vezes adversas e geralmente instáveis (LENGNICK-HALL; BECK; LENGNICK-HALL, 2011). Pombo e Gomes (2018) afirmam que o engajamento no trabalho em equipe entre gestores e recursos humanos é fundamental para o DO. Sendo assim, os recursos precisam ser geridos estrategicamente (LIAKHOVITSKI; STONE-ROMERO; JACCARD, 2008; LENGNICK-HALL et al., 2009). Um dos princípios da TBR é que as organizações com recursos valiosos, raros e insubstituíveis podem conquistar vantagens competitivas, pelo menos temporárias, utilizando esses recursos para desenvolver e implementar estratégias (HSU; ZIEDONIS, 2013).

Dessa forma, uma rentabilidade superior pode ser alcançada por meio da maximização da produtividade dos recursos. Por outro lado, os recursos não são, em si, valiosos ou produtivos, no entanto, permitem à organização a execução de determinadas atividades em mercados específicos (PEARSON; PITFIELD; RYLEY, 2015). Os recursos organizacionais e intangíveis são baseados no conhecimento ou informação; a reputação, a própria marca da empresa, o *know-how* e as suas capacidades são ilimitadas e têm um conjunto amplo de utilizações nos mercados internacionais.

Ainda que o cérebro humano seja considerado como a principal fonte de criação de conhecimento, uma empresa pode codificar e estocar conhecimento individual, processos e estruturas organizacionais. Logo, os recursos organizacionais são vistos como o conhecimento institucionalizado e a experiência codificada, os quais residem internamente na organização por meio da sua cultura, rotinas e estrutura, e que permitem preservar e utilizar o conhecimento, persuadindo as capacidades de inovação (FERNÁNDEZ-OLMOS; DíEZ-VIAL, 2015).

Portanto, a partir da revisão da literatura sobre os recursos tangíveis e intangíveis, identificou-se que os recursos físicos ou tangíveis são aqueles que incluem itens como a infraestrutura e os equipamentos, a localização geográfica e o acesso à matéria-prima. Esses recursos não costumam ser destacados como recursos estratégicos, visto que normalmente são de fácil acesso entre a concorrência. Todavia, para a produção, eles passam a ter uma função essencial no processo produtivo. Os recursos físicos, como equipamentos modernos e acesso às fontes de abastecimento, facilitam a eficiência dos processos e a eficácia dos produtos, alcançando um desempenho organizacional superior (HARRIS; OGBONNA, 2001; WEILL; VITALE, 2002; MORGAN; KALEKA; KATSIKEAS, 2004).

O sistema de trabalho de alto desempenho é um conjunto de práticas de gestão dos recursos humanos e organizacionais, que compreende uma série de programas, processos e técnicas que são estabelecidos e aplicados de acordo com os objetivos estratégicos da

organização. O sistema aumenta o conhecimento, as habilidades, capacita os membros da organização a contribuir e aumenta a motivação e os esforços dos colaboradores, conduzindo a resultados organizacionais favoráveis (LU et al., 2015; OGUNYOMI; BRUNING, 2016).

Bontis (1998, p. 66) chama atenção sobre a importância do capital estrutural da organização, para que, assim, o colaborador possa contribuir com o desenvolvimento da empresa, e o valor é criado dentro da organização (LIN et al., 2016). O comprometimento dos indivíduos é maior quando eles são considerados como um recurso valioso para a empresa, em vez de um ativo a ser comprado e vendido (KATOU, 2012). Para melhorar o DO, os empreendedores e tomadores de decisão devem tornar seus sistemas de GRH mais visíveis, compreensíveis, legítimos e relevantes (KATOU, 2015). Assim, é possível observar que os recursos intangíveis impactam positivamente no DO (KALLEBERG; MOODY, 1994; ROGERS; WRIGHT, 1998; COLLINS; CLARK, 2003; TSAI; YEN, 2008).

Os recursos intangíveis, a criatividade e o empreendedorismo podem, por algumas vezes, compensar as restrições impostas pelos recursos físicos (GRANDE; MADSEN; BORCH, 2011). Os recursos intangíveis são empregados para agir sobre os recursos tangíveis (e outros recursos intangíveis, caso seja necessário). Arcand et al. (2004), Felício, Couto e Caiado (2014), Fernández-Olmos e Díez-Vial (2015) e Srivastava e Dhar (2016) afirmam que os recursos intangíveis influenciam sobre a *performance* da empresa. Por outro lado, as organizações devem facilitar os processos de integração de recursos (tangíveis e intangíveis), a fim de permitir um melhor nível de produto e/ou serviço e proporcionar experiências valiosas a seus clientes (LAUD et al., 2015).

Esses processos de integração de recursos são vistos como estruturas dinâmicas de intercâmbio que estão relacionados às interações entre pessoas, organizações e tecnologias (LAUD et al., 2015). É essencial que as empresas possam desenvolver e melhorar suas capacidades, para, assim, trabalhar com o ambiente dinâmico e a intensa concorrência, bem como com a globalização dos negócios (TURULJA; BAJGORIC, 2018). Diante do cenário de constantes mutações, as empresas buscam novas e distintas formas para geração de valor e buscam uma melhor interação entre ativos tangíveis e intangíveis. Segundo Reilly e Schweih (1998), Boulton, Libert e Samek (2001) e Allee (2008), apesar da relevante importância dos ativos intangíveis, isso não sinaliza que os tangíveis estejam perdendo sua relevância, sendo que é difícil dissociar um ativo tangível de um intangível.

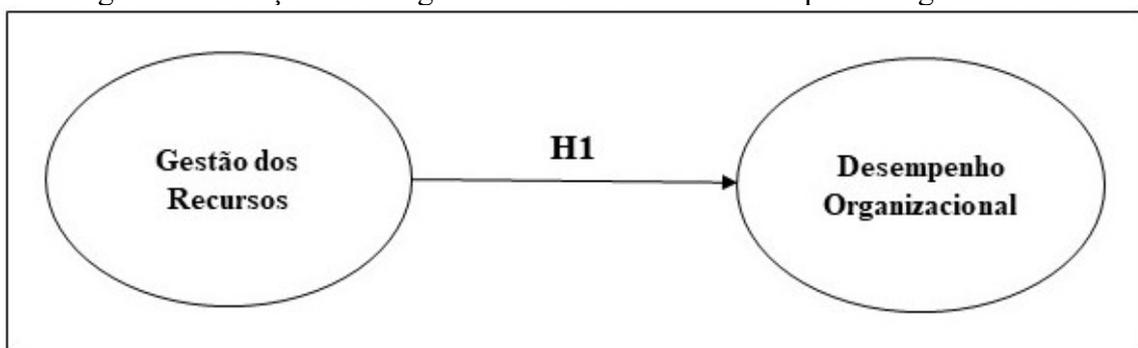
Portanto, é por meio da interação desses dois tipos de ativos que se define o efetivo valor da organização. Boulton, Libert e Samek (2001) demonstraram, em seus estudos, que as empresas estão criando valor mediante novas formas, o que faz com que utilizem a combinação

de ativos intangíveis e tangíveis, isto é, por meio da gestão desses recursos. Logo, observa-se que a GR impacta positivamente no DO (KATOU, 2017; ISRAR, 2017). Considerando isso, apresenta-se a seguinte hipótese de pesquisa:

- a) *Hipótese 1*: A gestão dos recursos tem um impacto positivo e significativo no desempenho organizacional.

A Figura 4 apresenta a primeira hipótese de pesquisa, identificada na revisão da literatura.

Figura 4 – Relação entre a gestão dos recursos e o desempenho organizacional



Fonte: elaborado pela autora (2016).

Com base na literatura investigada, a gestão de recursos, tangíveis e intangíveis, foi observada como essencial para o desempenho organizacional. No entanto, são distintos os fatores que contribuem para o desempenho de uma empresa. Dessa forma, também será abordado o construto orientação empreendedora e investigado a sua relação com desempenho organizacional, conforme consta na seção 2.4.

2.4 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

A orientação empreendedora foi interpretada como uma qualidade individual do gestor ou proprietário como sendo um indivíduo que constantemente desafia a incerteza do ambiente por meio da implementação de ações corporativas (MILLER; FRIESEN, 1982). Esse construto foi desenvolvido por Miller (1983), que se refere à OE como o comportamento empreendedor que reflete na forma de agir inovadora, proativa e de assumir riscos. Na visão de Miller (1983) e Covin e Slevin (1989), o conceito de OE é atribuído à empresa que se esforça em inovar seus produtos ou mercados, explora com determinado risco e age de forma proativa em relação aos seus concorrentes.

Essas três dimensões de OE foram utilizadas nos estudos de Covin e Slevin (1989), em que os autores as chamaram de “postura estratégica empreendedora”. Ademais, os autores sugeriram uma ampla interpretação desses conceitos, o que resultou em um aumento considerável de interesses recebidos na literatura acadêmica. Por conseguinte, a OE é estudada por Lumpkin e Dess (1996a), que entendem que, para melhor compreensão do empreendedorismo e sua relação com o DO, é indicada a inclusão de mais duas dimensões, em complemento às que foram propostas por Miller (1983), quais sejam: autonomia e agressividade competitiva.

Logo, observa-se que existem duas maneiras de conceituar a OE. Lumpkin e Dess (1996a) argumentam que existem cinco dimensões de OE: autonomia, inovatividade, assunção de riscos, proatividade e agressividade competitiva. Em contrapartida, Miller (1983) sugeriu que o conceito consistia em três dimensões: inovatividade, assunção de riscos e proatividade. Em estudos anteriores, a conceituação tridimensional foi usada com mais frequência. Sendo assim, neste estudo, optou-se pela conceituação de Miller (1983) da OE no nível da empresa, composta de três elementos: inovatividade, assunção de riscos e proatividade.

A inovatividade é definida como a tendência de uma empresa em se engajar e apoiar novas ideias, novidades, experimentações e processos criativos, que podem resultar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos (LUMPKIN; DESS, 1996a). Já a assunção de riscos é definida como o grau em que os gerentes estão dispostos a assumir grandes e arriscados compromissos de recursos, isto é, aqueles que têm uma chance razoável de falhas dispendiosas (MILLER; FRIESEN, 1978); é um elemento essencial da OE, uma vez que as empresas empreendedoras tendem a experimentar um nível mais alto de incerteza externa e interna. E a proatividade refere-se à medida com que uma empresa antecipa e atua sobre necessidades futuras (MILLER; FRIESEN, 1978; LUMPKIN; DESS, 1996a) ao buscar novas oportunidades que podem ou não estar relacionadas à linha de operações atual, introdução de novos produtos e marcas à frente da concorrência, eliminando estrategicamente as operações que estão nos estágios maduros ou declinantes do ciclo de vida (VENKATRAMAN, 1989). Sendo assim, este estudo se propõe a investigar esses três elementos propostos pelos autores citados, conforme apresentado no Quadro 7.

Quadro 7 – Orientação empreendedora

Elementos da OE	Definição
Inovatividade	Voluntariedade para inovar, introduzir novidades por meio da criatividade e experimentação voltada ao desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços e novos processos.
Assunção de riscos	Tendência a agir de forma audaz. Por exemplo: conhecer novos e desconhecidos mercados e confiar uma grande parcela de recursos para arriscar com resultados incertos.
Proatividade	Buscar novas oportunidades, avançar envolvendo a introdução de novos produtos e serviços, agir em antecipação de demandas vindouras para mudar e moldar seu ambiente.

Fonte: adaptado de Miller (1983), Covin e Slevin (1989) e Dess e Lumpkin (2005).

Segundo Miller (1983), a OE pode ser entendida como uma característica das organizações que vai além do desempenho de um indivíduo, especialmente quando a estrutura da empresa se expande e os processos se tornam mais complexos. O objetivo de desenvolver esse construto era fornecer um quadro adequado para a investigação sobre empreendedorismo. Para Burgelman (1983), a OE está vinculada ao processo, prática e atividade de tomada de decisão.

Dessa forma, a OE tem sua origem nos estudos da área de estratégias organizacionais, que tratam do processo de formulação das estratégias empreendedoras, conforme definido pelos autores Covin e Slevin (1989) como postura empreendedora. É nesse contexto que o empreendedorismo é observado como um padrão particular de comportamento, perpassando todos os níveis da empresa. Também reflete a filosofia estratégia dos empreendedores em efetivas práticas de gerenciamento (COVIN; SLEVIN, 1991).

Mediante a perspectiva de consistência interna, é essencial que a estrutura e os sistemas da organização estejam alinhados à sua estratégia empreendedora. Assim, as empresas obteriam uma vantagem competitiva sustentável por meio de estratégias empreendedoras, estratégias que explorem suas forças internas, respondendo às oportunidades do ambiente, neutralizando ameaças externas e evitando fraquezas internas. Cabe ressaltar ainda que Zahra e Covin (1993) referem-se à OE como empreendedorismo corporativo ao analisa-la como o processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos podem instigar renovação ou inovação na organização.

Já na opinião de Lumpkin e Dess (1996b), a OE refere-se à orientação estratégica da empresa, capturando aspectos empresariais específicos da tomada de decisões, métodos e práticas. Logo, ela reflete em como a empresa opera e não no que ela faz. Um fator que influencia a orientação estratégica são as relações entre membros da empresa. Essa perspectiva ressalta as decisões estratégicas, moderando-as relações recíprocas entre o empreendedor e os

demais membros da empresa, de maneira que grupos dentro de uma organização possam influenciar as decisões tomadas pela organização e que por meio dos resultados alcançados eles possam se favorecer de alguma forma (BROUTHERS; ANDRIESSEN; NICOLAES, 1998; LEE; PETERSON, 2000).

Nas pequenas empresas, quem toma as decisões estratégicas é na maioria das situações o próprio dirigente-proprietário, de tal forma que suas decisões tendem a ser menos racionais, decorrentes da significativa influência de suas características pessoais, isto é, seus modelos mentais (BROUTHERS; ANDRIESSEN; NICOLAES, 1998). Wiklund e Shepherd (2005) confirmaram em suas investigações que a OE contribui positivamente para o desempenho de PMEs. Os autores dizem que a OE pode instigar a habilidade de descobrir novas oportunidades, facilitando a diferenciação e uma vantagem competitiva.

Wiklund e Shepherd (2005) ainda desenvolveram um estudo longitudinal abrangendo 413 organizações e concluíram que a OE auxilia na superação das dificuldades decorrentes de ambientes poucos dinâmicos, em que os recursos financeiros são de acesso limitado e as oportunidades dificilmente aparecem. Sendo assim, segundo esses autores, PMEs em ambientes sob tais condições podem apresentar um desempenho superior, desde que tenham OE.

Por sua vez, Covin, Green e Slevin (2006) dizem que a OE é um processo estratégico em que o domínio conceitual abrange determinados indicadores de *performance* e as preferências gerenciais relacionadas, crenças e comportamentos da alta direção da organização. No contexto empresarial, a OE surgiu como um conceito essencial para investigar o espírito empreendedor nas organizações e sua influência sobre os processos estratégicos e de desempenho (COVIN; COVIN, 1990; RAUCH et al., 2009; WANG; ALTINAY, 2011; RODRIGUES; RAPOSO, 2011; TANG; TANG, 2012; VEGA-VAZQUEZ; COSSIO-SILVA; REVILLA-CAMACHO, 2016).

A relação entre OE e DO foi examinada por meio de diferentes tipos de pesquisa, como a abordagem meta-análise, empírica, conceitual ou revisão de literatura. Os resultados alcançados por algumas dessas pesquisas, especificamente estudos empíricos, foram positivos e significativos (ZHANG; ZHANG, 2012; DADA; WATSON, 2013; ABEBE, 2014). Por outro lado, alguns estudos não encontraram efeitos significativos entre OE e DO. Devido a esses resultados inconsistentes, Al-Dhaafri e Al-Swidi (2016) e Guo, Tang e Su (2014) indicam que são necessários mais estudos sobre a relação entre OE e DO.

Dess e Lumpkin (2005) observam que as empresas que seguem uma estratégia de empreendedorismo corporativo são propensas a alcançar o crescimento por meio de novas oportunidades de risco e renovação estratégica. As organizações que são capazes de

acompanhar eficazmente essa experiência estratégia de vantagens sustentáveis apresentam retornos acima da média. Kroon, De Voorde e Timmers (2013) dizem que a OE refere-se à orientação estratégica da organização. Nas PMEs, o empreendedor é a pessoa que dirige essa orientação.

A OE reflete nas iniciativas relacionadas à inovação, estar disposto a assumir riscos, inserção de novos produtos e ser mais proativo do que os concorrentes para novas oportunidades de mercado (KOLLMANN; STÖCKMANN, 2014; WALES; WIKLUND; MCKELVIE, 2015; NUNEZ-POMAR et al., 2016; HERNANDEZ-PERLINES; MORENO-GARCIA; YANEZ-ARAQUE, 2016). Os empreendedores de PMEs que apresentam uma OE procuram implementar atividades orientadas para o DO (KROON; DE VOORDE; TIMMERS, 2013).

A OE determina as decisões estratégicas específicas e as alocações de recursos em organizações; a efetiva atualização da OE requer um alinhamento com o contexto operacional. Essa posição é consistente com a ideia de que “não há uma melhor maneira de gerenciar” e de que os efeitos das estratégias organizacionais sobre o desempenho são contingentes a fatores contextuais (RICHARD; MURTHI; ISMAIL, 2007, p. 1216). A OE e sua influência no DO têm recebido atenção substancial nas ciências organizacionais (STAM; ELFRING, 2008; MESSERSMITH; WALES, 2013; WANG; ALTINAY, 2012).

O consenso emergente remete que a relação entre OE e desempenho superior da empresa depende do contexto em que uma empresa opera (COVIN; LUMPKIN, 2011; LECHNER; GUDMUNDSSON, 2014), de modo que é necessário investigar distintas contingências da relação OE e desempenho (RAUCH et al., 2009; ANDERSON; ESHIMA, 2013; RODRIGUEZ-GUTIERREZ; MORENO; TEJADA, 2015; GUPTA; BATRA, 2016). Miller (1983) diz que uma empresa empreendedora é aquela que se dedica à inovação no mercado de produtos, empreende empreendimentos um tanto arriscados e é a primeira a apresentar inovações.

Com base nisso, pesquisadores concordaram que a OE é, inicialmente, uma combinação das três dimensões: inovatividade, proatividade e tomada de riscos. Assim, a OE envolve uma vontade de inovar para renovar as ofertas do mercado, assumir riscos para testar produtos e serviços novos e incertos e ser mais proativa do que concorrentes em direção a novas oportunidades no mercado (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1989, 1990, 1991; NAMEN; SLEVIN, 1993; ZAHRA, 1993; KNIGHT, 1997; WIKLUND, 1999; PARVEEN; JAAFAR; AININ, 2016; AL-DHAAFRI; AL-SWIDI, 2016; AL-DHAAFRI; AL-SWIDI; YUSOFF, 2016).

O desempenho dos negócios é influenciado pelo nível de OE e pelo atendimento à formação em empreendedorismo. A habilidade gerencial é a variável interveniente entre o treinamento em empreendedorismo e o desempenho empresarial (OCTAVIA; ZULFANETTI, 2017). McKenny et al. (2018) ressaltam que uma perspectiva de harmonização de recursos pode oferecer algumas possibilidades para entender melhor os padrões e como os gestores podem adaptar suas organizações. A adaptação de recursos faz com que eles sejam gerenciados dinamicamente – usando processos de estruturação, agregação e alavancagem – para criar valor para a empresa. Nessa perspectiva, a gestão da OE estratégica como uma “configuração de capacidade” exigiria integração e coordenação das dimensões para fornecer valor aos clientes ao longo do tempo.

Na visão de Jiang et al. (2018), empresas que possuem OE têm potencial para atrair e alavancar recursos externos inerentes às suas redes a fim de capitalizar em oportunidades emergentes. Ademais, a OE também é observada como uma orientação estratégica. Assim, ela pode ser definida como os procedimentos, práticas e atividades de tomada de decisão da empresa usados para melhorar o valor dos produtos e/ou serviços em resposta às necessidades do cliente, o que pode levar a um melhor desempenho (MASA'DEH et al., 2018). Logo, é necessário entender como as organizações, especialmente as de pequeno e médio porte, atuam de maneira estratégica (YOUSAF; MAJID, 2018; ALLAMEH; KHALILAKBAR, 2018).

A OE e seus princípios estão cada vez mais sendo introduzidos nas indústrias para melhorar o desempenho nos negócios (COVIN; MILLER, 2014; SEDYOWIDODO; BASBETH; SULE, 2017). As empresas empreendedoras caracterizadas pela tolerância ao risco, à inovatividade e à proatividade estão mais dispostas a adaptar seus negócios, criando capacidades para atender às necessidades que mudam rapidamente e constantemente (CHAVEZ et al., 2017).

No que tange aos elementos da OE, esta pesquisa utilizou as dimensões propostas por Miller (1983). Ademais, Gupta e Wales (2017) dizem que é indispensável que elas sejam utilizadas de forma combinada, uma vez que elas têm a finalidade de caracterizar os estilos decisórios e as práticas dos gestores no que se refere a: (i) inovatividade, abordada na seção 2.4.1; (ii) assunção de riscos, na seção 2.4.2; e (iii) proatividade, na seção 2.4.3.

2.4.1 Inovatividade

Schumpeter (1951) foi o primeiro escritor que salientou a importância da inovação no processo empreendedor. A inovatividade é considerada uma voluntariedade a inovar. Miller e

Friesen (1982) destacam dois modelos de momentos estratégicos que clarificam a presença da inovação no processo empreendedor: (i) o modelo empreendedor de inovação, em que se encontra a parte central da estratégia organizacional, tratando de empresas que inovam com regularidade e assumem o risco em suas estratégias de mercado e produto; e (ii) o modelo conservador de inovação, que diz que a inovação não é um estado natural dos negócios e, sim, um lugar em que existem pressões do mercado.

Os primeiros estudos a tratar da inovação no processo empreendedor foram de Schumpeter (1951) ao tratar da “destruição criativa” com que o empreendedor destrói a ordem econômica existente com a inserção de algo novo. Um dos primeiros conceitos de inovação apresentados está na obra Teoria do Desenvolvimento Econômico, de Schumpeter, de 1912, na qual o autor argumenta que a inovação é a realização de novas combinações.

Dessa forma, essas novas combinações, propostas por Schumpeter (1951), envolvem as seguintes formas: (i) a inserção de um novo bem ou de uma nova qualidade de um bem; (ii) a inserção de um novo método de produção; (iii) a abertura de um novo mercado; (iv) a conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados; e (v) o estabelecimento de uma nova empresa. Existem distintas formas para se identificar o grau de inovatividade, a partir dos recursos financeiros investidos em inovação, dos recursos humanos comprometidos com atividades de inovação, do número de novos produtos e/ou serviços e da frequência de mudança nas linhas de produtos ou serviços, entre outras (COVIN; SLEVIN, 1989; MILLER; FRIESEN, 1982).

A inovatividade é uma dimensão que capta a tendência da organização em “participar e apoiar novas ideias, a experimentação, a novidade e os processos criativos que podem resultar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos” (LUMPKIN; DESS, 1996a, p. 142). Hult, Hurley e Knight (2004) dizem que grande parte da capacidade de inovatividade da empresa depende da medida em que os empreendedores adquirem e agem com inteligência de mercado, sendo proativos. Organizações que atuam são sensíveis aos mercados; organizações sem a capacidade de inovar podem investir tempo e recursos em mercados que estudam, mas são incapazes de traduzir esse conhecimento em prática.

Mello e Leão (2005) ressaltam que as dimensões inovatividade e assumir riscos têm sido as mais utilizadas no desenvolvimento de práticas empreendedoras. Pretorius, Millard e Kruger (2005) apresentaram um modelo que envolve a inovação, a criatividade e o empreendedorismo: a criatividade está relacionada com a descoberta de oportunidade, a geração de uma ideia e a invenção; já a inovação é o conjunto da invenção mais a comercialização dessa invenção.

Qualquer forma de inovação, incremental ou radical, envolve determinados esforços: a inovatividade tecnológica, por exemplo, envolve esforços de pesquisas e de engenharia, direcionado ao desenvolvimento de novos produtos e processos; a inovatividade em produto e mercado envolve pesquisa de mercado, *design* de produto e inovação em publicidade e propaganda; a inovatividade administrativa está relacionada a novidades em sistemas gerenciais, técnicas de controle e estrutura organizacional (DESS; LUMPKIN, 2005).

No que tange ao desempenho do processo de desenvolvimento de produtos, a literatura indica que o desenvolvimento de produtos de sucesso é, em parte, caracterizado pela velocidade de desenvolvimento de produto e sua inovação (SZYMANSKI; KROFF; TROY, 2007; FANG, 2008). A velocidade do desenvolvimento de um produto reflete no tempo decorrido entre o desenvolvimento inicial, que consiste na concepção e definição, e a introdução definitiva de novos produtos no mercado local.

A inovação de produtos refere-se à medida com que novas ofertas de produtos da empresa são novas para os mercados-alvo (FANG, 2008). Ademais, Entebang, Harrison e Run (2010) ressaltam que a inovatividade representa o disposto e a tendência da organização em alcançar a inovação destinada, em termos de estratégias, processos, comportamentos e atividades. Assim, o efeito da inovação organizacional no DO depende de persuasão do grau de inovação que tem sido alcançado.

O Quadro 8 apresenta os elementos que caracterizam a dimensão inovatividade.

Quadro 8 – Elementos que caracterizam a dimensão inovatividade

Autores (Ano)	Elementos
Miller e Friesen (1982) Covin e Slevin (1989)	Ênfase em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Liderança tecnológica e inovação. Linhas de produtos e/ou serviços. Mudanças nas linhas de produtos e/ou serviços. Recursos financeiros investidos em inovação. Recursos humanos comprometidos com atividades de inovação. Número de novos produtos e/ou serviços. Frequência de mudanças nas linhas de produtos e/ou serviços.
Lumpkin e Dess (1996a) Dess e Lumpkin (2005)	Inovação administrativa, tecnológica, em produto e mercado. Criatividade e experimentação. Investimento em novas tecnologias, P&D e melhoria contínua. Iniciativas inovativas de difícil imitação por parte dos concorrentes. Assegura investimentos em P&D mesmo em períodos de dificuldade econômica. Engajamento e apoio a novas ideias, novidades, experimentos e processos criativos que possam resultar em novos produtos e/ou serviços ou processos.

Fonte: revisão da literatura pela autora (2018).

Os resultados do estudo de Chen, Li e Evans (2012) revelam que tanto a interação quanto a OE melhoram as capacidades de exploração de uma organização, permitindo que um melhor desempenho de negócios seja alcançado (por exemplo, produtos, clientes e desempenho financeiro). Ou seja, tanto a interação quanto a OE orientam as decisões gerenciais continuamente, refinando e estendendo as suas competências, recursos e conhecimentos existentes dentro de uma organização.

Isso leva a inovação superior de produto, velocidade no desenvolvimento do produto, desempenho com foco no cliente e desempenho financeiro. Esses resultados são consistentes com a perspectiva do conhecimento do mercado, em que as organizações com maior interação e OEs são mais receptivas a informações de mercado e sugestões, apresentando uma maior capacidade de identificar as deficiências em suas capacidades atuais (CHEN; LI; EVAN, 2012).

Enquanto ao nível da empresa o empreendedorismo é determinante para as empresas que operam em mercados emergentes, a maioria das pesquisas examinando especialmente a relação entre OE e DO é conduzida mais significativamente em economias desenvolvidas. Em mercados emergentes, as organizações enfrentam situações competitivas hostis e extremamente incertas e também são confrontadas com o aumento da pressão para serem mais inovadoras e empreendedoras. O empreendedorismo corporativo influencia a competitividade das empresas e colabora para alcançar o sucesso em ambientes transitórios e instáveis (RUVIO et al., 2014; CAI et al., 2014; WEI; LING, 2015; KANTUR, 2016).

2.4.2 Assunção de riscos

Miller e Friesen (1982) afirmam que, dependendo da situação, a palavra risco tem diversos significados. O risco significa uma descrição de incerteza vinculada a alguns riscos abordados na literatura sobre o tema empreendedorismo. Como exemplos, pode-se citar o risco pessoal, o risco financeiro e o risco social. Os autores destacaram esse conceito para definir a tomada de risco no contexto do empreendedorismo, em que o grau de comprometimento dos empreendedores na aplicação de uma abundância de recursos pode gerar risco de perdas. Covin e Slevin (1989), com esse mesmo ponto de vista, abordam que assumir riscos é definido como uma pretensão de comprometer recursos para aproveitar as oportunidades que podem ter chances de falhas.

Dessa maneira, a dimensão assunção de riscos abrange o grau de risco refletido em diversas decisões de alocação de recursos, como também na seleção de produtos e mercados, refletindo nas decisões e em um padrão de tomada de decisões no nível organizacional

(VENKATRAMAN, 1989). Covin e Slevin (1991) ressaltam que as empresas que não correm riscos em ambientes dinâmicos podem perder participação de mercado e não estarão aptas a conquistar e manter uma posição na indústria, em relação aos concorrentes mais competitivos.

Essa dimensão está relacionada à aceitação da incerteza e do risco das atividades associadas e é caracterizada pelo comprometimento de recursos e atividades incertas. As organizações com OE distinguem-se por assumir riscos com grandes compromissos financeiros, em busca de altos retornos de oportunidades. Lumpkin e Dess (1996a) mencionam que há três tipos de riscos no contexto estratégico: (i) arriscar no desconhecido ou nos riscos de negócios, desconhecendo a probabilidade de sucesso (um exemplo seria em mercados não testados); (ii) comprometer parte dos ativos ou enfrentar riscos financeiros, quando se toma emprestado determinado volume de recursos, objetivando o crescimento, o que reflete na dicotomia do risco e retorno; e (iii) pedir empréstimo avultado ou risco pessoal, que se assume ao praticar uma ação estratégica.

Inicialmente, o ato de assumir riscos foi associado ao indivíduo. Alguns indivíduos assumem mais riscos vinculados ao seu negócio de uma maior proporção do que a média dos empregados ou do que a população em geral. Tais indivíduos são chamados de empreendedores, aqueles que criam novas empresas, e empreendedores corporativos, aqueles atuantes em empresas já existentes. Os primeiros são distinguidos por um comportamento diferenciado, no qual ameaçam seu bem-estar social e financeiro na busca constante por novas oportunidades, enquanto os empreendedores corporativos estão inseridos em um contexto social. Dessa forma, observa-se que as percepções de riscos podem ser distintas entre os empreendedores independentes e os empreendedores corporativos (ANTONCIC; HISRICH, 2003). Todavia, ambos tentam moderar o risco assumido.

Um dos riscos enfrentados pelo empreendedor pode ser considerado o risco financeiro do investimento, ao passo que o risco para o empreendedor corporativo abrangerá sua reputação e pretensões na carreira de negócios, bem como uma indireta ameaça à continuidade de sua renda (ANTONCIC; HISRICH, 2003). Portanto, o elemento de risco está relacionado à propensão da empresa em se engajar em projetos com resultados incertos ou altos lucros e perdas. Ao aproveitar as oportunidades no mercado, a tomada de riscos está atrelada à tendência das organizações em adotar ações ousadas, como se inserir em mercados desconhecidos e no compromisso com uma quantidade significativa de recursos para empreendimentos com resultados incertos (DESS; LUMPKIN; EISNER, 2007; WANG; RAFIQ, 2009).

Mediante entendimento de Frank, Kessler e Fink (2010), a OE é a orientação estratégica de uma organização que objetiva captar os aspectos empresariais específicos dos

métodos, da tomada de decisões e das práticas. Por conseguinte, Osman et al. (2011) destacaram que, no passado, a inovação não poderia ser feita sem risco. A assunção de riscos é a tendência da organização em tomar uma ação que pode levar a resultados ambíguos, contendo alto risco de falha. Pode ser uma tomada de decisão considerada crítica e incerta por parte do empreendedor, por outro lado, poderia ser uma oportunidade para o DO.

A tomada de riscos é um fator da OE que geralmente é utilizada para explicar o empreendedorismo. Kantur (2016) complementa essa ideia dizendo que a propensão ao risco dominante na organização determina a atitude de risco que influencia as intenções comportamentais.

No Quadro 9, estão apresentados os elementos que caracterizam a assunção de riscos.

Quadro 9 – Elementos que caracterizam a dimensão assunção de riscos

Autores (Ano)	Elementos
Miller e Friesen (1982) Covin e Slevin (1989)	Investimento em projetos de alto risco (com probabilidade de alto retorno). Devido à natureza do ambiente audaz, ampla variedade de ações é necessária para alcançar os objetivos da empresa.
Miller (1983)	Engajar-se em projetos com riscos. Os empreendedores tendem a agir com ousadia para atingir os objetivos da empresa.
Covin e Slevin (1989)	Habitualmente adota postura audaz, agressiva, objetivando maximizar a probabilidade de explorar oportunidades.
Venkatraman (1989)	Operações geralmente caracterizadas como de alto risco. Pode-se adotar uma visão pouco conservadora quando tomam determinadas decisões.
Lumpkin e Dess (1996a) Dess e Lumpkin (2005)	Encorajar-se a assumir um risco formal em negócios, que envolve arriscar no desconhecido, sem saber a probabilidade de sucesso, como, por exemplo, entrar em mercados desconhecidos para sua organização. Encorajar-se a assumir risco financeiro, que requer que uma empresa tome emprestado grande volume de recursos, objetivando o crescimento, o que reflete na dicotomia do risco e retorno. Encorajar-se a assumir risco pessoal, que se refere aos riscos que um empreendedor assume ao adotar um padrão em favor de uma ação estratégica. Caracteriza-se como um comportamento para assumir riscos, como assumir grandes compromissos financeiros, objetivando obter altos retornos por aproveitar as oportunidades.

Fonte: revisão da literatura pela autora (2018).

2.4.3 Proatividade

Penrose (1959) ressalta a relevância do empreendedor para o desempenho da empresa, uma vez que ele tem a visão e a percepção imprescindíveis para explorar as oportunidades. Assim, Miller e Friesen (1978) observam a proatividade como o ato de moldar o ambiente com a inserção de novos produtos, processos e tecnologias. A proatividade pode ser determinante para a OE, já que ela sugere uma perspectiva de visão holística, que é acompanhada por atividades inovativas ou novos negócios.

A proatividade é avaliada por Miller e Friesen (1978) quando uma empresa ou indivíduo se antecipa e age sobre as necessidades vindouras, procurando novas oportunidades, o que pode provocar o desenvolvimento de novos produtos, mercados, etc. Venkatraman e Ramanujam (1987) comentam que a proatividade, além de estar relacionada aos processos instituídos na antecipação e atuação sobre as necessidades futuras, buscando novas oportunidades que podem ou não estar atreladas à linha atual de operações, inserção de novos produtos e marcas antecipadamente em relação à concorrência, estingue estrategicamente as operações que estão nos estágios de maturidade ou declínio.

As empresas proativas podem criar uma vantagem diferenciada, segmentos de mercado, cobrar preços diferenciados e estar à frente dos concorrentes. Elas podem controlar o mercado dominando canais de distribuição e estabelecer o reconhecimento da marca. A ligação entre a tomada de riscos e desempenho é menos óbvia (ZAHRA; COVIN, 1995). Dessa forma, a proatividade refere-se a uma postura de antecipar e agir sobre o futuro do mercado, criando, assim, uma vantagem inédita sobre os concorrentes. Com tal perspectiva voltada para o futuro, as empresas dinâmicas têm o desejo de serem pioneiras, capitalizando, conseqüentemente, as oportunidades emergentes (LUMPKIN; DESS, 1996b).

No estudo de Lumpkin e Dess (2001), os autores analisaram como as dimensões capacidade de agir proativamente e competitividade agressiva afetam o DO, avaliando o ambiente externo e o ciclo de vida do setor como fatores moderadores em 56 organizações. Com base nos resultados alcançados, foi possível concluir que a capacidade de agir proativamente apresentou 33 correlações positivas com o DO. Os resultados dessa pesquisa também mostraram que as organizações com capacidade de agir proativamente exibem uma correlação positiva com o DO para ambientes dinâmicos, ambientes hostis e apresenta um efeito positivo sobre o desempenho com mais intensidade em setores em desenvolvimento.

Sandberg (2002) refere-se à proatividade como algo contínuo, constantemente refletido na literatura como um comportamento estratégico. Mediante entendimento da autora,

a proatividade pode ser vista como: (i) a tendência da empresa em influenciar o ambiente e iniciar mudanças; e (ii) a habilidade de criar oportunidades ou a habilidade de reconhecer, antecipar e agir perante as oportunidades ou ameaças. A proatividade incide na ação antecipada, isto é, agir antecipadamente à mudança no ambiente, antes que tenha um impacto direto na empresa. Ela abrange a reação aos sintomas que antecipam uma mudança e pode ser analisada como parte de um contínuo. As empresas podem assumir distintas formas de proatividade, que podem ser ponderadas separadamente, em diferentes áreas funcionais.

A proatividade está relacionada à vontade e à capacidade de antecipar o desenvolvimento de novos produtos, o mais cedo possível, para ser a primeira organização a apresentar seu produto no mercado (LUMPKIN; DESS, 1996a). Está atrelada à vantagem de antecipação para obter a melhor oportunidade, moldando o ambiente e criando a mudança, também agindo na expectativa da demanda futura. Ela é uma abordagem prospectiva para oportunidade de busca de novos produtos e serviços, respondendo na antecipação de demanda vindoura dos clientes, a fim de criar forma e mudança no ambiente de negócios (DESS; LUMPKIN, 2005).

Com base na literatura, o Quadro 10 apresenta os elementos que caracterizam a dimensão proatividade.

Quadro 10 – Elementos que caracterizam a dimensão proatividade

(continua)

Autores (Ano)	Elementos
Miller e Friesen (1978)	Moldar o ambiente pela inserção de novos produtos e/ou serviços e tecnologias.
Miles e Snow (1978)	Produtos e/ou serviços inovativos. Mudanças contínuas em produtos e/ou serviços. Organização criativa e inovativa. Monitoramento contínuo do mercado, bem como sua entrada em novos mercados. Flexibilidade tecnológica, legitimada pela disponibilidade e pela acessibilidade de pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos e/ou serviços. Múltiplas e distintas tecnologias. Habilidade das pessoas em formas tecnológicas. Foco em <i>marketing</i> e P&D. Planejamento norteado para problemas e para oportunidades. Estrutura voltada para produtos e/ou serviços. Procedimentos de controle descentralizados e participativos.
Miller (1983)	Ser proativo no desenvolvimento de novos produtos, no desenvolvimento de novas tecnologias, na inserção de novos produtos e/ou serviços.

(conclusão)

Autores (Ano)	Elementos
Covin e Slevin (1989)	Geralmente inicia ações às quais os concorrentes respondem. Frequentemente é o primeiro a inserir novos produtos e/ou serviços, novas técnicas administrativas e novas tecnologias operacionais.
Venkatraman (1989)	Busca frequentemente novas oportunidades relacionadas às atuais operações. Geralmente é a primeira a introduzir novas marcas no mercado. Busca constantemente por negócios que podem ser adquiridos. Geralmente antecipa-se expandindo capacidades antes dos concorrentes. As operações em avançados estágios do ciclo de vida são estrategicamente eliminadas.
Chen e Hambrick (1995)	Há uma tendência por parte dos empreendedores em enfrentar os desafios competitivos.
Lumpkin e Dess (1996, 2001) Dess e Lumpkin (2005)	Monitora constantemente as tendências. Identifica as futuras necessidades dos clientes. Antecipa as mudanças. Antecipa problemas emergentes. Tende a estar à frente dos concorrentes na inserção de novas ideias, produtos ou processos.

Fonte: revisão da literatura pela autora (2018).

Portanto, a proatividade é uma dimensão vista como prospectiva, a qual envolve a introdução de novos produtos ou serviços antes da concorrência e atua na expectativa da demanda futura para criar mudanças, bem como moldar o ambiente. A capacidade de antecipar futuros problemas, necessidades ou mudanças permite à organização adaptar-se ao ambiente e à direção da concorrência para alcançar DO e vantagem competitiva (PARVEEN; JAAFAR; AININ, 2016).

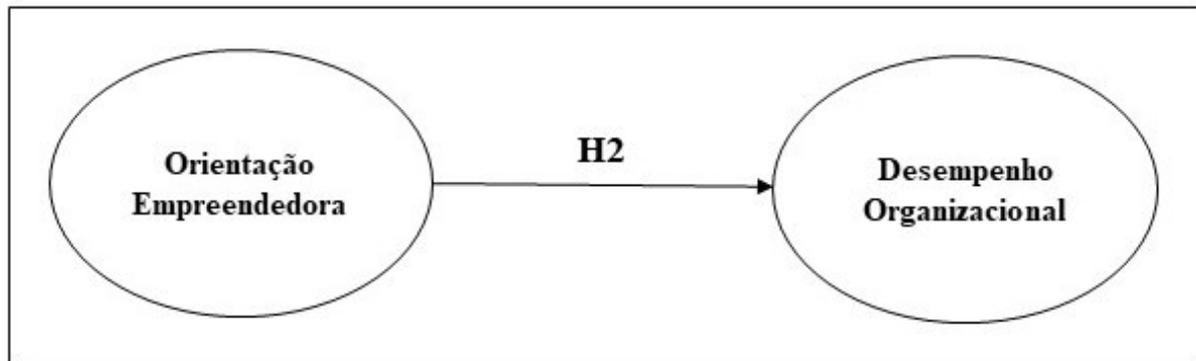
As informações que as organizações obtêm das mídias sociais sobre os clientes, concorrentes e o *feedback* sobre seus produtos e/ou serviços são imediatas, o que pode influenciar o empreendedor a tomar proativamente algumas medidas para resolver os problemas ou melhorar os produtos e/ou serviços (PARVEEN; JAAFAR; AININ, 2016). Os gestores devem criar programas de treinamento que não apenas aumentem o conhecimento dos colaboradores sobre novas tecnologias ou abordagens de gerenciamento de qualidade a serem adotadas na organização, mas também que inspirem valores empreendedores em suas mentes (TUAN LUU, 2017).

Com base na literatura apresentada, propõem-se a seguinte hipótese de pesquisa:

- a) *Hipótese 2*: A orientação empreendedora tem um impacto positivo e significativo no desempenho organizacional.

A Figura 5 apresenta a segunda hipótese de pesquisa identificada na revisão da literatura.

Figura 5 – Relação entre a orientação empreendedora e o desempenho organizacional



Fonte: elaborado pela autora (2016).

Com base na revisão da literatura, observou-se a significativa relação entre a OE e o DO. Entretanto, é necessário também apresentar as CDs, as quais deram origem à CG, à COM e à CP, identificando a relação desses três construtos com a *performance* organizacional, o que será abordado na seção 2.5.

2.5 CAPACIDADES DINÂMICAS

O estudo desenvolvido pela autora Penrose (1959) contribuiu teoricamente para o surgimento das capacidades dinâmicas no ano de 1997, por meio de Teece, Pisano e Shuen. Os autores destacam que o surgimento do construto CDs buscou elementos não somente no campo da estratégia, mas também em outras áreas do conhecimento, tais como inovação e aprendizagem organizacional, dentre outros.

Para este estudo, a definição de CDs é a destacada por Teece, Pisano e Shuen (1997). Os autores as citam como habilidades dinâmicas que refletem uma aprendizagem ininterrupta no desenvolvimento e acumulação de competências, ambas desenvolvidas pela empresa ao longo de sua história. Seu propósito é o de buscar diferenciação no seu mercado em relação aos concorrentes. A necessidade de as empresas ampliarem as CDs na sua estrutura empresarial está vinculada ao processo de adaptação diante das mudanças e transformações que estão acontecendo nos ambientes de negócios dinâmicos e especialmente nos globalizados. A finalidade é estimular a adaptação de suas competências organizacionais, a fim de gerar vantagem competitiva.

A abordagem de CDs vai além das especificidades das capacidades da organização como fonte de alcançar vantagem competitiva. O principal foco está no processo pelo qual a organização desenvolve e renova suas competências, processo que é condicionado tanto pelas escolhas anteriores da própria empresa como pelo dinamismo do ambiente. Segundo Zollo e

Winter (2002) e Winter (2003), para que uma capacidade possa ser avaliada dinâmica, a empresa deve ser capaz de utilizá-la de maneira repetida e confiável: por meio de soluções *ad hoc*, ou seja, os talentos criativos dos colaboradores não são considerados CDs. A empresa que consegue se adaptar de forma criativa a uma sucessão de crises, procurando soluções ao acaso, não está fazendo uso de CDs. Assim, uma CD é “um padrão aprendido e estável de atividade coletiva por meio da qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais buscando melhorar sua efetividade” (ZOLLO; WINTER, 2002, p. 340).

Barreto (2010, p. 227) contribui afirmando que as CDs podem solucionar sistematicamente os problemas, permitindo, assim, que o empreendedor “tome decisões orientadas para o mercado” e adentre mudanças inovadoras na base de recursos. Para a empresa desenvolver CDs, inicialmente é indispensável ter um conjunto de comportamentos e habilidades relacionadas à mudança e à inovação. Além disso, vinculado a essas habilidades e comportamentos, é imprescindível a existência de rotinas e processos de suporte à geração de novas ideias, inovação, novos produtos e/ou serviços, como também na seleção e implementação da mudança (MCKELVIE; DAVIDSON, 2009; CAMISÓN, MONFORT-MIR, 2012; MACLEAN; MACINTOSH; SEIDL, 2015).

O Quadro 11 apresenta uma síntese dos estudos relacionados às CDs.

Quadro 11 – Estudos relacionados às capacidades dinâmicas

(continua)

Autores (Ano)	Definição
Teece, Pisano e Shuen (1997)	Habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências internamente e externamente, para endereçar ambientes em rápida mudança.
Eisenhardt e Martin (2000)	Processos da firma que usam recursos para corresponder ou criar mudanças de mercado.
Dosi, Nelson e Winter (2000)	Heurísticas gerenciais e ferramentas de diagnósticos constituem o cerne das CDs.
Zollo e Winter (2002)	Padrão aprendido e estável de atividade coletiva, baseado em mecanismos de aprendizagem, por meio dos quais a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de melhoria na efetividade.
Winter (2003)	Capacidades para operar, estender, modificar ou criar capacidades comuns.
Andreeva e Chaika (2006)	CDs são aquelas que habilitam a organização a renovar suas competências-chave, conforme ocorrem mudanças no ambiente operacional.

(conclusão)

Autores (Ano)	Definição
Bygdas (2006)	Processos de ativar estruturas distribuídas de conhecimento e redes fragmentadas de procedimentos e entendimentos soltos que desenvolvem práticas mais eficientes que não são facilmente imitáveis.
Helfat et al. (2007)	Capacidade de uma organização criar, estender ou modificar sua base de recursos propositadamente.
Wang e Ahmed (2007)	Comportamento constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e melhorar e reconstruir as capacidades-chave em resposta às mutações do ambiente, para atingir e sustentar a vantagem competitiva.
McKelvie e Davidson (2009)	CDs como um feixe de outras capacidades (capacidades de geração de ideias; de introdução de rupturas no mercado; e de desenvolvimento de novos produtos, serviços inovadores e novos processos).
Teece (2007, 2009, 2014)	Capacidade de sentir o contexto do ambiente; aproveitar oportunidades; gerenciar ameaças e transformações.

Fonte: revisão da literatura pela autora (2018).

Estudos indicam que a análise das relações entre o comportamento do empreendedor e as ações de criação e melhoria desenvolvidas pela organização, influenciadas por aspectos mercadológicos, possibilitam um processo de formulação de estratégia que melhore o DO, o que contribui para o aumento da efetividade organizacional, isto é, uma melhor adaptação e implementação das estratégias. A estrutura das CDs considera o gestor como o principal ator em uma organização, sendo responsável por reconhecer a necessidade de mudanças nos ambientes de negócios em que há uma profunda incerteza (CHENG; CHEN; HUANG, 2014; DRIESCH et al., 2015; WANG; SENARATNE; RAFIQ, 2015; TEECE, 2016).

As CDs de uma empresa são sua capacidade de se renovar diante de um ambiente em mudança, alterando seu conjunto de recursos, podendo instigar as capacidades de: (i) detectar e moldar oportunidades e ameaças; (ii) aproveitar oportunidades; e (iii) manter a competitividade, aprimorando, combinando, protegendo e, quando necessário, reconfigurando os ativos tangíveis e intangíveis da empresa. Em um ambiente em mudança, portanto, as CDs são necessárias para o DO e a sustentação da vantagem competitiva (TEECE, 2007; KUO; LIN; LU, 2017).

As CDs são a capacidade de uma organização intencionalmente criar, ampliar ou modificar sua base de recursos (HEL FAT et al., 2007). Podem ser definidas como a habilidade da organização em criar, utilizar e atualizar recursos, bem como gerar retornos baseados nos

recursos na busca de vantagens competitivas sustentáveis no mercado global, uma vez que requerem a capacidade de extrair benefícios econômicos a partir de recursos atuais e desenvolver novas capacidades (LUO, 2000). Com base nas diferentes definições apresentadas no Quadro 12, identifica-se que as CDs podem ser configuradas como um conjunto de capacidades organizacionais. Dessa forma, a partir da revisão da literatura que retrata a *performance* das organizações, identifica-se que os construtos capacidade gerencial, capacidade de orientação para o mercado e capacidade de precificação podem representar as capacidades necessárias para que as organizações alcancem um melhor desempenho.

Quadro 12 – Definições e ênfases relacionadas às capacidades dinâmicas

(continua)

Autores (Ano)	Ênfase	Definição
Teece, Pisano e Shuen (1997)	Habilidade organizacional	As CDs são definidas como a habilidade da empresa em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para atender ambientes que mudam rapidamente. Elas refletem a capacidade da organização em alcançar formas novas e inovadoras de vantagem competitiva, dependendo da trajetória e do posicionamento no mercado.
Luo (2000)	Habilidades e capacidades organizacionais	CD pode ser definida como a habilidade da organização em criar, utilizar e atualizar recursos, bem como gerar retornos baseados nos recursos na busca de vantagens competitivas sustentáveis no mercado global. As CDs requerem a capacidade de extrair benefícios econômicos a partir de recursos atuais e desenvolver novas capacidades.
Bowman e Ambrosini (2003)	Habilidade organizacional	A abordagem CD focaliza a atenção sobre a habilidade da organização em renovar seus recursos de acordo com as mudanças em seu ambiente. O ponto de vista das CDs centra-se na capacidade de uma organização em enfrentar um ambiente de rápida mudança, criando novos recursos, para renovar ou alterar seu <i>mix</i> de recursos.
Helfat e Peteraf (2003)	Processos organizacionais	As CDs constroem, integram ou reconfiguram capacidades operacionais. As CDs não afetam diretamente o DO, mas indiretamente contribuem para ele por meio do seu efeito sobre as capacidades operacionais e suas dimensões.
Marcus e Anderson (2006)	Habilidade organizacional	Uma CD é a habilidade de renovar, ampliar e adaptar as competências ao longo do tempo.
Helfat et al. (2007)	Capacidade organizacional	A CD é a capacidade de uma organização intencionalmente criar, ampliar ou modificar sua base de recursos.

(conclusão)

Autores (Ano)	Ênfase	Definição
Wang e Ahmed (2007)	Conjunto de processos organizacionais	As CDs são conceituadas como orientação comportamental de uma organização constantemente para integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e, ainda, atualizar e reconstruir as suas capacidades em resposta a mudanças no ambiente para alcançar e sustentar uma vantagem competitiva. Por esta definição, argumentam que as CDs não são simplesmente processos, mas incorporadas nos processos.
Teece (2007)	Habilidade da gestão organizacional	CDs dizem respeito a atividades de alto nível, atividades que apontam para capacidade da administração de perceber e, em seguida, aproveitar as oportunidades, controlar ameaças e combinar e reconfigurar ativos especializados e coespecializados para atender às necessidades dos clientes, e para sustentar e ampliar aptidão evolutiva, assim desenvolvendo valor em longo prazo para os investidores.
Doving e Gooderham (2008)	Rotinas, processos e sistemas organizacionais	As CDs são concebidas como rotinas duradouras, sistemas e processos que são visíveis, conhecidos e gerencialmente destinam-se como um meio para atingir novas configurações de recursos.
Ambrosini e Bowman (2009)	Processos organizacionais	A CD não é uma capacidade no sentido da VBR: uma CD não é um recurso; a CD é um processo que tem impacto sobre os recursos.
Teece (2018)	Processos organizacionais	Uma empresa com fortes CDs será capaz de construir e renovar recursos, ativos e capacidades comuns de forma lucrativa, reconfigurando-os conforme necessário para inovar e responder a (ou provocar) mudanças no mercado. Os recursos da empresa devem ser orquestrados astutamente e coordenados com as atividades das empresas parceiras para entregar valor aos clientes.

Fonte: revisão da literatura pela autora (2018).

Na revisão da literatura, foram identificadas três CDs que auxiliam o desenvolvimento das capacidades organizacionais, propostas por Teece (2007), a saber: (i) a capacidade de identificar o contexto do ambiente (*sensing*); (ii) a capacidade de aproveitar/incorporar oportunidades (*seizing*); e (iii) a capacidade de gerenciar ameaças e transformações (*reconfiguring*). Pode-se dizer que essas CDs formadas por microfundamentos auxiliam o desenvolvimento das capacidades organizacionais. Teece (2007) identificou que essas capacidades objetivam a integração da inovação com a estratégia organizacional. Logo, esta tese verificou que a lente teórica das capacidades dinâmicas é um eixo fundamental para o

desenvolvimento da CG, da COM e da CP, consolidando-as como capacidades organizacionais, conforme apresentado no Quadro 13.

Quadro 13 – Capacidades dinâmicas e seus microfundamentos

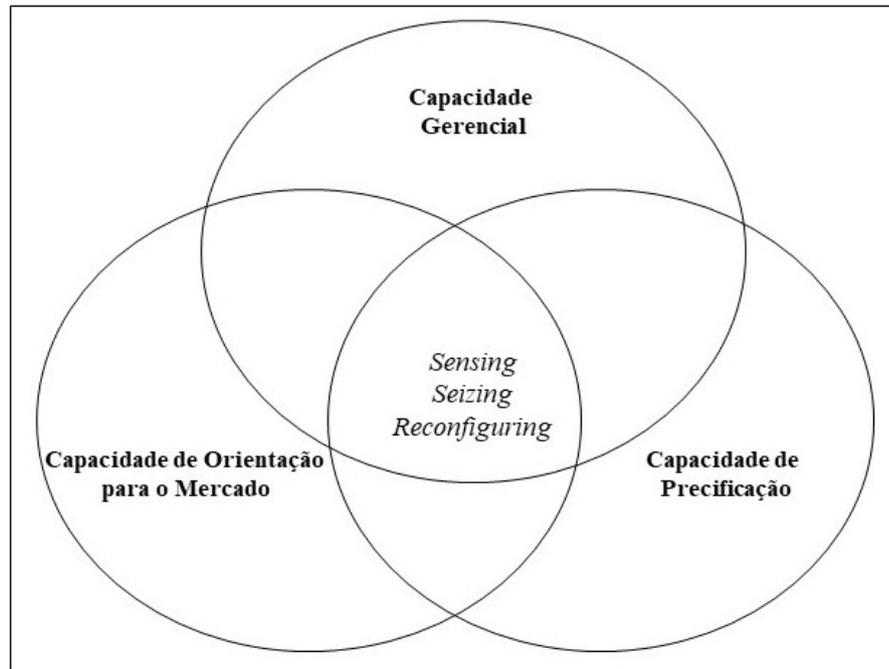
Capacidade dinâmica	Microfundamentos
Capacidade de identificar o contexto do ambiente (<i>sensing</i>)	(i) processos para administrar trabalhos internos de pesquisa e desenvolvimento; (ii) processos para parcerias com fornecedores; (iii) processos para explorar desenvolvimentos científicos e tecnológicos exógenos; (iv) processos para identificar segmentos do mercado alvo, necessidade dos clientes e geração de inovações que sejam de interesse dos clientes.
Capacidade de aproveitar/incorporar oportunidades (<i>seizing</i>)	(i) soluções para os clientes e o modelo de negócio (seleção de clientes alvo, entrega e captura de valor; seleção de tecnologias, orientação ao cliente); (ii) seleção das fronteiras organizacionais (definição do escopo de abrangência das atividades - definição de normas e limites que permitam a vantagem dos <i>first movers</i>); (iii) rotinas para seleção de protocolos de tomada de decisão (alocar recursos, equilíbrio no portfólio de investimentos); (iv) rotinas para construir lealdade e comprometimento (alinhamento da cultura de inovação para instigar a lealdade e compromisso dos colaboradores).
Capacidade de gerenciar ameaças e transformações (<i>reconfiguring</i>)	(i) descentralização e decomposição (a descentralização das decisões facilita a agilidade e a capacidade de resposta em relação ao atendimento das demandas dos clientes e a novas tecnologias que possam ser adquiridas); (ii) co-especialização (uso conjunto de ativos, considerados particulares, que não são identificados facilmente pelos concorrentes e geram valor – ressalta-se a habilidade do gestor em identificar e utilizar essa combinação); (iii) governança e o gerenciamento do conhecimento (desenvolvimento de processos de integração do conhecimento externo e interno e da aprendizagem).

Fonte: adaptado de Teece (2007).

As CDs, portanto, não apenas auxiliam as empresas a se adaptarem às mudanças, mas também moldam proativamente o seu ambiente (SCHEPIS; ELLIS; PURCHASE, 2018). No nível organizacional, os estudiosos dizem que o acúmulo de recursos de conhecimento é um fator central do desenvolvimento de capacidades. Pesquisadores fornecem evidências de que os gestores influenciam a competitividade de suas organizações promovendo o capital baseado em conhecimento, que é composto pelo capital humano, social e organizacional da empresa (DE TONI; MAZZON, 2013; BARRALES-MOLINA; MARTÍNEZ-LOPEZ; GÁZQUEZ-ABAD,

2014; DE TONI et al., 2016; MOORMAN; DAY, 2016; BENDIG et al., 2018), conforme ilustrado na Figura 6. Sendo assim, para as capacidades do gestor, as próximas seções tratarão da sua: (i) CG, na seção 2.5.1; (ii) COM, na seção 2.5.2; e (iii) CP, na seção 2.5.3.

Figura 6 - Capacidades organizacionais



Fonte: elaborada pela autora (2019).

2.5.1 Capacidade gerencial

A base conceitual para explicar a competitividade das empresas está na TBR, direcionada à análise dos fatores internos à organização (PENROSE, 1959). Para os pesquisadores da TBR, o desempenho superior é alcançado pela limitada oferta de recursos, tanto os disponíveis no mercado quanto aqueles passíveis de serem desenvolvidos internamente, circunstâncias que lhes atribuem as características de raros, valiosos e de difícil imitação (RUMELT, 1984; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993), isto é, atividades que submergem capacidades de liderança, comunicação, relacionamento interpessoal, articulação, mobilização de distintos conhecimentos e habilidades. Atividades que caracterizam a função gerencial são mais difíceis de ensinar e comunicar aos outros; logo, tornam-se menos suscetíveis à imitação e substituição, agregando maior valor à competitividade organizacional (MINTZBERG; GOSLING, 2002).

A capacidade gerencial é definida como conjuntos complexos de habilidades e conhecimento acumulado que permitem aos empreendedores coordenar atividades e usar seus

ativos, a fim de criar valor econômico e sustentar uma vantagem competitiva. Muitos tipos de capacidades estratégicas comuns às empresas podem ser identificados. O desenvolvimento tecnológico, o desenvolvimento de produtos, o processo de produção, a manufatura e a logística permitem que uma organização mantenha os custos baixos e/ou diferencie suas ofertas. Dessa forma, o aumento da eficiência na produção reduz os custos, melhora a consistência na entrega e, finalmente, aumenta a competitividade (DAY, 1994).

Eisenhardt e Martin (2000) e Carvalho (2011) convergem em seus pensamentos quando definem as CDs como processos organizacionais e estratégicos específicos de uma organização, isto é, o desenvolvimento de produtos, formação de alianças e tomadas de decisões estratégicas, inseridas em mercados dinâmicos ao trabalhar com os recursos por meio das novas estratégias. Assim, as CDs são entendidas como rotinas que as organizações desenvolvem a fim de reconfigurar suas bases de recursos e manterem-se competitivas. Esse tipo de capacidades é conceituado como CGs.

Bowen et al. (2001) dizem que a CG deve estar atrelada a uma postura proativa e ambiental, objetivando uma abordagem estratégica. A capacidade dos gestores ou empreendedores também está diretamente relacionada a essa fase. Para Kor e Mahoney (2004), a criação de valor não é derivada da posse de recursos, mas, sim, de seu uso, e a quantidade de valor criado está relacionado em como esses recursos são desdobrados, isto é, como eles são trabalhados na organização. Para o progresso das empresas, elas necessitam desenvolver de forma contínua a sua *expertise* e a inovação; dessa forma, os gestores precisam ter habilidades empreendedoras, prioritariamente habilidades gerenciais.

Desarbo et al. (2005) complementam essa ideia dizendo que a CG está relacionada à administração eficiente da gestão de recursos humanos, gestão financeira, proficiência e previsão de receitas, entre outras. Mediante uma investigação direcionada ao gestor, as contínuas e intensas transformações no ambiente interno e externo às empresas se manifestam na diversidade de demandas que tornam ainda mais complexa a atividade gerencial (SMITH; TUSHMAN, 2005; CHEN; LING, 2010; PAI; CHANG, 2013; DADASHINASAB; SOFIAN, 2014; DESARBO et al., 2015).

Teece (2007) cita quatro características que as organizações deveriam ter para que as chances de desempenho sejam maiores: (i) ser capaz de analisar múltiplas alternativas; (ii) dispor de um entendimento sobre as necessidades dos clientes; (iii) analisar a cadeia de valor holisticamente, a fim de entender como fornecer o que o cliente necessita, a um custo e tempo efetivos; e (iv) adotar a neutralidade ou uma perspectiva de eficiência nas decisões de terceirização. Em algumas circunstâncias, as decisões podem ser dúbias ou até mesmo

incorretas. Dessa forma, uma função essencial inerente a esse processo é o de o empreendedor utilizar técnicas e instrumentos para reduzir ou até mesmo suprimir as ambiguidades e erros de decisão.

Na relação entre a organização e as pessoas, o empreendedor concebe um ponto de convergência na análise e solução de problemas da organização. Comprometido com a estratégia organizacional e desempenhando múltiplas funções, assume a responsabilidade tanto pelo sucesso quanto pelo fracasso do negócio, aceitando riscos e pressões por resultados. Frente a esse contexto, intensificam-se pesquisas sobre atributos e características necessárias ao gestor (WU, 2007). Além disso, Wang e Feng (2012) dizem que a CG deve estar direcionada ao relacionamento com o cliente. Os autores afirmaram que a CG apresenta relação positiva com o DO.

Para que a organização alcance o seu desempenho, é necessário que o empreendedor tenha cinco habilidades de gestão: (i) capacidade de decisão; (ii) capacidade de administrar; (iii) capacidade de suportar pressão; (iv) capacidade de motivação; e (v) capacidade de ser proativo, estilo de liderança em aprender com precisão e eficiência. Gestores com alta CG têm uma melhor compreensão da situação das empresas e podem melhor integrar informações internas e externas para formar uma estimativa confiável do seu desempenho em longo prazo, de modo a tornar mais precisa a tomada de decisão (VACCARO et al., 2012; DEMERJIAN; LEV; MCVAY, 2012).

A CG é muitas vezes considerada como um ativo intangível fundamental para a organização e é basicamente a capacidade de melhorar a eficiência organizacional (CEPEDA; VERA, 2007; VACCARO et al., 2012; BASILE, 2012; BASILE; FARACI, 2015; PROPHETER, 2016). Assim, apresenta-se a seguinte hipótese de pesquisa:

- a) *Hipótese 3*: A capacidade gerencial tem um impacto positivo e significativo no desempenho organizacional.

2.5.2 Capacidade de orientação para o mercado

A literatura sobre estratégia relata que a seleção de uma estratégia está condicionada à proximidade de um negócio alinhado com seu ambiente (HOFER; SCHENDEL, 1978; PORTER, 1980; DAY, 1994). Teece, Pisano e Shuen (1997) destacam que, frente a um cenário continuamente diversificado e competitivo, é indispensável que as organizações direcionem suas buscas de informações e conhecimentos com relação ao mercado em que atuam, facilitando uma melhor compreensão sobre seu público-alvo. Os autores ainda enfatizam que, para que os

gestores possam ter um caráter estratégico, as CDs necessitam ser orientadas para o mercado, satisfazendo as necessidades latentes dos clientes. Assim, compreende-se que esse direcionamento das ações faz emergir as capacidades de orientação para o mercado da empresa.

Cabe ressaltar que Narver, Slater e MacLachlan (2004) classificaram a orientação para o mercado em dois conjuntos de comportamentos: a responsiva e a proativa. A orientação para o mercado responsiva é a tentativa da organização em entender e satisfazer as necessidades expressas do cliente, ou seja, atender as necessidades manifestadas pelo cliente. Já a orientação para o mercado proativa é a tentativa de entender e satisfazer as necessidades latentes dos clientes, isto é, está relacionado em “liderá-los”, e liderar os clientes em sua satisfação implica em proatividade.

Nesse sentido, o conceito de CD de *marketing*, também chamado de orientação proativa para o mercado, adotado neste estudo foi o proposto por Barrales-Molina, Martínez-Lopez e Gázquez-Abad (2014). Com base no ponto de vista desses autores, as CDs de *marketing* são CDs específicas, isso porque contribuem para a renovação da base de recursos e capacidades da organização. Também porque apresentam características específicas de *marketing*, seu principal objetivo é absorver o conhecimento do mercado e transferir esse conhecimento de maneira coordenada pela empresa.

A COM proativa é uma capacidade dinâmica de *marketing*. Dessa forma, e com o intuito de contribuir conceitualmente com o campo do *marketing*, este estudo trata a orientação para o mercado proativa como uma CD do *marketing*. A capacidade de *marketing* é geralmente vista como a capacidade de coordenar e integrar recursos e habilidades internas para lidar com mercados em rápida mudança ou com as necessidades dos clientes (PENG; LIN, 2017).

Narver e Slater (1990) acrescentam que a orientação para o cliente está relacionada ao conhecimento sobre o mercado-alvo, o que possibilita a criação de valor superior ao cliente, uma vez que permite identificar as necessidades dos clientes. Logo, esse conhecimento origina-se por meio de atividades que envolvem a aquisição e a disseminação de informações sobre os clientes e concorrentes. Já a orientação para mercado e a orientação para a concorrência supõem que uma organização tenha conhecimento de suas forças e suas fraquezas, dos seus concorrentes atuais e potenciais, no curto prazo, inclusive que tenha conhecimento no que tange às suas capacidades ou competências e estratégias, em longo prazo, ou seja, o gestor pode visualizar proativamente as ações dos seus concorrentes.

Deshpandé, Farley e Webster (1993, p. 27) definiram a orientação para o mercado como “o conjunto de crenças que coloca em primeiro lugar os interesses do consumidor, não excluindo todos os demais públicos relevantes, tais como proprietários, gerentes e empregados,

a fim de desenvolver uma empresa lucrativa no longo prazo”. No ponto de vista de Day (1994, p. 38), a “orientação para mercado representa uma habilidade superior no entendimento e satisfação dos clientes”.

No que tange às capacidades das empresas dirigidas para o mercado, Day (1994) apresenta uma visão das características que uma organização orientada para o mercado deve ter, destacando a função da cultura, da obtenção e da utilização da informação, bem como a coordenação interfuncional. Em uma empresa orientada para o mercado, não há somente respostas reativas aos clientes, entretanto, essencialmente, ações proativas que possibilitam a antecipação das mudanças nas necessidades, desejos e percepções dos clientes. Logo, a orientação para o mercado é frequentemente relacionada ao desempenho superior da firma (NARVER; SLATER, 1990; DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993; KOHLI; JAWORSKI, 1993; DAY, 1994).

Fahy et al. (2000), em seus estudos, destacaram a relevância da COM em possibilitar o desenvolvimento das organizações. Por meio dessa capacidade, Kotabe, Srinivasan e Aulakh (2002) entendem que se torna possível caracterizar os produtos e/ou serviços dos ofertados pela concorrência, podendo, assim, cobrar preços justos, isto é, preços adequados aos custos da empresa, influenciando positivamente na *performance* da organização. Os autores dizem que, com uma melhor composição da COM e a sua orientação para o cliente, os produtos e/ou serviços podem ser otimizados, o que repercute em maior eficácia.

A COM está relacionada à capacidade de idealizar estratégias que alinhem de forma adequada os recursos disponíveis e que possibilitam à organização alcançar os seus objetivos estratégicos. As organizações apresentam distintas orientações estratégicas e enfrentam uma significativa variedade de condições internas e externas. Para conseguir um desempenho superior, os empreendedores devem considerar o seu comportamento (MORGAN et al., 2003; WU, 2006; LI; LIN, 2008; MACHER; MOWERY, 2009).

Slotegraaf e Dickson (2004) afirmam que os pesquisadores de estratégia têm evidenciado as capacidades como sendo fatores fundamentais para a vantagem competitiva. Estudos relacionados à estratégia apresentam que o desempenho superior da firma está atrelado à COM. Essa perspectiva situa-se nos processos das incertezas envolvidas na COM, que estabelecem algumas habilidades, a saber: (i) antecipar informações de um futuro incerto; (ii) evidenciar habilidade na geração de alternativas para operar de forma eficaz em ambientes com constantes mutações; e (iii) evidenciar habilidade na implementação de novos planejamentos rápidos e eficientes.

Weerawardena (2003) e Song, Nason e Benedetto (2008) observam que a COM origina-se com o conhecimento do gestor sobre o seu mercado, a concorrência e os clientes. As habilidades em segmentação de mercado, bem como a efetiva programação mercadológica, estão diretamente relacionadas ao desempenho das organizações. Essa capacidade permite às organizações identificar e prever as necessidades de mercado antes de seus concorrentes, e também conectar suas outras capacidades ao ambiente externo para formar distintas competências e desenvolver vantagens competitivas sustentáveis (HUA; WEMMERLÖV, 2006; CASTRO Jr., 2013).

Nas pesquisas de Krasnikov e Jayachandran (2008), a COM demonstrou um impacto positivo sobre o DO e sobre o desenvolvimento e recursos de operações. Song, Nason e Benedetto (2008) ressaltam que a COM, a partir do conhecimento do empreendedor sobre a concorrência, os clientes, suas habilidades e capacidades em segmentação de mercado e a programação mercadológica, está diretamente relacionada ao desempenho superior das organizações. Seguindo esse ponto de vista, Bruni e Verona (2009) complementam que essa capacidade pode corroborar para uma melhor e detalhada compreensão das práticas da gestão, beneficiando o DO.

A COM e a turbulência do mercado podem influenciar conjuntamente o efeito do desempenho do produto de uma organização envolvida em ofertas de inovação em serviços, pois ambas podem coexistir nos ambientes operacionais das empresas (TSENG; LEE, 2010). Day et al. (2014) ressaltam que há três condições necessárias para que as organizações possam alcançar o DO: (i) ter uma equipe de liderança atenta; (ii) ser sensível às rápidas mudanças mercadológicas; e (iii) estar direcionada a uma estrutura organizacional voltada ao mercado. Morgan e Katsikeas (2012), em suas pesquisas, afirmam que a COM pode colaborar para o desempenho superior, permitindo que organizações estabeleçam e executem estratégias de criação de valor.

Logo, para a função da COM, recomenda-se que os processos de planejamento contenham o foco interno, do mesmo modo como o foco em seu mercado pode aprimorar a aplicação efetiva da estratégia planejada. Por meio dessa capacidade, é possível desenvolver novos produtos e/ou serviços, como também reconfigurar os já existentes. Ela também tem a finalidade de identificar as necessidades e o comportamento dos clientes, além dos fatores que influenciam a sua escolha por produtos e serviços, encontrando, como consequência, um desempenho superior à média da concorrência (CASTRO Jr., 2013).

Silveira-Martins (2012) e Morgan et al. (2015) afirmam que a COM pode ser observada como uma competência organizacional interna, a qual possui como foco de

antecipação de demandas os *stakeholders* externos, observando as reações de resposta às demandas e/ou até mesmo antecipando-se a elas. Os autores consideram que essa capacidade é eficaz no processo de formulação de estratégias, ponderando, assim, as inconstâncias ambientais, que, por sua vez, têm impacto direto sobre o DO. Day (2011) enfatiza que, a COM é adaptável e permite que os gestores ajustem suas estratégias para melhor se adequarem aos mercados em constantes mudanças.

A COM baseia-se no conhecimento do mercado externo e na descoberta e monitorização das tendências no desenvolvimento do mercado, satisfazendo, assim, as necessidades do mercado e dos clientes. Essa capacidade pode ser utilizada para apoiar uma empresa na busca, absorção e análise das tendências do mercado externo que se desenvolvem em um ambiente competitivo. Especificamente, as organizações que se envolvem em esforços inovadores não podem negligenciar a influência de fatores externos do mercado, como as necessidades dos clientes e as estratégias dos concorrentes. Sendo assim, a COM pode facilitar a velocidade da mudança estratégica e inovação (YI et al., 2015; CHEN et al., 2016; WU; CHEN; JIAO, 2016; KALALI; HEIDARI, 2016).

A COM também inclui quatro elementos fundamentais: as capacidades, configuração (estrutura, métricas e incentivos), cultura e capital humano. Essas atividades permitem à organização antecipar as mudanças do mercado, adaptar as estratégias para se manter à frente da concorrência, alinhar a empresa à estratégia e ao mercado, garantir a responsabilidade pelos resultados, atrair recursos e gerir ativos de *marketing*. O quão bem a firma gerencia essas atividades ao longo do processo de estratégia de *marketing* determina os ganhos do seu desempenho. Portanto, são elementos fundamentais para que a organização tenha a capacidade de percepção do mercado; ademais, que tenha a capacidade de gerenciamento do relacionamento com o cliente, planejamento e implementação do *marketing* estratégico e as capacidades funcionais relacionadas ao *mix* de *marketing* (preço, gestão dos produtos em linha e de novos produtos, comunicação de *marketing* e vendas) (MOORMAN; DAY, 2016).

Orientação para o mercado foi definida como a geração e disseminação de inteligência de mercado em toda a organização, sendo uma ação de resposta a informações de mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990). Narver e Slater (1990) dizem que é fundamental direcionar uma atenção especial à análise de clientes e concorrentes. A orientação para o mercado é vista como uma capacidade, a qual pode proporcionar as vantagens competitivas e um impacto positivo no DO (SLATER; NARVER, 1995, 2000).

É com base na literatura que se formulou a seguinte hipótese de pesquisa:

- a) *Hipótese 4*: A capacidade de orientação para o mercado tem um impacto positivo e significativo no desempenho organizacional.

2.5.3 Capacidade de precificação

Embora a precificação seja um elemento-chave na lucratividade da empresa, a pesquisa sobre ela é comparativamente limitada. Sabe-se que o preço é essencial para o sucesso da empresa, logo, pesquisadores questionam o porquê dos preços não receberem a devida atenção (LAPLACA, 1997; DE TONI; MAZZON, 2013, 2014; DE TONI; MAZZON; MILAN, 2015). Dentro do campo de pesquisa de precificação, o tópico da estratégia de preços testemunhou um recente aumento no interesse, embora ainda haja carência de pesquisas nessa área (AVLONITIS; INDOUNAS; GOUNARIS, 2005; INGENBLEEK; FRAMBACH; VERHALLEN, 2010; LEONE et al., 2012).

O preço é observado como uma das mais importantes variáveis da gestão mercadológica (DE TONI; MAZZON; MILAN, 2015). É nesse pensamento que Makadok (2001) destaca que, além dos recursos, as capacidades desempenham um papel fundamental na habilitação de vantagem competitiva e lucratividade superior, em que as capacidades são definidas como um tipo especial de recurso cuja finalidade é melhorar a produtividade dos outros recursos conquistados pela firma.

Nesse contexto, Dutta, Zbaracki e Bergen (2003) destacam que a capacidade de precificação de uma empresa é fundamental, e sua função é definida como um conjunto de rotinas, habilidades, sistemas, *know-how*, mecanismos de coordenação e recursos complementares complexos, no aumento do desempenho da empresa. A CP refere-se, por um lado, à capacidade de definição de preços dentro da organização (identificando os preços dos concorrentes, estabelecendo a estratégia de preços, traduzindo da estratégia de preços) e, por outro lado, para a capacidade de definição de preço, observam-se os clientes (clientes convincentes sobre a lógica de mudança de preço, negociando mudanças de preços com os principais clientes).

A estratégia de preço é fundamental, logo deve ocupar um lugar central no planejamento estratégico, uma vez que impacta nas receitas das empresas e, conseqüentemente, influencia diretamente no DO (FORMAN; HUNT, 2005). A rentabilidade das organizações está altamente atrelada a uma estratégia de preços que visualiza suas capacidades, habilidades e vantagens corporativas contra seus concorrentes, considerando as necessidades de seus clientes ou como eles estão dispostos a pagar.

Definir preços mais baixos poderia sacrificar os lucros, pois um maior volume de vendas pode não compensar uma margem de lucro menor. Preços mais altos também podem sacrificar os lucros, isso porque margens maiores podem não compensar um volume de vendas menor (SIMON; BILSTEIN; LUBY, 2008; DE TONI et al., 2016). As estratégias de precificação são fundamentais para a consolidação de um posicionamento de mercado adequado (MILAN et al., 2016).

Edwards (1952, p. 302) foi um economista da London School of Economics que investigou o processo de estabelecimento de preços em organizações britânicas e descreveu duas entrevistas com diretores de empresas de manufatura. Um diretor ressaltou que: “Se sabemos que um modelo concorrente está vendendo em £ X e nossas características valem um pouco mais, podemos dizer que o preço máximo que provavelmente seremos capazes de obter para o nosso produto é £ X mais £ Y”. Dessa forma, é possível perceber uma semelhança entre a definição da disposição do cliente em pagar e a definição de valor econômico para cliente (NAGLE; HOLDEN, 2002). No estudo de Edwards (1952, p. 303), o diretor entrevistado comentou que “há muitos fatores que entram na fixação de preços e, de longe, o preço mais importante que os clientes estão dispostos ou podem ser induzidos a pagar”.

Em um contexto deflacionário, as organizações alcançam suas margens trabalhando na produtividade, todavia, necessitam ir ao mercado para obterem o fator preço (STEWART, 2006). Ademais, pesquisadores afirmam que há um número crescente de organizações que estão investindo na construção de CPs (DUTTA et al., 2002), uma vez que capacidade é o fator que combina, desenvolve e transforma recursos, a fim de criar ofertas de valor para os clientes (GRANT, 1991; DAY, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

O processo de precificação é composto por três elementos: (i) a identificação dos preços no mercado; (ii) as estratégias para definir os próprios preços; e (iii) uma análise dos preços propostos (DUTTA; ZBARACKI; BERGEN, 2003). Organizações com êxito nas decisões lucrativas de preço têm realizado uma abordagem proativa no seu apreçamento. Essas empresas procuram levar em consideração os efeitos de uma decisão de preço na percepção dos compradores e como é desenvolvida a percepção de valor dos clientes (DE TONI, 2011).

Desde meados de 2000, os especialistas em precificação demonstraram a necessidade de prestar atenção às CPs para aumentar a vantagem competitiva e o desempenho da empresa (LIOZU; HINTERHUBER, 2013; LIOZU, 2016). Flatten et al. (2015) sugerem que os gestores não se concentrem apenas nos determinantes externos quando definem seus preços, mas também dependam das capacidades internas que lhes permitem criar uma vantagem competitiva

com base em seus preços. Os gestores também devem considerar que diferentes situações contextuais sugerem vantagens para diferentes combinações dos componentes da CP.

Ainda conforme Flatten et al. (2015), os autores recomendam que os gestores busquem um desenvolvimento passo a passo das CPs, começando com a capacidade de discriminação de preços. Para essa capacidade de precificação específica, a capacidade de desenvolver amplo conhecimento sobre os requisitos dos clientes e as ações dos concorrentes é uma habilidade essencial para que uma organização possa competir com sucesso no mercado. O processo de precificação é inimitável e imperfeitamente móvel (intransferível), porque a empresa não pode comprar os sistemas de preços e as habilidades necessárias para uma precificação eficaz.

Com base nos estudos de Liozu, Hinterhuber e Somers (2014), identificou-se que, quanto maior a capacidade de mudança organizacional – especificamente, liderança confiável e cultura inovadora –, maior a CP, confiança organizacional e, por fim, o desempenho da empresa. O aumento das CPs e confiança organizacional é fundamentalmente um processo de gerenciamento de mudanças que requer capacidades dos seguintes processos: gestores visionários e confiáveis, que estimulam a mudança enquanto promovem os valores essenciais, e uma cultura organizacional que permita inovação e mudanças, possibilitando que as pessoas assumam riscos ocasionalmente de falhar e experimentar novas ideias.

Consoante isso, os gestores necessitam ter o entendimento do contexto da precificação em relação ao contexto mercadológico em que a organização está inserida, especialmente a percepção de valor para o comprador e o preço praticado no mercado e sua influência no DO. Entretanto, é fundamental que os gestores também examinem as interfaces e implicações dos métodos e sistemas de aferição de custos, no que diz respeito à estratégia de precificação escolhida (MILAN et al., 2013; LARENTIS et al., 2013).

A organização deve projetar, desenvolver e aprimorar um sistema de preços próprio para garantir que seja adequado, tanto para os requisitos da empresa quanto para os de seus clientes. Os gestores de preços são, portanto, aconselhados a investir em capacidades de precificação para melhorar o desempenho da empresa. Esse investimento pode englobar: investimentos em capacidade de fixação de preços, capacidade de negociação de preço, capacidade de comunicação de preço e valor e sistemas e processos de precificação (LIOZU; HINTERHUBER, 2013).

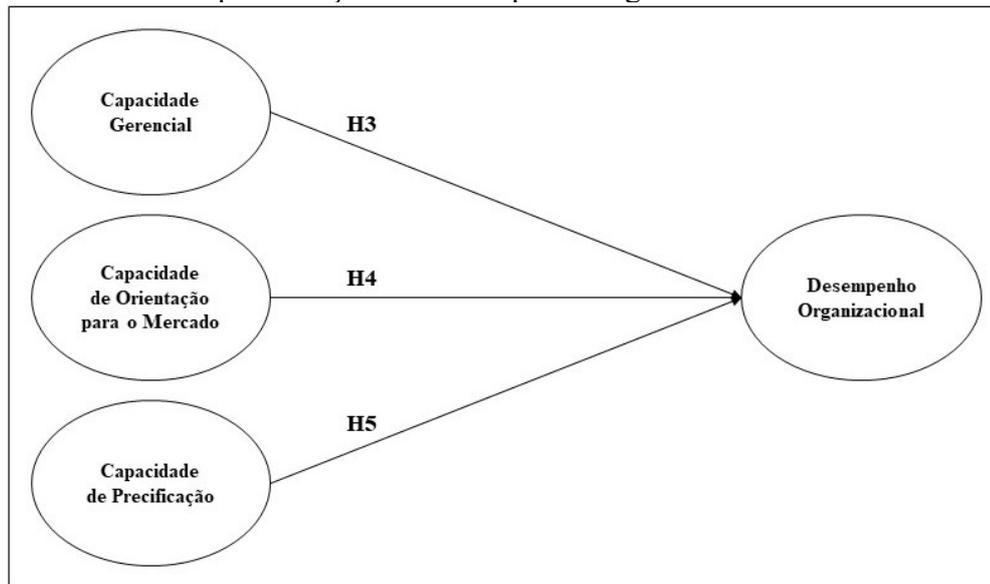
Nos estudos de Dutta et al. (2002), Dutta, Zbaracki e Bergen (2003), Berggren e Eek (2007), Hallberg (2008), Liozu e Hinterhuber (2013) e Flatten et al. (2015), a CP foi positivamente relacionada ao desempenho da empresa.

Sendo assim, com base na literatura apresentada, propõem-se a próxima hipótese de pesquisa:

- a) *Hipótese 5*: A capacidade de precificação tem um impacto positivo e significativo no desempenho organizacional.

Por conseguinte, a Figura 7 apresenta a relação entre CG, COM, CP e DO.

Figura 7 – A capacidade gerencial, capacidade de orientação para o mercado, capacidade de precificação e o desempenho organizacional



Fonte: elaborado pela autora (2016).

Faz-se necessário, além disso, investigar a relação entre os construtos já apresentados, o que será abordado na seção 2.6.

2.6 RELAÇÃO ENTRE OS CONSTRUTOS

Nesta pesquisa, observou-se a relação entre os construtos: (i) capacidade gerencial e gestão dos recursos; (ii) orientação empreendedora e capacidade gerencial; (iii) capacidade gerencial e capacidade de orientação para o mercado; e (iv) capacidade gerencial e capacidade de precificação.

2.6.1 A capacidade gerencial e a gestão dos recursos

As atividades que envolvem as capacidades de liderança, a comunicação, o relacionamento interpessoal e a articulação e mobilização de distintas habilidades e

conhecimentos (MINTZBERG; GOSLING, 2002) são características que individualizam a função gerencial. Essas características são as mais difíceis de ensinar e transmitir aos demais indivíduos (PFEFFER; FONG, 2003). Na visão de Penrose (1959), o crescimento da empresa está relacionado à disponibilidade de recursos e conhecimento dos gestores, sendo fatores determinantes para a expansão da organização. Logo, as empresas podem alcançar crescimento pelo acúmulo de conhecimento de duas maneiras: elas podem acumular conhecimento aprendendo a usar o conhecimento existente dentro das empresas com eficiência; ou, alternativamente, podem usar novos conhecimentos de fontes externas, mas condicionadas à capacidade de absorção interna das empresas, por meio dos seus gestores.

A CG da empresa pode ser um fator determinante para que ela consiga alcançar seus objetivos estratégicos. A avaliação de desempenho de seus colaboradores tem como uma de suas funções fundamentais a de mensurar o nível dessa capacidade. Inclusive, o desempenho não depende somente de fatores exógenos, como economia mundial, consumidores ou mercado em que a firma atua, mas também os fatores endógenos podem influenciar. A forma com que seus gestores administram suas atividades e tomam suas decisões e, como resultado, o negócio é imprescindível para o DO, que resulta da eficácia gerencial (LAWLER, 2003).

A CG está diretamente relacionada à GR. Sobre isso, Sapienza, Parhankangas e Autio (2004) destacam que o crescimento de uma organização é limitado pela velocidade com que novos conhecimentos e recursos são acumulados e também pela capacidade de seus gestores em aprender e responder rapidamente a acomodar o escopo de expansão das operações da empresa, impactando positivamente na GR. Não são os próprios recursos que produzem resultados dentro da firma, mas a CG e sua crescente resolução de problemas e competências, as quais podem proporcionar oportunidades produtivas (GARNSEY, 1998; NOOTEBOOM, 2009).

Quanto mais recursos a empresa aplicar, maior é a probabilidade de que os gestores descubram novas combinações de uso em resposta às novas oportunidades que fornecem a base para o crescimento persistente. As organizações engajadas no mesmo tipo de atividades, usando a mesma tecnologia e colaboradores, provavelmente produzirão em diferentes níveis de produção dependendo de seu trabalho em equipe, conhecimento e experiências. Cada empresa é específica em suas competências para criar ou adquirir novos conhecimentos e é única em fazer uso desse conhecimento de forma diferente de outras empresas (KRASNIQI; MUSTAFA, 2016).

A CG e a GR, especificamente, o gerenciamento de recursos humanos, são conceitos distintos, mas relacionados. A capacidade é incorporada nas organizações de várias

maneiras; um dos mais comuns é por meio do capital humano. Para criar capacidades efetivas, os gestores devem capacitar os colaboradores, dar suporte ao desenvolvimento e ajudá-los a alcançar o potencial individual. Em suma, os resultados de desempenho são o resultado de práticas e capacidade de recursos humanos. Os gestores conduzem estrategicamente práticas de recursos humanos para manter seu elemento humano, mas também esperam que os efeitos da GRH se manifestem para suas organizações de maneira positiva e significativa (MELTON; MEIER, 2017).

Por outro lado, a falta de recursos pode limitar as escolhas dos seus administradores, uma vez que dificultam o cumprimento das atividades necessárias. Inclusive, podem inibir ou dificultar o crescimento das empresas, reduzindo a probabilidade de sobrevivência das empresas. A literatura de empreendedorismo sugere que as restrições de recursos podem afetar a tomada de decisões empreendedoras; logo, observa-se que a CG tem um impacto positivo na GR (WENWEN; YUEHUA; JIANQI, 2018).

Com base no ponto de vista dos autores, apresenta-se a seguinte hipótese de pesquisa, em que se pesquisou a relação entre os construtos citados:

- a) *Hipótese 6*: A capacidade gerencial tem um impacto positivo e significativo na gestão dos recursos.

2.6.2 A orientação empreendedora e a capacidade gerencial

A visão de capacidades organizacionais baseadas em recursos argumenta que recursos e capacidades específicas da empresa resultam no DO e em vantagem competitiva (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; HELFAT et al., 2007). As CDs ressaltam a função fundamental do gerenciamento estratégico para adaptar, integrar e reconfigurar adequadamente as habilidades organizacionais internas e externas, recursos e competências em face dos ambientes em mudança (TEECE; PISANO, 1994). As CDs fornecem, portanto, a capacidade de perceber e aderir a novas oportunidades, bem como reconfigurar ativos e competências para obter DO (AUGIER; TEECE, 2009).

O conceito de OE está embasado no trabalho de Mintzberg (1973), que definiu o modo de criação de estratégia empreendedora como uma busca ativa por oportunidades em ambientes incertos, o estilo de gestão empresarial que compreende tomadas de decisão arrojadas, arriscadas e agressivas em indústrias caracterizadas por pressões competitivas intensas, diversificadas e variáveis.

Há dois modos distintos de criação de estratégia nas organizações, a empreendedora e o modo adaptativo. Uma postura estratégica empreendedora de uma empresa é caracterizada por uma busca ativa de oportunidades, crescimento e inovação, enquanto na estratégia de modo adaptativo a empresa é passiva, “apenas” reagindo quando a resolução de problemas é necessária, decidindo em etapas incrementais ou seriais (MINTZBERG, 1973). Logo, percebe-se que a OE tem impacto na CG.

A existência de talentos em uma equipe empreendedora é essencial para criar empreendedorismo. Os talentos em destaque são indivíduos com capacidades raras, valiosas e distintas que não podem ser facilmente imitadas ou substituídas. Seus conhecimentos e habilidades são difíceis de duplicar ou substituir. Ao interagir com esses talentos, os membros da equipe empreendedora serão capazes de desenvolver conhecimentos e *insights* para gerenciar os processos empreendedores que, por sua vez, são indispensáveis para manter o progresso empresarial. Em geral, sabe-se que o empreendedorismo em nível de empresa é influenciado pelo fundador; no entanto, às vezes, os processos empresariais podem ser liderados por outro participante da equipe empreendedora, inclusive no momento da ausência do fundador. Empresas com OE são proativas e influenciam diretamente na capacidade de seus gestores, para, assim, desenvolver e compartilhar seus conhecimentos. Assim, o nível de OE é determinado pelas características da equipe empreendedora (LEE; YOON, 2007; YOON, 2018).

A OE é vista como uma orientação estratégica de uma empresa que engloba aspectos específicos de empreendedores, como estilo, métodos e práticas de tomada de decisões (FRANK; KESSLER; FINK, 2010), constituindo uma capacidade que pode atrair recursos para explorar oportunidades (ALVAREZ; BUSENITZ, 2001). A área da gestão estratégica tem focado nos recursos intangíveis das organizações e vem atraindo interesse em pesquisa organizacional e estratégia (BARNEY, 1991). A literatura da gestão estratégica também se concentrou em CDs (BARRETO, 2010).

As empresas podem possuir recursos, mas devem exibir CD, caso contrário, o valor do acionista será destruído (BOWMAN; AMBROSINI, 2003). É nesse contexto que Rua e França (2018) destacam que, em mercados versáteis, as capacidades dos gestores devem ser dinâmicas e eles devem demonstrar capacidade de garantir consistência entre o ambiente de negócios e a estratégia, a fim de renovar continuamente as habilidades.

A OE tem sido caracterizada por certos construtos que representam o comportamento da organização, um dos motivos pelos quais ela está relacionada diretamente à CG. Com base na definição de Miller (1983), três dimensões foram identificadas: inovatividade, assunção de

riscos e proatividade, as quais aumentam coletivamente a capacidade dos gestores de reconhecer e explorar as oportunidades de mercado à frente dos concorrentes (ZAHRA; GARVIS, 2000).

As organizações podem ser consideradas como entidades empreendedoras e o comportamento empreendedor pode fazer parte de suas atividades (COVIN; SLEVIN, 1991). A OE emerge de uma escolha estratégica deliberada pelos gestores, em que novas oportunidades de negócios podem ser realizadas com sucesso (LUMPKIN; DESS, 1996a). Da mesma forma, outras pesquisas também confirmam que a OE impacta na capacidade dos seus gestores, aumentando o crescimento dos negócios (ZAHRA; GARVIS, 2000; OKPARA, 2009). Assim, ao verificar a relação entre construtos, apresenta-se a próxima hipótese de pesquisa:

- a) *Hipótese 7*: A orientação empreendedora tem um impacto positivo e significativo na capacidade gerencial.

2.6.3 A capacidade gerencial e a capacidade de orientação para o mercado

As capacidades dinâmicas são as habilidades da empresa em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas com o intuito de se posicionarem em relação às mudanças sucedidas no ambiente competitivo. O termo “dinâmicas” está atrelado à capacidade de renovação das competências essenciais e de alcançar um direcionamento em um cenário de transformações rápidas e constantes. No que se refere ao termo “capacidade”, o foco central é na atuação dos formuladores da estratégia em adaptar, integrar e reconfigurar as habilidades, recursos e competências, adaptando-os às demandas do ambiente. Ademais, observa-se que as CDs são operacionalizadas na configuração de fatores, os quais são formados por processos, posições e trajetórias (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Logo, entende-se que as CDs são a capacidade da organização em empregar recursos, de forma combinada, envolvendo os processos explícitos e elementos tácitos, o que impacta na habilidade do gestor em reconhecer o valor de novas informações oriundas do ambiente externo, assimilá-las e aplicá-las para finalidades comerciais (WANG; AHMED, 2007).

Assim, com base na revisão da literatura, identificou-se que os gestores com capacidade gerencial têm uma melhor compreensão da situação de sua organização, e assim podem integrar informações internas e externas para formar uma estimativa confiável do seu desempenho (DEMERJIAN; LEV; MCVAY, 2012). A CG é considerada como relevante e significativo ativo intangível da organização, tornando-se uma necessidade emergente em um

ambiente dinamicamente descontínuo (TSENG; LEE, 2014), proporcionando haver uma gestão eficiente do sistema de informações (PRASAD; GREEN, 2015).

A CG também é considerada a capacidade que melhora a eficiência organizacional, o compartilhamento do conhecimento e a aprendizagem organizacional, o que impacta positivamente no desempenho da organização (HUNG et al., 2010). Ela permite ao gestor tomar decisões oportunas e orientadas para o mercado, inclusive introduzir mudanças inovadoras na base de recursos, o que proporciona uma melhor *performance* organizacional (FAINSHMIDT et al., 2016).

Empresas que se concentram em seus clientes e concorrentes podem ter um efeito positivo maior sobre seu crescimento em comparação a seu foco em informações gerais de mercado e um conjunto mais amplo dos seus *stakeholders*. Os gestores devem concentrar-se na criação de um ambiente empresarial e orientado para o mercado, isto é, a CG tem um impacto positivo na capacidade de orientação para o mercado. Se uma empresa tiver determinado número de gestores apenas para executar as operações existentes, os projetos de crescimento poderão não receber atenção suficiente. Logo, é necessário que haja uma experiência conjunta da equipe de gerenciamento. A geração de crescimento da organização requer conhecimento gerencial, o que, por sua vez, destaca a importância do treinamento e planejamento de carreiras de talentos gerenciais (BAHADIR; BHARADWAJ; PARZEN, 2009).

No pensamento de Song, Nason e Benedetto (2008), a COM a partir da CG, isto é, a partir do conhecimento do gestor sobre a concorrência, clientes, suas habilidades e capacidades em segmentação de mercado, impacta no desempenho superior das organizações. Em concordância, Silveira-Martins (2012) complementa dizendo que a COM pode ser observada como uma competência organizacional interna, a qual tem o foco de antecipação de demandas dos *stakeholders* externos. É fundamental que a capacidade organizacional possa absorver e assimilar o conhecimento de fontes externas para entender os efeitos da orientação para o mercado no desempenho da empresa (NAJAFI-TAVANI; SHARIFI; NAJAFI-TAVANI, 2016).

Quando há CG, por parte dos gestores, a COM é eficaz no processo de formulação de estratégias, avaliando, assim, as circunstâncias ambientais, que, por sua vez, têm impacto positivo sobre o DO. As referidas CDs são mais eficazes na implementação da mudança organizacional em altos graus de dinamismo ambiental; logo, a CG impacta na COM (JIAO et al., 2013).

É nesse contexto que se apresenta a seguinte hipótese de pesquisa:

- a) *Hipótese 8*: A capacidade gerencial tem um impacto positivo e significativo na capacidade de orientação para o mercado.

2.6.4 A capacidade gerencial e a capacidade de precificação

Helfat e Peteraf (2003, p. 999) dizem que a capacidade é vista como “uma habilidade organizacional como a capacidade de uma organização de executar um conjunto coordenado de tarefas, utilizando recursos organizacionais, com o objetivo de alcançar um determinado resultado final”, que está atrelada à capacidade gerencial. As capacidades emergem, desenvolvem-se e dissolvem-se como resultado de distintos fatores, entre os quais, o custo e o tempo de desenvolvimento (BHATT, 2000; HELFAT; PETERAF, 2003). Eles parecem ser moldados por gestores (MONTEALEGRE, 2002), que podem afetá-los de forma positiva ou negativa.

Além disso, as capacidades podem ser um produto não intencional do crescimento organizacional, como Penrose (1962) indicou: recursos administrativos fracos podem levar à identificação de problemas que outros gestores mais ocupados podem ter ignorado ou aos quais eles podem ter dado baixa prioridade. Eles também podem ajudar a resolvê-los, impulsionando o surgimento de novas capacidades ou reformulando as já existentes. É nesse contexto que se observa que as decisões de preços são fundamentais para os negócios, uma vez que têm impacto direto na receita (FORMAN; HUNT, 2005) e na lucratividade (HINTERHUBER, 2004) da empresa.

O estudo do preço não pode ser negligenciado pela academia, seja ele considerado de modo independente ou conjuntamente a uma política ou estratégia de produto. O preço exerce significativa influência no comportamento de compra, assim como no posicionamento e nos resultados mercadológicos da organização (DE TONI; MAZZON; MILAN, 2015). Conseqüentemente, decisões erradas podem resultar em conseqüências negativas, como queda na lucratividade e na participação de mercado (SIMON, 1992).

Embora pesquisas venham auxiliando no entendimento das práticas de precificação, elas não têm recebido atenção significativa pelos gestores, os quais as utilizam como estratégias organizacionais. Assim, percebe-se que a CG impacta positivamente na capacidade de precificação (CHATTERJEE; HAMBRICK, 2007). De acordo com Monroe (2003), as decisões sobre preços são uma das decisões essenciais na administração, porque afetam a lucratividade e o retorno das empresas, além da sua competitividade no mercado.

Logo, a tarefa de desenvolver e definir preços é complexa e desafiadora, uma vez que os gestores envolvidos nesse processo devem entender como seus clientes percebem os preços, como desenvolver o valor percebido, quais são os custos intrínsecos e relevantes para atender a essa necessidade, bem como considerar os objetivos de preços da empresa e sua posição competitiva no mercado (DE TONI; MAZZON, 2013). A estratégia de preços é vista como uma escolha fundamentada em um conjunto de preços alternativos (ou uma tabela de preços), sendo que eles têm a finalidade de maximizar o lucro e a rentabilidade dentro de um período de planejamento em resposta a um determinado cenário em análise (TELLIS, 1986).

Sendo assim, verificou-se que há uma diferença entre a fixação convencional de preços e a precificação estratégica. A precificação estratégica incide em reagir nas condições de mercado ou gerenciá-las proativamente, exercendo o nível de preços lucrativo e rentável pela geração de valor aos clientes e à organização, sem a obrigatoriedade de aumentar o volume de vendas (faturamento) da firma (NAGLE; HOLDEN, 2003).

É nesse contexto que Kienzler (2017) trouxe, em seus estudos, que os traços de personalidade dos gestores influenciam sua percepção das informações de preços disponíveis e predizem as preferências por diferentes práticas de precificação. Usando um cenário de decisão não experimental, essa proposição foi testada por meio de uma pesquisa quantitativa com 57 gestores. Ao esclarecer a relação entre traços de personalidade e práticas de preços e estender a literatura de preços com *insights* da teoria dos traços, os resultados do estudo contribuíram para a discussão sobre os aspectos psicológicos e comportamentais da precificação.

A pesquisa de Kienzler (2017) trouxe três principais contribuições: (i) as descobertas aumentam as evidências crescentes de que as diferenças individuais afetam as decisões de preços; (ii) embora tenha sido objeto de estudo de outros autores, até então nenhum deles considerou a personalidade como um preditor de preferências de preços; e (iii) o estudo ampliou a evidência anedótica demonstrando empiricamente que a personalidade gerencial influencia as decisões de precificação.

Por conseguinte, as práticas de precificação das empresas podem ser classificadas em termos das informações nas quais as decisões de precificação são baseadas, relacionadas ao valor do cliente, concorrência e custos (INGENBLEEK et al., 2003; DE TONI et al., 2016). Dessa forma, as práticas de preços estão relacionadas a como os gestores empregam informações para tomar uma decisão de preço (INGENBLEEK; FRAMBACH; VERHALLEN, 2010; INGENBLEEK; VAN DER LANS, 2013).

Um gestor não deve atribuir um preço de um produto e/ou serviço que não cubra os custos, tampouco avaliar um preço baseado unicamente em custo e lucro, já que pode resultar

em alto demais, ou baixo demais, tendo em vista as condições do mercado. Pesquisas partem do pressuposto de que esses parâmetros podem ser empregados concomitantemente, uma vez que não são perspectivas mutuamente excludentes, e sim complementares. Logo, não existe uma única forma de decidir e organizar a precificação. Antes de definir o preço, o gestor necessita tomar a decisão de qual será sua estratégia para o produto e/ou serviço, como também quais serão os objetivos a serem alcançados. Ter isso de forma clara facilitará o estabelecimento de preços (SEMENIK; BAMOSSY, 1995; INGENBLEEK et al., 2003; HINTERHUBER; LIOZU, 2013; SACIOTO et al., 2017).

As empresas que buscam uma estratégia de preços baseada no valor do cliente e que estabelecem preços altos, logicamente dentro do contexto do mercado em que operam, tendem a gerar uma margem de lucro maior do que a dos concorrentes, podendo adotar uma estratégia de preços baseada na concorrência e definir preços mais baixos. Outro fato é que as empresas inovadoras, ou aquelas que lançam uma quantidade maior de novos produtos e operam com matérias-primas e suprimentos importados, também mostram uma maior margem de lucro (DE TONI et al., 2016).

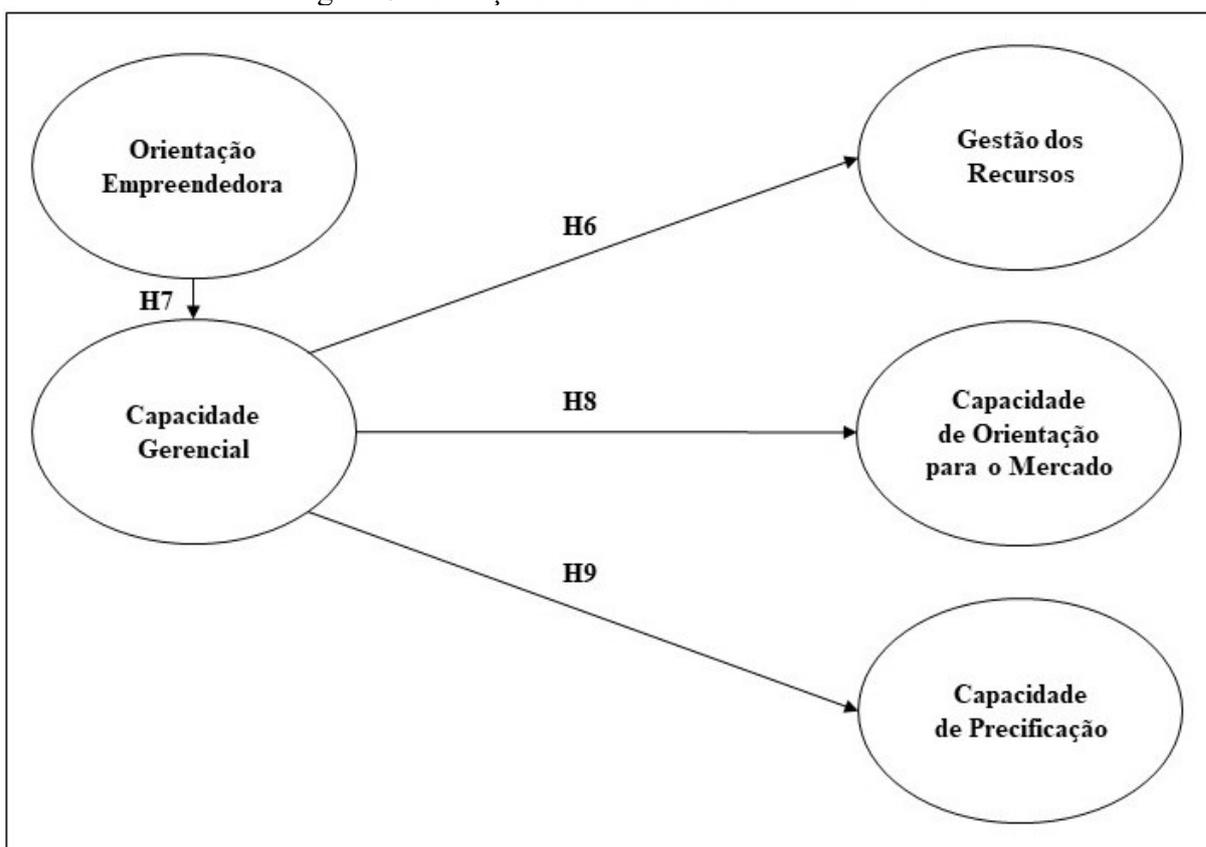
Isso indica que, quanto maior o uso de estratégias de precificação baseadas em valor (em que empresa agrega mais inovação lançando novos produtos), maiores são as possibilidades de aumentar o lucro da empresa e seu desempenho (DE TONI et al., 2016). Ingenbleek, Frambach e Verhallen (2013, p. 563) afirmam que “os gerentes podem usar uma combinação de diferentes tipos de informações em um processo de pesagem e compará-las para definir um preço para um novo produto”.

Tendo em vista o discutido, apresenta-se a seguinte hipótese de pesquisa:

- a) *Hipótese 9*: A capacidade gerencial tem um impacto positivo e significativo na capacidade de precificação.

A Figura 8, abaixo, ilustra as relações existentes entre os construtos, conforme apresentado até aqui.

Figura 8 – Relações existentes entre os construtos



Fonte: elaborado pela autora (2016).

O referencial teórico fundamentou cada hipótese apresentada. Cabe ressaltar que a hipótese incide em supor conhecida verdade ou explicação que se busca e é apresentada em linguagem científica. A hipótese é vista como a suposição de uma causa ou de uma lei designada a explicar temporariamente um fenômeno até que os acontecimentos possam contradizê-la ou afirmá-la. Com a formulação de um problema, a etapa seguinte é o desenvolvimento das hipóteses, as quais podem ser verdadeiras ou falsas, entretanto, quando bem elaboradas, conduzem à verificação empírica, que é a finalidade da pesquisa científica. A hipótese pode ser classificada como um enunciado geral de relações que ocorrem entre variáveis, fatos e fenômenos, ou seja, é uma verdade que foi preestabelecida, desenvolvida com suporte de uma teoria (CRESWELL, 2013; FLICK, 2014).

As relações entre os construtos do modelo foram estabelecidas por meio de hipóteses. As hipóteses quantitativas “[...] são previsões que o pesquisador faz sobre as relações esperadas entre as variáveis” e servem, também, para estabelecer a direção que o estudo vai tomar (CRESWELL, 2013, p. 165). Elas são suposições antecipadoras da realidade, isto é, uma pressuposição que antecede os fatos; são formulações efêmeras do que se busca tomar conhecimento.

Para caracterização das hipóteses em pesquisas quantitativas, há três formas para sua classificação: hipótese nula, hipótese direcional e hipótese não direcional. Para esta pesquisa, optou-se por descrever as hipóteses de forma direcional. A partir da hipótese direcional, “o investigador faz uma previsão sobre o resultado esperado, baseando essa previsão na literatura e nos estudos anteriores sobre o tópico, que sugerem um resultado potencial” (CRESWELL, 2013, p. 166).

Referente à base teórica proposta por este estudo, é oportuno apresentar um quadro resumo. O Quadro 14 foi desenvolvido para elencar as definições de cada construto, com seus respectivos autores.

Quadro 14 – Definições de cada construto e seus pesquisadores

(continua)

Construto	Definições	Pesquisadores
DO	<p>É visto como retorno sobre investimentos e retorno sobre ativos relativos ao ano anterior e à concorrência; crescimento de vendas; novos produtos; sucesso nos anos anteriores em relação aos concorrentes.</p> <p>É a medida do alcance dos objetivos de uma empresa. As organizações implementam técnicas de gestão tendo como objetivo principal desempenho e, conseqüentemente, os seus resultados.</p> <p>É visto como a competitividade relativa da organização em comparar-se com outras empresas e a capacidade de manter em longo prazo a sua rentabilidade e participação no mercado.</p> <p>O desempenho financeiro está relacionado ao retorno sobre investimento, retorno sobre vendas, crescimento das vendas e quota de mercado. O desempenho de mercado está vinculado à retenção de clientes, satisfação e confiança dos clientes.</p>	<p>Narver e Slater (1990)</p> <p>Slater e Narver (1995)</p> <p>Zheng (2005)</p> <p>Sin et al. (2006)</p> <p>Andrews e Boyne (2010)</p> <p>Boyne et al. (2011)</p> <p>Adams, Khoja e Kauffman (2012)</p> <p>Engelen et al. (2015)</p>
GR	<p>Os recursos tangíveis são recursos econômicos tradicionais, os quais passam por uma intervenção ou ação, com a finalidade de que algo seja produzido.</p> <p>Os recursos intangíveis são aqueles que são utilizados na ação sobre os demais recursos, seja os tangíveis ou mesmo intangíveis.</p> <p>Os recursos não possuem valor inerente, todavia, apresentam um valor potencial fundamental dependendo de como são interligados e tangíveis, em contextos específicos e com intenções específicas.</p> <p>As “empresas existem para integrar e transformar competências microespecializadas em proposições de valor complexas com potencial mercadológico”.</p>	<p>Vargo e Lusch (2004)</p> <p>Galbreath e Galvin (2006)</p> <p>Mele, Spena e Colurcio (2010)</p> <p>Lusch, Vargo e Tanniru (2010, p. 21)</p> <p>Surroca, Tribó e Waddock (2010)</p>

(conclusão)

Construto	Definições	Pesquisadores
OE	<p>É entendida como uma característica das organizações que vai além do desempenho de um indivíduo, especialmente quando a estrutura da empresa se expande e os processos se tornam mais complexos.</p> <p>Está vinculada ao processo, prática e atividade de tomada de decisão.</p> <p>Refere-se à orientação estratégica da empresa, capturando aspectos empresariais específicos da tomada de decisões, métodos e práticas.</p> <p>Determina as decisões estratégicas específicas e a alocações de recursos em organizações; sua efetiva atualização requer um alinhamento com o contexto operacional.</p> <p>Está positivamente relacionada ao DO.</p>	<p>Miller (1983)</p> <p>Burgelman (1983)</p> <p>Lumpkin e Dess (1996a)</p> <p>Richard et al. (2004)</p> <p>Boso, Story e Cadogan (2013)</p>
CG	<p>CDs como um feixe de outras capacidades (capacidades de geração de ideias; de introdução de rupturas no mercado; e capacidades de desenvolvimento de novos produtos, serviços inovadores e novos processos).</p>	<p>McKelvie e Davidson (2009)</p> <p>Barreto (2010)</p> <p>Eisenhardt e Martin (2000)</p>
COM	<p>As capacidades podem ser sob a ótica mercadológica, as quais permitem às organizações identificar e prever as necessidades de mercado antes de seus concorrentes. As CDs permitem que o empreendedor “tome decisões orientadas para o mercado” e introduza mudanças inovadoras na base de recursos.</p>	<p>Vaccaro et al. (2012)</p> <p>Castro Jr. (2013)</p> <p>Morgan et al. (2015)</p>
CP	<p>O processo de precificação é composto por três elementos: (i) a identificação dos preços no mercado; (ii) as estratégias para definir os próprios preços; e (iii) uma análise dos preços propostos.</p>	<p>Dutta, Zbaracki e Bergen (2003)</p> <p>Liozu (2016)</p> <p>Flatten et al. (2015)</p>

Fonte: revisão da literatura pela autora (2018).

Referente às hipóteses de pesquisa, também é oportuno apresentar um quadro resumo contemplando os autores que sustentaram cada hipótese, conforme Quadro 15.

Quadro 15 – Autores que sustentaram as hipóteses de pesquisa

(continua)

Hipóteses		Principais autores que sustentaram as hipóteses
H1	<p>A GR tem um impacto positivo e significativo no DO.</p>	<p>Harris e Ogbonna (2001), Weill e Vitale (2002), Morgan, Kaleka e Katsikeas (2004), Galbreath e Galvin (2006), Kalleberg e Moody (1994), Bontis (1998), Rogers e Wright (1998), Collins e Clark (2003), Tsai e Yen (2008), Reilly e Schweih (1998), Boulton, Libert e Samek (2001), Allee (2008), Laud et al. (2015) e Katou (2012, 2015, 2017).</p>

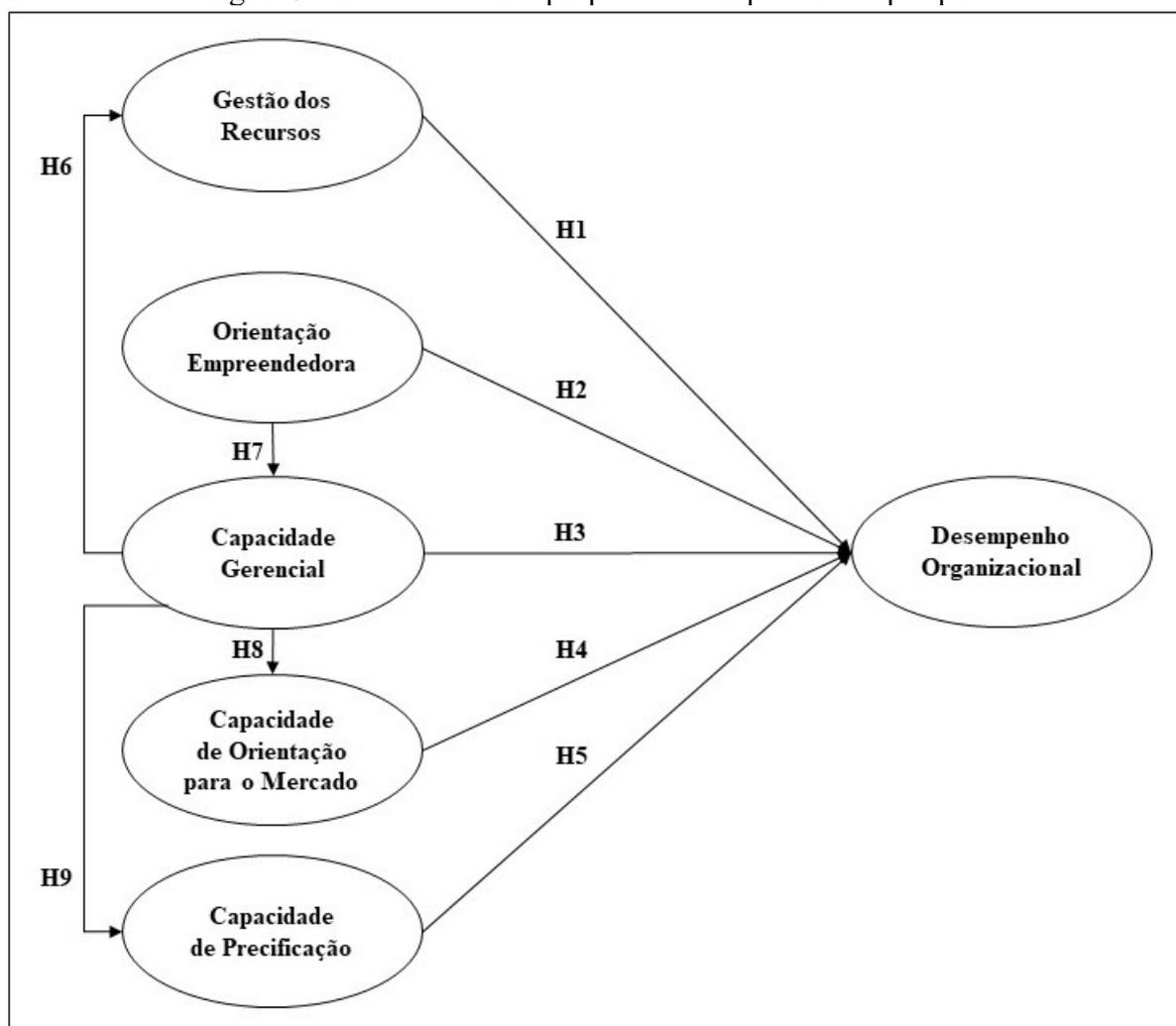
(conclusão)

Hipóteses		Principais autores que sustentaram as hipóteses
H2	A OE tem um impacto positivo e significativo no DO.	Hult, Hurley e Knight (2004), Veidal e Korneliussen (2013), Alegre e Chiva (2013), Lumpkin e Dess (1996a), Fernández-Mesa, Alegre-Vidal e Chiva-Gómez (2012), Hu (2013), Parveen, Jaafar e Ainin (2016), Sandberg (2002), Chen, Li e Evans (2012), Dada e Watson (2013), e Guo, Tang e Su (2014).
H3	A CG tem um impacto positivo e significativo no DO.	Hung et al. (2010), Demerjian, Lev e McVay (2012), Tseng e Lee (2014), Prasad e Green (2015) e Fainshmidt et al. (2016).
H4	A COM tem um impacto positivo e significativo no DO.	Song, Nason e Benedetto (2008), Day (2011), Morgan e Katsikeas (2012), Silveira-Martins (2012), Jiao et al. (2013), Barrales-Molina, Martínez-López e Gázquez-Abad (2014) e Peng e Lin (2017).
H5	A CP tem um impacto positivo e significativo no DO.	Laplaca (1997), Dutta et al. (2002), Dutta, Zbaracki e Bergen (2003), Berggren e Eek (2007), Hallberg (2008), Liozu e Hinterhuber (2013) e Flatten et al. (2015).
H6	A CG tem um impacto positivo e significativo na GR.	Garnsey (1998), Sapienza, Parhankangas e Autio (2004), Nooteboom (2009), Krasniqi e Mustafa (2016), Melton e Meier (2017) e Wenwen, Yuehua e Jianqi (2018).
H7	A OE tem um impacto positivo e significativo na CG.	Zahra e Garvis (2000), Alvarez e Busenitz (2001), Bowman e Ambrosini (2003), Lee e Yoon (2007), Okpara (2009), Yoon (2018) e Rua e França (2018).
H8	A CG tem um impacto positivo e significativo na COM.	Song, Nason e Benedetto (2008), Hung et al. (2010), Jiao et al. (2013), Tseng e Lee (2014) e Fainshmidt et al. (2016).
H9	A CG tem um impacto positivo e significativo na CP.	Montealegre (2002), Hinterhuber (2004), Forman e Hunt (2005), De Toni e Mazzon (2013) e Kienzler (2017).

Fonte: elaborado pela autora (2018).

O modelo teórico proposto com as hipóteses de pesquisa está sendo ilustrado por meio da Figura 9, sendo que o tipo das hipóteses estabelece relações entre variáveis (HAIR Jr. et al., 2009).

Figura 9 – Modelo teórico proposto e as hipóteses de pesquisa



Fonte: elaborado pela autora (2016).

Após apresentação do referencial teórico e do modelo teórico e suas hipóteses de pesquisa, a próxima etapa consiste na determinação dos procedimentos metodológicos que foram utilizados para a coleta, tratamento e análise dos dados resultantes do estudo, conforme segue descrito na seção 3.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta seção apresenta a metodologia empregada para alcançar os objetivos da tese doutoral. A metodologia é definida como uma ampla abordagem em nível de abstração elevada dos fenômenos da natureza e da sociedade. É a ordem dos distintos processos para atingir determinado resultado, ou seja, é o meio para alcançar a verdade nas ciências. Logo, observa-se que, sem ordem na pesquisa científica, não se chega à verdade; todavia, a ordem, por si só, não basta. Uma das características da metodologia de pesquisa é o entendimento do processo de investigação, e não somente os seus resultados, já que defende a explanação de problemas científicos e a comprovação ou refutação de hipóteses (MARCONI; LAKATOS, 2011).

Portanto, a pesquisa origina-se de um problema, no qual se investiga uma resposta por meio de conjecturas, hipóteses ou teorias. A metodologia emprega uma ferramenta de busca, a qual tem a finalidade de encontrar respostas, resolver problemas, identificar e eliminar erros, criticar teorias e opiniões. A metodologia de pesquisa compreende o método e o procedimento de abordagem que representam um conjunto de técnicas para a melhor compreensão da realidade, bem como potencializar a criatividade do pesquisador (GIL, 2010).

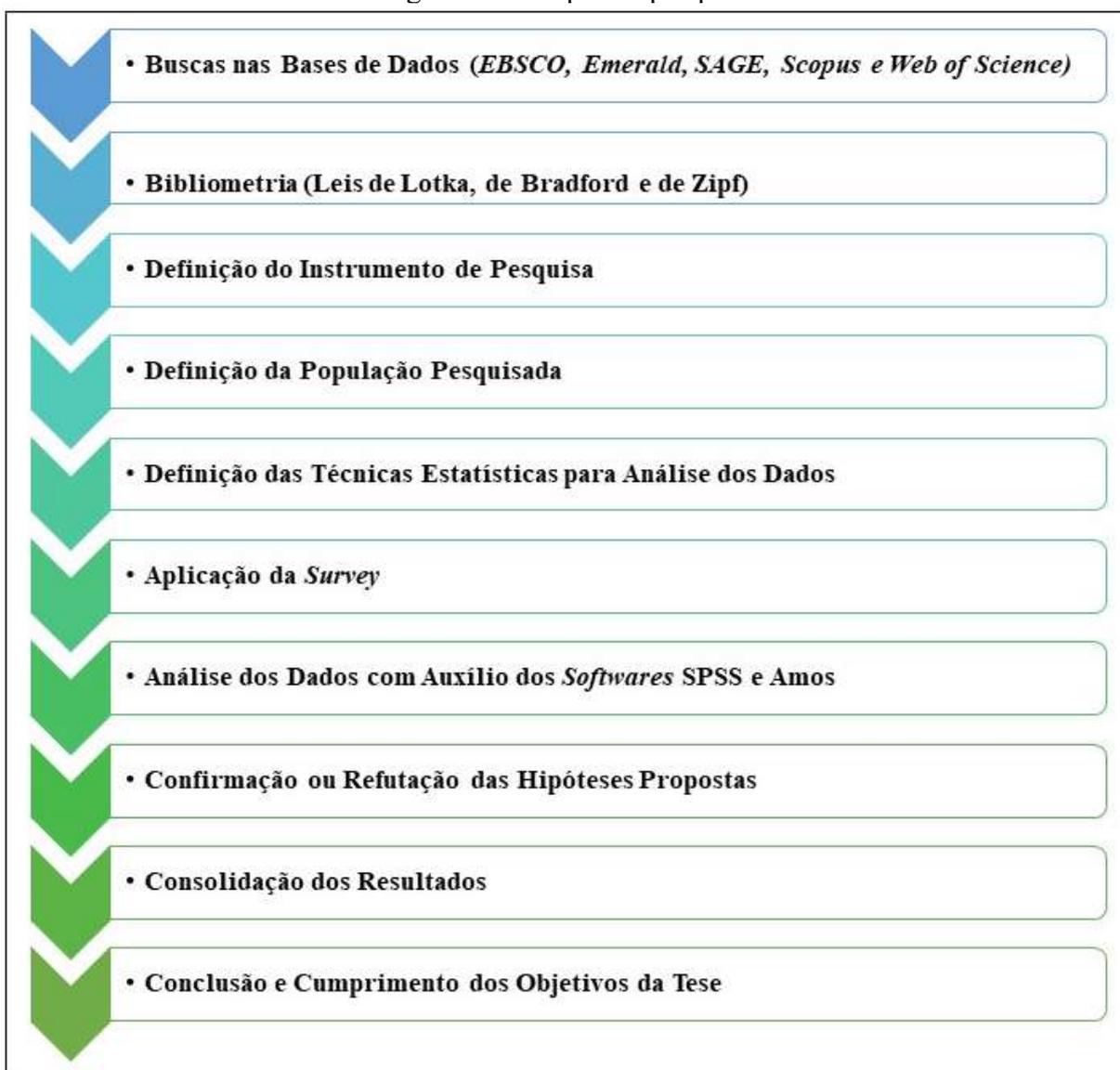
Dessa forma, as seções seguintes descrevem: o método de pesquisa (seção 3.1); o levantamento de dados (seção 3.2); os procedimentos da pesquisa (seção 3.3); e a análise dos resultados (seção 3.4).

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

O método é a ordem necessária que se deve atribuir aos distintos processos imprescindíveis para alcançar um resultado almejado. É o caminho e o instrumento de abordagem da realidade e abrange o lugar central no interior das teorias sociais. O método de pesquisa é o conjunto de técnicas que permitem uma melhor compreensão da realidade e o potencial criativo do pesquisador (CRESWELL, 2013). No que tange ao período, utilizou-se a pesquisa de corte transversal, caracterizada pela coleta dos dados em um único momento no tempo (PINSONNEAULT; KRAEMER; 1993).

Neste capítulo, estão apresentados os métodos e as técnicas que nortearam esta investigação, destacando como a pesquisa foi desenvolvida para atingir os objetivos propostos. Para melhor compreensão das etapas que foram desenvolvidas nesta investigação, a Figura 10 ilustra o roteiro metodológico de pesquisa, apresentando os conjuntos de procedimentos e etapas do estudo, partindo da pesquisa bibliográfica até a consolidação dos resultados.

Figura 10 – Etapas da pesquisa



Fonte: elaborado pela autora (2018).

3.2 LEVANTAMENTO DE DADOS

O tipo e a quantidade de dados a serem coletados dependem diretamente da natureza da pesquisa, bem como dos objetivos delineados. Os dados foram obtidos mediante um estudo bibliométrico em bases de dados internacionais, quais sejam: EBSCO, Emerald, SAGE, Scopus e Web of Science, sendo uma etapa fundamental para a construção do modelo proposto e a formulação das hipóteses de pesquisa. Logo, nas quatro rodadas de pesquisas realizadas, conforme apontado anteriormente, os filtros e termos de buscas formam iguais para as cinco bases. Cabe ressaltar que as duas primeiras rodadas da bibliometria (1ª e 2ª rodadas) foram efetuadas em setembro do ano de 2016, porém percebeu-se a necessidade de atualizar os dados,

fazendo-se necessárias duas novas rodadas de pesquisa (3ª e 4ª rodadas) em outubro do ano de 2018, nas cinco bases de dados já mencionadas, considerando-se as três leis da bibliometria, Lotka, Bradford e Zipf.

Os dados quantitativos geralmente são alcançados mediante distintas escalas numéricas (HAIR Jr. et al., 2005). Para que o pesquisador possa obter dados, três procedimentos podem ser utilizados, a saber: a pesquisa documental, a pesquisa bibliográfica e contatos diretos (DENZIN; LINCOLN, 2005; CRESWELL, 2013). Bardin (2009) destaca a análise documental, a qual se trata de uma fase preliminar do estabelecimento de um serviço de documentação ou mesmo de uma base de dados.

Para a construção do conhecimento, é indispensável que haja a relação do pesquisador com o tema sobre as influências relativas à disponibilidade de acesso à pesquisa bibliométrica (TASCA et al., 2010). Logo, faz-se necessário a identificação de documentos relevantes, uma vez que eles contribuem para a criação do conhecimento e viabilizam a realização de pesquisas científicas. Por outro lado, essa relação torna-se complexa pela quantidade e diversidade de informações disponíveis (ROSA et al., 2012).

A bibliometria é considerada uma técnica quantitativa e estatística, a qual objetiva medir os índices de produção científica e a disseminação do conhecimento. Ela tem uma função fundamental na análise da produção científica de um país, considerando que seus indicadores representam o grau de desenvolvimento de uma determinada área do conhecimento (MÖLLER; SCHMIDT; HORNBOSTEL, 2016).

Cabe ressaltar que o termo *statistical bibliography*, que é conhecido como bibliometria, foi empregado pela primeira vez no ano de 1922 por E. Wyndham Hulme, que o utilizava para contagem de documentos. Posteriormente, o termo *statistical bibliography* foi ignorado por aproximadamente 22 anos, até que Gosnell utilizou-o no ano de 1944, em um artigo que abordava a obsolescência da literatura. A literatura aborda que houve um intervalo de aproximadamente 20 anos quando o termo *statistical bibliography* foi citado pela terceira vez no ano de 1962, por L. M. Raisig, cujo estudo tratava-se de uma análise de citações, intitulado *Statistical bibliography in health sciences* (PRITCHARD, 1969).

Assim, citam-se as três principais leis da bibliometria: a Lei de Lotka, que se refere à produtividade científica de autores; a Lei de Bradford, que se refere à produtividade de periódicos; e a Lei de Zipf, que se refere à frequência de palavras. A primeira foi elaborada com a mensuração da produção científica do Chemical Abstracts, um grupo de pesquisas químicas norte-americana entre os anos de 1909 a 1916. Essa lei ressalta que a maior parte das pesquisas

científicas é desenvolvida por um número limitado de autores, enquanto a maior parte dos autores representa a menor parte da produção científica (BIGDELI; GAZNI, 2012).

Por sua vez, a segunda lei está relacionada à dispersão da literatura periódica científica, sobre a qual Brookes (1969, p. 4) afirma que,

se periódicos científicos forem ordenados em ordem decrescente de produtividade de artigos sobre determinado assunto, poderão ser divididos em um núcleo de periódicos mais particularmente dedicados ao assunto e em vários grupos ou zonas, contendo o mesmo número de artigos que o núcleo. O número de periódicos (n), no núcleo e zonas subsequentes, variará na proporção 1:n:n² [...].

Cabe ressaltar que a Lei de Bradford foi elaborada por meio de um estudo com mais de trezentos *journals* da área de geofísica. Esse estudo resultou em apenas nove *journals*, os quais concentravam cerca de quatrocentos e vinte documentos, ao passo que os outros cinquenta e oito *journals* evidenciavam quatrocentos e quatro artigos. Embora não haja uma precisão estatística, a Lei de Bradford deve ser classificada e utilizada como guia nas investigações bibliométricas (BIGDELI; GAZNI, 2012).

Por fim, a terceira lei propõe uma correlação entre o número de palavras de um documento com a frequência dessas mesmas palavras, o que foi identificado por Zipf (BIGDELI; GAZNI, 2012). Essa lei diz que, em um determinado artigo, distintas palavras de baixa frequência de ocorrência (alta ordem de série) possuem a mesma frequência. Booth (1967), ao modificá-la, apresenta a lei matematicamente da seguinte forma:

$$\frac{I_1}{I_n} = \frac{n(n+1)}{2} \quad (1)$$

em que I_1 representa o número de palavras que têm frequência 1, I_n , o número de palavras que têm frequência n e 2 representa a constante válida para a língua inglesa. Além disso, parte da literatura, relacionada a esse tema, tem se referido à Lei de Zipf como a Lei de Zipf-Booth (BOOTH, 1967).

A comunicação científica é entendida como o conjunto de atividades que estão relacionadas à disseminação e ao uso da informação, o que é essencial para a aceitação do que é produzido cientificamente, isto é, como constituinte do conhecimento científico. Os periódicos apresentam um papel fundamental no que tange ao fomento da qualidade da pesquisa e para o avanço do conhecimento, por meio da seleção e divulgação dos documentos. Os artigos

publicados em periódicos constituem uma parte significativa do fluxo de informação, resultante da atividade científica de pesquisa (ROSA et al., 2012).

Portanto, com base no ponto de vista dos autores citados, neste estudo utilizou-se a técnica da bibliometria, tendo como finalidade a estruturação do processo de busca e seleção que embasaram os construtos abordados no referencial teórico e a elaboração das hipóteses. As pesquisas bibliométricas tratam-se de estudos específicos utilizados para a mensuração de índices de produção acadêmica. Esse tipo de investigação emergiu por meio de análises de medição da produtividade científica, com base na lei de dispersão do conhecimento científico, bem como da distribuição e frequência das palavras (LOTKA, 1926; BRADFORD, 1934; ZIPF, 1949).

Nas bases de dados EBSCO, Emerald e SAGE, foi possível realizar o estudo bibliométrico fundamentado em duas leis clássicas da bibliometria, a lei de Bradford (1934) e a lei de Zipf (1949), conforme informações disponibilizadas por cada base. Contudo, a literatura sugere que um estudo bibliométrico deve ser realizado fundamentado nas três leis clássicas da bibliometria. Embora as buscas tenham sido feitas nas bases de dados EBSCO, Emerald, SAGE, Scopus e Web of Science, optou-se por apresentar detalhadamente as buscas executadas na Scopus e Web of Science, atualizadas conforme as últimas rodadas realizadas em outubro do ano de 2018, as quais disponibilizam informações para as três leis clássicas da bibliometria. Foi necessário refinar a busca dos documentos, utilizando-se alguns critérios, o de exclusão e de inclusão, conforme Apêndices D, E e F.

Os detalhamentos das buscas realizadas nas bases de dados Scopus e Web of Science estão apresentados a seguir, para cada teoria e construto. Assim, na primeira e terceira rodadas para cada teoria, adotaram-se alguns filtros para realização das buscas: por área: ciências sociais e aplicadas; período de tempo: busca de todos os anos; tipo de documento: somente artigos; campo de pesquisa: título do artigo. No que tange a utilização das palavras-chave ou termos de busca, foram utilizados para todos os anos: “*Resource-based theory OR Resource-based view*” e “*Theory of dynamic capabilities OR Dynamic capabilities*”.

Ainda na primeira e terceira rodadas, foram feitas as buscas nas bases de dados referentes a cada construto; dessa forma, para realização das buscas, adotaram-se os seguintes filtros: por área: ciências sociais e aplicadas; período de tempo: busca de todos os anos; tipo de documento: somente artigos; campo de pesquisa: título do artigo. No que tange à utilização das palavras-chave ou termos de busca, foram utilizados para todos os anos: “*Organizational performance*”, “*Resource management*”, “*Entrepreneurial orientation*” e “*Dynamic capabilities*”.

Para a segunda e quarta rodadas das pesquisas, foram feitas as buscas nas bases de dados referentes a cada construto e sua relação com o DO. Dessa forma, para realização das buscas, adotaram-se os seguintes filtros: área: todas as áreas; período de tempo: busca de todos os anos; tipo de documento: somente artigos; campo de pesquisa: título do artigo. No que tange à utilização das palavras-chave ou termos de busca, foram utilizados sem aspas para todos os anos: *Resource management AND Organizational performance*, *Entrepreneurial orientation AND Organizational performance* e *Dynamic capabilities AND Organizational performance*.

Cabe ressaltar ainda que os artigos resultantes da bibliometria utilizados no referencial teórico e desenvolvimento das hipóteses são considerados como estrato A1 e A2. Tomando como base a Avaliação Quadrienal da CAPES 2013-2016 (CAPES, 2016) e Scimago (2018), os periódicos que possuem fator H superior a 24 são considerados equivalentes ao estrato A1 e os periódicos que possuem fator H entre 9 e 24 são considerados equivalentes ao estrato A2. Logo, justifica-se a escolha dos artigos nos *journals* selecionados nesta pesquisa, uma vez que todos estão condizentes com os periódicos mais qualificados no âmbito nacional e internacional.

A base de dados Scopus faz parte da plataforma Elsevier e é considerada o maior banco de dados com resumos e citações de literatura técnica e científica revisada por pares: revistas científicas, livros e anais de congressos (ELSEVIER, 2018). É uma base de dados que contém resumos, citações da literatura científica e de fontes de informação de nível acadêmico, via internet. Cabe ressaltar que essa base indexa mais de 23 mil periódicos, aproximadamente 265 milhões de páginas da internet e 18 milhões de patentes, dentre outros documentos. Também é considerada um metabuscador, abrangendo as seguintes áreas: (i) Ciências Biológicas, com 4.300 títulos; (ii) Ciências da Saúde, com 6.800 títulos, incluindo 100% do Medline/PubMed; (iii) Ciências Físicas, com 7.200 títulos; e (iv) Ciências Sociais, com 5.300 títulos (UCS, 2019).

Já a base de dados Web of Science faz parte da plataforma Thomson Reuters e abrange o maior e único índice de citação. Também é considerada como umas das bases de dados mais recomendadas do mundo, abrangendo as áreas das ciências, ciências sociais, artes e humanidades (THOMSON REUTERS, 2018). A Web of Science indexa os periódicos mais citados em suas áreas correspondentes. Inclusive, é considerada um índice de citações, pois informa, para cada artigo, os documentos por ele citados, bem como os documentos que o citaram. Atualmente, ela abrange mais de 12.000 periódicos indexados (UCS, 2018).

Ademais, observa-se que a Thomson Reuters Scientific é líder mundial no que tange ao fornecimento de informação inteligente para organizações e profissionais. Ela permite o acesso à coleção principal da Web of Science, o que resulta no acesso às referências e resumos

em distintas áreas do conhecimento. Essa base de dados dispõe de ferramentas para análise de citações, referências e índice H, o que permite ao pesquisador as análises bibliométricas (CAPES, 2016).

Dessa forma, para a constituição da literatura da TBR, foram feitas buscas nas bases de dados Scopus e Web of Science com os termos de buscas “*Resource-based theory OR Resource-based view*”, utilizando os seguintes filtros: somente artigos, título do artigo, todos os anos e área das ciências sociais e humanas. A busca na base de dados Scopus resultou em 62 artigos e na Web of Science, em 245 artigos. Desses documentos, utilizaram-se 17 para embasar a literatura (Apêndice C).

Para a constituição do referencial da teoria das CDs, foram feitas buscas nas bases de dados Scopus e Web of Science com os termos de buscas “*Theory of dynamic capabilities OR dynamic capabilities*”, utilizando os seguintes filtros: somente artigos, título do artigo, todos os anos e área das ciências sociais e humanas. A busca na base de dados Scopus resultou em 121 artigos e na Web of Science, em 333 artigos. Desses documentos, utilizaram-se 20 para embasar a literatura (Apêndice C). A TCD embasa o construto CDs.

Para a constituição do referencial do DO, foram feitas buscas nas bases de dados Scopus e Web of Science com o termo de busca “*Organizational performance*” e os filtros empregados foram: área das ciências sociais e humanas, somente artigos e título do artigo. Em todos os períodos investigados, a busca resultou em 371 artigos na Scopus e 670 artigos na Web of Science. Desses documentos, utilizaram-se 28 artigos no referencial teórico (Apêndice D).

Para a constituição do referencial da GR, foram feitas buscas nas bases de dados Scopus e Web of Science com o termo de busca “*Resource management*” e os filtros empregados foram: área das ciências sociais e humanas, somente artigos e título do artigo. Em todos os períodos investigados, a busca resultou em 2.087 artigos na Scopus e 2.227 artigos na Web of Science, para a primeira rodada. Desses documentos, utilizaram-se 30 artigos no referencial teórico (Apêndice D).

Para a constituição do referencial da OE, foram feitas buscas nas bases de dados Scopus e Web of Science com o termo de busca “*Entrepreneurial orientation*” e os filtros empregados foram: área das ciências sociais e humanas, somente artigos e título do artigo. Em todos os períodos investigados, a busca resultou em 109 artigos na Scopus e 354 artigos na Web of Science, para a primeira rodada. Desses documentos, utilizaram-se 39 artigos no referencial teórico (Apêndice D).

Para a constituição do referencial das CDs, foram feitas buscas nas bases de dados Scopus e Web of Science com o termo de busca “*Dynamic capabilities*” e os filtros empregados

foram: área das ciências sociais e humanas, somente artigos e título do artigo. Em todos os períodos investigados, a busca resultou em 121 artigos na Scopus e 333 artigos na Web of Science, para a primeira rodada. Desses documentos, foram utilizados 28 artigos no referencial teórico (Apêndice D).

Além disso, cabe salientar que foi efetuada uma segunda rodada de pesquisa para o desenvolvimento das hipóteses. Os termos de buscas utilizados foram: *Resource management AND Organizational performance* (sem aspas) e os filtros empregados foram: somente artigos e no título do artigo. A busca na Scopus resultou em 69 artigos e na Web of Science, em 13 artigos. Desses documentos, utilizaram-se 18 artigos para o desenvolvimento das hipóteses (Apêndice E).

Ainda na segunda rodada de pesquisa, utilizada para o desenvolvimento das hipóteses, os termos de buscas empregados foram: *Entrepreneurial orientation AND Organizational performance* (sem aspas) e os filtros empregados foram: somente artigos e no título do artigo. A busca na Scopus resultou em 23 artigos e na Web of Science, em 10 artigos. Desses documentos, foram utilizados 18 para o desenvolvimento das hipóteses (Apêndice E).

Por fim, foi efetuada a segunda rodada de pesquisa para o desenvolvimento das hipóteses. Os termos de buscas utilizados foram: *Dynamic capabilities AND Organizational performance* (sem aspas) e os filtros foram: somente artigos e no título do artigo. A busca na Scopus resultou em 12 artigos e na Web of Science, em 5 artigos. Desses documentos, utilizaram-se 11 para o desenvolvimento das hipóteses (Apêndice E).

Na base de dados Scopus e Web of Science, em que foi realizado o estudo bibliométrico sob a ótica das três leis da bibliometria, a amostra final, nessas duas bases, ficou composta por 177 artigos (publicados em periódicos classificados como A1 e A2). A seleção para a pesquisa realizou-se, primeiramente, pela análise do título e, posteriormente, por meio da análise do resumo, para que, assim, fossem delimitados quais artigos seriam investigados pela análise de conteúdo. Dessa amostra, 37 artigos foram utilizados para investigação das teorias, 125 artigos foram utilizados para construção do referencial teórico e 47 foram utilizados para o desenvolvimento das hipóteses (vide Apêndice C, D e E).

O *software* MAXQDA 12 foi utilizado para realizar a codificação e categorização de todos os artigos resultantes das buscas das cinco bases de dados. Como categorias *a priori* da pesquisa, definiram-se os aspectos a serem analisados nos documentos, sendo eles: ano, periódico, objetivos, método, modelos propostos, construtos determinantes ou antecedentes do DO e resultados. Cabe ressaltar que as codificações foram desenvolvidas *a posteriori*, com base na leitura dos documentos, durante a fase de análise de conteúdo. Assim, puderam ser

observadas certas evidências que se constituem como lacunas ou oportunidade de pesquisa em relação aos temas e, em decorrência disso, dos construtos a serem investigados.

3.3 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

A pesquisa é um procedimento racional e sistemático e seu objetivo é proporcionar respostas aos problemas expostos. Essas respostas são buscadas quando não se dispõe de informações suficientes, ou quando essas informações disponíveis não estão devidamente organizadas e, assim, impossíveis de serem relacionadas ao problema. Além dos métodos tradicionais abordados em ciências sociais, como de abordagem e de procedimento, há outros dois, o qualitativo e o quantitativo, que também são considerados essenciais nas pesquisas científicas (CRESWELL, 2013).

Este estudo foi de cunho quantitativo e de natureza descritiva (HAIR Jr. et al., 2009), consistindo em propor e testar um modelo conceitual do DO delineando os fatores-chave que contribuem para a *performance* de PMEs do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha. Neste estudo, adotou-se como estratégia de investigação científica a escola positivista com o método quantitativo de coleta de dados. A pesquisa quantitativa investiga os fenômenos sociais por meio dos seus fatos e causas, sem considerar aspectos subjetivos. Assim, o interesse está centrado no raciocínio lógico, na objetividade e na precisão da pesquisa (COLLIS; HUSSEY, 2009).

Para Cooper e Schindler (2013, p. 167), o foco da pesquisa quantitativa está em “descrever ou prever; construir e testar teorias”, com significativo valor estatístico pela representatividade do tamanho da amostra, expandindo a probabilidade de as informações coletadas serem pertinentes para as questões levantadas (BAKER, 2001). Na pesquisa realizada na área organizacional, a abordagem quantitativa permite mensurar opiniões, reações e atitudes em uma população por meio de uma amostra que a represente estatisticamente (GAY; DIEHL, 1992; CRESWELL, 2013).

O estudo descritivo tem como principal finalidade o interesse em conhecer a comunidade e suas características; ainda, demanda do pesquisador as informações sobre o que ele almeja investigar. Todavia, as pesquisas descritivas não se encontram apenas na coleta, ordenação e classificação dos dados, isto é, relações entre variáveis podem ser estabelecidas, as quais serão utilizadas nesta investigação; assim, quando se estabelecem relações entre as variáveis, o estudo é nominado como correlacional (GAY; DIEHL, 1992; FLICK, 2014).

A pesquisa quantitativa consiste no uso de técnicas para a coleta e análise dos dados, alternando entre as técnicas simples, como percentual, desvio-padrão, coeficiente de correção e análise de regressão, caracterizando-se pelas mais simples até técnicas mais complexas, o que permite que os resultados quantificados da amostra possam ser generalizados para a população de interesse. A pesquisa quantitativa também tem a finalidade de testar as hipóteses estabelecidas previamente e confia nos resultados numéricos para estabelecer exemplos de uma população investigada (SAMPIERI; COLLADO; LÚCIO, 1991).

Em pesquisas quantitativas, um dos critérios a serem observados é o da generalização, quando alicerçadas em uma amostra não probabilística. Assim, com o uso de ferramentas estatísticas, os resultados podem representar a população como um todo. A natureza quantitativa frequentemente é eleita em pesquisas descritivas, que possuem a finalidade de descobrir as características de determinado fenômeno, visto que, primeiramente, busca-se encontrar quantas pessoas compartilham uma característica ou um grupo de características, na mesma população (HAIR Jr. et al., 2005; CRESWELL, 2013).

O objetivo do método deste estudo classifica-se como descritivo. A pesquisa descritiva é estruturada e desenvolvida para mensurar as características delineadas em uma questão de pesquisa. O foco principal do estudo descritivo é a compreensão, com exatidão, de fatos e fenômenos de uma determinada realidade. O estudo descritivo busca apresentar as características de circunstâncias vivenciadas por um ou mais indivíduos (HAIR Jr. et al., 2005). Nesta investigação, será utilizado o estudo transversal e como técnica será aplicada uma *survey*, as quais são empregadas para pesquisar uma propriedade e descrever suas particularidades e limites (HAIR Jr. et al., 2005).

Portanto, esta investigação pode ser caracterizada como uma pesquisa de natureza quantitativa e de caráter descritivo. Sendo assim, é uma pesquisa que descreve algo, mensurando as características de eventos, objetos, indivíduos ou atividades (HAIR Jr. et al., 2009). Também incide na realização de hipóteses, com as informações previamente planejadas e determinadas. Esta pesquisa foi delineada por um problema, já apresentado, hipóteses características e pela necessidade de informações. O objetivo descritivo será utilizado com a finalidade de identificar e evidenciar os resultados das análises estatísticas por meio de tabelas, com resultados numéricos e o modelo teórico.

A pesquisa quantitativa teve a finalidade de testar o modelo proposto, baseado nas análises estatísticas, que foram executadas por meio de uma *survey*. *Surveys* são instrumentos utilizados com o objetivo de coletar informação sobre determinada população (HAIR Jr. et al., 2005; FOWLER, 2009). Cabe ressaltar que, dentre os dois tipos principais de *survey*, a

descritiva e a analítica, optou-se por realizar, nesta pesquisa, a *survey* analítica, uma vez que ela tem a finalidade de determinar se há alguma relação entre distintas variáveis, o que difere da *survey* descritiva, a qual, por sua vez, identifica e conta a frequência de determinada população específica em algum momento ou em vários momentos, para comparação (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Para a execução da pesquisa quantitativa, percorreram-se as seguintes etapas: definição do instrumento de pesquisa (que consta na seção 3.3.1); procedimentos de seleção de escala (na seção 3.3.1.1); tradução reversa (na 3.3.1.2); refinamento do instrumento (3.3.1.3); seleção do objeto de estudo (3.3.2); e aplicação do instrumento de pesquisa (seção 3.3.3). O instrumento para coleta dos dados foi composto por questões estruturadas, conforme apresentado no Apêndice B. Na sequência, portanto, está apresentada a definição do instrumento de pesquisa.

3.3.1 Definição do instrumento de pesquisa

A definição do instrumento de pesquisa foi executada em subetapas, organizadas em três seções, a saber: a seção 3.3.1.1 aborda os procedimentos de seleção da escala; a seção 3.3.1.2 apresenta os procedimentos de tradução reversa; e a 3.3.1.3 descreve o refinamento do instrumento.

3.3.1.1 Procedimentos de seleção de escala

No que tange ao instrumento de pesquisa utilizado para medição de cada construto, utilizaram-se instrumentos originais validados em artigos científicos e, para definir as escalas, selecionaram-se as escalas originais. Desse modo, o instrumento foi composto por escalas que mensurassem a GR, a OE, a CG, a COM e a CP. O nível de estruturação das entrevistas que foram aplicados neste estudo é a entrevista estruturada por meio de um questionário estruturado, com perguntas fechadas (FLICK, 2014).

O instrumento de coleta de dados foi composto por variáveis já validadas, que já foram utilizadas em artigos científicos internacionais. As escalas originais estão no Anexo A. Para o construto DO, sob a ótica financeira e de mercado, foi utilizada a escala de Liozu e Hinterhuber (2013); para o construto GR, foi utilizada a escala de Galbreath e Galvin (2006); para o construto OE, utilizou-se a escala de Wang e Altinay (2012); para a CG, foi utilizada a escala

de Vaccaro et al. (2012); para a COM, foi utilizada a escala de Morgan et al. (2015); e, para CP, utilizou-se a escala de Liozu e Hinterhuber (2013), conforme apresentado no Quadro 16.

Quadro 16 – Composição das escalas e seus pesquisadores

Construto	Elementos	Pesquisadores
DO	Financeiro e de Mercado	Liozu e Hinterhuber (2013)
GR	Tangíveis Intangíveis	Galbreath e Galvin (2006)
OE	Inovatividade Assunção de riscos Proatividade	Wang e Altinay (2012)
CDs	CG	Vaccaro et al. (2012)
	COM	Morgan et al. (2015)
	CP	Liozu e Hinterhuber (2013)

Fonte: elaborado pela autora (2018).

O instrumento de coleta de dados foi composto inicialmente por 60 variáveis, sendo que 8 variáveis são pertencentes ao construto DO, 12 variáveis ao construto DR, 12 variáveis são pertencentes ao construto OE, 6 variáveis à CG, 10 variáveis à COM e 12 são pertencentes à CP.

Além dessas questões, foram levantadas informações demográficas, compostas por 12 questões, tendo como finalidade conhecer o perfil do gestor e da empresa: gênero (opcional), idade do respondente, escolaridade, nome da empresa (opcional), número de colaboradores, principais produtos (opcional), tempo de fundação da empresa, se trabalha com importação e exportação, faturamento médio, percentual médio de aumento de vendas projetado para 2018 e percentual médio de margem líquida de lucro.

3.3.1.2 Tradução reversa

A adaptação das escalas foi executada com a finalidade de adequá-las aos objetivos do estudo, de modo que os instrumentos foram submetidos à tradução para o português utilizando o processo de tradução reversa, já que as escalas originais estavam escritas em inglês. O processo de tradução reversa foi efetuado com o objetivo de minimizar a perda ou alteração do significado de um conteúdo quando esse é traduzido de um idioma para o outro (HILL; HILL, 2012). Para tradução reversa e juramentada, optou-se por contar com uma empresa que executasse essas três etapas indicadas pela literatura.

O processo de tradução reversa passou por três fases, a saber: (i) foi efetuada a tradução das escalas originais para a língua em que foi utilizada; (ii) foi desenvolvida uma versão das escalas na língua original com base na versão traduzida; e, por fim, (iii) foi feita uma comparação da versão original com a tradução resultante da segunda fase, a fim de verificar a semelhança semântica e gramatical entre as duas versões. Dessa forma, verifica-se que, quanto maior for a intimidade dos profissionais envolvidos na tradução com ambas as línguas, mais significativa é a possibilidade de obtenção de um instrumento traduzido que corresponda ao instrumento original (HILL; HILL, 2012).

Portanto, no Anexo A, constam todos os documentos referentes aos processos de tradução reversa e juramentada, bem como o instrumento de coleta de dados na língua inglesa. Na fase primeira da tradução reversa e juramentada, procedeu-se da seguinte forma: o arquivo recebido pela Communicatio Assessoria Linguística com as escalas deste estudo na língua inglesa foi encaminhado para um tradutor juramentado (inglês), devidamente matriculado na Junta Comercial do Rio Grande do Sul, que realizou a tradução juramentada do arquivo (Tradução n° 1267, Livro: 007, Folha: 001/003).

Na sequência, na segunda etapa, o arquivo com a tradução juramentada das escalas (português) foi enviado à Communicatio Assessoria Linguística, que o encaminhou a outro tradutor juramentado (inglês), também matriculado na Junta Comercial do Rio Grande do Sul, o qual realizou a versão juramentada do arquivo (Tradução n° 0016, Livro: 002, Folha: 028-030). Esse arquivo com a versão juramentada das escalas (inglês) foi enviado à Communicatio Assessoria Linguística, para execução da próxima etapa.

Por fim, na terceira etapa, na posse de ambos os arquivos, a Communicatio Assessoria Linguística elaborou um documento chamado “validação da tradução”, no qual consta um quadro (vide Anexo A) com quatro colunas, detalhando o “texto original (inglês)”, a “tradução juramentada (português)”, a “versão juramentada (inglês)” e, por fim, “escalas validadas (português)”. A última coluna contempla o texto final sugerido, destacando-se os termos adequados com base em estudos de validação de termos em obras da área. Essa última fase teve a finalidade de permitir a compreensão dos respondentes ante as afirmativas do questionário, o qual posteriormente foi aplicado aos gestores das indústrias metalmeccânicas da Serra Gaúcha.

Assim, as escalas, contendo 60 variáveis, foram adaptadas com a finalidade de adequá-las aos objetivos deste estudo. Todas passaram pelo procedimento de tradução reversa, também conhecida como *back-translation*, que incide em traduzir a versão sintetizada e revisada do instrumento para o idioma de origem. Seu objetivo é avaliar em que medida a versão traduzida está refletindo o conteúdo da versão original. Indica-se a tradução reversa para verificação de

controle de qualidade adicional. Ela não tem a finalidade de deter-se apenas nos aspectos gramaticais em detrimento dos aspectos culturais e contextuais, mas reduzir possíveis inconsistências ou erros conceituais entre as duas versões (HAMBLETON, 1993; SIRECI et al., 2006).

O instrumento de coleta de dados foi composto, inicialmente, por 60 variáveis. Utilizou-se a escala do tipo Likert de sete pontos (1 a 7), em que “1” corresponde a “Discordo Totalmente” e “7” corresponde a “Concordo Totalmente”. Para Kline (2011), a utilização dessa escala permite a variabilidade nas respostas, não comprometendo a capacidade dos respondentes na diferenciação entre questões. Para adequar o instrumento ao objetivo do estudo, realizaram-se adaptações às questões traduzidas. A seção 3.3.1.3 apresenta o refinamento do instrumento.

3.3.1.3 Refinamento do instrumento

O refinamento do instrumento teve a finalidade de configurar o conjunto de variáveis aos objetivos e ao contexto desta investigação. As adaptações efetuadas adotaram as indicações de Fink (2003), uma vez que o refinamento das variáveis foi direcionado para confirmar o objetivo do estudo, ressaltando os seguintes princípios:

- a) assegurar que as questões sustentem uma relação lógica com o objetivo;
- b) aperfeiçoar o léxico, a gramática, a semântica e a correção gramatical das questões;
- c) expressar as sentenças com o significado completo;
- d) impedir questões que apresentem mais de uma ideia;
- e) proporcionar a redação das sentenças de maneira simples, direta e completa, minimizando a utilização de frases e palavras complexas, ambíguas ou que contenham apelo ou influência subliminar à resposta do respondente;
- f) não fazer uso de jargões e termos técnicos;
- g) estipular ao respondente um intervalo de tempo que possibilite a ele avaliar as questões;
- h) abster-se de questões que estabeleçam conhecimento que os respondentes não possuem;
- i) orientar o respondente sobre os procedimentos a serem seguidos;
- j) uniformizar as perguntas e respostas;
- k) projetar as possíveis respostas de modo que acompanhem uma lógica de continuidade proporcional;

- l) aperfeiçoar o questionário utilizando o conhecimento de *experts*;
- m) caracterizar o questionário fazendo uso do conhecimento dos respondentes potenciais.

A validade do instrumento foi apurada com a aplicação preliminar do instrumento mediante um teste-piloto. O teste-piloto teve a finalidade de assegurar a precisão e validade do instrumento, possibilitando a identificação de determinados problemas, como: (i) de conteúdo, enunciado, sequência e distribuição das questões; (ii) o grau de dificuldade e informações das questões (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012); (iii) a conformidade com os objetivos da investigação; (iv) a perceptibilidade e compreensão dos respondentes (SAMARA; BARROS, 2007); (v) as respostas oferecidas pelos respondentes (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012; SAMARA; BARROS, 2007); (vi) o tempo para preenchimento do questionário (GIL, 2008; SAMARA; BARROS, 2007); (vii) o grau de dificuldade para compreensão da redação das questões; (viii) os possíveis erros de grafia; e (ix) as ocasiões inoportunas aos respondentes originadas pela aplicação do instrumento de coleta de dados (GIL, 2008).

O pré-teste é indispensável para que seja averiguado se o questionário apresenta três elementos fundamentais, a saber: (i) fidedignidade, isto é, se outro pesquisador aplicá-lo obterá os mesmos resultados; (ii) validade, ou seja, os dados coletados são determinantes ao estudo; e (iii) operatividade, isto é, a leitura é clara e objetiva, com vocabulário acessível (CRESWELL, 2013).

Portanto, após a tradução reversa e juramentada do instrumento de coleta de dados, para obter a qualificação do instrumento, procedeu-se da seguinte forma: (i) foi efetuada uma avaliação preliminar, a qual foi conduzida pela pesquisadora e por seu orientador; (ii) foi efetuada uma avaliação por quatro professores doutores e três especialistas; (iii) foi realizado o primeiro teste-piloto/pré-teste para averiguação do questionário com dez gestores das empresas em estudo; (iv) o instrumento foi reavaliado e novamente validado por quatro professores doutores e cinco especialistas na área, sendo aprovado para um segundo teste-piloto/pré-teste com uma amostra maior; (v) com o segundo teste-piloto, foi rodada a análise fatorial exploratória e o teste de confiabilidade por meio do Alpha de Cronbach; (vi) foram identificadas variáveis que não se ajustaram aos fatores considerados, sendo necessária sua retirada; e, por fim, (vii) o instrumento de coleta de dados foi avaliado e novamente validado por quatro professores doutores e cinco especialistas na área, não havendo a necessidade de submeter o questionário a um novo teste.

Sendo assim, o segundo teste-piloto/pré-teste foi aplicado a uma parte da amostra, isto é, a um determinado número de gestores (HAIR Jr. et al., 2005; MALHOTRA; BIRKS; WILLS,

2012; SAMARA; BARROS, 2007). Gil (2010) recomenda ser suficiente aplicar o teste preliminar para, no mínimo, dez indivíduos, os quais sejam representativos da população investigada, a fim de identificar possíveis fragilidades no instrumento. Portanto, aplicou-se o segundo teste-piloto para 51 respondentes. Esta avaliação preliminar foi conduzida pela pesquisadora e por seu orientador. Posteriormente à realização do segundo teste-piloto, procedeu-se à avaliação dos problemas identificados.

No segundo teste-piloto, com auxílio dos *softwares* Microsoft Office Excel® 2016 e Statistical Package for the Social Sciences (SPSS® 21), foi rodada a análise fatorial exploratória, bem como o teste de confiabilidade por meio do Alpha de Cronbach. Esses testes identificaram variáveis que não se ajustaram aos fatores considerados, sendo necessária sua retirada. Foi necessário observar o alinhamento de cada dimensão com seus devidos construtos, por meio da validade nomológica.

A validade nomológica examina se as correlações entre os construtos fazem sentido. Após efetuar os devidos ajustes, o Alpha de Cronbach para cada construto ficou da seguinte forma: DO = 0,900; GR = 0,880; OE = 0,885; CG 0,903; COM 0,806; e CP = 0,867. As variáveis retiradas foram avaliadas novamente por quatro professores doutores e cinco especialistas na área, os quais identificaram que a retirada de algumas variáveis não comprometeria os construtos analisados, não havendo a necessidade de submeter o questionário a um novo teste (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

Caber ressaltar que, dos 51 respondentes, apenas um respondente foi eliminado da amostra, na fase da verificação das observações atípicas por meio do teste z. Após aplicação do segundo teste-piloto, das 60 variáveis, foram retiradas 12 variáveis. O questionário contendo as 60 variáveis está apresentado no Apêndice A. As variáveis excluídas do instrumento de coleta de dados estão apresentadas no Quadro 17. Sendo assim, o instrumento de coleta de dados foi composto por 48 variáveis mais 12 questões demográficas, conforme apresentado no Apêndice B.

Quadro 17 – Variáveis excluídas após o teste-piloto

Variável	Construto
	Construto CG:
V13	Regras e procedimentos na nossa organização são regularmente renovados.
V16	A política relativa à compensação tem sido mudada nos últimos três anos.
	Construto COM:
V19	Nossos objetivos de negócios são guiados principalmente pela satisfação do cliente.
V21	Nós comunicamos livremente informações sobre as experiências exitosas e não exitosas de nossos clientes a todos os cargos do negócio.
V24	Nós temos rotina ou medidas regulares de atendimento ao cliente.
V26	Acredito que este negócio exista principalmente para atender os clientes.
V27	Nós pesquisamos os usuários finais pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos produtos e serviços.
	Construto CP:
V35	Medir e quantificar o valor econômico diferencial <i>versus</i> concorrência.
V36	Medir e estimar a elasticidade do preço de produtos/serviços.
V38	Conduzir análise de valor em uso ou Custo Total de Propriedade.
	Construto GR:
V43	Marcas registradas.
V46	Capital financeiro obtido (exemplo: endividamento de empréstimos bancários garantidos, participação a partir da emissão de ações ou títulos).

Fonte: elaborado pela autora (2017).

3.3.2 Seleção do objeto de estudo

Os objetivos da pesquisa e o escopo do estudo são fundamentais na definição da população-alvo que será investigada. A população-alvo é observada como um grupo completo de objetos ou elementos que são considerados relevantes para o estudo (HAIR Jr. et al., 2005). É o conjunto de elementos que formam o universo do estudo e são passíveis de serem investigados. Pode ser vista como a soma de todos os elementos que apresentam determinado conjunto de características comuns, correspondendo ao universo para questão central de pesquisa (GIULIANI; DICKSON; ESPA, 2015). É nesse contexto que se entende que a população é o universo para o qual o pesquisador almeja generalizar os resultados de sua investigação.

O objeto de estudo são pequenas e médias organizações pertencentes ao setor metalmeccânico da Serra Gaúcha, registradas no banco de dados do SIMECS e do SIMMME. A população total é de aproximadamente 345 empresas, sendo que 274 são de pequeno porte e 71

de médio porte, conforme informações obtidas pela Relação Anual de Informações Sociais – RAIS (MINISTÉRIO DO TRABALHO, 2015). O critério para caracterizar empresa de pequeno porte é ter a sua receita bruta anual de R\$ 360.000,00 até R\$ 3.600.000,00; já para a empresa de médio porte, a sua receita bruta anual é de R\$ 3.600.000,01 até R\$ 12.000.000,00 (RECEITA FEDERAL, 2017).

A unidade de amostragem nesta pesquisa foram as organizações. A amostra é uma parte desses elementos, ou seja, é um subgrupo de uma população, que é selecionado para participação em uma investigação (MALHOTRA, 1999). A amostra deste estudo foi definida por conveniência e não probabilística, com coleta de dados arbitrária, sendo que uma amostra suficientemente grande extraída é passível de generalizações e inferências estatísticas sobre a população (COOPER; SCHINDLER, 2013; HAIR Jr. et al., 1998).

3.3.3 Aplicação do instrumento de pesquisa

A coleta dos dados e a aplicação do questionário ocorreram nos meses de setembro de 2017 a maio 2018, em cinco ondas de pesquisa. Foram feitos contatos telefônicos com 327 indústrias pertencentes ao setor metalmeccânico da Serra Gaúcha, devidamente registradas no SIMECS e no SIMMME. Para efetuar a coleta, a pesquisadora contactou por telefone com as empresas selecionadas, solicitando conversar com os gestores da organização. Quando não era possível o contato diretamente com os gestores, solicitou-se seu endereço de *e-mail* para envio do questionário. A cada contato, foi efetuada uma explicação sobre a temática e a relevância do estudo em desenvolvimento, inclusive sobre a importância da colaboração dos gestores na pesquisa.

O envio dos questionários partiu do *e-mail* pessoal da pesquisadora direcionado para o *e-mail* de cada gestor da organização, tendo a finalidade de que o *e-mail* fosse destinado exclusivamente para o gestor que responderia a pesquisa. O texto do *e-mail* iniciava com uma descrição da pesquisa, sua relevância e seu objetivo, bem como a solicitação de participação do gestor. Também continha um *link* para acesso direto ao formulário eletrônico, o qual é visto como uma tendência cada vez mais popular para coleta de dados (HAIR Jr. et al., 2005).

No que tange às ondas de envio de questionário, na primeira onda, foram enviados 594 questionários eletrônicos entre os meses de setembro e novembro de 2017, obtendo-se retorno de 92 respondentes. A partir do primeiro contato, identificou-se que onze empresas da população estavam inativas e sete não tinham interesse em participar da pesquisa, sendo, portanto, desconsideradas da população estudada. Cabe ressaltar que, para ampliar o número

de respondentes e demonstrar a relevância da pesquisa, no dia 25 de outubro de 2017, optou-se por divulgar um vídeo, feito pela própria pesquisadora, em uma rede social contendo o *link* para preenchimento do questionário. O vídeo teve 642 visualizações e colaborou para a ampliação do número de respondentes, bem como para divulgação desta tese.

Na segunda onda da pesquisa, iniciada no mês de dezembro de 2017 e finalizada em 20 de fevereiro de 2018, houve novos contatos telefônicos com as indústrias já contatadas na primeira onda, a fim de reforçar o convite e a importância da sua colaboração com a pesquisa. Após o contato com os gestores, foi enviado um *e-mail* a cada organização com a apresentação da pesquisa e o *link* para acessar o questionário da pesquisa, obtendo-se, nessa onda, um total de 72 respostas.

Na terceira onda, que ocorreu no período de 21 de fevereiro a 28 de fevereiro de 2018, as empresas que não responderam receberam novamente o *e-mail* com o *link* da pesquisa, obtendo-se 57 respostas. No dia 05 de março de 2018, foram contatadas por telefone as organizações cujos endereços eletrônicos eram inexistentes.

Na quarta onda de coleta, iniciada em 12 de março de 2018 e finalizada em 19 de março de 2018, novamente contactou-se via *e-mail* os gestores que ainda não haviam respondido o questionário, solicitando para que acessassem o *link* de pesquisa e, se possível, preenchessem o formulário; nesta onda, obtiveram-se 52 respostas.

Na sequência, com a finalidade de ampliar a amostra pesquisada, optou-se por realizar a quinta onda de envio do questionário eletrônico às indústrias metalmeccânicas da Serra Gaúcha. Essa onda foi realizada entre os dias 23 e 30 de abril de 2018, com obtenção de 34 respostas. Sendo assim, ao final das cinco ondas de pesquisa, totalizou-se uma amostra com 307 gestores que participaram da pesquisa.

Após a coleta dos dados, foi feita sua preparação. Iniciou-se essa etapa com a averiguação preliminar dos dados, no que tange à integridade e qualidade das respostas. Em seguida, realizou-se uma edição detalhada, a qual consiste em realizar uma triagem de questionários, a fim de identificar respostas incompletas, inconsistentes ou ambíguas (MALHOTRA et al., 2005).

Para alcançar maior confiabilidade dos dados, foi realizada uma verificação criteriosa, tanto dos dados perdidos quanto das observações atípicas. Logo, antes da análise, os dados passaram pela preparação, em que foram detectados os casos específicos, mediante os dados perdidos ou valores ausentes (*missing data* ou *missing values*) e as observações atípicas (*outliers*). A preparação dos dados é essencial quando se utiliza a técnica multivariada de dados,

uma vez que assegura ao pesquisador a qualidade e autenticidade dos dados estatísticos (HAIR Jr. et al., 2009).

3.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após os dados serem coletados, a etapa posterior é sua análise e interpretação. Dessa forma, nesta seção serão apresentados como foi realizada a análise e interpretação dos dados. Para análise dos dados válidos, foi utilizada a Análise Fatorial Exploratória (AFE), a Análise Fatorial Confirmatória (AFI) e a Análise de Caminhos (*path analysis*), por meio da MEE. Ambas contarão com o auxílio dos *softwares* Microsoft Office Excel® 2016, Statistical Package for the Social Sciences (SPSS® 21) e Analysis of Moment Structures (AMOS® 20).

O principal objetivo da análise fatorial é possibilitar a simplificação ou redução de um grande número de variáveis por meio da determinação das dimensões latentes comuns, ou seja, os fatores. Logo, a técnica decompõe um conjunto de variáveis correlacionadas em outro grupo que pode ser não correlacionado, de tal modo que venha a reduzir a complexidade e promover uma melhor maneira para interpretação dos dados. Essa técnica tem a finalidade de averiguar quantos fatores existem no modelo e o que eles representam, ainda que nomeá-los não seja uma tarefa objetiva (FÁVERO et al., 2009).

Já a análise de caminhos (*path analysis*), aplicada pelas ciências sociais nos anos 60, foi empregada com frequência na literatura ecológica desde os anos 70, utilizada na tentativa de uma melhor compreensão das relações diretas e indiretas, em um conjunto de variáveis. Essa análise está associada a modelos que apresentam fluxo causal direcional único, em que as medidas de cada variável conceitual são confiáveis. Também é vista como uma técnica estatística utilizada para analisar relações causais entre duas ou mais variáveis (MARUYAMA, 1998).

Para uma correta aplicação das técnicas de análise multivariada, duas categorias de análise dos dados brutos são indicadas: (i) o estudo de casos específicos por meio dos dados perdidos ou valores ausentes (*missing data* ou *missing values*) e das observações atípicas (*outliers*); e (ii) estudos relacionados à distribuição dos dados e relacionamento entre as variáveis realizados por meio das análises de normalidade, multicolinearidade, linearidade e homoscedasticidade dos dados (HAIR Jr. et al., 2009). Após apresentação de como será feita a análise e interpretação dos dados, é necessário descrever detalhadamente como será feito o procedimento de análise dos dados.

A análise dos dados abrange os procedimentos da estatística descritiva (frequências absolutas e relativas) e da estatística inferencial por meio de: (i) testes para análise das pressuposições do modelo (observações atípicas pelo teste z e por Mahalanobis, normalidade por meio do viés dos coeficientes de curtose e assimetria, homoscedasticidade pelo teste de Levene, linearidade pela análise de regressão linear e multicolinearidade pelo fator de inflação da variância e tolerância); (ii) testes de validação e confiabilidade do instrumento (análise fatorial com extração do modelo por componentes principais e rotação Varimax e análise da consistência interna por meio do coeficiente Alpha de Cronbach); e (iii) análise multivariada de dados (a partir da técnica de MEE, sendo executada com o auxílio dos três *softwares* estatísticos já mencionados).

Para a definição e realização dos procedimentos utilizados na análise dos dados, foram atendidos como apoio teórico os pressupostos propostos por distintos autores (HAIR Jr. et al., 2009; FÁVERO et al., 2009; BYRNE, 2010; KLINE, 2011). Nas subseções seguintes, os procedimentos utilizados estão caracterizados de forma individual. Segue, na seção 3.4.1, a preparação dos dados.

3.4.1 Preparação dos dados

O exame dos dados é um passo inicial que exige tempo e atenção. Aqui o pesquisador avalia o impacto de dados perdidos, aponta as observações atípicas e testa suposições inerentes à maioria das técnicas multivariadas. A finalidade dessas tarefas do exame dos dados é muito mais no sentido de evidenciar o que não é aparente do que retratar os dados reais, pois os efeitos “ocultos” são facilmente despercebidos (HAIR Jr. et al., 2009).

Sendo assim, neste estudo, foram analisadas as duas categorias dos dados brutos, as quais são indicadas para uma correta aplicação das técnicas de análise multivariadas, que são: (i) a investigação de casos específicos, os quais são dados perdidos ou valores ausentes (*missing data* ou *missing values*), como também das observações atípicas (*outliers*); e (ii) análises direcionadas à distribuição dos dados e relação entre variáveis, isto é, investigação quanto à normalidade, multicolinearidade, linearidade e homoscedasticidade desses dados (HAIR Jr. et al., 2009; KLINE, 2011).

3.4.1.1 Dados perdidos e observações atípicas

Na primeira fase do processo de análise e preparação dos dados brutos, são expostos os procedimentos que serão utilizados para os dados perdidos (*missing values*), bem como para as observações atípicas (*outliers*), os quais estão apresentados nas subseções seguintes.

3.4.1.1.1 Dados perdidos

Para que não haja modificação nos resultados, é indispensável o tratamento dos dados perdidos ou valores ausentes (*missing data* ou *missing values*). Tanto os dados perdidos quanto os valores ausentes dificilmente podem ser evitados, independentemente do foco da pesquisa. Deve haver preocupação com essas informações, pois é necessário manter a distribuição original dos valores (HAIR Jr. et al, 2009).

Um processo de dados perdidos (*missing values*) é algum evento sistemático externo relacionado ao respondente. Os dados perdidos podem ocorrer por meio de erros na entrada de dados ou problemas na coleta de dados. Isso acontece mediante uma ação por parte do respondente, podendo ser pela recusa em responder determinada variável, o que conduz a valores perdidos. Dessa forma, a preocupação inicial do pesquisador é identificar as razões inerentes aos dados perdidos, envolvendo os processos que conduzem aos dados perdidos, a fim de optar pelo curso de ação apropriado (HAIR Jr. et al, 2009).

Hair Jr. et al. (2009) dizem que os dados perdidos, em que valores sobre uma ou mais variáveis estão indisponíveis para análise, são um fato comum em análise multivariada. Leia-se que raramente o pesquisador impede algum tipo de problema com dados perdidos. O desafio do investigador é levantar as questões provocadas pelos dados perdidos que afetam a generalidade dos resultados.

Para correção dos dados perdidos, estudos mostram que quatro etapas devem ser seguidas: (i) definir o tipo de dados perdidos; (ii) definir a sua extensão; (iii) diagnosticar a sua aleatoriedade; e (iv) eleger o método de atribuição (HAIR Jr. et al., 2009; MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012). Portanto, a preocupação inicial do pesquisador é apontar padrões e relações inerentes aos dados perdidos, com objetivo de sustentar tanto quanto possível a distribuição original de valores quando qualquer ação corretiva é aplicada. Se a contagem de dados perdidos for inferior a 10%, e não apresentar nenhum padrão não aleatório, eles poderão ser ignorados (HAIR Jr. et al., 2009), que é o critério utilizado por esta tese.

Sendo assim, neste estudo, com auxílio do *software* Microsoft Office Excel® 2016, foram aplicados os testes para identificação da presença ou ausência dos dados perdidos. Foi possível confirmar que esta pesquisa não apresentou dados perdidos. Logo, não houve a necessidade de excluir respondentes da amostra.

Após a identificação dos dados perdidos, foram verificadas as observações atípicas, conforme exposto na seção seguinte.

3.4.1.1.2 Observações atípicas

As observações atípicas (*outliers*) apresentam-se diferentes, quando comparadas ao restante dos casos (KLINE, 2011). Elas são constatações aberrantes que podem existir em amostras e classificam-se como severas ou moderadas consoantes ao seu afastamento em comparação às outras observações serem mais ou menos pronunciadas.

Na ótica de Bagozzi (1994), com a presença de observações atípicas na amostra, é possível a distorção das variâncias e as covariâncias entre as variáveis ou indicadores, o que, em consequência, afetará os resultados procedentes da MEE (WEST; FINCH; CURRAN, 1995). Logo, elas interferem na acuracidade da análise e, por esse motivo, cada caso necessita ser avaliado e julgado, mediante um tratamento exclusivo (CHURCHILL Jr., 1999). Cabe inicialmente, portanto, fazer a identificação das observações atípicas.

Com base no número de variáveis analisadas, as observações atípicas podem ser caracterizadas sob uma perspectiva univariada, bivariada ou multivariada. Na detecção univariada são apontados os casos que estão fora dos intervalos da distribuição e, para esse procedimento, os passos são: (i) padronizar a variável para ter média 0 (zero) e desvio padrão 1 (um); (ii) em pequenas amostras ($n \leq 80$), *outlier* apresenta escore $\geq 2,5$; (iii) em grandes amostras, *outlier* apresenta escore $\geq 3,0$ (HAIR Jr. et al., 2009).

Por sua vez, na detecção bivariada, são verificados os casos que estão fora do intervalo das outras observações. São percebidos como pontos isolados no diagrama de dispersão (mediante visualização gráfica). Já na detecção multivariada, são verificados os casos com as maiores distâncias no espaço multidimensional de cada observação, em comparação ao centro médio das observações (mediante visualização gráfica).

Neste trabalho, para a detecção de observações atípicas, foi utilizada uma combinação da análise univariada e multivariada.

Na primeira etapa, para análise univariada, com o n total de 307, foram decompostas cada variável em escore padrão, isto é, Z scores, oportunizando que fosse extinto o viés

proveniente das diferenças de escalas (FÁVERO et al., 2009). Posteriormente, foram identificados em cada variável os valores superiores a $|3|$ (HAIR Jr. et al., 2009). Com base nos resultados dos testes univariados, esta pesquisa optou pela exclusão dos casos 99, 175, 187 e 239, pois apresentaram valores padronizados superiores a $|3|$.

Por fim, na segunda etapa, foram identificadas as observações atípicas multivariadas, por meio do cálculo da distância de Mahalanobis (D^2) aplicado na amostra com 303 gestores, que foi resultante da aplicação do teste univariado. Nesse teste, avaliou-se a posição de cada observação confrontando com o centro de todas as observações sobre um agrupamento de variáveis. A avaliação do valor de D^2 , Mahalanobis/graus de liberdade ($gl = 47$) comporta o apontamento de observações atípicas por meio de um exame aproximado de significância estatística.

Consoante isso, Hair Jr. et al. (2009) orientam o emprego de níveis de referência cautelosos para as medidas D^2/gl (0,005 ou 0,001), procedendo em valores 2,5 no que tange a amostras pequenas, e 3 ou 4 quando aplicado a amostras maiores, utilizando-se como critério, neste estudo, valores > 3 . No entanto, após a realização do teste, os valores da medida D^2/gl foram de 0,15 a 3,17 para o conjunto de variáveis. Portanto, na análise multivariada, mediante a aplicação do teste de Mahalanobis, utilizando-se como critério os valores > 3 com $n = 303$, foi possível afirmar que não houve presença de casos com valores > 4 , conseqüentemente, nenhum caso foi excluído.

Diante do exposto, a combinação de testes de análise univariada e multivariada procedeu na exclusão de quatro casos (1,30%). A amostra resultante totalizou em 303 casos ($n = 303$), os quais foram expostos aos testes das suposições de análise multivariada, apresentados a seguir.

3.4.1.2 Teste das suposições de análise multivariada

O desenvolvimento da estatística clássica tem como base a análise univariada (uma única variável). No entanto, ao aplicar uma pesquisa quantitativa, muitas vezes o conjunto em estudo apresenta mais de uma variável. Assim, somente a análise univariada pode ser insuficiente, uma vez que desconsidera as implicações ou relações sinérgicas, ou até mesmo inconsistentes, entre as variáveis. É por esse motivo que surge a análise multivariada, a qual permite estudar e evidenciar relações, semelhanças e diferenças entre todas as variáveis envolvidas no processo (STEINER, 1995).

No mesmo pensamento, Fávero et al. (2009) dizem que a análise multivariada vem proporcionando essencial importância na tomada de decisões, nos mais distintos campos do conhecimento, seja na área da administração, economia, medicina, botânica, dentre outras. A quantidade de dados que podem ser extraídos de uma determinada pesquisa pode ser elevada, sobrecarregando a determinação de como se darão as inter-relações entre as variáveis e, fundamentalmente, como será a descrição do modelo mais apropriado para se chegar às respostas pesquisadas.

No pensamento de Hair Jr. et al. (2009) e Kline (2011), quatro suposições devem ser compreendidas, já que incidem em toda técnica estatística univariada e multivariada: (i) normalidade; (ii) homoscedasticidade; (iii) linearidade; e (iv) multicolinearidade. Sendo assim, com auxílio dos *softwares* estatísticos Microsoft Office Excel® 2016 e Statistical Package for the Social Sciences (SPSS® 21), distintos testes serão aplicados, conforme mostrado nas próximas subseções.

3.4.1.2.1 Normalidade

Nas técnicas estatísticas de análise multivariada que fazem uso de variáveis métricas e testes estatísticos para a análise dos dados, a normalidade é suposição essencial. Nesse sentido, cabe destacar a importância dos testes de normalidade, que influenciam absolutamente na qualidade e confiabilidade das investigações científicas, já que a não verificação dessa pressuposição pode direcionar a resultados e conclusões equivocadas (JOHNSON; WICHERN, 2002).

Para Hair Jr. et al. (2005), a normalidade é decisiva para análise multivariada, porquanto se a variação em relação à distribuição normal é suficientemente grande, os demais testes estatísticos resultantes são inválidos. Para tanto, a recomendação na literatura se endereça para comprovação do teste do viés de assimetria (*skewness*) e curtose (*kurtosis*). Entenda-se que um dos testes de normalidade é fundamentado nos desvios de assimetria e curtose (MARDIA, 1970, 1974, 1975).

Sendo assim, para avaliar a normalidade, Kline (2011) recomenda a análise de assimetria (*skewness*), sendo que alguns casos inferiores da média representam assimetria positiva e alguns casos superiores da média uma assimetria negativa; e curtose (*kurtosis*), um excesso respectivo de casos nas caudas da distribuição, ou seja, a curtose positiva aponta uma distribuição significativamente concentrada na média, apresentando caudas longas e finas, e a curtose negativa indica uma distribuição “achatada”, com alguns casos nas caudas.

Para analisar a normalidade, esta pesquisa tomou como base os valores de assimetria e curtose, alcançadas por meio da estatística descritiva. A regra citada por Kline (2011) corresponde às variáveis com valores absolutos de assimetria (*skewness*), isto é, valores expostos em módulo acima de $|3|$ podem ser interpretados como intensamente assimétricos. Já para a curtose (*kurtosis*), os valores acima de $|10|$ podem indicar algum problema.

Nesta investigação, a suposição de normalidade foi alcançada mediante a estatística descritiva, com os valores de assimetria e curtose. Os valores de assimetria foram representados da seguinte forma: o menor valor foi de $-0,729$ e o maior valor foi de $-0,095$. Para a curtose, os valores foram distribuídos como segue: o menor valor foi $-0,829$ e o maior, $0,364$. Conforme aplicação da regra sugerida por Kline (2011), os valores encontrados não apresentaram problemas.

3.4.1.2.2 Homoscedasticidade

A suposição seguinte está direcionada às dependências presentes entre as variáveis, estimando que as variáveis dependentes apresentem níveis de variância ao longo do domínio da variável principal. Ela é amplamente utilizada porque harmoniza a análise não apenas em um domínio restrito dos valores independentes, isto é, descobrem-se “muitos valores diferentes da variável dependente em cada valor da variável independente” (HAIR Jr. et al., 2009, p. 84-85).

A homoscedasticidade atribui-se ao pressuposto de que as variáveis dependentes expõem níveis semelhantes de variância no decorrer do domínio das variáveis preditoras. Para idêntica dispersão, os testes estatísticos contribuem na avaliação da igualdade de variâncias, dentro dos grupos compostos por variáveis não métricas. Portanto, cabe citar o teste de Levene, o qual tem a finalidade de avaliar se as variâncias de uma única variável métrica apresentam igualdade em qualquer número de grupos (HAIR Jr. et al., 2009).

A aplicação do teste de Levene, conforme apresentado na Tabela 1, está relacionado às variáveis categóricas: tempo de fundação da empresa, faturamento e margem líquida de lucro projetado para 2018, como variáveis independentes. Nesse teste, as três variáveis citadas (as independentes) são comparadas com as variáveis métricas de investigação (as dependentes). Mediante essa análise, este estudo apontou que as variáveis métricas V_6, V_16, V_30, V_39, V_40 e V_46 apresentaram níveis de significância inferiores a $0,050$ na verificação de dispersão de variância das variáveis não métricas ou categóricas. No entanto, nesta etapa do estudo, optou-se por não excluir essas variáveis, procedendo com os testes seguintes. Essa decisão se

deu por meio da afirmação de Hair Jr. et al. (2009), que ressaltam que, mediante a relativa ausência de problemas ou de padrões sólidos ao longo de cada variável métrica, poderão incidir mínimas implicações.

Tabela 1 – Teste de Levene da igualdade de dispersão do erro das variâncias

(continua)

Variáveis Métricas (Vi)	Variáveis Não Métricas ou Categóricas (Vi)					
	Tempo de Empresa		Faturamento		Margem de Lucro	
	Estatística Levene	Significância	Estatística Levene	Significância	Estatística Levene	Significância
V ₁	1,090	<i>p</i> = 0,362	1,956	<i>p</i> = 0,085	1,165	<i>p</i> = 0,326
V ₂	1,027	<i>p</i> = 0,393	2,386	<i>p</i> = 0,038	1,075	<i>p</i> = 0,369
V ₃	1,277	<i>p</i> = 0,279	3,418	<i>p</i> = 0,005	2,352	<i>p</i> = 0,054
V ₄	0,159	<i>p</i> = 0,959	1,138	<i>p</i> = 0,340	3,836	<i>p</i> = 0,005
V ₅	1,317	<i>p</i> = 0,264	2,327	<i>p</i> = 0,043	1,719	<i>p</i> = 0,146
V ₆	1,489	<i>p</i> = 0,205	3,009	<i>p</i> = 0,011	4,330	<i>p</i> = 0,002
V ₇	1,539	<i>p</i> = 0,191	1,187	<i>p</i> = 0,315	2,086	<i>p</i> = 0,083
V ₈	3,366	<i>p</i> = 0,010	1,200	<i>p</i> = 0,309	1,674	<i>p</i> = 0,156
V ₉	1,116	<i>p</i> = 0,349	2,610	<i>p</i> = 0,025	1,643	<i>p</i> = 0,163
V ₁₀	0,504	<i>p</i> = 0,733	0,893	<i>p</i> = 0,486	1,217	<i>p</i> = 0,304
V ₁₁	0,282	<i>p</i> = 0,889	0,727	<i>p</i> = 0,603	0,199	<i>p</i> = 0,939
V ₁₂	0,560	<i>p</i> = 0,994	1,506	<i>p</i> = 0,188	2,626	<i>p</i> = 0,035
V ₁₃	2,725	<i>p</i> = 0,030	1,557	<i>p</i> = 0,172	0,503	<i>p</i> = 0,734
V ₁₄	1,863	<i>p</i> = 0,117	1,743	<i>p</i> = 0,125	1,002	<i>p</i> = 0,407
V ₁₅	1,117	<i>p</i> = 0,349	2,065	<i>p</i> = 0,070	0,800	<i>p</i> = 0,526
V ₁₆	2,598	<i>p</i> = 0,036	2,943	<i>p</i> = 0,013	0,874	<i>p</i> = 0,480
V ₁₇	0,660	<i>p</i> = 0,620	0,768	<i>p</i> = 0,574	1,187	<i>p</i> = 0,316
V ₁₈	1,161	<i>p</i> = 0,328	1,603	<i>p</i> = 0,159	0,990	<i>p</i> = 0,413
V ₁₉	1,391	<i>p</i> = 0,237	1,985	<i>p</i> = 0,081	1,517	<i>p</i> = 0,197
V ₂₀	2,968	<i>p</i> = 0,020	0,900	<i>p</i> = 0,481	1,822	<i>p</i> = 0,124
V ₂₁	1,599	<i>p</i> = 0,174	3,000	<i>p</i> = 0,012	1,670	<i>p</i> = 0,157
V ₂₂	1,329	<i>p</i> = 0,259	1,839	<i>p</i> = 0,105	0,792	<i>p</i> = 0,531
V ₂₃	1,618	<i>p</i> = 0,170	2,384	<i>p</i> = 0,038	0,463	<i>p</i> = 0,763
V ₂₄	0,370	<i>p</i> = 0,830	1,628	<i>p</i> = 0,152	0,951	<i>p</i> = 0,435
V ₂₅	1,238	<i>p</i> = 0,295	6,054	<i>p</i> = 0,000	0,953	<i>p</i> = 0,434
V ₂₆	0,404	<i>p</i> = 0,806	1,072	<i>p</i> = 0,376	1,553	<i>p</i> = 0,187
V ₂₇	0,597	<i>p</i> = 0,665	1,527	<i>p</i> = 0,181	1,053	<i>p</i> = 0,380
V ₂₈	1,613	<i>p</i> = 0,171	3,942	<i>p</i> = 0,002	1,033	<i>p</i> = 0,390
V ₂₉	1,937	<i>p</i> = 0,104	3,432	<i>p</i> = 0,005	0,891	<i>p</i> = 0,470

(conclusão)

Variáveis Métricas (V _i)	Variáveis Não Métricas ou Categóricas (V _i)					
	Tempo de Empresa		Faturamento		Margem de Lucro	
	Estatística Levene	Significância	Estatística Levene	Significância	Estatística Levene	Significância
V ₃₀	3,577	$p = 0,007$	2,421	$p = 0,036$	2,751	$p = 0,028$
V ₃₁	0,291	$p = 0,884$	1,920	$p = 0,091$	1,241	$p = 0,294$
V ₃₂	2,386	$p = 0,051$	0,692	$p = 0,629$	3,152	$p = 0,015$
V ₃₃	0,374	$p = 0,827$	1,100	$p = 0,360$	1,040	$p = 0,387$
V ₃₄	0,536	$p = 0,709$	1,256	$p = 0,283$	0,638	$p = 0,636$
V ₃₅	1,618	$p = 0,170$	1,156	$p = 0,331$	0,750	$p = 0,558$
V ₃₆	3,187	$p = 0,014$	1,691	$p = 0,137$	0,468	$p = 0,759$
V ₃₇	2,058	$p = 0,086$	1,849	$p = 0,103$	0,881	$p = 0,475$
V ₃₈	1,415	$p = 0,229$	0,932	$p = 0,461$	1,160	$p = 0,329$
V ₃₉	4,444	$p = 0,002$	3,941	$p = 0,002$	1,744	$p = 0,140$
V ₄₀	2,533	$p = 0,041$	4,942	$p = 0,000$	0,859	$p = 0,489$
V ₄₁	0,645	$p = 0,631$	2,906	$p = 0,014$	0,158	$p = 0,959$
V ₄₂	1,691	$p = 0,152$	1,226	$p = 0,297$	0,475	$p = 0,754$
V ₄₃	2,252	$p = 0,063$	1,767	$p = 0,119$	0,461	$p = 0,764$
V ₄₄	0,909	$p = 0,459$	2,688	$p = 0,021$	0,845	$p = 0,497$
V ₄₅	1,315	$p = 0,265$	1,232	$p = 0,294$	1,075	$p = 0,369$
V ₄₆	2,499	$p = 0,043$	2,615	$p = 0,025$	1,341	$p = 0,255$
V ₄₇	1,310	$p = 0,266$	1,269	$p = 0,277$	1,224	$p = 0,301$
V ₄₈	1,672	$p = 0,156$	0,603	$p = 0,698$	0,598	$p = 0,665$

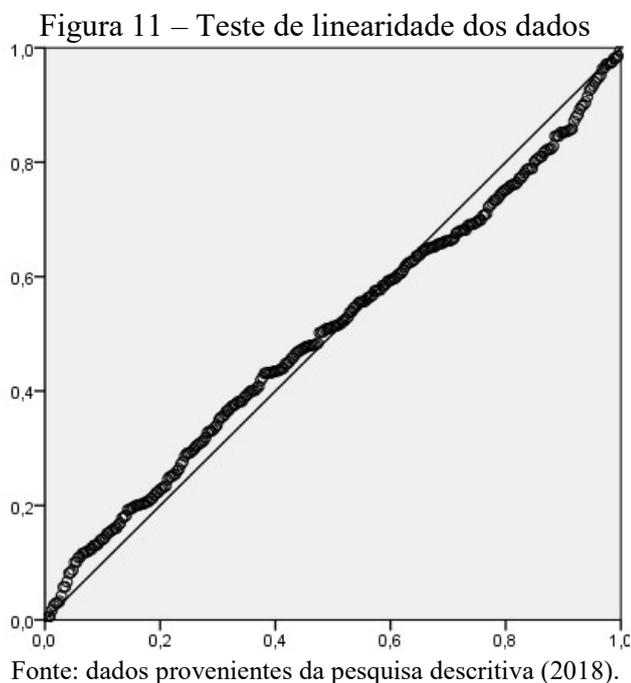
Fonte: dados provenientes da pesquisa descritiva (2018).

3.4.1.2.3 Linearidade

O teste de linearidade pode ser empregado para expressar o conceito de que um modelo apresenta as propriedades de aditividade e homogeneidade, visto que os modelos lineares preveem valores que recaem em uma linha reta. Por outro lado, a linearidade é uma suposição implícita nas técnicas multivariadas fundamentadas em medidas correlacionais de associação, compreendendo regressão múltipla, regressão logística, análise fatorial e MEE. Assim, as implicações não lineares não são usadas nos valores de correlação (HAIR Jr. et al., 2009).

Uma das formas de avaliar a linearidade é analisar diagramas de dispersão das variáveis e identificar padrões não lineares nos dados. Por meio do gráfico, o qual apresenta uma relação linear dos dados, o investigador pode apontar as características não lineares do estudo. Por conseguinte, é proposto um tratamento alternativo de resíduos padronizados,

classificado como $Y = Z_{resid}$ e $X = Z_{pred}$ nominado como variável dependente padronizada, os quais são expostos no gráfico quando traçados em dois eixos, conforme mostra a Figura 11.



3.4.1.2.4 Multicolinearidade

No que se trata da multicolinearidade, a sua finalidade é constatar a amplitude pela qual uma variável pode ser justificada por outras na análise, isto é, refere-se ao grau em que qualquer efeito de uma variável pode ser prognosticado ou esclarecido por outras variáveis (KLINE, 2011). A condição ideal consiste em ter as variáveis independentes altamente correlacionadas com a variável dependente, contudo, com pouca intercorrelação entre elas.

Para Johnson e Wichern (2002), a multicolinearidade abrange o exame da correlação existente entre as distintas variáveis independentes. Isso ocorre quando duas ou mais variáveis independentes do modelo estão explicando que o mesmo fato apresenta informações similares. Os autores comentam que a multicolinearidade tem a predisposição de distorcer os coeficientes angulares estimados para as variáveis que a expõem, comprometendo a habilidade preditiva do modelo e o entendimento do real efeito da variável independente sobre o comportamento da variável dependente. As implicações são previsíveis: (i) erros-padrão maiores; (ii) menor eficiência dos estimadores; (iii) estimativas mais equívocas; (iv) estimadores sensíveis a pequenas variações dos dados, de modo que se institui dificuldade na separação dos resultados de cada uma das variáveis.

Para melhor entendimento e verificação de multicolinearidade, a regra é proposta na literatura dos autores Hair Jr. et al. (2009). Eles afirmam que é necessária a aplicação dos testes como Valor de Tolerância e Fator de Inflação da Variância (VIF – *Variance Inflation Factor*), uma vez que ambos os testes permitem verificar precisamente a multicolinearidade entre as variáveis. Valor de Tolerância até $|1|$ indica sem multicolinearidade; de $|0,10|$ até $|1|$, com multicolinearidade aceitável; abaixo de $|0,10|$, com multicolinearidade problemática. Já para o Fator de Inflação da Variância, a regra é: até $|1|$, sem multicolinearidade; de $|1|$ até $|10|$, com multicolinearidade aceitável; acima de $|10|$, com multicolinearidade problemática.

Sendo assim, com base na aplicação dos referidos testes, não se detectaram problemas de multicolinearidade neste estudo, tendo como base que o grau de tolerância está entre 0,787 e 0,956 e, para o VIF, os valores estão entre 1,05 e 1,27.

Na sequência, a seção 3.4.2 tratará da MEE.

3.4.2 Modelagem de equações estruturais

O conceito da Modelagem de Equações Estruturais foi apresentado há aproximadamente 80 anos, por Sewall Wright. Ele utilizou esse método para desenvolver padrões de covariância entre diversas características de porcos Guineia. Também criou uma forma de transformar as correlações observadas em um sistema de equações que traçava matematicamente suas hipóteses concernentes às relações causais. Essas relações entre as variáveis foram apresentadas em um diagrama de caminhos, que ficou conhecida como análise de caminhos (IRIONDO; ALBERT; ESCUDERO, 2003).

Posteriormente, esse método foi readaptado por economistas e sociólogos, especialmente por Jöreskog (1973) e também por Jöreskog e Sörbom (1982). Esses autores transformaram a análise de caminhos de Sewall Wright em uma nova técnica nomeada de Modelagem de Equações Estruturais, que associava a análise fatorial com a análise de caminhos, a qual tinha como finalidade testar, além de explicitar, as relações causais (IRIONDO; ALBERT; ESCUDERO, 2003).

Conforme entendimento de Kline (2011), a MEE não está relacionada a uma única técnica estatística, visto que faz referência a um conjunto de técnicas e procedimentos. Ela é um conjunto de modelos estatísticos que investiga explicações para as relações entre múltiplas variáveis. A MEE analisa a estrutura de inter-relações explicitadas em um agrupamento de equações, equivalente a um conjunto de equações de regressão múltipla, associado a métodos multivariados, por meio da regressão múltipla e análise fatorial.

A MEE é uma técnica estatística multivariada que possibilita avaliar, simultaneamente, as relações existentes entre múltiplos construtos (HAIR Jr. et al., 2009; BYRNE, 2010; KLINE, 2011). É nesse contexto que Golob (2003) enfatiza que ela é um método mais confirmatório do que exploratório, em que é necessário criar um modelo apresentando efeitos unidirecionais de uma determinada variável sobre a outra, em um diagrama de caminho. Essa técnica tem a finalidade de analisar uma série de relações de dependência simultaneamente, em que uma variável dependente transforma-se independente, em relação à outra variável dependente subsequente.

Portanto, para Hair Jr. et al. (2009), o que difere a MEE de outras técnicas multivariadas é a aplicação de relações separadas para cada grupo de variáveis dependentes. Para melhor entendimento, o autor enfatiza que a MEE investiga uma série de equações múltiplas separadas, porém interdependentes, respectivamente, pela caracterização do modelo estrutural aplicado pelo programa estatístico.

Por outro lado, parte das técnicas de análise multivariada comporta somente uma avaliação de relação de dependência; já a MEE possibilita o manuseio simultâneo de distintas relações de dependência, com aplicabilidade e eficiência estatística, permitindo uma simplificada transferência da AFE para a AFC. Sendo assim, o que a distingue MEE de outras técnicas de análise multivariada é a consideração de relações múltiplas de dependência e a capacidade de interpretar conceitos não observáveis, isto é, são as variáveis latentes ou construtos, com seus determinados relacionamentos, ponderando os erros de mensuração na estimação dos parâmetros (HAIR Jr. et al., 2009).

Hair Jr. et al. (2009) dizem que a MEE também vincula construtos ou variáveis latentes na investigação. Um construto ou variável latente é um conceito teorizado e não observado que não pode ser mensurado diretamente, no entanto, pode ser demonstrado ou medido por duas ou mais variáveis observáveis ou mensuráveis. Na MEE, as variáveis observadas que formam os construtos latentes são expostas por distintos métodos de coleta de dados, isto é, por meio de pesquisas, observações ou testes, e são apresentadas como variáveis observadas ou manifestas. A aplicação de construtos ou variáveis latentes na MEE tem explicação prática e teórica no progresso da estimação estatística, satisfatoriamente representando os conceitos teóricos e justificando os conceitos que estão em teste.

Ainda na visão de Hair Jr. et al. (2009, p. 471), é oportuno citar que a MEE “fornece ao pesquisador a habilidade de acomodar múltiplas relações de dependência inter-relacionadas em um só modelo”. Os autores também apontam outro aspecto significativo na função da teoria em MEE, que está relacionado à natureza causal. Essa pode ser considerada uma importante

inferência teórica que um pesquisador pode delinear, a qual abrange a proposição das relações de dependência, especificamente, fundamentada em causalidade, a saber, que uma inferência causal abrange uma relação de causa e efeito. Contudo, unicamente idealizar que uma relação de dependência é causal não irá torná-la, de fato, causal. Portanto, a MEE por si só não pode constituir causalidade, porém pode apontar algumas evidências oportunas para constituir uma inferência causal.

No pensamento de Hair Jr. et al. (2009) e Hoyle (2012), a principal função da MEE é a aplicação do teste de hipóteses mediante relações estabelecidas entre as variáveis latentes, isto é, os construtos, uma vez que são definições teorizadas e não observáveis, que podem ser evidenciadas por variáveis observáveis ou mensuráveis. Sendo assim, nessa abordagem, os construtos são mensurados de forma indireta, mediante o exame de consistências entre múltiplas variáveis examinadas, também chamadas manifestas ou indicadores, os quais são concentrados por meio de distintos métodos de coletas de dados.

Por conseguinte, a MEE considera dois aspectos significativos, no que tange aos procedimentos de pesquisa: (i) que as associações causais em investigação sejam evidenciadas por um conjunto de equações estruturais, as regressões; e (ii) que essas associações causais podem ser representadas graficamente, possibilitando uma melhor compreensão no entendimento a respeito da teoria subjacente ao estudo (BYRNE, 2010). A MEE tem sido utilizada em diversas áreas de estudo, incluindo administração, educação, *marketing*, saúde, comportamento organizacional, demografia, biologia e genética.

Os motivos para o interesse por essa técnica em distintas áreas são: (i) proporcionar um método direto para trabalhar com múltiplas relações simultaneamente com eficácia estatística; e (ii) possibilitar a avaliação das relações em âmbito geral e proporcionar uma transição da AFE para a AFC (HAIR Jr. et al., 2009). No pensamento de Reisinger e Turner (1999), o motivo pelo qual a MEE está sendo utilizada em distintas áreas do conhecimento é pela sua habilidade de resolver problemas de estudo relacionados às relações causais entre construtos latentes, que são mensurados pelas variáveis observadas.

Logo, a MEE proporciona aos pesquisadores a flexibilidade da aplicação de uma significativa ferramenta analítica, sendo apropriada para alcançar os objetivos de sua investigação. Por outro lado, três diferentes estratégias são evidenciadas para seu bom emprego: (i) a estratégia de modelagem confirmatória; (ii) os modelos concorrentes; e (iii) a elaboração de modelos (HAIR Jr. et al., 2009). No que se refere à estratégia de confirmação de modelos, o pesquisador explicita apenas um modelo e verifica a sua relevância estatística. Já na comparação entre modelos, o pesquisador aponta e examina modelos concorrentes, modelos

que demonstram relações causais equivalentes, alternativas ou distintas. Na estratégia de elaboração de modelos, o pesquisador, além de apresentar um modelo inicial, tem como finalidade aprimorá-lo, purificá-lo, com base na transformação dos modelos estrutural e de mensuração (HAIR Jr. et al., 2009).

O objetivo deste estudo foi propor e testar um modelo conceitual do DO delineando os fatores-chave que contribuem para a *performance* de PMEs do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha. Sendo assim, foi analisado quanto o modelo se ajusta aos dados. Para aplicação da MEE, sua base essencial é na literatura, em que distintos autores defendem seus pontos de vista (BREI; LIBERALI, 2004; ARBUCKLE, 2009; HAIR Jr. et al., 2009; BYRNE, 2010; KLINE, 2011; HOYLE, 2012).

Nesta investigação, serão adotadas as seguintes etapas: (i) caracterização do modelo estrutural; (ii) caracterização do modelo de mensuração; (iii) demonstração do diagrama de caminhos; (iv) definição da espécie de matriz para entrada de dados e escolha do método de avaliação dos modelos; (v) verificação da validade do modelo de mensuração; e (vi) exame da validade do modelo estrutural. É nesse contexto que, nas seções seguintes, serão apresentadas as etapas adotadas e procedimentos realizados, conforme indicado por Hair Jr. et al. (2009).

3.4.2.1 Especificação do modelo

Hair Jr. et al. (2009) dizem que é necessário assumir a causalidade entre duas variáveis, sendo que elas necessitam ser embasadas em pressupostos teóricos e evidências empíricas precedentes, que serão testadas pelo investigado. Para Hoyle (2012), a especificação é o estágio de traduzir formalmente um modelo, que evidencia um padrão linear de relacionamentos, as chamadas relações causais, entre um conjunto de variáveis, (MACCALLUM, 1995), que é abrangido tanto pelas variáveis latentes (os construtos) quanto pelas variáveis observáveis (HOYLE, 2012). Kelloway (1998) complementa esse pensamento dizendo que as proposições que constituem o modelo são frequentemente alcançadas por meio de pesquisas prévias ou da teoria.

Sendo assim, esta etapa da investigação tem a finalidade de expor formalmente as proposições das relações causais. Para facilitar a compreensão, a seguir será apresentada a representação das relações causais e, posteriormente, das equações estruturais referentes ao Diagrama de Caminhos do Modelo Estrutural e de Mensuração usado, conforme apresentado no Quadro 18, apresentando as variáveis latentes acompanhadas de suas convenções, que serão empregadas no desenvolvimento deste estudo.

Quadro 18 – Convenções das variáveis latentes para este estudo

Variáveis	Convenção
Gestão dos Recursos	GR
Orientação Empreendedora	OE
Capacidade Gerencial	CG
Capacidade de Orientação para o Mercado	COM
Capacidade de Precificação	CP
Desempenho Organizacional	DO

Fonte: elaborado pela autora (2018).

3.4.2.1.1 Especificação do modelo estrutural

Com base no modelo teórico a ser testado, é necessário que o pesquisador especifique o modelo estrutural, fundamentando-se nos relacionamentos prognosticados. Conforme a proposição do modelo, os relacionamentos podem ser descritos com a seguinte configuração, conforme apresentados no Quadro 19.

Quadro 19 – Relacionamentos entre os construtos

GR	→	DO
OE	→	DO
CG	→	DO
COM	→	DO
CP	→	DO
CG	→	GR
OE	→	CG
CG	→	COM
CG	→	CP

Fonte: elaborado pela autora (2018).

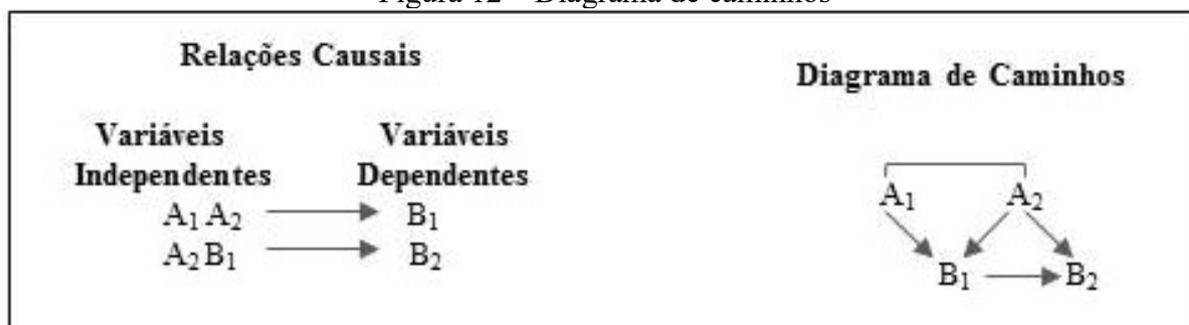
3.4.2.1.2 Diagrama de caminhos

As inter-relações por meio da dependência entre variáveis latentes ou construtos são representadas pelo modelo estrutural. Já o modelo de mensuração caracteriza a relação de cada variável observável (KLINE, 2011), apontando quais indicadores adequam-se a cada um dos construtos que constituem o modelo. Sendo assim, o modelo de caminho é um diagrama composto por variáveis independentes, intermediárias e dependentes (HAIR Jr. et al., 2009; KLINE, 2011).

É nesse contexto que Hair Jr. et al. (2009) complementam dizendo que o diagrama de caminhos é entendido como uma interpretação visual de um modelo e do agrupamento completo do relacionamento entre os construtos de determinado modelo, a saber, que as relações de dependência são apresentadas por setas retilíneas, indicando para a chamada variável preditora, isto é, para a variável ou construto dependente; as setas curvas expõem as correlações entre construtos ou indicadores, porém nenhuma causalidade é envolvida.

O pesquisador necessita estabelecer dois elementos básicos, o construto e a seta, conforme exposto na Figura 12. O primeiro elemento é um conceito teórico principal utilizado para determinar as relações causais: um construto é considerado como exógeno ou endógeno; construtos exógenos, não são antecipados, apenas são previsores dos construtos endógenos (dependentes). O segundo elemento, a seta, é empregada para evidenciar relações entre construtos: uma seta aponta relação direta de um construto a outro, apresentando as relações em modelos estruturais.

Figura 12 – Diagrama de caminhos



Fonte: adaptado de Hair Jr. et al. (2009).

Ainda na visão de Hair Jr. et al. (2009), os construtos precisam ser incluídos em um diagrama a partir das suas classificações: exógenos e endógenos. Os construtos exógenos são avaliados como variáveis-fonte ou variáveis independentes, isto é, não são ocasionados ou previstos, mas são aqueles preditos por um ou mais construtos. Já os construtos endógenos podem prever construtos endógenos. Dessa forma, a fundamental diferença entre eles pode ser determinada pelo próprio pesquisador e a maneira como é feita a diferenciação entre variáveis independentes e dependentes na regressão.

Um modelo de mensuração formativo é classificado como não identificado. Assim, um modelo de mensuração não pode ser examinado quanto ao seu ajustamento utilizando-se a MEE sem nenhum tipo de modificação. Uma vez que, entre elas, é conveniente que variáveis de medidas sejam adicionadas, é necessário incluir pelo menos duas variáveis extras, que sejam

decorrentes do fator formativo. Para exemplificar, pode-se citar a inserção de um construto latente refletivo ao modelo, com condição de que teoricamente esteja associado ao fator formativo. Sendo assim, o fator refletivo não somente reconhece o modelo, todavia pode auxiliar a constituir validade nomológica (HAIR Jr. et al., 2009; DIAMANTOPOULOS; RIEFLER; ROTH, 2008).

Em concordância, os autores Mackenzie, Podsakoff e Jarvis (2005) enfatizam que o conjunto resultante do acréscimo de medidas refletivas com a particularização formativa não necessita ser explicada como um modelo *Multiple Indicators and Multiple Causes* (MIMIC). Contudo, deve ser interpretada como variável latente, resultante de indicadores formativos e refletivos, condicionalmente que ambos os tipos de indicadores sejam pertencentes ao mesmo domínio do conceito e conteúdo pertinente de operacionalização do mesmo construto.

Conforme apresentado no modelo teórico proposto, ilustrado pela Figura 8, empregaram-se os fatores formativos, GR, OE, CG, COM e CP, como influentes no DO, e os construtos GR, OE, CG, COM e CP relacionados entre si.

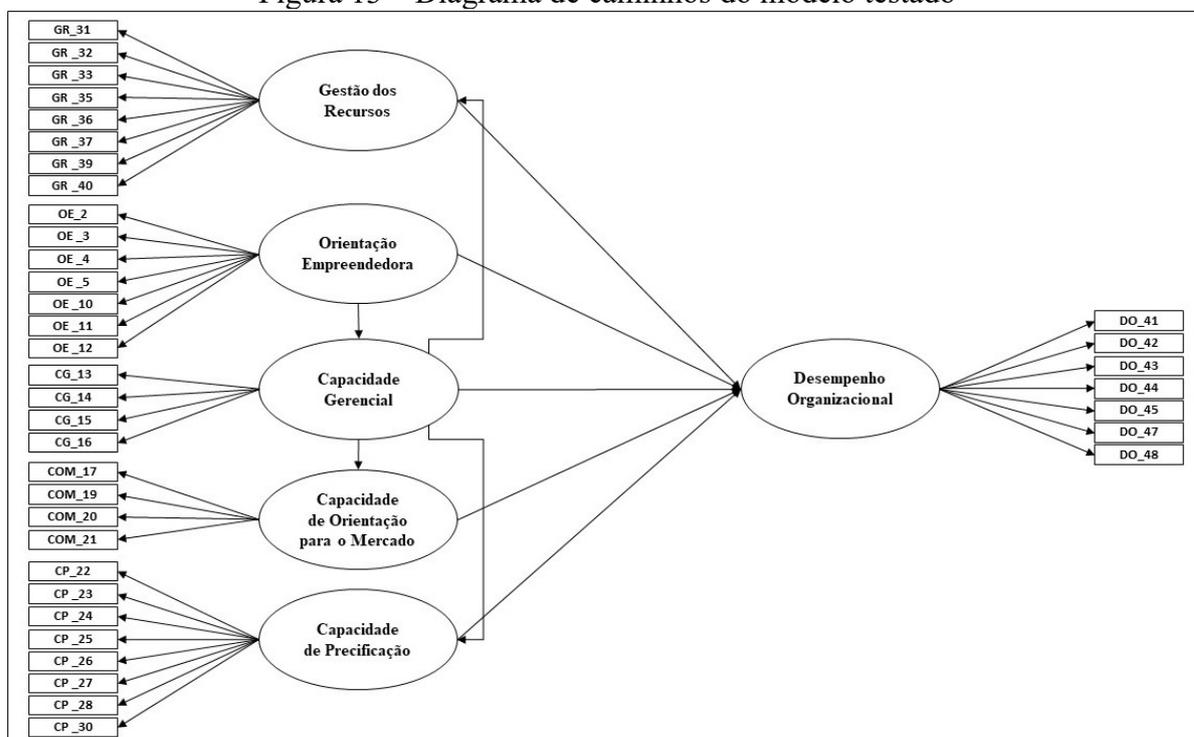
Segundo entendimento de Kline (2011), há dois tipos de modelos básicos em MEE, os recursivos e os não recursivos. Cabe uma distinção entre estes modelos, os quais proporcionam implicações de caráter conceitual e prático. Os modelos recursivos, que é o caso do modelo proposto por este estudo, apresentam como particularidade a falta de covariância entre distúrbios das variáveis endógenas, bem como a unidirecionalidade das relações de determinação entre as variáveis, logo não comportam setas unidirecionais de retorno entre variáveis endógenas e variáveis exógenas. Esse fato implica na simplificação das demandas de análises estatísticas, especificamente, a regressão múltipla pode ser utilizada para estimar modelos recursivos.

Os modelos não recursivos, por sua vez, compreendem uma relação de dupla determinação entre variáveis, isto é, com duas setas unidirecionais entre duas variáveis do modelo, e/ou correlações, com setas bidirecionais, entre os distúrbios de variáveis endógenas. Esse tipo de modelo requer métodos estatísticos especializados, como também pode requerer pressupostos adicionais. Ele diferencia-se do modelo recursivo por utilizar o retorno de resposta, uma vez que um retorno de resposta surge no momento em que um construto é entendido como preditor e resposta de outro construto. O chamado retorno de resposta pode incluir tanto relações diretas quanto indiretas (KLINE, 2011).

Na Figura 13, o diagrama de caminhos do modelo testado foi definido como um modelo recursivo, uma vez que as relações de determinação (setas) são unidirecionais, ou seja, partem dos construtos para o DO; por conseguinte, as relações entre os construtos também

foram feitas com setas unidirecionais (KLINE, 2011). Este estudo foi definido como recursivo pelos construtos GR, OE, CG, COM e CP como influentes no DO e os construtos GR, OE, CG, COM e CP relacionados entre si.

Figura 13 – Diagrama de caminhos do modelo testado



Fonte: elaborado pela autora (2018).

3.4.3 Método de estimação do modelo

Com base na especificação do modelo, uma decisão deve ser tomada de como esse modelo será estimado, isto é, qual algoritmo matemático deverá ser usado a fim de apontar as estimativas para cada parâmetro livre. Para alcançar boa solução, distintas formas estão disponíveis. Contudo, existem dois métodos frequentemente aplicados em MEE, quais sejam, conforme Hair Jr. et al. (2009) e Kline (2011): os métodos de Máxima Verossimilhança (ML – *Maximum Likelihood*) e o dos Mínimos Quadrados Generalizados (GLS – *Generalized Least Squares*).

Segundo Hair Jr. et al. (2009), quando a suposição de normalidade multivariada for atendida, a ML é o método de avaliação mais eficiente e não apresenta vieses, sendo conhecida como a mais amplamente praticada e usualmente a alternativa padrão na maioria dos programas de MEE. Entretanto, a sua ampla sensibilidade direcionada para não normalidade originou a indispensabilidade por métodos alternativos de estimação, especificamente os GLS. Por

consequente, é necessário que o pesquisador escolha, entre as técnicas existentes, a que mais se adapta aos seus dados (SCHUMACKER; LOMAX, 2001; HAIR Jr. et al., 2009). Neste estudo, a técnica de estimação adotada foi a da ML.

3.4.4 Validação do modelo de mensuração e do modelo estrutural

Nesta fase da investigação, é imprescindível caracterizar a validade do modelo de mensuração, bem como do modelo estrutural, sendo que ambos apresentam interdependência da especificidade do ajuste e destacam específica validade de construto, conforme pensamento de Hair Jr. et al. (2009), o que está sendo apresentado nas seções seguintes.

3.4.4.1 Qualidade do ajuste de medida

Em relação à qualidade de ajuste (*GOF – Goodness-of-fit*), esse é um teste estatístico de aderência que informa o quanto o modelo reproduz a matriz de covariância entre os itens indicadores. Ele indica a semelhança entre as matrizes de covariância avaliada e observada. É possível observar que distintas alternativas de teste de GOF podem ser utilizadas pelos pesquisadores. Cabe saber que cada medida de GOF é exclusiva. Elas são apresentadas sendo classificadas em três grupos: medidas absolutas, medidas incrementais e graus de ajuste de parcimônia (HAIR Jr. et al., 2009).

Os índices que mostram os ajustes absolutos são vistos como uma avaliação direta, que permitem verificar o quão bem o modelo explicitado pelo pesquisador reporta os dados observados. Eles proporcionam uma avaliação básica, mostrando o quão bem a teoria de um pesquisador se adequa aos dados da amostra. A intenção não é comparar a GOF de um modelo especificado com a de algum outro modelo. Em vista disso, cada modelo é visto como exclusivo, uma vez que é estudado independentemente de outros modelos possíveis. As medidas de ajustes absolutos frequentemente utilizadas são: Estatística (χ^2), Índice de Qualidade do Ajuste (*GFI – Goodness-of-fit Index*), Raiz do Resíduo Quadrático Médio (*RMSR – Root Mean Square Residual*), Raiz Padronizada do Resíduo Médio (*SRMR – Standardized Root Mean Residual*) e Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação (*RMSEA – Root Mean Square Error of Approximation*).

Já os índices de ajustes incrementais são diferentes dos índices absolutos, pois examinam o quão bem um modelo especificado se adapta relativamente a outro modelo alternativo de referência. O modelo de referência mais usual é o modelo nulo, o qual relata que

todas as variáveis observadas são não correlacionadas. Os índices de ajustes incrementais frequentemente usados são: Índice de Ajuste Normado (NFI – *Normed Fit Index*), Índice de Ajuste Comparativo (CFI – *Comparative Fit Index*), Índice de Tucker-Lewis (TLI – *Tucker-Lewis Index*) e Índice de Não Centralidade Relativa (RNI – *Relative Index For Non-centralized*).

Por fim, o índice de ajustes de parcimônia é designadamente delineado para fornecer informação sobre qual modelo, em um conjunto de modelos concorrentes, é o mais indicado. Sua finalidade é considerar sua adequação relativa à sua complexidade. Sendo assim, os índices de ajustes de parcimônia são aprimorados mediante o ajuste para um modelo mais simples, isto é, com menos caminhos de parâmetros avaliados. Os índices de ajustes de parcimônia que são frequentemente empregados são: Razão de Parcimônia (PR – *Parsimony Ratio*), Índice de Qualidade de Ajuste de Parcimônia (PGFI – *Parsimony Goodness of-fit-index*) e Índice de Ajuste Normado de Parcimônia (PNFI – *Parsimony Normed of-fit-index*).

3.4.4.2 Qualidade do ajuste estrutural

Depois de ter corrigido as estimativas transgressoras, o pesquisador precisa avaliar o ajuste geral do modelo e, para isso, existem diversos critérios de ajustes do modelo. Para o desenvolvimento da validação do modelo estrutural, neste caso, foram seguidas as diretrizes expostas, em que o objetivo foi observar uma ou mais medidas referentes à qualidade do ajuste, uma vez que elas permitem verificar se o modelo teórico pode ser confirmado diante dos dados observados (SCHUMACKER; LOMAX, 2001; ULLMAN, 2001).

Ao ajustar o modelo estrutural, este estudo utilizou os mesmos critérios de mensuração, que são: (i) verificação do valor de χ^2 juntamente com os graus de liberdade associados ao modelo estrutural; (ii) verificação do índice absoluto, que indica o ajuste geral do modelo; (iii) do índice incremental, cuja função é comparar o modelo proposto ao modelo nulo – que é o ponto de referência ou padrão de comparação; (iv) do indicador de qualidade do ajuste; e, por fim, (v) um índice de má qualidade do ajuste (HAIR Jr. et al., 2009).

Ainda na visão de Hair Jr. et al. (2009), os autores comentam que a boa qualidade do ajuste estrutural por si só não é o suficiente para dar sustentação à teoria defendida. Para que se atinja uma boa qualidade nos ajustes, cabe ao pesquisador avaliar os índices de variância explicada para os construtos endógenos, comparando com a análise de R^2 , executada na regressão múltipla.

3.4.4.3 Índices de ajustes a serem utilizados

Como já citado anteriormente, um dos objetivos do pesquisador em MEE é confirmar um bom ajuste entre o modelo elaborado e os dados amostrais. É com base nessa afirmação que se faz necessário avaliar a adequação geral do modelo, isto é, o pesquisador especifica um modelo e dessa forma utiliza os dados amostrais para testá-lo. Existem distintas maneiras de avaliar se esse objetivo foi alcançado.

Juntamente com a plausibilidade teórica, o conjunto de indicadores, que serão descritos a seguir, têm o intuito de avaliar se o modelo está bem ajustado. O modelo pode abranger, individualmente, determinados fatores, como, por exemplo, pode ser bom em relação aos resíduos, ou atender de maneira satisfatória a todos, o que resulta em uma maior sustentação.

Sendo assim, para atender os procedimentos teóricos, a seguir estão sendo apresentados os índices empregados na validação do modelo de mensuração e do modelo estrutural desta pesquisa. Logo, múltiplos índices de ajustes necessitam ser utilizados, a fim de verificar a qualidade de ajuste de determinado modelo; para isso, na sequência, eles estão sendo descritos com base no que propõem Hair Jr. et al. (2009).

Conforme entendimento de Hair Jr. et al. (2009), um valor elevado de χ^2 , quando comparado com os graus de liberdade, constitui que as matrizes observadas e estimadas estão diferenciando-se perceptivelmente, isto é, são significativamente diferentes. Nessa fase, o pesquisador se depara com o questionamento de quão distante deverá deixar a relação chegar, antes de afirmar que o ajuste do modelo é insatisfatório (ARBUCKLE, 2009). Para sanar essa dúvida, os autores Wheaton et al. (1977) aconselham que os pesquisadores também calculem o χ^2 relativo. Eles ainda sugerem um parâmetro, que é uma relação de cinco ou menos, que é visto como sendo aceitável para o ajuste do modelo.

Para maior esclarecimento, Byrne (1989) diz que deve ser verificado pelo menos um índice de ajuste absoluto. Sendo assim, quatro índices de ajustes absolutos são demonstrados como conclusão da medida direta do ajuste do modelo especificado, a saber:

- a) GFI (*Goodness-of-fit Index* – Índice de Qualidade de Ajuste): é a medição da quantidade relativa de variância e covariância (S), que é conjuntamente justificada por Σ . Esse índice apresenta semelhança ao coeficiente de determinação (R^2), em regressão múltipla, podendo ser adequado ao número de parâmetros do modelo (TABACHNICK; FIDELL, 2012). A principal função do GFI é medir o ajustamento global, mediante a comparação entre os resíduos quadrados dos dados

do referido modelo com os dados reais. O índice tem amplitude de $|0|$ e $|1|$, sendo que os valores próximos de $|1|$ demonstram um bom ajuste (ARBUCKLE, 2009). Porém, não existe um padrão de referência para aceitação, visto que valores maiores apontam melhor ajuste, sem referências estabelecidas; anteriormente, valores de GFI iguais ou maiores a $|0,9|$ eram considerados bons (HAIR Jr. et al., 2009);

- b) AGFI (*Adjusted Goodness-of-fit Index* – Índice Ajustado de Qualidade de Ajuste): esse índice difere do GFI por apresentar ajustes mediante o número de graus de liberdade do modelo especificado. Ele considera distintos graus de complexidade do modelo. É assim que ele ajusta o GFI por proporção entre os graus de liberdade utilizados em um modelo e o número total de graus de liberdade disponíveis. O AGFI tende a ser maior quando há aumento de tamanho da amostra. Ele penaliza modelos mais complexos e beneficia aqueles com um número menor de caminhos livres (HAIR Jr. et al., 2009). Os índices do AGFI geralmente são menores que o GFI, correspondente ao grau de complexidade do modelo;
- c) RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation* – Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação): é chamado também de RMS ou RMSE ou discrepância por grau de liberdade. Esse índice é conhecido como um dos critérios mais informativos, em relação à modelagem em estruturas de covariâncias. O RMSEA é empregado com o objetivo de corrigir a tendência da estatística χ^2 de rejeitar determinado modelo com base em grandes amostras e no grande número de variáveis observadas. É encontrado por meio da raiz quadrada dos quadrados dos erros de aproximação e compõe-se de uma avaliação do grau de ajuste de determinado modelo que poderia ser previsto se fosse testado em toda a população e não somente na amostra em estudo. Portanto, sua intenção é demonstrar o quão bem um modelo se adapta a uma população e não somente a uma amostra utilizada para estimação. A função do RMSEA é tentar corrigir a complexidade do modelo e a dimensão amostral, abrangendo cada um desses dados em seus cálculos. Sendo assim, pode ser percebido também com um valor de má qualidade de ajuste, em disparidade com índices nos quais valores superiores resultam em um melhor ajuste. Os índices que resultarem entre 0,05 e 0,08 são entendidos como aceitáveis (HAIR Jr. et al., 2009; KLINE, 2011);
- d) RMSR (*Root Mean Square Residual* – Raiz do Resíduo Quadrático Médio): o RMSR é correspondente à raiz quadrada da média dos resíduos quadrados, ou seja, é uma média dos resíduos entre as matrizes analisadas e os resíduos da matriz de

referência. Esse índice pode ser determinado tanto pela matriz de covariância, quanto pela matriz de correlação, no entanto, estudos apontam que o mais eficiente é quanto às correlações (HAIR Jr. et al., 2009). Então, para ter um parâmetro de medidas, é necessário observar os resultados desse índice, sendo que valores baixos compreendem a um bom ajustamento. Quando o RMSR equivale a $|0|$, há um ajuste perfeito (ARBUCKLE, 2009).

Byrne (1989) também diz que deve ser observado pelo menos um índice de ajuste incremental. Portanto, cinco índices de ajustes incrementais são apresentados como resultados oriundos da MEE, a saber:

- a) CFI (*Comparative Fit Index* – Índice de Ajuste Comparativo): como o índice NFI proporciona uma tendência de subestimar a adequação em pequenas amostras, ele foi retificado e originou a medida CFI, para considerar o tamanho da amostra. Trata-se de uma medida que efetua confronto entre os modelos estimado e nulo (HAIR Jr. et al., 2009). Os valores obtidos podem variar de $|0|$, que indica um ajustamento fraco, a $|1|$ que significa um ajustamento excelente ($0 \leq CFI \leq 1$), sendo sugeridos, também, valores acima de $|0,90|$ (HAIR Jr. et al., 2009; KLINE, 2011). O índice CFI encontra-se entre as medidas mais utilizadas, pois apresenta muitas propriedades desejáveis, compreendendo sua insensibilidade relativa, porém não completa, no que tange à complexidade do modelo (HAIR Jr. et al., 2009);
- b) TLI (*Tucker-Lewis Index* – Índice de Tucker-Lewis): os índices CFI e TLI são considerados semelhantes, pois ambos envolvem uma comparação matemática de um modelo teórico de mensuração, com um modelo nulo de referência. Por não se tratar de um índice normado, seus valores podem ficar inferior a $|0|$ ou superior a $|1|$. Contudo, para atingir um bom ajuste é recomendável que os valores de TLI se aproximem de $|1|$. Esse é o índice de ajuste menos influenciado pelo tamanho da amostra (HAIR Jr. et al., 2009).
- c) NFI (*Normed Fit Index* – Índice de Ajuste Normado): essa medida propõe uma comparação entre o valor do qui-quadrado do modelo proposto e o do modelo nulo. Sendo assim, o NFI evidencia a proporção de covariância total presente entre as variáveis observadas explicadas no modelo hipotético em referência ao modelo nulo. Os valores podem variar de zero a um. Um valor igual a $|0|$ adverte para nenhum ajuste e um valor igual a $|1|$ indica um ajuste excelente. Os índices recomendados apresentam-se superiores a $|0,90|$ (HU; BENTLER, 1995; HAIR Jr. et al., 2009);

- d) um índice de qualidade de ajuste: corresponde aos índices GFI, CFI ou TLI, conforme expostos anteriormente. Pelo menos um índice de má qualidade de ajuste: da mesma forma para RMSEA. Cabe ressaltar que esse último índice foi exposto também como uma medida de ajuste absoluto. Portanto, ele é tratado como um índice de má qualidade de ajuste, como também é tratado como um índice de ajuste absoluto.
- e) IFI (*Incremental Fit Index* – Índice de Ajuste Incremental): é uma derivação do NFI, com a computação basicamente a mesma, tendo como diferença o número de graus de liberdade utilizados. Este índice também é conhecido como RHO1, não é garantido variar de 0 a 1. O índice IFI perto de 1 indica um bom ajuste. Ainda, é relativamente independente do tamanho da amostra (ULLMAN, 2001).

No que se refere à análise dos valores alcançados na maioria das medidas de qualidade de ajuste dos modelos, especificamente, dos índices GFI, AGFI, TLI, CFI, TLI ou IFI, é indispensável que se faça uma observação, uma vez que avaliar os modelos como sendo aceitáveis e/ou ajustados se, e apenas se, tais valores ultrapassarem o valor de referência de $|0,90|$ não é uma determinação completamente garantida e infalível. Além disso, os modelos não trabalham uniformemente bem com diversos tipos de índices de adequação (ajuste ou encaixe), diferentes tamanhos de amostra, estimadores ou distribuição (HU; BENTLER, 1995, p. 95).

Por fim, Byrne (2010) conclui que as medidas de ajuste global, por si só, não permitem ao pesquisador saber tudo o que necessita sobre o modelo, para julgar a sua adequação. Mesmo com a natureza problemática da estatística χ^2 utilizar unicamente os índices de ajuste, isso é inaceitável; essas medidas não fornecem a garantia de que o modelo é apropriado, pois é possível um modelo expor bom ajuste e ainda assim estar especificado de maneira errada. Os índices de ajuste concedem informações exclusivamente com relação à falta de ajuste do modelo (*lack off it*). Eles podem não refletir sobre a extensão da plausibilidade do modelo. Cabe destacar que o pesquisador é o responsável pelo julgamento. É nesse contexto que Byrne (2010) conclui seu pensamento dizendo que a análise da adequação do modelo deve ser feita com base em múltiplos critérios, os quais compreendem considerações teóricas, práticas e estatísticas.

3.4.5 Validação individual dos construtos

A validade de construto é o grau em que um conjunto de itens medidos realmente reflete o construto latente teórico que aqueles itens devem medir (HAIR Jr. et al., 2009). É,

segundo Peter (1981), o grau em que a medida acessa o construto que ela está ao alcance de acessar. Assim, antes de validar o modelo integrado, com todos os construtos propostos, foi realizada a validação individual dos construtos. Para isso, serão avaliadas: (i) a unidimensionalidade; (ii) a confiabilidade; (iii) a validade convergente; e (iv) a validade discriminante.

A análise fatorial é uma técnica estatística que tem como objetivo apontar a estrutura de um conjunto de variáveis, como, também, estabelecer um processo para diminuição de dados. Mediante entendimento de Hair Jr. et al. (2009), no caso de o pesquisador utilizar uma escala pré-existente, ele deverá examinar a unidimensionalidade de cada construto, ou seja, confirmar, empiricamente, a existência das dimensões subjacentes que conjecturem os construtos teoricamente expostos.

Sendo assim, a finalidade da análise fatorial exploratória é definir prováveis relações, exclusivamente de forma geral, permitindo que a técnica multivariada avalie as relações. Ela também objetiva a exploração dos dados e dispõe ao pesquisador informações relacionadas às necessidades e qualidade dos fatores para melhor apresentar os dados (HAIR Jr. et al., 2009). Assim, a AFE é fundamental quando o pesquisador almeja apontar o número mínimo de fatores que justificam a covariância entre as variáveis analisadas (BYRNE, 2010). Complementando, Fávero et al. (2009) dizem que, na AFE, o investigador tem pouco ou até mesmo nenhum conhecimento antecedente à estrutura dos fatores.

A AFE geralmente é empregada nos estágios iniciais da pesquisa, no sentido de literalmente explorar os dados. Nessa fase, busca-se explorar a relação entre um conjunto de variáveis, apontando padrões de correlação. Além disso, ela pode ser utilizada para instituir variáveis independentes ou dependentes que podem ser utilizadas posteriormente em modelos de regressão.

Neste estudo, a pesquisadora está sendo guiada por uma teoria, que tem a finalidade de testar em que medida determinadas variáveis são representativas de um construto (FÁVERO et al., 2009). A análise fatorial confirmatória, então, é usada para testar hipóteses. Na AFC, o pesquisador apresenta conhecimento prévio do comportamento e do relacionamento das variáveis, em que a estruturação dos fatores já é identificada. A AFC possui algumas semelhanças com a AFE, no entanto, filosoficamente, são distintas (HAIR Jr. et al., 2009; BYRNE, 2010). Para Kline (2011), na AFC, estimam-se as cargas dos indicadores em seus construtos correspondentes, a variância única, ou seja, a quantidade de erro de medida para cada indicador, bem como as estimações de variâncias entre os fatores, com a finalidade de examinar

se os indicadores alcançam níveis aceitáveis tanto de confiabilidade, como de validade, correspondentes ao construto (convergente e discriminante).

No que tange à confiabilidade, ela representa a reprodutividade dos resultados alcançados pelos construtos em distintas condições. Ela deve ser testada mediante análise da relação interna das dimensões de cada construto. Após a identificação das dimensões, foi feita uma análise de confiabilidade do instrumento utilizado. Sendo assim, nesta pesquisa, optou-se pela determinação do Alpha de Cronbach. Leia-se que o valor ideal para o teste deve posicionar-se entre 0,7 e 0,8. Esse teste será aplicado para cada um dos seis construtos (FIELD, 2009).

Para Bagozzi, Yi e Phillips (1991) e Dunn, Seaker e Waller (1994), a validade convergente está relacionada à amplitude com que a variável latente correlaciona-se com os itens indicados para medir aquela variável latente, isto é, se os indicadores instituídos a compor a variável latente convergem estatisticamente. A análise da unidimensionalidade proporciona informações para a constatação da validade convergente, na medida em que origina quais indicadores evidenciam a variável latente. Uma das maneiras de investigar a validade convergente é analisar o resultado do quadrado da carga da variável latente, o qual o conjunto de indicadores apresenta. No estudo dos autores, todas as cargas fatoriais necessitarão ser estatisticamente consideráveis, apontando que a validade convergente foi consolidada.

Juntamente à AFE e à AFC, será empregada a MEE. Essa técnica permite separar relações para cada conjunto de variáveis dependentes. Ela ministra a técnica de estimação adequada e mais eficiente para distintas equações de regressão múltipla separadas estimadas respectivamente. É distinguida por dois componentes básicos: (i) o modelo estrutural; e (ii) o modelo de mensuração (HAIR Jr. et al., 2005).

Ainda no entendimento de Hair Jr. et al. (2005), o modelo estrutural é conhecido como o modelo dos “caminhos”, uma vez que se relaciona tanto com as variáveis independentes, como com as dependentes, permitindo distinguir quais variáveis independentes predizem cada variável dependente. Já o modelo de mensuração permite ao pesquisador utilizar distintas variáveis (indicadores) para uma única variável independente ou dependente. Assim, o investigador pode avaliar a contribuição de cada item contido na escala utilizada.

Uma das características desta pesquisa é a necessidade da utilização de fatores formativos na formação do modelo de mensuração para os fatores críticos que levam as organizações ao seu desempenho. Por conseguinte, a validação individual dos construtos foi feita mediante um modelo de mensuração.

3.4.5.1 Unidimensionalidade e confiabilidade

A unidimensionalidade é caracterizada como a existência de um construto subjacente a um conjunto de itens; assim, refere-se ao grau em que os itens representam apenas uma variável latente subjacente ou um construto (GARVER; MENTZER, 1999). As medidas unidimensionais indicam que um grupo de variáveis de medida, ou indicadores, apresenta somente um construto subjacente. Dessa forma, a unidimensionalidade permite maior segurança entre o que está sendo mensurado e sua conformidade com os pressupostos teóricos. Ela é alcançada quando as variáveis de um construto proporcionam ajuste suportável em apenas um único fator. Neste estudo, a análise da unidimensionalidade será executada mediante a AFE de componentes principais, com a rotação fatorial ortogonal Varimax para cada construto, objetivando a constituição de um único fator, para a confiabilidade (Alpha de Cronbach) e a variância explicada (ANDERSON; GERBING, 1988; HAIR Jr. et al., 2009).

Nesta pesquisa, para o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), o qual representa o grau de ajuste à análise fatorial, a regra considerada será a de Fávero et al. (2009), na qual, segundo eles, valores entre $|0,6|$ e $|0,7|$ apontam correlação entre as variáveis. No que tange à análise de comunalidade de cada variável, o estudo tomado como base foi de Hair Jr. et al. (2005), no qual os autores enfatizam que o pesquisador deve analisar a comunalidade de cada variável, a fim de avaliar se ela atende aos níveis de explicação aceitáveis, isto é, comunalidades acima de $|0,50|$ são bons indicadores de explicação.

Para verificar as cargas fatoriais, esta pesquisa fundamenta-se no que dizem Hair Jr. et al. (2009): eles afirmam que as cargas fatoriais maiores que $|0,30|$ alcançam o nível mínimo em relação à significância estatística, enquanto que cargas com valores de $|0,40|$ são avaliadas importantes e as superiores a $|0,50|$ são as ideais, especialmente para amostras maiores que 120 observações. Para variância explicada, o valor mínimo deve estar acima de $|60\%|$.

No entanto, cabe ressaltar que, no pensamento de Fávero et al. (2009), nem sempre os fatores determinados na fase de extração são prontamente interpretados, necessitando-se, assim, a sua rotação, a fim de converter os componentes numa estrutura mais simplificada. Desse modo, para os métodos rotacionais, os autores recomendam o Varimax, que tem a finalidade de minimizar o número de variáveis que apresentam altas cargas em uma dimensão. Essa é uma das alternativas que busca propiciar melhor entendimento e interpretação ao pesquisador. Para determinação do Alpha de Cronbach, o valor ideal para o teste deve situar-se entre $|0,7|$ e $|0,8|$.

Os testes citados anteriormente foram aplicados a cada construto, com suas devidas variáveis. Sendo assim, neste primeiro momento, na fase inicial dos testes, foi observada a

quantidade de fatores gerados, bem como os valores correspondentes às suas comunalidades. Cabe ressaltar que esses são valores referentes ao refinamento inicial, os quais passaram por um processo de refinamento.

Mediante os resultados dos testes aplicados, citados no parágrafo anterior, foi necessário refazê-los observando o alinhamento de cada dimensão com seus devidos construtos. Com isso, das 48 variáveis propostas no instrumento para coleta dos dados, foi indispensável o seu refinamento, resultando em 38 variáveis. Cabe ressaltar que a decisão tomada pela exclusão de 10 variáveis foi por não atenderem os valores mínimos, conforme sugeridos na literatura de Hair Jr. et al. (2009), no caso, os valores mínimos para variância explicada, Alpha de Cronbach e KMO, e também por não estarem agrupadas em um fator na matriz de componente rotativa. Nesse segundo teste, observou-se em cada construto: redução em apenas um fator, KMO, carga fatorial, comunalidades, variância explicada e Alpha de Cronbach. Após aplicação dos testes, optou-se novamente pela validação nomológica, em que as variáveis retiradas foram avaliadas por quatro professores doutores e cinco especialistas na área, os quais identificaram que a retirada das 10 variáveis não comprometeria os construtos analisados.

A Tabela 2 apresenta os resultados dessas análises, oriundos da análise fatorial do modelo de mensuração, com seis fatores, com o ajustamento das variáveis aos seus fatores (latentes), apresentando cargas fatoriais consideradas importantes (menor valor para V33: 0,701). As variâncias explicadas de dois construtos, OE (59,50%) e CP (59,16%), encontram-se na fronteira, uma vez que os valores mínimos recomendados são de 60%. No entanto, nesta pesquisa, optou-se por não as excluir, uma vez que há embasamento teórico. Já os Alphas de Cronbach para todos os construtos apresentam-se além dos valores recomendados (valor ideal para o teste deve situar-se entre |0,7| e |0,8|).

Tabela 2 – Análise fatorial exploratória dos construtos

(continua)

Construtos	Variável Observada (V_i)	Carga Fatorial	KMO	Variância Explicada	Alpha de Cronbach
OE	V ₂	0,709	0,865	59,50	0,882
	V ₃	0,713			
	V ₄	0,830			
	V ₅	0,816			
	V ₁₀	0,790			
	V ₁₁	0,759			
	V ₁₂	0,773			

(conclusão)					
Construtos	Variável Observada (V _i)	Carga Fatorial	KMO	Variância Explicada	Alpha de Cronbach
CG	V ₁₃	0,806	0,822	74,16	0,883
	V ₁₄	0,900			
	V ₁₅	0,877			
	V ₁₆	0,858			
COM	V ₁₇	0,812	0,788	65,75	0,826
	V ₁₉	0,789			
	V ₂₀	0,789			
	V ₂₁	0,852			
CP	V ₂₂	0,800	0,895	59,16	0,900
	V ₂₃	0,774			
	V ₂₄	0,850			
	V ₂₅	0,755			
	V ₂₆	0,733			
	V ₂₇	0,723			
	V ₂₈	0,793			
	V ₃₀	0,717			
GR	V ₃₁	0,774	0,920	67,54	0,929
	V ₃₂	0,809			
	V ₃₃	0,701			
	V ₃₅	0,869			
	V ₃₆	0,854			
	V ₃₇	0,827			
	V ₃₉	0,855			
	V ₄₀	0,872			
DO	V ₄₁	0,725	0,848	65,05	0,910
	V ₄₂	0,817			
	V ₄₃	0,835			
	V ₄₄	0,844			
	V ₄₅	0,762			
	V ₄₇	0,853			
	V ₄₈	0,801			

Fonte: dados provenientes da pesquisa descritiva (2018).

Com base nos valores encontrados, observa-se que todos os construtos apresentam um bom agrupamento, conforme indicado pela literatura. Dessa forma, as variáveis sinalizam que as questões expostas estão coerentemente alinhadas para medir o que se propõe a medir.

Portanto, com base nos resultados da AFE, é possível afirmar que atingiu uma evolutiva e satisfatória investigação, no que tange à escala proposta com seus construtos, a qual se propõe a analisar os fatores que conduzem as empresas ao DO.

3.4.5.2 Validade convergente

Para testar o modelo proposto neste estudo, será realizada a AFC. Um dos testes utilizados foi a validade convergente, que avalia o grau em que duas medidas do mesmo conceito estão correlacionadas. Assim, o pesquisador pode procurar medidas alternativas de um conceito e então correlacioná-las com a escala múltipla. Correlações altas indicam que a escala está medindo seu conceito pretendido (HAIR Jr. et al. 2009).

A validade convergente determina se os itens de uma escala convergem em um único construto. No pensamento de Hair Jr. et al. (2009), há distintas maneiras de estimar a quantia relativa da validade convergente entre medidas de itens, como as cargas fatoriais padronizadas, a variância extraída e a confiabilidade do construto, bem como as cargas fatoriais, a variância extraída e a confiabilidade convergente. No estudo da validade convergente, observam-se os valores padronizados, isto é, as cargas fatoriais de cada indicador no seu relativo construto, a confiabilidade composta e a variância extraída (HAIR Jr. et al., 2009; FORNELL; LARCKER, 1981).

No que tange à avaliação das cargas fatoriais padronizadas, os indicadores necessitam ser estatisticamente significativos, uma vez que nessa etapa a finalidade é a “purificação” da escala proposta. Essas cargas padronizadas devem ser de $|0,5|$ ou superior, sendo o ideal acima de $|0,7|$. Uma medida complementar da confiabilidade é a variância extraída. Ela reflete a quantidade total de variância dos indicadores explicada pelo construto latente. Bons valores para um construto devem ser iguais ou acima de $|0,50|$, para que a variância extraída indique convergência apropriada (GARVER; MENTZER, 1999; FORNELL; LARCKER, 1981; HAIR Jr. et al., 2009).

Conforme Hair Jr. et al (2009), os indicadores da confiabilidade composta indicam a consistência interna dos indicadores que representam o construto. Mediante entendimento dos autores, um bom valor para a confiabilidade composta é $|0,70|$ ou superior. Cabe mencionar que os valores entre $|0,60|$ e $|0,70|$ podem ser considerados, com a condição de que os outros indicadores de validade sejam adequados. Sendo assim, na Tabela 3, estão apresentados os resultados da AFC, com a finalidade de avaliação da validade convergente dos construtos do modelo de mensuração.

Tabela 3 – Análise fatorial confirmatória do modelo de mensuração dos construtos
(continua)

Construtos	Variável Observada (Vi)	Carga Fatorial Padronizada	Variância Extraída	Confiabilidade Composta
OE	V ₂	0,674	0,53	0,88
	V ₃	0,596		
	V ₄	0,758		
	V ₅	0,735		
	V ₁₀	0,777		
	V ₁₁	0,745		
	V ₁₂	0,771		
CG	V ₁₃	0,768	0,67	0,89
	V ₁₄	0,865		
	V ₁₅	0,816		
	V ₁₆	0,814		
COM	V ₁₇	0,764	0,55	0,83
	V ₁₉	0,709		
	V ₂₀	0,728		
	V ₂₁	0,751		
CP	V ₂₂	0,775	0,54	0,90
	V ₂₃	0,730		
	V ₂₄	0,807		
	V ₂₅	0,720		
	V ₂₆	0,712		
	V ₂₇	0,719		
	V ₂₈	0,727		
	V ₃₀	0,683		
GR	V ₃₁	0,774	0,64	0,93
	V ₃₂	0,767		
	V ₃₃	0,680		
	V ₃₅	0,833		
	V ₃₆	0,838		
	V ₃₇	0,819		
	V ₃₉	0,841		
	V ₄₀	0,836		

(conclusão)				
Construtos	Variável Observada (V_i)	Carga Fatorial Padronizada	Variância Extraída	Confiabilidade Composta
DO	V ₄₁	0,738	0,60	0,91
	V ₄₂	0,772		
	V ₄₃	0,753		
	V ₄₄	0,824		
	V ₄₅	0,766		
	V ₄₇	0,798		
	V ₄₈	0,745		

Fonte: dados provenientes da pesquisa descritiva (2018).

A Tabela 3 apresenta que todas as cargas fatoriais padronizadas atenderam ao valor mínimo exigido, sendo que a menor carga ocorreu para a V3 (0,596) no construto OE. Com relação à variância extraída, todos os construtos atendem ao índice mínimo |0,50|, proposto por Hair Jr. et al. (2009), sendo que o menor valor de variância extraída foi da OE (0,53). Referente à confiabilidade composta, o menor valor foi do construto COM (0,83); logo, todos os construtos apresentaram índices superiores ao requerido na literatura.

3.4.5.3 Validade discriminante

A finalidade da validade discriminante é oposta à validade convergente, já que se refere à intensidade pela qual determinada escala não se correlaciona com as medidas de outros construtos, dos quais se supõe diferenciar. Neste estudo, será realizada uma comparação entre a variância extraída da dimensão e suas variâncias compartilhadas, ou seja, o quadrado do coeficiente de correlação, com as demais dimensões (FORNELL; LARCKER, 1981; CHURCHILL Jr., 1999). A validade discriminante avalia se as escalas desenvolvidas para representar diferentes construtos realmente evidenciam diferença dos construtos mencionados na AFC.

O objetivo da validade discriminante é positiva no momento em que todas as dimensões demonstram variâncias extraídas maiores, quando comparadas às respectivas variâncias compartilhadas. Cabe ressaltar que os resultados confirmam a validade discriminante, na medida em que as dimensões distinguem-se conforme as variâncias extraídas apresentam-se superiores às compartilhadas (FORNELL; LARCKER, 1981; CHURCHILL Jr., 1999). Os resultados das análises desse método estão representados na Tabela 4.

Tabela 4 – Validade discriminante

	OE	CG	COM	CP	GR	DO
OE	0,53					
CG	0,47	0,67				
COM	0,44	0,21	0,55			
CP	0,45	0,28	0,52	0,54		
GR	0,34	0,09	0,54	0,40	0,64	
DO	0,36	0,13	0,42	0,32	0,24	0,60

Fonte: dados provenientes da pesquisa descritiva (2018).

A literatura diz que, para haver validade discriminante, faz-se necessário que as variâncias extraídas sejam superiores às compartilhadas (FORNELL; LARCKER, 1981; CHURCHILL Jr., 1999). Considerando essa afirmação e os resultados encontrados e apresentados na Tabela 4, este estudo confirma que há validade discriminante em todos os construtos investigados.

3.5 TESTE DE MODERAÇÃO

Na ótica de Hair Jr. et al. (2009), o efeito moderador acontece quando uma terceira variável ou construto modifica a relação entre duas variáveis/construtos relacionados. Portanto, as variáveis moderadoras são inseridas com a finalidade de examinar os efeitos das variáveis externas sobre as relações em um modelo. A variável moderadora é aquela que altera sistematicamente a forma ou o valor da relação entre uma variável independente e uma variável dependente (SHARMA, DURAND; GUR-ARIE, 1981).

Nesse contexto, Baron e Kenny (1986) afirmam que os moderadores não afetam diretamente a variável dependente, contudo, interferem na relação entre as variáveis independente e dependente. A função moderadora é caracterizada pela divisão de casos de um banco de dados, tendo como critério identificar a intensidade de determinada variável. Assim, os subgrupos obtidos oportunizam que se estabeleçam as circunstâncias de máxima efetividade da variável independente em relação à variável dependente.

Os modelos multigrupos em MEE apresentam opções que qualificam uma determinada variável em dois ou mais grupos. Assim, esses modelos são considerados multigrupos (KRÜLL; MACKINNON, 1999), pois neles existem variáveis nominais, ordinais ou indicadoras (*dummies*) que os distinguem (ou não); alguns exemplos: sexo, renda, idade, grau de envolvimento com a compra, dentre outros (MATOS; VIEIRA, 2007). Dessa forma, o

pesquisador tem a intenção de identificar como o modelo estrutural é ajustado nos distintos grupos pré-estabelecidos, bem como verificar quais são as diferenças existentes nos coeficientes de regressão, dependendo do valor da moderadora (SHARMA, DURAND; GURARIE, 1981; VIEIRA, 2009).

Para testar a invariância simultânea entre os grupos ou efeito moderador, a literatura recomenda a análise multigrupos, podendo ser sumarizada com esses procedimentos: (i) divisão do banco de dados em subgrupos, tomando-se como critério os níveis da variável a ser testada como moderadora; (ii) cálculo do ajuste do modelo em uma condição de igualdade de valores para as relações das variáveis entre os subgrupos; (iii) liberação das restrições de igualdade para que as relações entre os diferentes modelos possam variar livremente e possa ser feita a comparação entre os valores de ajustes na nova condição com os inicialmente obtidos; (iv) verificação dessa diferença: se é significativa, logo é caracterizado o efeito moderador das variáveis analisadas (BYRNE, 2010).

Com base no ponto de vista dos autores citados, optou-se por efetuar alguns testes de moderação, a fim de identificar o impacto da moderação de algumas variáveis na relação entre os construtos. Verificou-se a moderação do número de colaboradores e a amostra foi separada em dois grupos (Grupo 1 = pequenas empresas, de 20 a 99 colaboradores, e Grupo 2 = médias empresas, de 100 a 499 colaboradores). Também se observou a moderação do tempo de fundação da empresa, sendo a amostra separada em dois grupos (Grupo 1 = até 20 anos e Grupo 2 = acima de 20 anos). Outro moderador analisado foi a exportação, com a amostra sendo separada em dois grupos (Grupo 1 = não exporta e Grupo 2 = exporta). Referente ao moderador faturamento nos últimos 12 meses, a amostra foi separada em dois grupos (Grupo 1 = faturamento de pequena empresa, de 360 mil a 3,6 milhões, e Grupo 2 = acima de 3,6 milhões a 12 milhões). Por fim, o outro moderador testado foi a margem líquida de lucro projetada para o ano de 2018, que separou a amostra em dois grupos (Grupo 1 = até 10% e Grupo 2 = acima de 10%). Os resultados dessa e das demais análises estão apresentados na seção 4.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Com base na implementação de todas as etapas de investigação e dos procedimentos de análise dos dados caracterizados anteriormente, o foco das análises foi concentrado ao aprofundamento das características da amostra em investigação e, especialmente, a avaliação das relações estruturais entre os construtos. Mediante a validação do modelo e da confirmação ou não das hipóteses de pesquisa, esta pesquisa buscou alcançar conclusões de caráter teórico e empírico.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A partir do total de questionários recebidos, excluindo os casos com observações atípicas (*outliers*), obteve-se uma amostra de 303 respondentes. Para a caracterização da amostra, foram levantadas informações sobre a idade, escolaridade e gênero dos respondentes. Uma visão geral do perfil dos gestores é apresentada na Tabela 5. A predominância da faixa etária dos gestores foi entre 30 e 39 anos (36,30%), com a maioria da amostra tendo ensino superior completo e pós-graduação completa (ambos 29,37%) e, em sua maioria, o gênero masculino foi predominante (62,05%).

Tabela 5 – Perfil dos gestores

		(continua)	
	Variáveis	N	%
Faixa etária	20 a 29 anos	47	15,51
	30 a 39 anos	110	36,30
	40 a 49 anos	77	25,41
	50 a 59 anos	52	17,16
	≥ 60 anos	17	5,61
Escolaridade	Fundamental incompleto	0	0,00
	Fundamental completo	4	1,32
	Médio incompleto	7	2,31
	Médio completo	44	14,52
	Superior incompleto	62	20,46
	Superior completo	89	29,37
	Pós-graduação incompleta	8	2,64
	Pós-graduação completa	89	29,37

		(conclusão)	
Variáveis		N	%
Gênero (opcional)	Masculino	188	62,05
	Feminino	112	36,96
	Outro	0	0,00
	Não responderam	3	0,99

Fonte: dados provenientes da pesquisa descritiva (2018).

Para a caracterização do perfil das empresas, foram levantadas informações sobre o número de colaboradores, tempo de fundação, se realizavam importação e exportação, faturamento bruto nos últimos 12 meses, projeção de vendas para o ano 2018 e margem líquida de lucro para o ano 2018, conforme detalhado a seguir.

A Tabela 6 apresenta o perfil da empresa. É possível observar que a maioria das empresas tem entre 20 e 99 funcionários (64,36%) e acima de 20 anos de fundação (51,49%). Sobre importação, 134 empresas (44,22%) não trabalham com importação e 169 empresas (55,78%) trabalham, conforme segue: 1 a 5% (n=54; 17,82%); 6 a 10% (n=46; 15,18%); 11 a 15% (n=18; 5,94%), 16 a 20% (n=16; 5,28%) e mais de 20% (n=35; 11,55%). No que se refere à exportação, 115 empresas (37,95%) não trabalham com exportação e 188 empresas (62,05%) trabalham, conforme segue: 1 a 5% (n=73; 24,09%); 6 a 10% (n=45; 14,85%); 11 a 15% (n=19; 6,27%), 16 a 20% (n=30; 9,90%) e mais de 20% (n=21; 6,93%).

Tabela 6 – Perfil da empresa

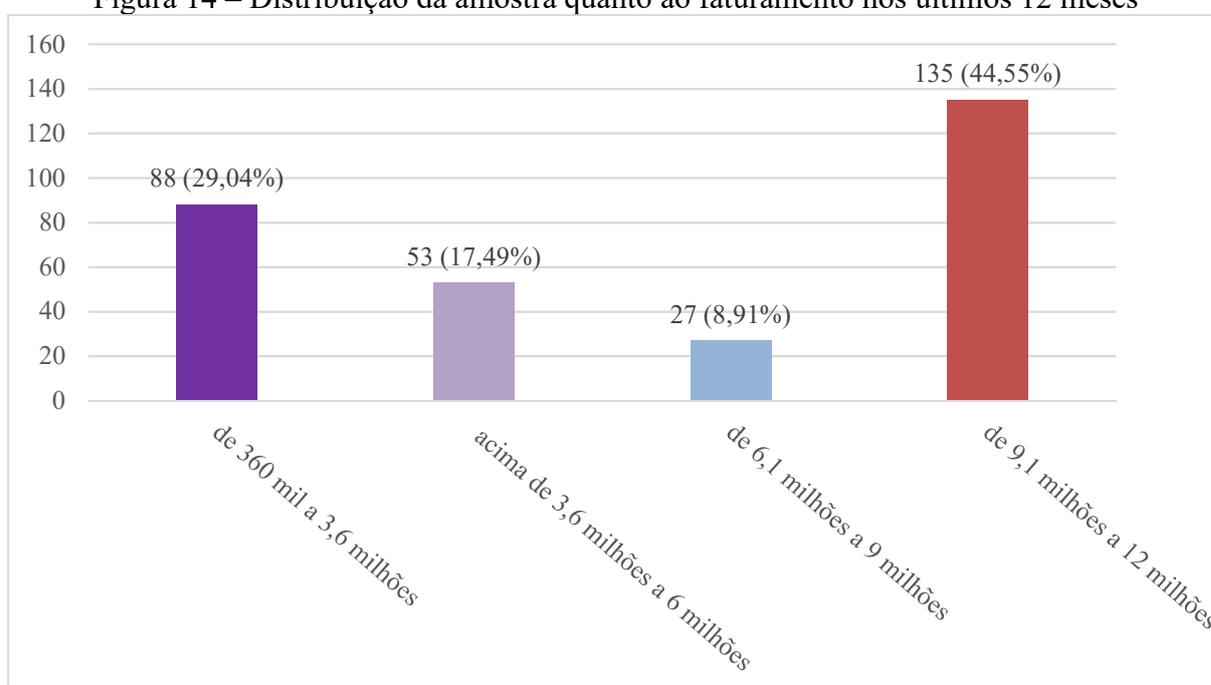
		(continua)	
Variáveis		N	%
Número de funcionários	Até de 19 colaboradores	0	0
	De 20 a 99 colaboradores	195	64,36
	De 100 a 200 colaboradores	65	21,45
	De 201 a 300 colaboradores	11	3,63
	De 301 a 400 colaboradores	4	1,32
	De 401 a 499 colaboradores	28	9,24
	Acima de 500 colaboradores	0	0
Tempo de fundação da empresa	Menos de um ano	0	0
	De 1 a 5 anos	17	5,61
	De 6 a 10 anos	36	11,88
	De 11 a 15 anos	33	10,89
	De 16 a 20 anos	61	20,13
	Acima de 20 anos	156	51,49

		(conclusão)	
Variáveis		N	%
Importação	Realiza importação	169	55,78
Exportação	Realiza exportação	188	62,05

Fonte: dados provenientes da pesquisa descritiva (2018).

Referente ao faturamento, representado pela Figura 14, pode-se observar que a maioria dos gestores (n=135; 44,55%) afirmou ter um faturamento bruto de R\$9,1 milhões a R\$12 milhões nos últimos 12 meses.

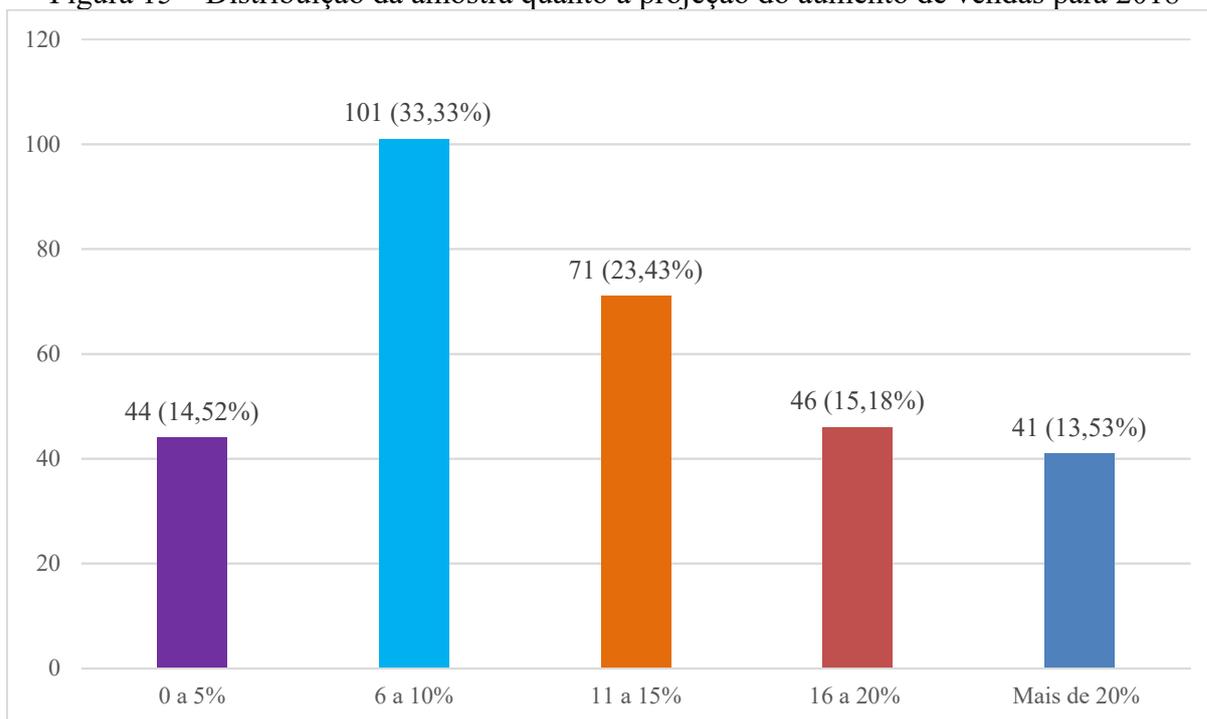
Figura 14 – Distribuição da amostra quanto ao faturamento nos últimos 12 meses



Fonte: dados provenientes da pesquisa descritiva (2018).

Quanto à projeção de vendas para o ano de 2018, a maioria dos gestores (n=101; 33,33%) estimou que o aumento de vendas no ano de 2018 seria de 6 a 10%, quando comparado com o ano anterior, conforme apresentado na Figura 15.

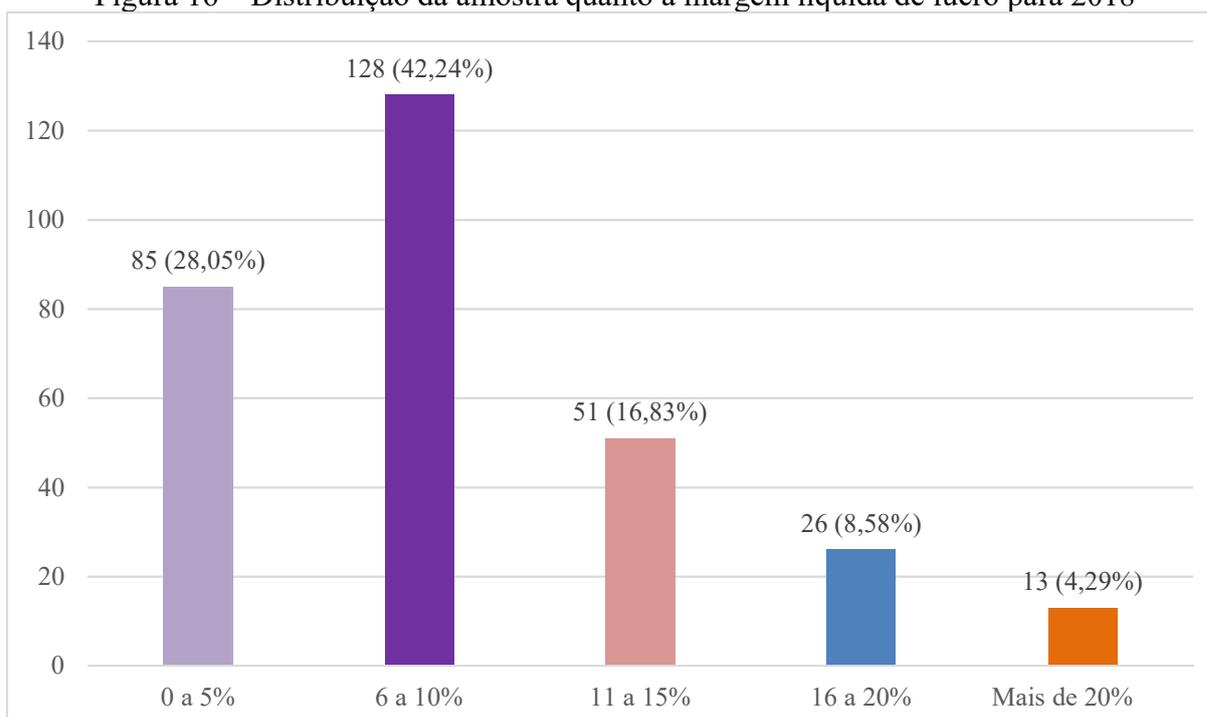
Figura 15 – Distribuição da amostra quanto à projeção do aumento de vendas para 2018



Fonte: dados provenientes da pesquisa descritiva (2018).

Em relação ao percentual de margem líquida de lucro projetado para o ano de 2018 (após IR), a maioria dos gestores (n=128; 42,24%) estimou que seria de 6 a 10%, conforme representado na Figura 16.

Figura 16 – Distribuição da amostra quanto à margem líquida de lucro para 2018



Fonte: dados provenientes da pesquisa descritiva (2018).

4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS OU INDICADORES RELATIVOS AOS CONSTRUTOS

Para apresentar e avaliar o padrão médio do ponto de vista dos gestores, foram calculados os valores mínimo e máximo, a média e o desvio padrão para cada uma das variáveis ou indicadores inerentes aos construtos em investigação, o que está apresentado na Tabela 7.

Tabela 7 – Estatística descritiva das variáveis ou indicadores relativos aos construtos
(continua)

Construto	Variável Observada (Vi)	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
OE	V ₂	303	1	7	4,95	1,509
	V ₃	303	1	7	4,36	1,841
	V ₄	303	1	7	5,03	1,469
	V ₅	303	1	7	4,66	1,494
	V ₁₀	303	1	7	5,01	1,351
	V ₁₁	303	1	7	4,70	1,402
	V ₁₂	303	1	7	4,66	1,308
CG	V ₁₃	303	1	7	4,23	1,452
	V ₁₄	303	1	7	4,07	1,417
	V ₁₅	303	1	7	4,04	1,518
	V ₁₆	303	1	7	4,00	1,437
COM	V ₁₇	303	1	7	5,10	1,362
	V ₁₉	303	1	7	4,87	1,492
	V ₂₀	303	1	7	5,26	1,436
	V ₂₁	303	1	7	4,60	1,488
CP	V ₂₂	303	1	7	4,70	1,329
	V ₂₃	303	1	7	4,43	1,424
	V ₂₄	303	1	7	4,65	1,340
	V ₂₅	303	1	7	4,58	1,409
	V ₂₆	303	1	7	4,74	1,391
	V ₂₇	303	1	7	4,78	1,343
	V ₂₈	303	1	7	4,46	1,460
	V ₃₀	303	1	7	4,29	1,479

						(conclusão)
Construto	Variável Observada (Vi)	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
GR	V ₃₁	303	1	7	5,05	1,206
	V ₃₂	303	1	7	5,27	1,332
	V ₃₃	303	1	7	4,81	1,445
	V ₃₅	303	1	7	5,10	1,266
	V ₃₆	303	2	7	5,64	1,253
	V ₃₇	303	2	7	5,00	1,237
	V ₃₉	303	2	7	5,57	1,264
	V ₄₀	303	1	7	5,34	1,332
DO	V ₄₁	303	1	7	5,13	1,321
	V ₄₂	303	1	7	5,02	1,402
	V ₄₃	303	1	7	4,90	1,531
	V ₄₄	303	1	7	4,54	1,304
	V ₄₅	303	1	7	4,43	1,325
	V ₄₇	303	1	7	4,50	1,419
	V ₄₈	303	1	7	4,38	1,500

Fonte: dados provenientes da pesquisa descritiva (2018).

Para demonstrar e avaliar o padrão médio do ponto de vista dos empreendedores, foram calculados os valores mínimo e máximo, a média e o desvio padrão para cada um dos construtos em estudo, preservando as variáveis já citadas na Tabela 7. Dessa forma, a Tabela 8 apresenta os resultados decorrentes desse procedimento. Neste estudo, observou-se que o construto que apresenta maior média (5,22) e menor desvio padrão (1,058) é a GR. O construto CG é representado pela menor média (4,09) e o maior desvio padrão (1,253).

Tabela 8 – Estatística descritiva dos fatores formativos

Fator Formativo	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
OE	303	1	7	4,77	1,140
CG	303	1	7	4,09	1,253
COM	303	1	7	4,96	1,171
CP	303	1	7	4,58	1,072
GR	303	2	7	5,22	1,058
DO	303	1	7	4,70	1,129

Fonte: dados provenientes da pesquisa descritiva (2018).

Por conseguinte, verificou-se a necessidade de aplicar um teste bivariado, a análise da variância (ANOVA), que está apresentado na análise descritiva, seção 4.3, conforme segue.

4.3 ANÁLISE DA VARIÂNCIA

Neste estudo, foi verificada a existência de diferenças significativas entre as médias das variáveis, como segue nessa ordem: (i) faturamento bruto da empresa nos últimos 12 meses *versus* tempo de fundação da empresa; (ii) GR *versus* tempo de fundação da empresa; (iii) OE *versus* percentual de margem líquida de lucro projetado para 2018; (iv) DO *versus* percentual de margem líquida de lucro projetado para 2018; e (v) DO *versus* percentual de aumento de vendas projetado para 2018.

Essa análise ocorreu por meio da Análise de Variância, isto é, mediante a aplicação de um teste bivariado. Inicialmente, a ANOVA foi estudada por Fisher e tem a finalidade de comparar a relevância das variações entre dois ou mais grupos. A denominação da sigla ANOVA provém da expressão *Analysis of Variance*, sendo chamada de f-teste em homenagem a Fisher (AYRES et al., 2007).

No pensamento de Pestana e Gageiro (2005), a ANOVA confronta variações de fontes específicas, com variação entre os grupos, as quais deveriam ser semelhantes. Os autores dizem que a *One-Way* ANOVA investiga o efeito de um fator na variável endógena, examinando se as médias da variável endógena em cada categoria do fator são ou não iguais entre si. Assim, um dos objetivos para aplicação desse teste é verificar as diferenças significativas entre as variáveis analisadas. A regra foi verificar se havia ou não diferença significativa ($p < 0,05$) entre os grupos; posteriormente, foram examinadas as diferenças das médias.

Foram comparados a variável faturamento bruto da empresa nos últimos 12 meses *versus* o fator tempo de fundação da empresa. Nesse caso, observou-se que houve diferenças significativas ($p < 0,05$) dentro do grupo faturamento, isto é, obteve-se $p = 0,002$, o que confirma a existência de diferença significativa nesses grupos, conforme apresentado na Tabela 9.

Tabela 9 – Faturamento bruto da empresa nos últimos 12 meses *versus* tempo de fundação da empresa

Modelo	Soma dos Quadrados	Df	Quadrados Médios	F	Sig.
Entre Grupos	28,602	4	7,151	4,419	0,002
Faturamento Nos Grupos	482,236	298	1,618		
Total	510,838	302			

Fonte: dados provenientes da pesquisa descritiva (2018).

Assim sendo, ao analisar os grupos citados, foi possível observar que, para o tempo de fundação acima de 20 anos, a média de faturamento foi de 3,97 (ou seja, de R\$9,1 milhões a R\$12 milhões/ano). Por outro lado, para o tempo de fundação de 6 a 10 anos, a média foi de 3,14 – diferença significativa no nível de $p < 0,05$. Logo, identificou-se que as empresas com mais tempo de atuação no mercado possuem faturamento maior do que as que atuam há menos tempo no mercado, conforme apresentados na Tabela 10. Na sequência, a Tabela 11 apresenta as diferenças das médias das variáveis estudadas.

Tabela 10 – Faturamento bruto da empresa nos últimos 12 meses *versus* tempo de fundação da empresa

Modelo	Faixa Tempo de Fundação	N	Média	Desvio Padrão
	2	17	3,35	1,367
	3	36	3,14	1,313
Faturamento	4	33	3,42	1,275
	5	61	3,54	1,219
	6	156	3,97	1,272
Total:		303	3,69	1,301

Fonte: dados provenientes da pesquisa descritiva.

Tabela 11 – Faturamento bruto da empresa nos últimos 12 meses *versus* tempo de fundação da empresa

Modelo	Grupos <i>versus</i> Grupos		Diferença Média (I-J)	Erro Padrão	Sig.
	3	6	-0,829*	0,235	0,000
Faturamento	4	6	-0,544*	0,244	0,026
	5	6	-0,427*	0,192	0,027

Fonte: dados provenientes da pesquisa descritiva (2018).

Foram comparadas a variável GR *versus* o fator tempo de fundação da empresa. Nesse caso, observou-se que houve diferenças significativas ($p < 0,05$) dentro do grupo faturamento, isto é, obteve-se $p = 0,001$, o que confirma a existência de diferença significativa nesse grupo, conforme apresentado na Tabela 12.

Tabela 12 – Gestão dos recursos *versus* tempo de fundação da empresa

Modelo	Soma dos Quadrados	Df	Quadrados Médios	F	Sig.
Entre Grupos	19,802	4	4,951	4,637	0,001
GR Nos Grupos	318,164	298	1,068		
Total	337,966	302			

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva (2018).

Logo, ao analisar a variável citada, foi possível observar que, para o tempo de fundação de 1 a 5 anos, a média foi de 5,85. Já para o tempo de fundação de 16 a 20 anos, a média foi de 4,87 – diferença significativa no nível de $p < 0,05$. Isso pode indicar que as organizações com menos tempo de atuação no mercado apresentaram uma melhor gestão dos seus recursos (tangíveis e intangíveis) do que as empresas com mais tempo de atuação, conforme apresentado na Tabela 13.

Tabela 13 – Gestão dos recursos *versus* tempo de fundação da empresa

Modelo	Faixa Tempo de Fundação	N	Média	Desvio Padrão
GR	2	17	5,85	0,693
	3	36	5,60	0,822
	4	33	5,11	1,248
	5	61	4,87	1,079
	6	156	5,23	1,038
Total:		303	5,22	1,058

Fonte: dados provenientes da pesquisa descritiva (2018).

Uma das possíveis justificativas para os resultados encontrados pode ser que empresas com menos tempo de atuação no mercado apresentam maior flexibilidade de adaptação às constantes mutações mercadológicas, bem como suas buscas por inovações. Outro fator pode estar relacionado a serem empresas que estão iniciando suas atividades e com menos recursos financeiros, o que pode conduzir a uma gestão mais ajustada de seus recursos, podendo indicar,

também, que futuros estudos poderiam identificar por que empresas mais recentes apresentam uma melhor gestão dos seus recursos.

As empresas podem conquistar vantagens de desempenho sustentadas pela acumulação de recursos que produzem valor econômico. Esses recursos são relativamente escassos e podem suportar as tentativas de imitação, aquisição ou substituição por parte da concorrência (BARNEY, 1991; SAMPLER, 1998). A seguir, a Tabela 14 apresenta as diferenças das médias das variáveis estudadas.

Tabela 14 – Gestão dos recursos *versus* tempo de fundação da empresa

Modelo	Grupos <i>versus</i>	Grupos	Diferença Média (I-J)	Erro Padrão	Sig.
GR	2	4	0,747*	0,308	0,016
	2	5	0,982*	0,283	0,001
	2	6	0,626*	0,264	0,018
	3	2	-0,747*	0,308	0,016
	5	3	-0,726*	0,217	0,001
	5	6	-0,356*	0,156	0,023

Fonte: dados provenientes da pesquisa descritiva (2018).

Foram comparados a variável OE *versus* o fator percentual de margem líquida de lucro projetado para 2018 (após IR). Nesse caso, observou-se que houve diferenças significativas ($p < 0,05$) dentro do grupo OE, isto é, obteve-se $p = 0,001$, o que confirma a existência de diferença significativa nesses grupos, conforme demonstrado na Tabela 15.

Tabela 15 – Orientação empreendedora *versus* percentual de margem líquida de lucro projetado para 2018

Modelo	Soma dos Quadrados	Df	Quadrados Médios	F	Sig.
Entre Grupos	22,608	4	5,652	4,556	0,001
OE Nos Grupos	369,689	298	1,241		
Total	392,298	302			

Fonte: dados provenientes da pesquisa descritiva (2018).

Logo, ao analisar a variável citada, foi possível observar que, para o percentual de margem líquida de lucro projetado para 2018 de 16 a 20%, a média foi de 4,97. Para o percentual de margem líquida de lucro projetado para 2018 de 0 a 5%, a média foi de 4,33 – diferença significativa no nível de $p < 0,05$. Isso pode indicar que as organizações com maior margem

líquida de lucro têm uma OE mais significativa do que as organizações menos lucrativas, conforme apresentado na Tabela 16. Por sua vez, a Tabela 17 apresenta as diferenças das médias das variáveis estudadas.

Tabela 16 – Orientação empreendedora *versus* percentual de margem líquida de lucro projetado para 2018

Modelo	Faixa Margem líquida de lucro	N	Média	Desvio Padrão
OE	1	85	4,33	1,112
	2	128	4,95	1,070
	3	51	4,90	0,979
	4	26	4,97	1,164
	5	13	4,81	1,791
Total:		303	4,77	1,140

Fonte: dados provenientes da pesquisa descritiva (2018).

Tabela 17 – Orientação empreendedora *versus* percentual de margem líquida de lucro projetado para 2018

Modelo	Grupos <i>versus</i> Grupos	Diferença Média (I-J)	Erro Padrão	Sig.
OE	1 2	-0,621*	0,156	0,000
	1 3	-0,572*	0,197	0,004
	1 4	-0,638*	0,250	0,011

Fonte: dados provenientes da pesquisa descritiva (2018).

Foram comparados a variável DO *versus* o fator percentual de margem líquida de lucro projetado para 2018 (após IR). Nesse caso, observou-se que houve diferenças significativas ($p < 0,05$) dentro do grupo DO, isto é, obteve-se $p = 0,005$, o que confirma a existência de diferença significativa nesses grupos, conforme demonstrado na Tabela 18.

Tabela 18 – Desempenho organizacional *versus* percentual de margem líquida de lucro projetado para 2018

Modelo	Soma dos Quadrados	Df	Quadrados Médios	F	Sig.
Entre Grupos	18,552	4	4,638	3,771	0,005
DO Nos Grupos	366,547	298	1,230		
Total	385,099	302			

Fonte: dados provenientes da pesquisa descritiva (2018).

Assim, ao analisar a variável citada, foi possível observar que, para o percentual de margem líquida de lucro projetado para 2018 como mais de 20%, a média foi de 5,30. Para o percentual de margem líquida de lucro projetado para 2018 como de 0 a 5%, a média foi de 4,37 – diferença significativa no nível de $p < 0,05$. Isso pode indicar que as organizações com maior margem líquida de lucro têm DO superior do que as organizações menos lucrativas, conforme apresentado na Tabela 19.

Tabela 19 – Desempenho organizacional *versus* percentual de margem líquida de lucro projetado para 2018

Modelo	Faixa Margem líquida de lucro	N	Média	Desvio Padrão
DO	1	85	4,37	1,161
	2	128	4,72	1,105
	3	51	4,85	1,024
	4	26	5,08	1,161
	5	13	5,30	1,014
Total:		303	4,70	1,129

Fonte: dados provenientes da pesquisa descritiva (2018).

Uma das possíveis justificativas para os resultados encontrados pode estar relacionada à gestão organizacional, ao lançamento de produtos, ao grau de inovatividade e à proatividade (LUMPKIN; DESS, 1996; RICHARD; MURTHI; ISMAIL, 2007). A Tabela 20 apresenta as diferenças das médias das variáveis estudadas.

Tabela 20 – Desempenho organizacional *versus* percentual de margem líquida de lucro projetado para 2018

Modelo	Grupos <i>versus</i> Grupos	Diferença Média (I-J)	Erro Padrão	Sig.
DO	1 2	-0,344*	0,155	0,027
	1 3	-0,471*	0,196	0,017
	1 4	-0,708*	0,249	0,005
	1 5	-0,922*	0,330	0,006

Fonte: dados provenientes da pesquisa descritiva (2018).

Quando comparados a variável DO *versus* o percentual de aumento de vendas projetado para 2018, observou-se que houve diferenças significativas ($p < 0,05$) dentro do grupo DO, isto é, obteve-se $p < 0,000$, o que confirma a existência de diferença significativa nesses grupos, conforme demonstrado na Tabela 21.

Tabela 21 – Desempenho organizacional *versus* percentual de aumento de vendas projetado para 2018

Modelo	Soma dos Quadrados	Df	Quadrados Médios	F	Sig.
Entre Grupos	24,967	4	6,242	5,165	0,000
DO Nos Grupos	360,132	298	1,208		
Total	385,099	302			

Fonte: dados provenientes da pesquisa descritiva (2018).

Sendo assim, ao analisar a variável citada, foi possível observar que, para o percentual do aumento de vendas projetado para 2018 de 0 a 5%, a média foi de 4,05 – diferença significativa no nível de $p < 0,05$. Ao avaliar de forma geral os resultados encontrados, observou-se que as empresas que projetaram um aumento de vendas acima de 6% apresentaram melhor DO. Isso pode indicar que as organizações com maior percentual de vendas têm DO superior do que as organizações com uma projeção menor de vendas (SIN et al., 2006; LARENTIS et al., 2013; SACILOTO et al., 2017), conforme apresentado na Tabela 22. Por sua vez, a Tabela 23 apresenta as diferenças das médias das variáveis estudadas.

Tabela 22 – Desempenho organizacional *versus* percentual de aumento de vendas projetado para 2018

Modelo	Faixa Aumento de vendas	N	Média	Desvio Padrão
DO	1	44	4,05	1,277
	2	101	4,83	1,061
	3	71	4,77	0,958
	4	46	5,00	1,038
	5	41	4,64	1,272
Total:		303	4,70	1,129

Fonte: dados provenientes da pesquisa descritiva (2018).

Tabela 23 – Desempenho organizacional *versus* percentual de aumento de vendas projetado para 2018

Modelo	Grupos <i>versus</i> Grupos	Diferença Média (I-J)	Erro Padrão	Sig.
DO	1 2	-0,781*	0,199	0,000
	1 3	-0,721*	0,211	0,001
	1 4	-0,951*	0,232	0,000
	1 5	-0,596*	0,239	0,013

Fonte: Dados provenientes da pesquisa descritiva (2018).

4.4 VALIDAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

O processo de desenvolvimento da validade do modelo estrutural segue diretrizes gerais expostas, com adequação dos construtos e a identificação da qualidade dos ajustes (*Goodness of Fit* – GOF), uma vez que a validação do modelo estrutural ocorre baseada na qualidade dos GOFs, conforme foi apresentado na subseção 3.4.4.

Na Tabela 24, estão apresentadas as medidas de ajustes obtidas com base no método de estimação da Máxima Verossimilhança, que também representam os resultados dos estudos das matrizes de covariâncias estimadas e observadas. Logo, o ajustamento geral pode ser analisado utilizando as mesmas premissas do modelo de mensuração, a saber: empregando um valor integrando de χ^2 para o modelo estrutural, um índice absoluto, um índice incremental, um indicador de qualidade do ajuste e um de má qualidade do ajuste.

É nesse pensamento que Hair Jr. et al. (2009) destacam que adequar o modelo até atingir um bom ajuste não é considerado o suficiente para dar sustentação à teoria estrutural proposta. Sendo assim, cabe ao pesquisador ir além dos ajustes e examinar também as estimativas de variância explicadas para os construtos endógenos, de modo comparável à análise de R^2 efetuada na regressão múltipla.

Tabela 24 – Índices de ajuste da análise fatorial confirmatória dos construtos do modelo proposto

Índices	Construtos Analisados					
	GR	OE	CG	COM	CP	DO
$\chi^2/g1$ (CMIN/DF) (< 5)	7,838	9,634	3,712	3,541	5,864	2,760
GFI (> 0,9)	0,823	0,818	0,970	0,972	0,881	0,961
AGFI (> 0,9)	0,764	0,746	0,940	0,944	0,841	0,932
RMSEA (0,05 a 0,08)	0,150	0,169	0,095	0,092	0,127	0,076
NFI (> 0,9)	0,886	0,929	0,972	0,959	0,880	0,971
TLI (> 0,9)	0,900	0,836	0,976	0,965	0,900	0,975
CFI (> 0,9)	0,900	0,844	0,980	0,970	0,900	0,981
IFI (> 0,9)	0,900	0,900	0,980	0,971	0,900	0,981

Fonte: dados provenientes da pesquisa descritiva (2018).

No que se refere ao índice $\chi^2/g1$ (CMIN/DF), os construtos que atenderam ao valor indicado foram: CG, COM e DO. Com relação a esse índice, esta pesquisa observou que o resultado alcançado pelo construto CP (5,864) ficou ao nível de fronteira, uma vez que a literatura sugere < 5.

Em relação ao índice GFI, os construtos que atenderam ao valor indicado foram: CG, COM e DO. Cabe destacar que os resultados dos construtos que ficaram ao nível de fronteira foram: GR (0,823), OE (0,818) e CP (0,881), visto que a literatura sugere $> 0,9$.

Ao observar o índice AGFI, esta investigação indicou que os construtos que atenderam ao valor indicado foram: CG, COM e DO. O construto CP ficou ao nível de fronteira (0,841), considerando o recomendado pela literatura, que é $> 0,9$.

Para o RMSEA, os construtos não atenderam a faixa de valores indicados pela literatura.

Já para o NFI, os construtos que atenderam ao valor indicado foram: OE, CG, COM e DO. Uma ressalva está direcionada aos construtos: GR (0,886) e CP (0,880), uma vez que esses resultados ficaram ao nível de fronteira, quando a literatura sugere $> 0,9$.

Para o TLI, os construtos que atenderam ao valor indicado foram: GR, CG, COM, CP e DO. Cabe destacar que o construto OE (0,836) teve seu resultado ao nível de fronteira, já que a literatura sugere $> 0,9$.

Para o CFI, os construtos que atenderam ao valor indicado foram: GR, CG, COM, CP e DO. Uma ressalva está direcionada ao construto OE (0,844), que ficou ao nível de fronteira, uma vez que a literatura indica que esses índices sejam $> 0,9$.

Por fim, referente ao IFI, todos os construtos atenderam ao valor indicado pela literatura, uma vez que o ideal é que este índice seja $> 0,9$.

Na sequência, conforme Tabela 25, apresentam-se os índices de ajustes do modelo estrutural.

Tabela 25 – Índices de ajustes do modelo estrutural

Índices Analisados	Resultados
χ^2/df (CMIN/DF) (< 5)	2,128
GFI ($> 0,9$)	0,806
AGFI ($> 0,9$)	0,772
RMSEA (0,05 a 0,08)	0,061
NFI ($> 0,9$)	0,849
TLI ($> 0,9$)	0,903
CFI ($> 0,9$)	0,913
IFI ($> 0,9$)	0,914

Fonte: dados provenientes da pesquisa descritiva (2018).

Portanto, mediante análise do GOF de cada construto e do modelo estrutural, conforme ilustrado na Tabela 24 e na Tabela 25, percebeu-se que os resultados foram satisfatórios, uma vez que alguns indicadores atendem aos valores de referências, conforme recomendações da literatura, em especial, o que indicam Hair Jr. et al. (2009) e Arbuckle (2009). Cabe ressaltar que, embora alguns construtos apresentaram alguns índices fora do recomendado, isso não os invalida, uma vez que Hair Jr. et al. (2009) dizem que a utilização de três ou quatro índices de ajuste proporciona evidências adequadas de ajustes do modelo.

Nos índices analisados para o modelo estrutural, foi possível perceber que os resultados obtidos para o CMIN/DF (2,128), o RMSEA (0,061), o TLI (0,903), o CFI (0,913) e o IFI (0,914) atenderam as indicações da literatura. No entanto, para os índices GFI (0,806) e NFI (0,849), esta investigação observou que seus resultados ficaram ao nível de fronteira, uma vez que a literatura sugere $> 0,9$. Cabe destacar que o único índice que não atendeu ao valor mínimo indicado pela literatura foi o AGFI (0,772), já que a literatura sugere $> 0,9$.

4.5 TESTES DAS HIPÓTESES

Para testar as hipóteses pertinentes ao modelo teórico proposto, foram analisadas a significância e a amplitude dos coeficientes de regressão estimados. A Tabela 26 tem a finalidade de apresentar os resultados desses diagnósticos, os quais estão descritos na sequência.

Tabela 26 – Teste de hipóteses

H _i	Relação		Estimate Não Padronizado	Estimate Padronizado	S.E.	C.R. (β)	Significância	Resultado	
H ₁	GR	--->	DO	0,185	0,176	0,177	1,042	$p = 0,297$	Não Suportada
H ₂	OE	--->	DO	0,655	0,758	0,275	2,381	$p = 0,017$	Suportada
H ₃	CG	--->	DO	-1,864	-1,503	1,117	-1,668	$p = 0,095$	Não Suportada
H ₄	COM	--->	DO	0,838	0,961	0,322	2,598	$p = 0,009$	Suportada
H ₅	CP	--->	DO	0,412	0,470	0,202	2,039	$p = 0,041$	Suportada
H ₆	CG	--->	GR	0,938	0,793	0,124	7,537	$p = 0,001$	Suportada
H ₇	OE	--->	CG	0,599	0,859	0,080	7,532	$p = 0,001$	Suportada
H ₈	CG	--->	COM	1,257	0,884	0,158	7,944	$p < 0,001$	Suportada
H ₉	CG	--->	CP	1,176	0,830	0,145	8,114	$p < 0,001$	Suportada

Fonte: dados provenientes da pesquisa descritiva (2018).

No ponto de vista de Hair Jr. et al. (2009), um coeficiente de regressão significativo aponta que a relação entre duas variáveis é evidenciada empiricamente. Desse modo, as hipóteses, os caminhos estruturais, os coeficientes não padronizados, os erros-padrão, os coeficientes padronizados e o teste de significância, ilustrados na Tabela 26, comprovam os valores dos resultados do estudo empírico. Conforme já apresentado, das nove hipóteses em investigação, cinco delas testaram seu impacto no DO e as outras quatro hipóteses testaram a relação entre os construtos.

Assim sendo, inicialmente, este estudo apresentou os construtos que impactam no DO, sendo que três deles alcançaram suporte estatístico para serem aceitos, que são: H2 ($\beta = 2,381$, $p = 0,017$), H4 ($\beta = 2,598$, $p = 0,009$) e H5 ($\beta = 2,039$, $p = 0,041$). Todavia, as hipóteses H1 e H3 não foram suportadas, sendo rejeitadas.

A Hipótese 2 confirmou que a OE tem um impacto positivo e significativo no DO, o que está de acordo com o pensamento de Lumpkin e Dess (1996b). A OE está atrelada à orientação estratégica da empresa, abrangendo aspectos empresariais específicos da tomada de decisões, métodos e práticas. Assim, ela reflete em como a organização opera e não o que ela faz.

Da mesma forma, a Hipótese 4 confirmou que a COM tem um impacto positivo e significativo no DO, o que também foi afirmado pela literatura de Day (1994, p. 38): observou-se que a “orientação para mercado representa uma habilidade superior no entendimento e satisfação dos clientes”. Slotegraaf e Dickson (2004) ressaltam que os pesquisadores de estratégia têm evidenciado as capacidades como sendo fatores essenciais para a vantagem competitiva. Os estudos atrelados à estratégia apresentam que o desempenho superior da empresa está diretamente relacionado à COM.

Na Hipótese 5, observou-se a confirmação de que a CP tem um impacto positivo e significativo no DO. Dutta, Zbaracki e Bergen (2003) defendem que a CP de uma organização é fundamental. Cabe ressaltar que sua função é vista como um conjunto de rotinas, habilidades, sistemas, *know-how*, mecanismos de coordenação e recursos complementares complexos no aumento do desempenho da empresa.

Na sequência, estão apresentados os resultados das quatro hipóteses investigadas, as quais tiveram a finalidade de testar a relação existente entre os construtos. Ao analisar os resultados obtidos, esta tese afirma que todas essas hipóteses obtiveram suporte estatístico para serem aceitas: H6 ($\beta = 7,537$, $p < 0,001$), H7 ($\beta = 7,532$, $p < 0,001$), H8 ($\beta = 7,944$, $p < 0,001$) e H9 ($\beta = 8,114$, $p = 0,001$).

Com relação à Hipótese 6, foi confirmado que a CG tem um impacto positivo e significativo na GR. A CG e a GR são conceitos distintos, mas relacionados. A capacidade é incorporada nas organizações de várias maneiras; um dos mais comuns é por meio do capital humano. Os resultados de desempenho são provenientes das práticas e capacidade de recursos. Os gestores conduzem estrategicamente práticas dos recursos humanos para manter seu elemento humano, inclusive esperam que os efeitos da GR se manifestem para suas organizações de maneira positiva e significativa (MELTON; MEIER, 2017).

A Hipótese 7 também foi confirmada, ao observar-se que a OE tem um impacto positivo e significativo na CG. As empresas podem ser consideradas como entidades empreendedoras e o comportamento empreendedor pode fazer parte de suas atividades (COVIN; SLEVIN, 1991). A OE parte de uma escolha estratégica deliberada pelos gestores, em que novas oportunidades de negócios podem ser alcançadas com sucesso (LUMPKIN; DESS, 1996a). Ademais, outros estudos também confirmam que a OE tem um impacto positivo no DO, assim aumentando o crescimento dos negócios (ZAHRA; GARVIS, 2000; OKPARA, 2009).

Da mesma forma, a Hipótese 8 também foi confirmada, por se identificar que a CG tem um impacto positivo e significativo na COM. Sendo assim, a literatura traz que, quando há CG, por parte dos gestores, a COM torna-se eficaz no processo de formulação de estratégias, o que permite avaliar as circunstâncias ambientais, que, por sua vez, apresentam impacto positivo sobre o DO (JIAO et al., 2013).

Com relação à Hipótese 9, foi confirmado que a CG tem um impacto positivo e significativo na CP. Estudos apontam que as práticas de precificação das organizações podem ser classificadas em termos das informações nas quais as decisões de precificação são baseadas, relacionadas ao valor do cliente, concorrência e custos (INGENBLEEK et al., 2003). É nesse pensamento que se destaca que práticas de preços estão relacionadas em como os gerentes empregam informações para tomada de decisão de preço (INGENBLEEK; VAN DER LANS, 2013).

Por fim, cabe ressaltar que as hipóteses H1 e H3 não foram suportadas, o que constata não haver efeito direto da GR e da CG no DO. No entanto, elas possuem um efeito indireto importante no desempenho. Segundo Helfat e Peteraf (2003), as CDs constroem, integram ou reconfiguram capacidades operacionais. Elas não afetam diretamente o DO, mas indiretamente contribuem para ele por meio do seu efeito sobre as capacidades operacionais e suas dimensões.

Ademais, verificou-se a existência de efeitos indiretos por meio de outros construtos no DO. Observou-se a existência dos efeitos indiretos no construto CG por meio dos construtos

COM e CP, resultante do efeito indireto com o beta padronizado igual a 0,955 e a significância igual a $p < 0,000$ conforme indicação na literatura. Já para o construto GR não se identificou a existência de efeito indireto significativo. Na sequência, serão apresentados os coeficientes de determinação, na seção 4.6.

4.6 COEFICIENTES DE DETERMINAÇÃO

No que tange ao coeficiente de determinação (R^2), destaca-se que a sua função é informar a proporção da variância de uma variável dependente, a qual é justificada pelas variáveis independentes. Assim sendo, esta tese doutoral afirma que 71,2% da variância do DO, a variável dependente, é explicada por suas variáveis independentes, que são: GR, OE, CG, COM e CP. Os coeficientes de determinação (R^2) do modelo teórico proposto estão apresentados na Tabela 27.

Tabela 27 – Coeficientes de determinação – modelo teórico

Variáveis Independentes	Coeficientes de Determinação (R^2)
GR	0,629
OE	0,589
CG	0,738
COM	0,781
CP	0,690
Variável Dependente	Coeficientes de Determinação (R^2)
DO	0,712

Fonte: dados provenientes da pesquisa descritiva (2018).

Portanto, tendo como base os resultados obtidos, a contribuição dos fatores alusivos ao julgamento e significado na explicação da variável dependente foi de 71,2%, que, mediante o pensamento de Cohen (1992), é um grande efeito. O autor defende o ponto de vista de que, na interpretação dada à significância estatística do coeficiente de determinação de uma regressão (R^2) na área das ciências comportamentais, 2% é considerado como um pequeno efeito, 13%, como um médio efeito e, a partir de 26%, um grande efeito.

4.7 ANÁLISE DO EFEITO MODERADOR DO NÚMERO DE COLABORADORES, DO TEMPO DE FUNDAÇÃO, DA EXPORTAÇÃO, DO FATURAMENTO E DA MARGEM DE LUCRO

O efeito moderador foi realizado por meio da MEE de multigrupos. Assim, dividiu-se a amostra em dois grupos, os quais tiveram a força dos seus indicadores medidos e comparados, tendo como finalidade avaliar a diferença ou a variação entre eles. Logo, foram realizados os testes comparativos entre os grupos, por meio dos Índices Críticos para Diferenças entre os Parâmetros (*Critical Ratios for Differences Between Parameters*).

Nesta tese, considerou-se a indicação da literatura de Preacher e Hayes (2004), na qual os autores defendem o ponto de vista de que as diferenças entre os grupos com Z-scores devem ser superiores a $\pm 1,96$, as quais apontam um nível de significância menor do que 0,05 (p-valor $< 0,05$) e um intervalo de confiança de 95%. No teste de moderação, analisou-se o número de colaboradores, o tempo de fundação da empresa, se a empresa trabalhava ou não com exportação, o faturamento dos últimos 12 meses e a margem líquida de lucro projetada para o ano de 2018.

Em relação ao número de colaboradores, a amostra foi separada em dois grupos: Grupo 1 = pequenas empresas, de 20 a 99 colaboradores – com 195 casos e Grupo 2 = médias empresas, de 100 a 499 colaboradores – com 108 casos. No que tange ao tempo de fundação da empresa, a amostra foi separada em dois grupos: Grupo 1 = até 20 anos – com 147 casos e Grupo 2 = acima de 20 anos – com 156 casos. Para exportação, a amostra foi separada em dois grupos: Grupo 1 = não exporta – com 115 casos e Grupo 2 = exporta – com 188 casos. Referente ao faturamento nos últimos 12 meses, a amostra foi separada em dois grupos: Grupo 1 = faturamento de pequena empresa, de 360 mil a 3,6 milhões – com 88 casos e Grupo 2 = acima de 3,6 milhões a 12 milhões – com 215 casos. No que se refere à margem líquida de lucro projetada para o ano de 2018, a amostra foi separada em dois grupos: Grupo 1 = até 10% – com 213 casos e Grupo 2 = acima de 10% – com 90 casos.

No teste do número de colaboradores, identificou-se que, de todas as relações testadas, a única moderação que foi significativa foi entre a CG e a CP, apresentando um Z-score = -1,960. Sendo assim, empresas de pequeno porte, isto é, de 20 a 99 colaboradores, apresentaram uma relação entre a CG e a CP mais forte do que empresas de médio porte, ou seja, de 100 a 499 colaboradores ($\beta = 0,854$ vs. $\beta = 0,713$), conforme apresentado na Tabela 28.

Tabela 28 – Efeito moderador do número de colaboradores

Caminhos Estruturais	Número de Colaboradores	Estimate Não Padronizado (b)	Erro	Estimate Padronizado (β)	t-values	p	Z-Score
CG → CP	de 20 a 99 colaboradores	1,368	0,216	0,854	6,324	$p = 0,000$	-1,960
	de 100 a 499 colaboradores	0,818	0,180	0,713	4,539	$p = 0,000$	

Fonte: dados provenientes da pesquisa descritiva (2018).

No teste do tempo de fundação da empresa, ou seja, o tempo de atuação no mercado, identificou-se que a CP e o DO resultaram em uma relação significativa, apresentando um Z-score = -2,466. Sendo assim, observou-se que as empresas que atuam até 20 anos no mercado têm uma relação mais forte do que empresas que atuam acima de 20 anos no mercado ($\beta = 1,041$ vs. $\beta = -0,654$).

Ainda no teste do tempo de fundação da empresa, identificou-se que a OE e DO apresentarem uma relação significativa, conforme um Z-score = -2,317. Logo, observou-se que as empresas que atuam até 20 anos no mercado têm uma relação mais forte entre OE e DO do que empresas que atuam acima de 20 anos no mercado ($\beta = 1,558$ vs. $\beta = -0,153$). Os valores para o efeito moderador do tempo de empresa estão apresentados na Tabela 29.

Tabela 29 – Efeito moderador do tempo de fundação da empresa

Caminhos Estruturais	Tempo de Fundação	Estimate Não Padronizado (b)	Erro	Estimate Padronizado (β)	t-values	p	Z-Score
CP → DO	Até 20 anos	0,898	0,282	1,041	3,185	$p = 0,001$	-2,466
	Acima de 20 anos	-0,562	0,521	-0,654	-1,080	$p = 0,280$	
OE → DO	Até 20 anos	1,255	0,441	1,558	2,845	$p = 0,004$	-2,317
	Acima de 20 anos	-0,139	0,409	-0,153	-0,340	$p = 0,734$	

Fonte: dados provenientes da pesquisa descritiva (2018).

Por fim, nos testes dos efeitos de moderação, optou-se por verificar os seguintes possíveis efeitos moderadores, a saber: se as empresas trabalhavam ou não com exportação; o faturamento dos últimos 12 meses; e a margem líquida de lucro projetada para o ano de 2018.

Para esses testes efetuados, observou-se que não houve efeitos moderadores em nenhuma das relações do modelo teórico proposto.

Portanto, os testes de moderação são fundamentais para entender de forma mais segmentada as relações entre os construtos. Assim, no teste do número de colaboradores, os achados indicaram que há moderação entre o construto CG e CP: as empresas de pequeno porte apresentaram uma relação entre a CG e a CP mais significativa ($p < 0,05$) do que organizações de médio porte. É indispensável que o gestor gerencie suas decisões proativamente, exercendo o nível de preços lucrativo e rentável pela geração de valor aos clientes e à organização, sem a obrigatoriedade de aumentar o volume de vendas da empresa (MONROE, 2003; NAGLE; HOLDEN, 2003; DE TONI; MAZZON, 2013; DE TONI et al., 2016).

Também no teste do tempo de fundação da empresa, identificou-se a existência de moderação significativa entre os construtos OE e DO. Logo, as organizações que atuam até 20 anos no mercado têm uma relação mais significativa ($p < 0,05$) entre OE e DO do que empresas que atuam há mais de 20 anos no mercado. O comportamento do gestor reflete na sua forma de agir inovadora, proativa e de assumir riscos (LUMPKIN; DESS, 1996a; WIKLUND; SHEPHERD, 2005; VEGA-VAZQUEZ; COSSIO-SILVA; REVILLA-CAMACHO, 2016).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta tese pesquisou sobre a relação entre a gestão dos recursos, a orientação empreendedora, a capacidade gerencial, a capacidade de orientação para o mercado, a capacidade de precificação e o desempenho organizacional em indústrias do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha. Assim sendo, contribuir com o conhecimento sobre a relação entre esses construtos justifica a relevância de investigar os fatores que conduzem as empresas ao seu desempenho, as quais têm valor para o desenvolvimento de pessoas, organizações e países. Cabe ressaltar que esses construtos foram fundamentados na Teoria Baseada em Recursos e na Teoria das Capacidades Dinâmicas.

A GR é definida de distintas formas. Wetter-Edman et al. (2014) destacam Zimmermann, em sua obra apresentada no ano de 1951, dizendo que os recursos “não são”, entretanto, ao invés disso, eles “se tornam”. Dessa forma, a integração de recursos se refere à incorporação e à aplicação de recursos de uma empresa em conjunto, isto é, está na forma em como eles são gerenciados (MOELLER, 2008). Os recursos investigados neste estudo foram os tangíveis e intangíveis, conforme propostos por Wernerfelt (1984), Barney (1986) e Grant (1991).

A OE foi interpretada como uma qualidade individual do gestor, o qual é visto como um indivíduo que constantemente desafia a incerteza do ambiente por meio da implementação de ações corporativas. Esse construto foi analisado mediante a ótica de três elementos: (i) inovatividade; (ii) assunção de riscos; e (iii) inovatividade, conforme proposto por Miller e Friesen (1982), Miller (1983) e Covin e Slevin (1989). O construto OE está relacionado ao comportamento empreendedor, que reflete na forma inovadora de agir, na forma proativa e de assumir riscos. Isto é, o conceito de OE é atribuído à empresa que se esforça em inovar seus produtos ou mercados, explora com determinado risco e age de forma proativa em relação aos seus concorrentes.

No que tange às capacidades, as quais foram oriundas das CDs, observou-se a CG dos gestores, que está atrelada a uma postura proativa e ambiental, objetivando uma abordagem estratégica. A criação de valor não é oriunda da posse de recursos e, sim, de seu uso, e a quantidade de valor criado está relacionada a como esses recursos são trabalhados na organização. Para o desenvolvimento das empresas, elas necessitam desenvolver de forma contínua a sua *expertise*; dessa forma, os gestores necessitam ter habilidades empreendedoras, especialmente, CG. A CG, assim, está relacionada à administração eficiente da gestão dos seus recursos.

Pesquisadores na área de estratégia têm evidenciado as capacidades como sendo fatores fundamentais para o desempenho organizacional e a vantagem competitiva. Assim, a COM está relacionada à capacidade de idealizar estratégias que alinhem de forma adequada os recursos disponíveis e que possibilitam à organização alcançar os seus objetivos estratégicos. Observa-se, também, que as empresas possuem distintas orientações estratégicas e enfrentam constantemente mutações internas e externas; assim, é fundamental o desenvolvimento da COM, a fim de que os gestores possam tomar suas decisões estratégicas proativamente. Inclusive, estudos relacionados à estratégia afirmam que o desempenho superior da firma está diretamente relacionado à COM.

O processo de precificação foi observado por meio de três elementos, quais sejam: (i) a identificação dos preços no mercado; (ii) as estratégias para definir os próprios preços; e, por fim, (iii) uma análise dos preços propostos. Pesquisadores de precificação vêm demonstrando interesse em direcionar atenção às CPs para aumentar a vantagem competitiva e o DO. Portanto, os especialistas sugerem que os gestores não se concentrem apenas nos determinantes externos quando definem seus preços, mas também que as capacidades internas sejam consideradas, uma vez que elas lhes permitem criar uma vantagem competitiva com base em seus preços. Os gestores devem considerar que diferentes situações contextuais sugerem vantagens para distintas combinações dos componentes da CP.

A escolha metodológica desta tese foi a da abordagem quantitativa por meio da utilização da técnica de Modelagem de Equações Estruturais. Esta pesquisa foi composta pelo modelo teórico proposto, embasado pelo referencial teórico e testado no objeto de pesquisa, que foi o setor metalmeccânico da Serra Gaúcha.

O objetivo geral da tese doutoral foi propor e testar um modelo conceitual do DO delineando os fatores-chave que contribuem para a *performance* das organizações de pequenas e médias empresas do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha, o qual foi alcançado com a conclusão dos objetivos específicos. Dessa forma, o intento de propor um modelo teórico que representasse a relação entre a GR, a OE, a CG, a COM, a CP e o DO foi alcançado por meio da revisão da literatura e dos testes estatísticos quantitativos da pesquisa.

Quanto aos objetivos específicos, o primeiro foi identificar, a partir da revisão da literatura, de que forma os construtos podem impactar no desempenho das organizações. Esse objetivo foi alcançado por meio da bibliometria, a qual foi realizada em cinco bases de dados: EBSCO, Emerald, SAGE, Scopus e Web of Science, conforme as três leis da bibliometria, que são: (i) a Lei de Bradford, que se refere à produtividade de periódicos; (ii) a Lei de Lotka, que

se refere à produtividade científica de autores; e (iii) a Lei de Zipf, que se refere à frequência de palavras.

O segundo objetivo específico foi mensurar o quanto os construtos impactam no DO e o terceiro foi identificar a relação entre os construtos. Ambos foram alcançados por meio da fase quantitativa, tendo sido efetuados testes de hipóteses, amparados pela técnica de MEE.

O quarto objetivo específico foi validar o modelo teórico proposto a partir de uma *survey* com as indústrias do setor metalmeccânico. Esse objetivo foi atingido por meio da aplicação da pesquisa, a qual tomou como base os resultados quantitativos que tiveram hipóteses suportadas ou não suportadas (rejeitadas). Cabe destacar que, das nove hipóteses propostas, apenas duas não foram suportadas e, assim, rejeitadas: H1 (“A gestão dos recursos tem um impacto positivo e significativo no desempenho organizacional.”) e H3 (“A capacidade gerencial tem um impacto positivo e significativo no desempenho organizacional.”) As hipóteses testadas e confirmadas agregam conhecimento sobre o DO.

Para as hipóteses rejeitadas, a hipótese 1 e a hipótese 3, verificou-se que ambas não apresentaram impacto direto no desempenho organizacional, todavia, apresentaram impacto de forma indireta. Uma vez que, pode-se perceber que a capacidade gerencial impacta de forma positiva e significativa na gestão dos recursos. Também, observou-se que a CG está relacionada à outras capacidades, como a COM e a CP. Desta forma, conjuntamente, elas podem apresentar impacto no DO. Mediante o posicionamento de Desarbo et al. (2015) e Teece (2018), são distintas as capacidades que influenciam na *performance* organizacional, além disso, elas são consideradas como estratégias competitivas. Uma administração estratégica está atrelada à adaptação, integração e reconfiguração das competências e capacidades corporativas, conforme as mutações mercadológicas.

O quinto e último objetivo específico foi identificar os fatores moderadores que podem interferir na relação entre os construtos analisados com o DO. Esse objetivo foi alcançado por meio dos testes dos seguintes moderadores: (i) número de colaboradores; (ii) tempo de fundação da empresa; (iii) se a empresa trabalhava ou não com exportação; (iv) faturamento dos últimos 12 meses; e (v) margem líquida de lucro projetada para o ano de 2018.

Por meio dos testes dos efeitos moderadores, identificou-se que, no teste do número de colaboradores, os achados indicaram que há moderação entre o construto CG e o construto CP: as empresas de pequeno porte apresentaram uma relação entre esses construtos mais significativa ($p < 0,05$) do que organizações de médio porte. No teste do moderador tempo de fundação da empresa, identificou-se a existência de moderação significativa entre os construtos OE e DO: as organizações que atuam até 20 anos no mercado têm uma relação mais

significativa ($p < 0,05$) entre esses construtos do que empresas que atuam há mais de 20 anos no mercado.

Além disso, observou-se que não houve efeitos moderadores em nenhuma das relações do modelo teórico proposto com: (i) se as empresas trabalhavam ou não com exportação; (ii) o faturamento dos últimos 12 meses; e (iii) a margem líquida de lucro projetada para o ano de 2018. Logo, identificou-se isso como uma limitação da pesquisa, visto que não foi realizado um estudo prévio teórico que justificasse tais relações. Sugere-se, como estudos futuros, o desenvolvimento de suporte teórico para as moderações que também possa justificar as relações significativas e não significativas.

Nesta pesquisa, por meio do teste bivariado ANOVA, foi verificada a relação existente entre grupos de variáveis, nesta ordem: (i) faturamento bruto da empresa nos últimos 12 meses *versus* tempo de fundação da empresa; (ii) GR *versus* tempo de fundação da empresa; (iii) OE *versus* percentual de margem líquida de lucro projetado para 2018; (iv) DO *versus* percentual de margem líquida de lucro projetado para 2018; e (v) DO *versus* percentual de aumento de vendas projetado para 2018.

Nesse teste, verificou-se que as empresas com mais tempo de atuação no mercado possuem faturamento maior do que as que atuam há menos tempo no mercado. As organizações com menos tempo de atuação no mercado apresentaram uma melhor gestão dos seus recursos (tangíveis e intangíveis) do que as empresas com mais tempo de atuação. As empresas com maior margem líquida de lucro apresentaram uma OE mais significativa do que as organizações menos lucrativas. As empresas com maior margem líquida de lucro têm DO superior do que as organizações menos lucrativas. E as firmas com maior percentual de vendas apresentaram DO superior do que as organizações com uma projeção menor de vendas.

Ademais, mediante os testes de moderação, verificou-se a existência de efeitos indiretos por meio de outros construtos no DO. Assim, observou-se a existência dos efeitos indiretos no construto CG por meio dos construtos COM e CP, resultante do beta padronizado igual a 0,955 e significância igual a 0,000 (menor que 0,05), conforme indicação na literatura.

Por outro lado, para o construto GR, não se identificou a existência de efeito indireto. Presume-se que, por meio de outros construtos, poderia haver efeito indireto, porém, neste estudo, isso não foi testado, o que fica como sugestão para estudos futuros. Para estudos futuros também se sugere fazer uma pesquisa qualitativa a fim de buscar justificativas para as duas hipóteses rejeitadas, verificando a influência da GR e da CG no desempenho das organizações.

No que tange à validação do modelo estrutural, com base nos resultados obtidos, a contribuição dos fatores alusivos ao julgamento e significado na explicação da variável

dependente foi de 71,2%. Isto é, de acordo com os resultados, 71,2% da variância do construto desempenho organizacional (variável dependente) pode ser explicada pelos seguintes construtos: gestão dos recursos, orientação empreendedora, capacidade gerencial, capacidade de orientação para o mercado e capacidade de precificação (variáveis independentes), o que atesta um forte poder explicativo (AFIFI; MAY; CLARK, 2012; TABACHNICK; FIDELL, 2012).

Inclusive, 71,2% da variância do construto desempenho organizacional (variável dependente), mediante o ponto de vista de Cohen (1992), é considerado um grande efeito. O autor afirma que, na interpretação dada para a significância estatística do coeficiente de determinação de uma regressão (R^2) na área das ciências comportamentais, considera-se 2% como um pequeno efeito, 13% como um médio efeito e, a partir de 26%, um grande efeito. Sendo assim, esta tese apresenta um avanço na fronteira do conhecimento, por meio de uma análise conjunta desses construtos.

Dentre as contribuições desta tese doutoral, destaca-se como contribuição teórica a evolução da compreensão do quanto os construtos influenciam no DO, bem como a relação existente entre eles. Esta pesquisa também validou um modelo teórico, o que contribuiu de maneira científica nesta área do conhecimento, agregando novos estudos ao tema DO. O intuito é incentivar as práticas de GR e capacidades nas indústrias metalmeccânicas da Serra Gaúcha. Esses resultados são considerados fundamentais por contribuírem para a teoria e para a prática da *performance* organizacional.

Como outra contribuição teórica, destaca-se que as hipóteses testadas e confirmadas agregam conhecimento sobre os fatores-chave que levam as organizações ao seu desempenho. Os testes realizados contribuíram para a teoria, pois permitiram analisar cinco construtos em uma amostra composta por 303 empresas de um mesmo setor econômico. Os resultados alcançados nesta tese reforçam a bibliografia, a qual enfatiza os efeitos positivos dos construtos estudados com o DO. Inclusive, este estudo trouxe a confirmação da moderação por meio do número de colaboradores e do tempo de fundação das empresas.

O conjunto de construtos e de relações testadas e validadas reforça a importância de que os recursos e as capacidades são fundamentais para a *performance* das empresas, o que está condizente com a literatura, contribuindo teoricamente. Tal contribuição é relevante para a literatura do DO, uma vez que a OE, a COM e a CP são construtos relativamente recentes, pouco explorados e, conseqüentemente, estão distantes do esgotamento teórico. Dessa forma, as evidências empíricas do estudo trazem uma melhor compreensão do impacto desses fatores

para as pesquisas futuras e contribuem para auxiliar os gestores na construção de suas estratégias organizacionais.

Esta pesquisa também contribui na identificação de três capacidades organizacionais (CG; COM e CP). Essas capacidades foram apontadas como fundamentais para o desempenho organizacional. Ambas foram oriundas dos microfundamentos propostos por Teece (2007, 2009), elementos que contribuem para o desenvolvimento das capacidades organizacionais. A lente teórica das capacidades dinâmicas é um eixo fundamental para geração de outras capacidades vinculadas às estratégias organizacionais. Logo, as três capacidades investigadas nesta tese caracterizam-se pela mobilização de recursos e capacidades, a fim de atender as estratégias dos negócios, conforme o dinamismo do ambiente e gerar oportunidades de renovação dos negócios. Ademais, sugere-se como estudos futuros a identificação de outras capacidades organizacionais que possam impactar positivamente na *performance* das empresas.

Em relação ao setor metalmecânico da Serra Gaúcha, o objeto de estudo desta pesquisa, contribui-se com a visualização da prática do DO de PMEs por meio da GR, da OE, da CG, da COM e da CP, assim como a relação entre: (i) a CG e a GR; (ii) a OE e a CG; (iii) a CG e a COM; e (iv) a CG e a CP. Dessa forma, as indústrias do setor metalmecânico da Serra Gaúcha, por meio do resultado da pesquisa, podem se utilizar desses fatores-chave como forma de melhorar a *performance* de suas organizações.

Esta pesquisa também trouxe contribuições gerenciais, as quais advêm como resultado do estudo em seu viés empírico, oferecendo diretrizes para auxiliar na tomada de decisão dos gestores. Sendo assim, esta tese pode contribuir afirmando que são distintos os fatores que levam a organização ao seu desempenho financeiro e de mercado, os quais necessitam ser trabalhados de forma integrada. Em vista disso, esta investigação contribui para o delineamento de estratégias que apresentam como foco os determinantes para o DO.

Dessa forma, um dos fatores determinantes para o desempenho está relacionado à postura estratégica do gestor, uma vez que o seu comportamento empreendedor reflete na forma de agir inovadora, proativa e de assumir riscos. É necessário que o gestor tenha uma orientação para o mercado proativa, para, assim, possibilitar-lhe um melhor entendimento do mercado, a fim de satisfazer as necessidades latentes dos seus clientes. A capacidade de *marketing* é observada como a capacidade de coordenar e integrar recursos e habilidades internas, para agir proativamente em mercados com rápidas e constantes mudanças (PENG; LIN, 2017).

Ainda como implicações gerenciais, destaca-se a CP. A estratégia de preço é essencial para o desenvolvimento da organização, logo deve estar inserida no planejamento estratégico da empresa, uma vez que a estratégia de preço impacta nas receitas, na lucratividade, na

rentabilidade e na *performance*. A rentabilidade das organizações está atrelada a uma estratégia de preços que enfatiza suas capacidades, habilidades e vantagens corporativas contra seus concorrentes, considerando as necessidades de seus clientes e sua disposição a pagar (FORMAN; HUNT, 2005; DE TONI et al., 2016).

Portanto, os resultados desta tese doutoral ratificam que 71,2% da explicação do desempenho podem estar relacionados aos construtos analisados. Assim sendo, cabe ao gestor desenvolver uma melhor compreensão de como está sendo desenvolvido em sua empresa cada um dos construtos aqui trabalhados. Este estudo sugere que os gestores façam um diagnóstico empresarial desses fatores-chave, bem como aperfeiçoá-los e inseri-los nas estratégias organizacionais, pois o alto poder de explicação desses construtos neste estudo mostra que são fatores fundamentais para contribuir positivamente na *performance* da firma, no âmbito financeiro e de mercado.

Esta tese identificou que os fatores-chave que apresentaram maior impacto positivo e significativo no DO foram: (i) a COM ($\beta = 0,838$); (ii) a OE ($\beta = 0,655$); e (iii) a CP ($\beta = 0,412$). Esses construtos podem ser uma importante orientação para os gestores iniciarem uma análise de seus processos e desenvolverem estratégias que possam levar a um melhor DO. Ademais, como futuras pesquisas sugere-se a continuidade desta investigação, dando prosseguimento aos conhecimentos aqui apresentados, no mesmo contexto desta pesquisa, os quais possibilitem a realização de estudos comparativos. Da mesma forma, é fundamental a realização de pesquisas que considerem outras capacidades organizacionais, objetivando capacidades essenciais para a *performance* organizacional.

Este estudo trouxe algumas limitações. Uma delas está centrada na opção desta pesquisa ser de abordagem quantitativa por meio de uma *survey* de corte transversal. Recomenda-se, assim, para futuras pesquisas, fazer uma investigação quantitativa, mas com corte longitudinal, o que pode oportunizar estudos em tempos diferentes, com a finalidade de acompanhar as mudanças do DO em distintos cenários econômicos, os quais, por sua vez, poderiam identificar outros fatores-chave que impactam na *performance* das indústrias do setor metalmeccânico.

Investigar apenas um setor considera-se uma limitação do estudo, uma vez que, nesta tese analisou-se predominante o ponto de vista dos gestores especificamente do setor metalmeccânico. Por conseguinte, esta pesquisa também limitou-se a região da Serra Gaúcha, o que não oportunizou a comparação em distintos setores de diferentes regiões. Em vista disso, sugere-se que sejam realizadas pesquisas em mais de um setor e região, tendo a finalidade de

comparar seus resultados. Além do mais, outra sugestão é a realização de estudos qualitativos em multicase, utilizando os mesmos construtos propostos nesta tese doutoral.

Também, pode-se perceber que outra limitação está vinculada à ausência da combinação de uma pesquisa com abordagem quantitativa seguida de uma pesquisa com abordagem qualitativa, nessa ordem. A pesquisa qualitativa, com determinado número de gestores de indústrias do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha, poderia explicar o motivo pelo qual determinadas hipóteses não foram confirmadas. Por fim, considera-se uma limitação a investigação somente de pequenas e médias empresas, logo, sugere-se para futuras pesquisas além de estudar as organizações de pequeno e médio porte, que sejam investigadas as empresas de grande porte, para testar o modelo proposto nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. Managing assets and skills: the key to a sustainable competitive advantage. **California Management Review**, v. 31, n. 1, p. 91-106, 1989.
- AARS. Associação do Aço do Rio Grande do Sul. **Estatísticas**. 2016. Disponível em: <<http://www.aars.com.br/?m=sessao&page=15>>. Acesso em: 20 fev. 2017.
- ABEBE, M. Electronic commerce adoption, entrepreneurial orientation and small and medium-sized enterprise (SME) performance. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 21, n. 1, p. 100-116, 2014.
- ABUKHALIFEH, A. N.; SOM, A. P. M. The antecedents affecting employee engagement and organizational performance. **Asian Social Science**, v. 9, n. 7, p. 41-46, 2013.
- ADAMS, J. H.; KHOJA, F. M.; KAUFFMAN, R. An empirical study of buyer-supplier relationships within small business organizations. **Journal of Small Business Management**, v. 50, n. 1, p. 20-40, 2012.
- AFIFI, A.; MAY, S.; CLARK, V. A. **Practical multivariate analysis**. 5th edition. Boca Raton: Taylor & Francis Group, 2012.
- AHUJA, G.; LAMPERT, C. M. Entrepreneurship in the large corporation: a longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6/7, p. 521-543, 2001.
- AKROFI, S. Evaluating the effects of executive learning and development on organisational performance: implications for developing senior manager and executive capabilities. **International Journal of Training and Development**, v. 20, n. 3, p. 177-199, 2016.
- AL-DAMOE, F. M. A.; HAMID, K. A.; OMAR, K. M. Human resource management practices on human resource outcomes in Libyan firms: empirical evidence. **Asian Social Science**, v. 11, n. 23, p. 51-58, 2015.
- AL-DHAAFRI, H. S.; AL-SWIDI, A. K. The impact of total quality management and entrepreneurial orientation on organizational performance. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 33, n. 5, p. 597-614, 2016.
- _____; _____. YUSOFF, R. Z. B. The mediating role of total quality management between the entrepreneurial orientation and the organizational performance. **TQM Journal**, v. 28, n. 1, p. 89-111, 2016.
- _____; YUSOFF, R. Z. B.; AL-SWIDI, A. K. The relationship between enterprise resource planning, total quality management, organizational excellence, and organizational performance-the mediating role of total quality management and organizational excellence. **Asian Social Science**, v. 10, n. 14, p. 158-178, 2014.
- ALEGRE, J.; CHIVA, R. Linking entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational learning capability and innovation performance. **Journal of Small Business Management**, v. 51, n. 4, p. 491-507, 2013.

ALFES, K. et al. The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 2, p. 330-351, 2013.

ALLAMEH, S. M.; KHALILAKBAR, R. Exploring the antecedents of innovation performance: the roles of entrepreneurial orientation, learning orientation and organisational learning. **International Journal of Business Excellence**, v. 14, n. 4, p. 470-485, 2018.

ALLEE, V. Value network analysis and value conversion of tangible and intangible assets. **Journal of Intellectual Capital**, v. 9, n. 1, p. 5-24, 2008.

ALMATROOSHI, B.; SINGH, S. K.; FAROUK, S. Determinants of organizational performance: a proposed framework. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 65, n. 6, p. 844-859, 2016.

ALTINAY, L.; WANG, C. L. The influence of an entrepreneur's socio-cultural characteristics on the entrepreneurial orientation of small firms. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 18, n. 4, p. 673-694, 2011.

ALVAREZ, S. A.; BUSENITZ, L. W. The entrepreneurship of resource-based theory. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 755-775, 2001.

ALVAREZ-SUESCUN, E. Testing resource-based propositions about IS sourcing decisions. **Industrial Management and Data Systems**, v. 107, n. 6, p. 762-779, 2007.

AMBROSINI, V.; BOWMAN, C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 29-49, 2009.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.

ANDERSON, B. S.; ESHIMA, Y. The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs. **Journal of Business Venturing**, v. 28, n. 3, p. 413-429, 2013.

ANDERSON, J. C.; GERBING, D. W. Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. **Psychological Bulletin**, v. 103, n. 3, p. 411-423, 1988.

ANDREEVA, T.; CHAIKA, V. **Dynamic capabilities**: what they need to be dynamic? [Working Paper, 10 (E)] São Petersburgo: St. Petersburg State University, 2006.

ANDREWS, R.; BOYNE, G. A. Capacity, leadership, and organizational performance: testing the black box model of public management. **Public Administration Review**, v. 70, n. 3, p. 443-454, 2010.

_____; _____; WALKER, R. M. Strategy content and organizational performance: an empirical analysis. **Public Administration Review**, v. 66, n. 1, p. 52-63, 2006.

ANTONCIC, B.; HISRICH, R. D. Clarifying the intrapreneurship concept. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 10, n. 1, p. 7-24, 2003.

ARBUCKLE, J. L. **Amos™ 18 user's guide**. Chicago: SPSS, 2009.

ARCAND, M. et al. Human resource management bundles and organizational performance: the case of the Canadian financial cooperative industry = Systèmes de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 75, n. 3, p. 497-524, 2004.

ARORA, A.; ARORA, A. S.; SIVAKUMAR, K. Relationships among supply chain strategies, organizational performance, and technological and market turbulences. **International Journal of Logistics Management**, v. 27, n. 1, p. 206-232, 2016.

ARTHURS, J. D; BUSENITZ, L. W. Dynamic capabilities and venture performance: the effects of venture capitalists. **Journal of Business Venturing**, v. 21, n. 2, p. 195-215, 2006.

AUGIER, M.; TEECE, D. Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. **Organization Science**, v. 20, n. 2, p. 410, 2009.

AVLONITIS, G.; INDOUNAS, K.; GOUNARIS, S. Pricing objetivos ao longo do ciclo de vida do serviço: algumas evidências empíricas. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 5/6, p. 696-714, 2005.

AYRES, M. et al. **BIOESTAT 5.0: aplicações estatísticas nas áreas das ciências bio-médicas**. Belém: Ong Mamirauá, 2007.

BAGAUDINOVA, N. G. et al. Formation of synergetic effect of human resource management of business organization. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 5, n. 12, p. 15-20, 2014.

BAGOZZI, R. Structural equations models in marketing research. In: BAGOZZI, R. **Principles of Marketing Research**. Cambridge: Blackwell, 1994.

BAGOZZI, R.P.; YI, Y.; PHILLIPS, L.W. Assessing construct validity in organizational research. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, p. 421-458, 1991.

BAHADIR, S. C.; BHARADWAJ, S.; PARZEN, M. A meta-analysis of the determinants of organic sales growth. **International Journal of Research in Marketing**, v. 26, n. 4, p. 263-275, 2009.

BAKER, M. J. Selecting a research methodology. **The Marketing Review**, v. 1, p. 373-397, 2001.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, LDA, 2009.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

_____. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

_____. Looking inside for competitive advantage. **Academy of Management Executive**, v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.

_____. Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. **Management Science**, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986.

_____. Why resource-based theory's model of profit appropriation must incorporate a stakeholder perspective. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 13, p. 3305-3325, 2018.

_____; CLARK, D. N. **Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage**. New York: Oxford University, 2007.

_____; DAVID, M. W.; KETCHEN Jr., D. J. The resource based view of the firm: ten years after 1991. **Journal of management**, v. 27, p. 625-641, 2001.

_____; KETCHEN, D. J.; WRIGHT, M. The future of resource-based theory: revitalization or decline? **Journal of Management**, v. 37, n. 5, p. 1299-1315, 2011.

BARON, R. M.; KENNY, D. A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 51, n. 6, p. 1173-1182, 1986.

BARRALES-MOLINA, V.; MARTÍNEZ-LÓPEZ, F. J.; GÁZQUEZ-ABAD, J. C. Dynamic marketing capabilities: toward an integrative framework. **International Journal of Management Reviews**, v. 16, n. 4, p. 397-416, 2014.

_____; MONTES, F. J. L.; GUTIERREZ-GUTIERREZ, L. J. Dynamic capabilities, human resources and operating routines: a new product development approach. **Industrial Management and Data Systems**, v. 115, n. 8, p. 1388-1411, 2015.

BARRETO, I. Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 256-280, 2010.

BASILE, A. Entrepreneurial orientation in SMEs: risk-taking to entering international markets. **Far East Journal of Psychology and Business**, v. 7, n. 2, p. 1-17, 2012.

_____; FARACI, R. Aligning management model and business model in the management innovation perspective the role of managerial dynamic capabilities in the organizational change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 28, n. 1, p. 43-58, 2015.

BENDIG, D. et al. On micro-foundations of dynamic capabilities: a multi-level perspective based on CEO personality and knowledge-based capital. **Long Range Planning**, v. 51, n. 6, p. 797-814, 2018.

BERGGREN, K.; EEK, M. **The emerging pricing capability**. Master thesis, School of Economics and Management, Lund University, Lund, 2007.

BHATT, G. A resource-based perspective of developing organizational capabilities for business transformation. **Knowledge and Process Management**, v. 7, n. 2, p. 119-129, 2000.

BHATTI, N. et al. Human resource management and SMEs business growth in Pakistan. **Asian Social Science**, v. 8, n. 6, p. 136-139, 2012.

BIGDELI, Z.; GAZNI, A. Authors' sources of information: a new dimension in information scattering. **Scientometrics**, v. 92, n. 3, p. 505-521, 2012.

BOGNER, W.; BANSAL, P. Knowledge management as a basis of sustained high performance. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 1, p. 165-188, 2007.

BONTIS, N. Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. **International Journal of Management Reviews**, v. 3, n. 1, p. 41-60, 2001.

_____. Intellectual capital: an explanatory study that develop measures and models. **Management Decision**, v. 36, n. 2, p. 63-76, 2004.

_____. Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. **International Journal of Technology Management**, v. 18, n. 5-8, p. 433-462, 1999.

_____. National intellectual capital index: a united nations initiative for the arab region. **Management Decision**, v. 36, n. 2, p. 63-76, 1998.

BOOTH, A. D. A. A "law" of occurrences for words of low frequency. **Information and Control**, v. 10, n. 4, p. 386-393, 1967.

BOSELIE, P.; DIETZ, G.; BOON, C. Commonalities and contradictions in HRM and performance research. **Human Resource Management Journal**, v. 15, n. 3, p. 67-94, 2005.

BOSO, N.; STORY, V. M.; CADOGAN, J. W. Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: study of entrepreneurial firms in a developing economy. **Journal of Business Venturing**, v. 28, n. 6, p. 708-727, 2013.

BOULTON, R. S.; LIBERT, B. D.; SAMEK, S. M. **Cracking the value code**. New York: Harper Collins Publishers, 2001.

BOWEN, F. E. et al. The role of supply management capabilities in green supply. **Production and Operations Management**, v. 10, n. 2, p. 174-189, 2001.

BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform corporate-level strategy. **British Journal of Management**, v. 14, n. 4, p. 289-303, 2003.

BOXALL, P.; PURCELL, J. **Strategy and human resource management**. Basingstoke: Pallgrave MacMillan, 2003.

_____; _____. **Strategy and human resource management**. 3rd ed. United Kingdom: Palgrave MacMillan, 2011.

BOYNE, G. A. et al. Top management turnover and organizational performance: a test of a contingency model. **Public Administration Review**, v. 71, n. 4, p. 572-581, 2011.

BRADFORD, S. C. Sources of information on specific subjects. **Engineering**, v. 137, p. 85-86, 1934.

BREI, V. A.; LIBERALI, G. O uso de modelagem em equações estruturais na área de *marketing* no Brasil. In: ENCONTRO DE *MARKETING* DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (EMA), 1., 2004, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, RS: [s.n.], 2004.

BROOKES, B. C. Bradford's law and the bibliography of science. **Nature**, v. 224, n. 1, p. 953-956, 1969.

BROUTHERS, K. D.; ANDRIESSEN, F.; NICOLAES, I. Driving Blind: strategic decision-making in small companies. **Long Range Planning**, v. 31, p. 130-138, 1998.

BRUNI, D. S.; VERONA, G. Dynamic marketing capabilities in science-based firms: an exploratory investigation of the pharmaceutical industry. **British Journal of Management**, v. 20, n. 1, p. 101- 117, 2009.

BRYMAN, A.; BELL. **Business research methods**. New York: Oxford University Press, 2003.

BULLER, P. F.; MCEVOY, G. M. Strategy, human resource management and performance: sharpening line on sight. **Human Resource Management Review**, v. 22, n. 1, p. 43-56, 2012.

BURGELMAN, R. Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study. **Management Science**, v. 29, p. 1349-1364, 1983.

BURGESS, P. M. Capacity building and the elements of public management. **Public Administration Review**, v. 35, n. 1, p. 705-716, 1975.

BYGDAS, A. L. Enacting dynamic capabilities in distributed organisational environments. **Proceedings of the EGOS Conference**, Bergen, Norway, 2006.

BYRNE, B. M. **A Primer of LISREL**: basic applications and programming for confirmatory factor analytic models. New York: Springer-Verlag, 1989.

_____. **Structural equation modeling with AMOS**: basic concepts applications, and programming. 2nd ed. New York: Routledge, 2010.

CABRITA, M. R.; BONTIS, N. intellectual capital and business performance in the portuguese banking industry. **International Journal of Technology Management**, v. 43, p. 212-237, 2008.

CAI, L. et al. Entrepreneurial orientation and external technology acquisition: an empirical test on performance of technology-based new ventures. **Journal of Business Economics and Management**, v. 15, n. 3, p. 544-561, 2014.

_____; HUGHES, M.; YIN, M. The relationship between resource acquisition methods and firm performance in chinese new ventures: the intermediate effect of learning capability. **Journal of Small Business Management**, v. 52, p. 365-389, 2014.

CAMELO-ORDAZ, C. et al. The intrapreneur and innovation in creative firms. **International Small Business Journal**, v. 30, n. 5, p. 513-535, 2012.

CAMISÓN, C.; MONFORT-MIR, V. M. Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. **Tourism Management**, v. 33, n. 4, p. 776-789, 2012.

CANALS, J. **Managing corporate Growthg**. New York: Oxford University Press, 2000.

CANO, C. R.; CARRILLAT, F. A.; JARAMILLO, F. A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. **International Journal of Research in Marketing**, v. 21, n. 2, p. 179-200, 2004.

CAPEL. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Considerações sobre Qualis Periódicos: Administração, Ciências Contábeis e Turismo**. 2016. Disponível em:
<http://www.capes.gov.br/images/documentos/Qualis_periodicos_2016/Consideracoes_Qualis_Periodicos_Area_27__2016_08_19_ADMINISTRA%C3%87%C3%83O.pdf>. Acesso em: 7 fev. 2017.

CARMELI, A.; TISHLER, A. The relationships between intangible organizational elements and organizational performance. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 13, p. 1257-1278, 2004.

CARTON, R. B.; HOFER, C. W. **Measuring Organizational Performance: metrics for entrepreneurship and strategic management research**. Cheltenham, UK; Northampton, MA: Edward Elgar, 2006.

CARVALHO, C. E. **Relacionamento entre ambiente organizacional, capacidades, orientação estratégica e desempenho: um estudo no setor hoteleiro**. 2011. 210 f. Tese (Doutorado em Administração e Turismo) – Universidade do Vale do Itajaí, Programa de Doutorado em Administração e Turismo, 2011.

CASTANIAS, R. P.; HELFAT, C. E. Managerial resources and rents. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 155-171, 1991.

CASTRO Jr., D. F. L. **Estratégias para a hotelaria executiva catarinense: uma análise entre as capacidades mercadológicas, diferenciação de serviços e desempenho**. 2013. 194 f. Tese (Doutorado em Administração e Turismo) – Universidade do Vale do Itajaí, Programa de Doutorado em Administração e Turismo, 2013.

CAVES, R. E. Economic analysis end the quest for competitive advantage. **The American Economic Review**, v. 74, n. 2, p. 127-132, 1984.

CAVUSGIL, E.; SEGGIE, S. H.; TALAY, M. B. Dynamic capabilities view: foundations and research agenda. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 15, n. 2, p. 159-166, 2007.

- CEGARRA-NAVARRO, J. G.; SÁNCHEZ-VIDAL, E. M.; CEGARRA-LEIVA, D. Balancing exploration and exploitation of knowledge through an unlearning context: an empirical investigation in SMEs. **Management Decision**, v. 49, n. 7, p. 1099-1119, 2011.
- CEPEDA, G.; VERA, D. Dynamic capabilities and operational capabilities: a knowledge management perspective. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 5, p. 426-437, 2007.
- CHANG, K. H.; CHEN, Y.; HUANG, H. F. Information technology and partnership dynamic capabilities in international subcontracting relationships. **International Business Review**, v. 24, n. 2, p. 276-286, 2015.
- CHATTERJEE, A.; HAMBRICK, D. C. It's all about me: narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. **Administrative Science Quarterly**, v. 52, n. 3, p. 351-386, 2007.
- CHAVEZ, R. et al. Manufacturing capability and organizational performance: the role of entrepreneurial orientation. **International Journal of Production Economics**, v. 184, p. 33-46, 2017.
- CHEN, J.; LING, Y. CEO golden-mean thinking, ambidextrous orientation and organizational performance in Chinese context. **Nankai Business Review International**, v. 1, n. 4, p. 460-479, 2010.
- CHEN, K. H. et al. Service innovation and new product performance: the influence of market-linking capabilities and market turbulence. **International Journal of Production Economics**, v. 172, p. 54-64, 2016.
- CHEN, M. J.; HAMBRICK, D. C. Speed, stealth, and selective attack: how small firms differ from large firms in competitive behaviour. **The Academy of Management Journal**, v. 38, n. 2, p. 453-482, 1995.
- CHEN, Y. C.; LI, P. C.; EVANS, K. R. Effects of interaction and entrepreneurial orientation on organizational performance: insights into market driven and market driving. **Industrial Marketing Management**, v. 41, p. 1019-1034, 2012.
- CHEN, Y. Y. K.; JAW, Y. L.; WU, B. L. Effect of digital transformation on organisational performance of SMEs: evidence from the Taiwanese textile industry's web portal. **Internet Research**, v. 26, n. 1, p. 186-212, 2016.
- CHENG, J. H.; CHEN, M. C.; HUANG, C. M. Assessing inter-organizational innovation performance through relational governance and dynamic capabilities in supply chains. **Supply Chain Management**, v. 19, n. 2, p. 173-186, 2014.
- CHURCHILL Jr., G. **Marketing research: methodological foundations**. Orlando: Dryden Press, 1999.
- CODIN. Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro. **Setores de negócio: metalmecânico**. 2013. Disponível em: <<http://www.codin.rj.gov.br/Paginas/SetoresNegocio/SetorMetalMecanico.aspx>>. Acesso em: 30 nov. 2016.

COHEN, J. A power primer. **Psychological Bulletin**, v. 112 n. 1, 133-159, 1992.

_____. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. New York: Academic Press, 1977.

COHEN, W.; LEVINTHAL, D. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.

COLLINS, C. J.; CLARK, K. D. Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. **Academy of Management Journal**, v. 46, n. 6, p. 740-752, 2003.

COLLIS, D. J. Research note: how valuable are organizational capabilities? **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 1, p. 143-152, 1994.

_____; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources: strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, p. 118-128, 1995.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Business research: a practical guide for undergraduate and postgraduate students**. 3rd ed. London: Palgrave Macmillan, 2009.

_____; _____. **Pesquisa em administração: um guia para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COLTON, D. A.; ROTH, M. S.; BEARDEN, W. O. Drivers of international e-tail performance: the complexities of orientations and resources. **Journal of International Marketing**, v. 18, n. 1, p. 1-22, 2010.

CONNER, K. A Historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? **Journal of Management**, v. 17, n. 1, 121-154, 1991.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Business research methods**. 12. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2013.

COVIN, J. G.; COVIN, T. J. Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 14, n. 4, p. 35-50, 1990.

_____; GREEN, K. M.; SLEVIN, D. P. Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 1, 2006.

_____; LUMPKIN, G. T. Entrepreneurial orientation theory and research: reflections on a needed construct. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 5, p. 855-872, 2011.

_____; MILLER, D. International entrepreneurial orientation: conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 1, p. 11-44, 2014.

_____; SLEVIN, D. P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 16, n. 1, p. 7-26, 1991.

_____; _____. New venture strategic posture, structure, and performance: an industry life cycle analysis. **Journal of Business Venturing**, v. 5, p. 123-135, 1990.

_____; _____. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 75-87, 1989.

_____; _____. The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. **Journal of Management Studies**, v. 25, n. 3, p. 217-234, 1988.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. [S.l.]: Sage Publications, 2013.

CROOK, T. R. et al. Strategic resources and performance: a meta-analysis. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 11, p. 1141-1154, 2008.

DADA, O.; WATSON, A. Entrepreneurial orientation and the franchise system organizational antecedents and performance outcomes. **European Journal of Marketing**, v. 47, n. 5/6, p. 790-812, 2013.

DADASHINASAB, M.; SOFIAN, S. The impact of intellectual capital on firm financial performance by moderating of dynamic capability. **Asian Social Science**, v. 10, n. 17, p. 93-100, 2014.

DAGHFOUS, A. Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices. **SAM Advanced Management Journal**, v. 69, n. 2, p. 21-27, 2004.

DANIEL, K.; TITMAN, S. Market reactions to tangible and intangible information. **The Journal of Finance**, v. 59, n. 4, p. 1605-1643, 2006.

DANNEELS, E. Survey measures of first-and second order competences. **Strategic Management Journal**, v. 37, n. 10, p. 2174-2188, 2016.

DANY, F. et al. New insights into the link between HRM integration and organizational performance: the moderating role of influence distribution between HRM specialists and line managers. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 11, p. 2095-2112, 2008.

DARROCH, J. Knowledge management, innovation and firm performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 3, p. 101-115, 2005.

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.

DAY, D. V. et al. Advances in leader and leadership development: a review of 25 years of research and theory. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 63-82, 2014.

DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 37-52, 1994.

_____. Closing the Marketing Capabilities Gap. **Journal of Marketing**, v. 75, n. 183, p. 183-195, 2011.

_____; WENSLEY, R. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 2, p. 1-20, 1988.

DE TONI, D. **Configuração da imagem de preço de produto: proposição e teste de um modelo teórico e escala para a mensuração da imagem de preço de produto (e-mipp)**. 2011. 168 f. Tese (Pós-doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Pós-Graduação em Administração, 2011.

_____; MAZZON, J. A. Imagem de preço de produto: proposição de um modelo conceitual. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 48, n. 3, 2013.

_____; _____. Teste de um modelo teórico sobre o valor percebido do preço de um produto. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 49, p. 441-616, 2014.

_____; _____. MILAN, G. S. A multidimensionalidade da imagem de preço de produto: um estudo com a imagem de preço de vestuário. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 4, p. 168-201, 2015.

_____ et al. O perfil dos gestores: um estudo exploratório dos modelos mentais e das competências. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 10, n. 3 p. 537-566, 2012.

_____ et al. Pricing strategies and levels and their impact on corporate profitability. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 52, p. 120-133, 2016.

_____ et al. The influence of entrepreneurs' mental models on organizational performance: brazilian cases. **European Journal of Economics: finance and administrative sciences**, v. 94, p. 1-15, 2017.

DELERY, J. E.; SHAW, J. D. The strategic management of people in work organizations: review, synthesis, and extension. In: MARTOCCHIO J.; LIAO H.; JOSHI, A. (Eds.). **Research in Personnel and Human Resource Management**. Greenwich, CT: JAI Press, 2001. p. 165-197.

DEMERJIAN, P.; LEV, B.; MCVAY, S. Quantifying managerial ability: a new measure and validity tests. **Management Science**, v. 58, n. 7, p. 1229-1248, 2012.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introduction: the discipline and practice of qualitative research. In: DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **The Sage Handbook of Qualitative Research**. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2005.

DESARBO, W. S. et al. Revisiting the miles and snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 1, p. 47-74, 2005.

- DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER, F. E. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, p. 23-27, 1993.
- DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.; EISNER, A. B. **Strategic management: text and cases**. New York, NY: McGraw-Hill Irwin, 2007.
- _____; _____. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. **The Academy of Management Executive**, v. 19, n. 1, p. 147-156, 2005.
- DESS, G.; SHAW, J. D. Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. **The Academy of Management Review**, v. 26, p. 446-457, 2001.
- DIAMANTOPOULOS, A.; RIEFLER, P.; ROTH, K. P. Advancing formative measurement models. **Journal of Business Research**, v. 61, n. 12, p. 1203-1218, 2008.
- DIAS, D. T. Á. **Impactos dos modelos mentais no desempenho organizacional: um estudo no setor metalmeccânico de Caxias do Sul**. 2015. 171 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, Caxias do Sul, 2015.
- _____; DE TONI, D. Fatores impactantes no desempenho organizacional: proposição de um modelo conceitual. **Revista Gestão Organizacional**, v. 11, n. 3, p. 110-127, 2018.
- _____; _____. Impactos dos modelos mentais no desempenho organizacional: um estudo no setor metalmeccânico. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)**, 2019. No prelo.
- _____; MILAN, G. S.; DE TONI, D. Fatores internos relacionados ao desempenho organizacional com base na teoria baseada em recursos (TBR): um estudo bibliométrico. **Revista de Administração da Unimep**, 2019. No prelo.
- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 1, p. 1504-1511, 1989.
- DOSI, G.; NELSON, R. R.; WINTER, S. G. Introduction: the nature and dynamics of organizational capabilities. In: DOSI, G.; NELSON, R. R.; WINTER, S. G. (Eds.). **The nature and dynamics of organisational capabilities**. Oxford: Oxford Press, 2000. p. 12-33.
- DOVING, E.; GOODERHAM, P. N. Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: the case of small firm accountancy practices. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 8, p. 841-857, 2008.
- DRIESCH, T. V. D. et al. How CEO experience, personality, and network affect firms' dynamic capabilities. **European Management Journal**, v. 33, n. 4, p. 245-256, 2015.
- DUNN, S. C.; SEAKER, R. F.; WALLER, M. A. Latent variable in business logistics research: scale development and validation. **Journal of Business Logistics**, v. 15, n. 2, p. 145-173, 1994.

DUTTA, S. et al. Pricing as a strategic capability. **MIT Sloan Management Review**, v. 43, n. 3, p. 61-6, 2002.

_____; ZBARACKI, M. J.; BERGEN, M. Pricing process as a capability: a resource based perspective. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 7, p. 615-630, 2003.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Intellectual capital**: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower. Harper Business: New York, 1997.

EDWARDS, R.S. The pricing of manufactured products. **Economica**, v. 19, n. 75, p. 298-307, 1952.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10/11, p. 1105-1121, 2000.

ELLINGER, A. D. et al. The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: an empirical assessment. **Human Resource Development Quarterly**, v. 13, n. 1, p. 5-21, 2002.

ELSEVIER. **Scopus**. Disponível em: < <https://www.elsevier.com/solutions/scopus>>. Acesso em: 4 set. 2018.

ENGELEN, A. et al. Entrepreneurial orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors. **Journal of Management**, v. 41, n. 4, p. 1069-1097, 2015.

ENTEBAANG, H.; HARRISON, R. T.; RUN, E. C. D. Entrepreneurial orientation of public enterprises in Malaysia. **Business Strategy Series**, v. 11, n. 2, p. 75-77, 2010.

ESPINO-RODRÍGUEZ, T. F.; PADRÓN-ROBAINA, V. A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector. **Tourism Management**, v. 26, n. 5, p. 707-721, 2005.

ESSID, M.; BERLAND, N. Adoption of environmental management tools: the dynamic capabilities contributions. **Sustainability Accounting Management And Policy Journal**, v. 9, n. 3, p. 229-252, 2018.

FAHY, J. et al. The development and impact of marketing capabilities in central Europe. **Journal of International Business Studies**, v. 31, n. 1, p. 63-81, 2000.

FAINSHMIDT, S. et al. Dynamic capabilities and organizational performance: a meta-analytic evaluation and extension. **Journal of Management Studies**, v. 53, n. 8, p. 1348-1380, 2016.

FANG, E. Customer participation and the trade-off between new product innovativeness and speed to market. **Journal of Marketing**, v. 72, n. 4, p. 90-104, 2008.

FÁVERO, L. P. et al. **Análise de dados**: modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FELÍCIO, J. A.; COUTO, E.; CAIADO, J. Human capital, social capital and organizational performance. **Management Decision**, v. 52, n. 2, p. 350-364, 2014.

FERDINAND, J. et al. Dynamic capability: tracking the development of a concept. **Evolution of Business Knowledge (EBK)**: Working Paper 2005/09, Swindon, UK, p. 1-20, 2005.

FERNÁNDEZ-MESA, A.; ALEGRE-VIDAL, J.; CHIVA-GÓMEZ, R. Entrepreneurial orientation, organizational learning capacity and innovative performance = Orientación emprendedora, capacidad de aprendizaje organizativo y desempeño innovador. **Journal of Technology Management and Innovation**, v. 7, n. 2, p. 157-170, 2012.

FERNÁNDEZ-OLMOS, M.; DÍEZ-VIAL, I. Intangible resources, export channel and performance: is there any fit? **Journal of Business Economics and Management**, v. 16, n. 5, 1013-1033, 2015.

FERNANDEZ-PEREZ, V.; GARCIA-MORALES, V. J.; BUSTINZA, O. F. The effects of CEOs' social networks on organizational performance through knowledge and strategic flexibility. **Personnel Review**, v. 41, n. 6, p. 777-812, 2012.

FERREIRA, A.; FRANCO, M. The mediating effect of intellectual capital in the relationship between strategic alliances and organizational performance in portuguese technology-based SMEs. **European Management Review**, v. 14, n. 3, p. 303-318, 2017.

FIELD, A. **Descobrimdo a estatística usando o SPSS**. 2. ed. Porto Alegre: Artemed, 2009.

FIERGS. Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul. **Caderno Setorial Rio Grande Do Sul: metal mecânico**. FIERGS. Estudos Técnicos, Cadernos Setoriais: Metal Mecânico, Unidade de Estudos Econômicos - UEE Sistema FIERGS. Gestão 2011-2014.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: Um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. 1998. 392 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Programa de Doutorado em Administração, 1998.

FLATTEN, T. C. et al. How entrepreneurial firms profit from pricing capabilities: an examination of technology-based ventures. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 39, n. 5, 2015.

FLICK, U. Challenges for qualitative inquiry as a global endeavor: introduction to the special issue. **Qualitative Inquiry**, v. 20, n. 9, p. 1059-1063, 2014.

FORMAN, H.; HUNT, J. M. Managing the influence of internal and external determinants on international industrial pricing strategies. **Industrial Marketing Management**, v. 34, n. 2, p. 133-146, 2005.

FORNELL, C.; LARCKER, D. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 18, 1981.

FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002.

FOWLER Jr., F. J. **Survey research methods**. 4th ed.. Los Angeles: Sage Publications, 2009.
FRANK, H.; KESSLER, A.; FINK, M. Entrepreneurial orientation and business performance: a replication study. **Schmalenbach Business Review**, v. 62, n. 1, p. 175-198, 2010.

_____; LUEGER, M.; KORUNGA, C. The significance of personality in business start-up intentions, start-up realization and business success. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 19, n. 3, p. 227-251, 2007.

FUGATE, B. S.; DAVIS, S. B.; GOLDSBY, T. J. Operational collaboration between shippers and carriers in the transportation industry. **The International Journal of Logistics Management**, v. 20, n. 3, p. 425-447, 2009.

GALBREATH, J. **Determinants of firm success**: a resource-based analysis. Doctoral Thesis. Graduate School of Business – Curtin Business School, 2004.

_____; GALVIN, P. Accounting for performance variation: how important are intangible resources? **International Journal of Organizational Analysis**, v. 14, n. 2, p. 150-170, 2006.

GARCIA-MORALES, V. J.; JIMENEZ-BARRIONUEVO, M. M.; GUTIERREZ-GUTIÉRREZ, L. Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 7, p. 1040-1050, 2012.

GARENCO, P.; BIAZZO, S.; BITITCI, U. S. Performance measurement systems in SMEs: a review for a research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 7, n. 1, p. 25-47, 2005.

_____; BITITCI, U. Towards a contingency approach to performance measurement: an empirical study in Scottish SMEs. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 27, n. 8, p. 802-825, 2007.

_____; NUDURUPATI, S.; BITITCI, U. Understanding the relationship between PMS and MIS in SMEs: an organizational life cycle perspective. **Computers in Industry**, v. 58, n. 7, p. 677-686, 2007.

GARNSEY, E. A theory of the early growth of the firm. **Industrial and Corporate Change**, v. 7, n. 3, 523-556, 1998.

GARVER, M. S.; MENTZER, J. T. Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity. **Journal of Business Logistics**, v. 20, n. 1, p. 33-57, 1999.

GAY, L.; DIEHL, P. **Research methods for business and management**. New York: Maxwell Macmillan, 1992

GELHARD, C.; VON DELFT, S.; GUDERGAN, S. P. Heterogeneity in dynamic capability configurations: equifinality and strategic performance. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 5272-5279, 2016.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL-PADILLA, A. M., ESPINO-RODRÍGUEZ, T. F. Strategic value and resources and capabilities of the information systems area and their impact on organizational performance in the hotel sector. **Tourism Review**, v. 63, n. 3, p. 21-47, 2008.

GIULIANI, D.; DICKSON, M. M.; ESPA, G. Teaching statistics in the context of social foresight: an applied approach based on the use of an open-source software. **On the Horizon**, v. 23, n. 2, p. 140-148, 2015.

GOH, M.; PRAKASH, S.; YEO, R. Resource-based approach to it shared services in a manufacturing firm. **Industrial Management & Data System**, v. 107, n. 2, p. 251-270, 2007.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. **Primal leadership: learning to lead with emotional intelligence**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2002.

GOLOB, T. F. Structural equation modelling for travel behavior research. **Transportation Research Part B**, v. 37, p. 1-25, 2003.

GONCHAROVA, N. A.; KONDRATENKO, I. S.; ZAMARAEVA, E. N. Economic mechanism of industrial enterprise resources management efficiency assessment. **Journal of Social Sciences Research**, v. 4, n. 12, p. 470-477, 2018.

GRANDE, J.; MADSEN, E. L.; BORCH, O. J. The relationship between resources, entrepreneurial orientation and performance in farm-based ventures. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 23, n. 3/4, p. 89-111, 2011.

GRANT, R. M. **Contemporary strategy analysis**. 6. ed. Malden: Blackwell Publishing, 2008.

_____. The Resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formation. **California Management Review**, v. 33, n.3, p.114-135, 1991.

GREEN, K. M.; COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Exploring the relationship between strategic reactivity and entrepreneurial orientation: the role of structure-style fit. **Journal of Business Venturing**, v. 23, n. 3, p. 356-383, 2008.

_____; LARSEN, G.; KAO, C. Exploring the relationship between strategic reactivity and entrepreneurial orientation: the role of structure-style fit. **Journal of Business Venturing**, v. 23, n. 3, p. 356-383, 2008.

GREEN, K. W.; INMAN, R. Using a just-in-time selling strategy to strengthen supply chain linkages. **International Journal of Production Research**, v. 43, n. 16, p. 3437-3453, 2005.

- GRUBER, M. et al. Configurations of resources and capabilities and their performance implications: an exploratory study on technology ventures. **Strategic Management Journal**, v. 31, p. 1337-1356, 2010.
- GU, J. W.; JUNG, H. W. The effects of IS resources, capabilities, and qualities on organizational performance: an integrated approach. **Information & Management**, v. 50, n. 2/3, p. 87-97, 2013.
- GUBA, E. G. The alternative paradigm dialog. In: GUBA, E. G. (Ed.). **The paradigm dialog**. Newbury Park, CA: Sage, 1990. p. 17-30.
- GUO, H.; TANG, J.; SU, Z. To be different, or to be the same? The interactive effect of organizational regulatory legitimacy and entrepreneurial orientation on new venture performance. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 31, n. 3, p. 665-685, 2014.
- GUPTA, V. K.; BATRA, S. Entrepreneurial orientation and firm performance in Indian SMEs: universal and contingency perspectives. **International Small Business Journal**, v. 34, n. 5, p. 660-682, 2016.
- _____; WALES, W. J. Assessing organisational performance within entrepreneurial orientation research: where have we been and where can we go from here? **Journal of Entrepreneurship**, v. 26, n. 1, p. 51-76, 2017.
- HAIR Jr., J. F. et al. **Essentials of business research methods**. USA: John Wiley & Sons, 2005.
- _____. et al. **Multivariate data analysis**. 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2009.
- _____. et al. **Multivariate data analysis with readings**. 5th ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- HAKONSSON, D. D. How misfits between managerial cognitive orientations and situational uncertainty affect organizational performance. **Simulation Modelling Practice and Theory**, v. 14, n. 4, p. 385-406, 2006.
- HALL, R. The strategic analysis of intangible resources. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 2, 135-144, 1992.
- HALLBERG, N. **Pricing capabilities and its strategic dimensions**. PhD thesis, School of Economics and Management, Lund University, Lund, 2008.
- HAMANN, P. M. et al. Exploring the dimensions of organizational performance: a construct validity study. **Organizational Research Methods**, v. 16, n. 1, p. 67-87, 2013.
- HAMBLETON, R. K. Translating achievement tests for use in cross-national studies. **European Journal of Psychological Assessment**, v. 9, n. 1, p. 57-68, 1993.
- HAN, J.; KIM, N.; SRIVASTAVA, R. Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? **The Journal of Marketing**, v. 62, n. 4, p. 30-45, 1998.

HAN, M.; CELLY, N. Strategic ambidexterity and performance in international new ventures. **Canadian Journal of Administrative Science**, v. 25, n. 4, p. 335- 349, 2008.

HANSEN, G. S.; WERNERFELT, B. Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors. **Strategic Management Journal**, New Jersey, v. 10, n. 5, p. 399-411, 1989.

HAQUE, M.; ALI, I. Uncertain environment and organizational performance: the mediating role of organizational innovation. **Asian Social Science**, v. 12, n. 9, p. 124-138, 2016.

HARRIS, L. C. Market orientation and performance: objective and subjective empirical evidence from UK companies. **The Journal of Management Studies**, v. 38, n. 1, p. 17-43, 2001.

_____; OGBONNA, E. Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance. **Journal of Business Research**, v. 51, n. 2, p. 157-166, 2001.

HAYATI, D.; KARAMI, E.; SLEE, B. Combining qualitative and quantitative methods in the measurement of rural poverty. **Social Indicators Research**, v. 75, p. 361-394, 2006.

HELPHAT C. E. et al. **Dynamic capabilities**: understanding strategic change in organizations. London: Blackwell Publishing, 2007.

_____; PETERAF, M. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 831-850, 2015.

_____; _____. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 997-1010, 2003.

HENDERSON R. M. Managing innovation in the information age. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 1, p. 100-106, 1994.

HERMANO, V.; MARTÍN-CRUZ, N. The role of top management involvement in firms performing projects: a dynamic capabilities approach. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 9, p. 3447-3458, 2016.

HERNANDEZ-PERLINES, F.; MORENO-GARCIA, J.; YANEZ-ARAQUE, B. The mediating role of competitive strategy in international entrepreneurial orientation. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 5383-5389, 2016.

HILL, M. M.; HILL, A. **Investigação por questionário**. 2. ed. Lisboa: Sílabo, 2012.

HINTERHUBER, A. Towards value-based pricing-an integrative framework for decision-making. **Industrial Marketing Management**, v. 33, n. 8, p. 765-778, 2004.

_____; LIOZU, S. **Innovation in pricing**: contemporary theories and best practices. New York: Routledge, 2013.

HITT, M. A. et al. Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 1, p. 13-28, 2001.

HITT, M. A.; XU, K.; CARNES, C. M. Resource based theory in operations management research. **Journal of Operations Management**, v. 41, p. 77-94, 2016.

HOCH, J. E.; DULEBOHN, J. H. Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management system implementation. **Human Resource Management Review**, v. 23, n. 1, p. 114-125, 2013.

HOFER, C. W.; SCHENDEL, D. **Strategy formulation: analytical concepts**. St Paul, MN: West, 1978.

HOFFMAN, C. C.; NATHAN, B. R.; HOLDEN, L. M. A comparison of validation criteria: objective versus subjective performance measures and self versus supervisor ratings. **Personnel Psychology**, v. 44, n. 3, p. 601-619, 1991.

HOLLAND, P.; COOPER, B.; SHEEHAN, C. Employee voice, supervisor support, and engagement: the mediating role of trust. **Human Resource Management**, v. 56, n. 6, p. 915-929, 2017.

HOQUE, K. Human resource management and performance in the UK hotel industry. **British Journal of Industrial Relations**, v. 37, n. 3, p. 419-443, 1999.

HOYLE, R. H. Assumptions in structural equation modeling. In: HOYLE, R. H. (Ed.). **Handbook of structural equation modeling**. New York: The Guilford Press, 2012. p. 126-144.

HSU, D. H.; ZIEDONIS, R. H. Resources as dual sources of advantage: implications for valuing entrepreneurial-firm patents. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 7, p. 761-781, 2013.

HSU, Y.; FANG, W. Intellectual capital and new product development performance: the mediating role of organizational learning capability. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 76, n. 5, p. 664-677, 2009.

HU, L.; BENTLER; P. M. Evaluating model fit. In: HOYLE, R. H. (Ed.). **Structural equation modeling: concepts, issues, and applications**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995. p. 76-99.

HU, Y. Role of organizational learning in the relationship between entrepreneurial orientation and performance of nonprofit organizations. **Journal of Applied Sciences**, v. 13, n. 14, p. 2795-2800, 2013.

HUA, S. Y.; WEMMERLÖV, U. Product change intensity in the personal computer industry: a study of firm-supplier innovation. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 53, n. 3, p. 1-13, 2006.

HUANG, K. E et al. Innovation and technology creation effects on organizational performance. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 6, p. 2187-2192, 2016.

HULT, G. T. M.; HURLEY, R. F.; KNIGHT, G. A. Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. **Industrial Marketing Management**, v. 33, p. 429-438, 2004.

HUNG, R. Y. Y. et al. Dynamic capability: impact of process alignment and organizational learning culture on performance. **Journal of World Business**, v. 45, n. 3, p. 285-294, 2010.

HUSSAIN, J.; ISMAIL, K.; AKHTAR, C. S. Linking entrepreneurial orientation with organizational performance of small and medium sized enterprises: a conceptual approach. **Asian Social Science**, v. 11, n. 7, 2015.

IABr. Instituto Aço Brasil. **Instituto Aço Brasil 50 anos**. 2016. Disponível em: <<http://www.acobrasil.org.br/site/portugues/instituto/50anos.asp>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

IANSTITI, M.; CLARK, K. B. Integration and dynamic capability: evidence from product development in automobiles and mainframe computers. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, n. 3, p. 557-605, 1994.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Dados do censo**. 2010. Disponível em: <<http://censo2010.ibge.gov.br>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

INGENBLEEK, P. T. M.; FRAMBACH, R. T.; VERHALLEN, T. M. M. Best practices for new product pricing: impact on market performance and price level under different conditions. **Journal of Product Innovation Management**, v. 30, n. 3, p. 560-573, 2013.

_____; _____. The role of value-informed pricing in market-oriented product innovation management. **Journal of Product Innovation Management**, v. 27, n. 7, p. 1032-1046, 2010.

_____; VAN DER LANS, I. A. Relating price strategies and price-setting practices. **European Journal of Marketing**, v. 47, n. 1, p. 27-48, 2013.

_____ et al. Successful new product pricing practices: a contingency approach. **Marketing Letters**, v. 14, n. 4, p. 289-305, 2003.

INGRAHAM, P. W.; DONAHUE, A. K. Dissecting the black box revisited: characterizing government management capacity. In: LYN, L. E. (Ed.). **Models and methods for the empirical study of governance**. Washington, DC: Georgetown University Press, 2000. p. 292-318.

IRIONDO, J. M.; ALBERT, M. J.; ESCUDERO, A. Structural equation modelling: an alternative for assessing causal relationships in threatened plant populations. **Biological Conservation**, v. 113, p. 367-377, 2003.

ISRAR, M. A survey and analysis of the relationship between human resources management and organizational performance. **International Journal of Mechanical Engineering and Technology**, v. 8, n. 7, p. 334-344, 2017.

IVANCEVICH, J. M. **Human resource management**. Chicago: Irwin, 1995.

JAIN, S.; BATHIA, M. J. Market orientation and business performance: the case of Indian manufacturing firms. **Vision**, v. 11, n. 1, p. 15-33, 2007.

JANSEN, J. J. P. **Ambidextrous organizations: a multiple-level study of absorptive capacity, exploratory and exploitative innovation and performance**. 2005. 196 f. Tese (Erasmus Research Institute of Management), Erasmus University Rotterdam, Rotterdam, 2005.

_____; VAN DEN BOSCH, V.; VOLBERBA, H. Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter? **Academy Management Journal**, v. 48, p. 999-1015, 2005.

JAOUA, F. Impact of strategic roles of middle managers on the relationship between successful strategy implementation and organisational performance. **International Journal of Business Performance Management**, v. 19, n. 4, p. 476-499, 2018.

JARVIS, R. et al. The use of quantitative and qualitative criteria in the measurement of performance in small firms. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 7, n. 2, p. 123-134, 2000.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 3, p. 53-70, 1993.

JIANG, X. et al. Entrepreneurial orientation, network resource acquisition, and firm performance: a network approach. **Journal of Business Research**, v. 87, p. 46-57, 2018.

_____ et al. Entrepreneurial orientation, strategic alliances, and firm performance: inside the black box. **Long Range Planning**, v. 49, n. 1, 2016.

JIAO, H. et al. When should organizational change be implemented? the moderating effect of environmental dynamism between dynamic capabilities and new venture performance. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 30, n. 2, p. 188-205, 2013.

JOHNSON, R. A.; WICHERN, D. W. **Applied multivariate statistical analysis**. 5th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002.

JÖRESKOG, K. G. A general model for estimating a linear structural equation system. In: GOLDBERGER, A. S.; DUNCAN, O. D. (Eds.). **Structural equation models in the social sciences**. New York: Seminar Press, 1973.

_____; SÖRBOM, D. Recent developments in structural equation modeling. **Journal of Marketing Research**, v. 19, p. 404-416, 1982.

KALALI, N. S.; HEIDARI, A. How was competitive advantage sustained in management consultancies during change: the role of dynamic capabilities. **Journal of Organizational Change Management**, v. 29, n. 5, p. 661-685, 2016.

KALLEBERG, A. L.; MOODY, J. W. Human resource management and organizational performance. **American Behavioral Scientist**, v. 37, n. 7, p. 948-962, 1994.

KANTUR, D. Strategic entrepreneurship: mediating the entrepreneurial orientation-performance link. **Management Decision**, v. 54, n. 1, p. 24-43, 2016.

KARA, A.; SPILLAN, J. E.; DESHIELDS, O. W. The effect of a market orientation on business performance: a study of a small sized service retail using MARKOR scale. **Journal of Small Business Retail Management**, v. 43, n. 2, p. 105-118, 2005.

KARAMI, M.; TANG, J. Entrepreneurial orientation and SME international performance: the mediating role of networking capability and experiential learning. **International Small Business Journal-Researching Entrepreneurship**, v. 37, n. 2, p. 105-124, 2019.

KASINATH, S.; PRADESH, A. Human resource management: a study of Indian railways. **Review of Business Research**, v. 11, n. 3, p. 121-132, 2011.

KATOU, A. A. A mediation model linking business strategies, human resource management, psychological contract, and organisational performance. **International Journal of Human Resources Development and Management**, v. 11, n. 1, p. 51-67, 2011.

_____. How does human resource management influence organisational performance? An integrative approach-based analysis. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 66, n. 6, p. 797-821, 2017.

_____. Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms. **Management Research Review**, v. 35, n. 2, p. 134-156, 2012.

_____. The mediating effects of psychological contracts on the relationship between human resource management systems and organisational performance. **International Journal of Manpower**, v. 36, n. 7, p. 1012-1033, 2015.

KAYA, N.; KOC, E.; TOPCU, D. An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in turkish banks. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 21, n. 11, p. 2031-2051, 2010.

KELLOWAY, E. K. **Using LISREL for structural equation modeling**: a researcher guide. USA: Sage Publications, 1998.

KHIN, S.; HO, T. C. F. The moderating role of strategic orientations in the relationship between capabilities and product innovativeness. **International Business Management**, v. 10, n. 6, p. 793-805, 2016.

KIENZLER, M. Does managerial personality influence pricing practices under uncertainty? **Journal of Product & Brand Management**, v. 26, n. 7, p. 771-784, 2017.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. New York; London: The Guilford Press, 2011.

KNIGHT, G. A. Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. **Journal of Business Venturing**, v. 12, n. 3, p. 213-225, 1997.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 3, p. 53-70, 1993.

_____; _____. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 2, p. 1-18, 1990.

KOLLMANN, T.; STÖCKMANN, C. Filling the entrepreneurial orientation-performance gap: the mediating effects of exploratory and exploitative innovations. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 5, p. 1001-1026, 2014.

KOR, Y. Y.; MAHONEY, J. T. Edith Penrose's (1959) contributions to the resource-based view of strategic management. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 1, p. 183-191, 2004.

KOTABE, M.; SRINIVASAN, S.; AULAKH, P. Multinationality and firm performance: the moderating role of R&D and marketing capabilities. **Journal of International Business Studies**, v. 33, n. 1, p. 79-97, 2002.

KRASNIKOV, A.; JAYACHANDRAN, S. The relative impact of marketing, research-and development, and operations capabilities on firm performance. **Journal of Marketing**, v. 72, n. 4, p. 1-11, 2008.

KRASNIQI, B. A.; MUSTAFA, M. Small firm growth in a post-conflict environment: the role of human capital, institutional quality, and managerial capacities. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 12, n. 4, p. 1165-1207, 2016.

KROON; B.; DE VOORDE, K; TIMMERS, J. High performance work practices in small firms: a resource-poverty and strategic decision-making perspective. **Small Business Economics**, v. 41, n. 1, p. 71-91, 2013.

KRÜLL, J. L.; MACKINNON, D. P. Multilevel mediation modeling in group-based intervention studies. **Evaluation Review**, v. 23, n. 4, p. 418-444, 1999.

KULL, A.; MENA, J.; KORSCHUN, D. A resource-based view of stakeholder marketing. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 12, p. 5553-5560, 2016.

KUO, S. Y.; LIN, P. C.; LU, C. S. The effects of dynamic capabilities, service capabilities, competitive advantage, and organizational performance in container shipping. **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, v. 95, p. 356-371, 2017.

LAITINEN, E. K. A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies. **Scandinavian Journal of Management**, v. 18, n. 1, p. 65-99, 2002.

LAPLACA, P. J. Contributions to marketing theory and practice from industrial marketing management. **Journal of Business Research**, v. 38, n. 3, p. 179-198, 1997.

- LARENTIS, F. et al. Formação e estratégias de preços: um estudo quantitativo-descritivo sobre as práticas de empresas da Serra Gaúcha. **Revista Análise**, v. 24, n. 1, p. 28-41, 2013.
- LAUD, G. et al. The role of embeddedness for resource integration: complementing S-D logic research through a social capital perspective. **Marketing Theory**, v. 15, n. 4, p. 509-543, 2015.
- LAVIE, D. The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 3, p. 638-658, 2006.
- LAWLER, E. E. Reward practices and performance management system effectiveness. **Organizational Dynamics**, v. 32, n. 4, 396-404, 2003.
- LAZZAROTTI, F. et al. Orientação empreendedora: um estudo das dimensões e sua relação com desempenho em empresas graduadas. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 6, p. 673-695, 2015.
- LECHNER, C.; GUDMUNDSSON, S. V. Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. **International Small Business Journal**, v. 32, n. 1, p. 36-60, 2014.
- LEE, C.; WU, K.; TSENG, M. Resource management practice through eco-innovation toward sustainable development using qualitative information and quantitative data. **Journal of Cleaner Production**, v. 202, n. 1, p. 120-129, 2018.
- LEE, D.; RHO, B. H.; YOON, S. N. Effect of investments in manufacturing practices on process efficiency and organizational performance. **International Journal of Production Economics**, v. 162, p. 2015.
- LEE, K.; YOON, H. Environmental dynamism, technological change, competitive strategy, and the use of top talents management tools. **Korean Management Review**, v. 36, p. 1259-1294, 2007.
- LEE, S. M.; PETERSON, S. Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness. **Journal of World Business**, v. 35, n. 4, p. 401-416, 2000.
- LEGNICK-HALL, C. A.; BECK, T. E.; LENGNICK-HALL, M. L. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. **Human Resource Management Review**, v. 21, n. 3, p. 243-255, 2011.
- LEGNICK-HALL, M. L. et al. Strategic human resource management: the evolution of the field. **Human Resource Management**, v. 19, n. 2, p. 64-85, 2009.
- LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 111-125, 1992.
- LEONE, R. P. et al. A citation and profiling analysis of pricing research from 1980 to 2010. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 7, p. 1010-1024, 2012.

- LEONIDOU, L. C. et al. Dynamic capabilities driving an eco-based advantage and performance in global hotel chains: the moderating effect of international strategy. **Tourism Management**, v. 50, p. 268-280, 2015.
- LI, C. R.; LIN, C.-J. The nature of market orientation and the ambidexterity of innovations. **Management Decision**, v. 46, n. 7, p. 1002-1026, 2008.
- LI, Y.; TAN, C. H. Matching business strategy and CIO characteristics: the impact on organizational performance. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 2, p. 248-259, 2013.
- LI, S. et al. Development and validation of measurement instruments for studying supply chain management practices. **Journal of Operations Management**, v. 23, n. 6, p. 618-641, 2005.
- LIAKHOVITSKI, D.; STONE-ROMERO, E. F.; JACCARD, J. J. Strategies for detecting joint dichotomous moderators in human resource management research. **Human Resource Management Review**, v. 18, n. 3, p. 164-179, 2008.
- LIANG, T. P.; YOU, J. J.; LIU, C. C. A resource-based perspective on information technology and firm performance: a meta analysis. **Industrial Management & Data Systems**, v. 110, n. 8, p. 1138-1158, 2010.
- LIN, C. H. V. et al. From customer-oriented strategy to organizational financial performance: the role of human resource management and customer-linking capability. **British Journal of Management**, v. 27, n. 1, p. 21-37, 2016.
- LIOUKAS, C. S.; REUER, J. J.; ZOLLO, M. Effects of information technology capabilities on strategic alliances: implications for the resource-based view. **Journal of Management Studies**, v. 53, n. 2, p. 161-183, 2016.
- LIOZU, S. M. The evolution and future of pricing capabilities. **Journal of Revenue and Pricing Management**, v. 15, n. 3/4, p. 306-316, 2016.
- _____; HINTERHUBER, A. Pricing orientation, pricing capabilities, and firm performance. **Management Decision**, v. 51, n. 3, p. 594-614, 2013.
- _____; _____; SOMERS, T. Organizational design and pricing capabilities for superior firm performance. **Management Decision**, v. 52, n. 1, p. 54-78, 2014.
- LIPPMAN, S. A.; RUMELT, R. P. Uncertain imitability. **Bell Journal of Economics**, v. 13, n. 2, p. 418-438, 1982.
- LOTKA, A. J. The frequency of distribution of scientific productivity. **Journal of the Washington Academy of Sciences**, v. 16, n. 12, p. 317-323, 1926.
- LU, C. M. et al. Effect of diversity on human resource management and organizational performance. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 4, p. 857-861, 2015.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996a.

_____; _____. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996b.

_____; _____. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. **Journal of Business Venturing**, v. 16, n. 5, p. 429-451, 2001.

LUO, Y. Dynamic capabilities in international expansion. **Journal of World Business**, v. 35, n. 4, p. 355-378, 2000.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L.; TANNIRU, M. Service, value network and learning. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, n. 1, p. 19-31, 2010.

MACALEER, B.; SHANNON, J. Does HR planning improve business performance? **Industrial Management**, v. 45, n. 1, p. 14-21, 2003.

MACCALLUM, R.C. Model specification procedures, strategies, and related issues. In: HOYLE, R. H. (Ed.). **Structural equation modeling: concepts, issues, and applications**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995. p. 16-36.

MACHER, J. T.; MOWERY, D. C. Measuring dynamic capabilities: practices and performance in semiconductor manufacturing. **British Journal of Management**, v. 20, n. 1, p. 41-62, 2009.

MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M.; JARVIS, C. B. The problem of measurement model misspecification in behavioral and organizational research and some recommended solutions. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 4, p. 710-730, 2005.

MACLEAN, D.; MACINTOSH, R.; SEIDL, D. Rethinking dynamic capabilities from a creative action perspective. **Strategic Organization**, v. 13, n. 4, p. 340-352, 2015.

MAHONEY, J. The management of resources and the resource of management. **Journal of Business Research**, v. 33, n. 2, p. 91-101, 1995.

MAKADOK, R. Toward a synthesis of the resource based and dynamic capability views of rent creation. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 5, p. 387-401, 2001.

MALHOTRA, N. K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

_____. **Marketing research: an applied orientation**. 3rd ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1999.

_____; BIRKS, D.; WILLS, P. **Marketing research: applied approach**. 4th ed. New York: Pearson, 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____; _____. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARCUS, A. A.; ANDERSON, M. H. A general dynamic capability: does it propagate business and social competencies in the retail food industry? **Journal of Management Studies**, p. 19-43, n. 1, 2006.

MARDIA, K. V. Applications of some measures of multivariate skewness and kurtosis for testing normality and robustness studies. **Sankhyā A**, v. 36, p. 115-128, 1974.

_____. Assessment of multinormality and the robustness of Hotelling's T^2 test. **Applied Statistics**, London, v. 24, n. 2, p. 163-171, 1975.

_____. Measures of multivariate skewness and kurtosis with applications. **Biometrika**, London, v. 57, n. 3, p. 519-530, 1970.

MARTENS, C. D. P. **Proposição de um conjunto consolidado de elementos para guiar ações visando a orientação empreendedora em organizações de software**. 350 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009.

MARTÍN, T. B.; GARCÍA, J. A. M. Lean production, human resource management, and their effects on organizational performance. = Producción ajustada y recursos humanos: resultados sobre la efectividad empresarial. **Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa**, v. 19, n. 4, p. 117-134, 2010.

MARTIN-DE-CASTRO, G. et al. Towards an intellectual capital-based view of the firm: origins and nature. **Journal of Business Ethics**, v. 92, n. 4, p. 649-662, 2011.

MARTINHO, J. L.; GOMES, C. F.; YASIN, M. M. The role of people and social context in promoting the IT organizational performance: evidence from Portugal. **Personnel Review**, v. 45, n. 5, p. 1087-1107, 2016.

MARTINS, E. **Contribuição à avaliação do ativo intangível**. 1972. 258 f. Tese (Doutorado em contabilidade) – Faculdade de Economia e Administração, Departamento de Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, Programa de Doutorado em Contabilidade, 1972.

MARTINS, R. A. **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso**. 1999. 269 f. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Programa de Doutorado em Engenharia, 1999.

MARUYAMA, G. M. **Basics of structural equation modeling**. London: Sage Publications, 1998.

MASA'DEH, R. et al. The associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation and organizational performance. **Benchmarking**, v. 25, n. 8, p. 3117-3142, 2018.

MATOS, C. A.; VIEIRA, V. A. Not all complainers are made equal: the influence of attitude toward complaining. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE

PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

MATSUNO, K.; MENTZER, J. T.; OZSOMER, A. The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. **Journal of Marketing**, v. 66, p.18-32, 2002.

MCADAM, R.; KELLY, M. A business excellence approach to generic benchmarking in SMEs. **Benchmarking: an international journal**, v. 9, n. 1, p. 7-27, 2002.

MCDOWELL, W.; HARRIS, M. L.; GEHO, P. R. Longevity in small business: the effect of maturity on strategic focus and business performance. **Journal of Business Research**, p. 1-5, 2015.

MCKELVIE, A.; DAVIDSSON, P. From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms. **British Journal of Management**, v. 20, n. 1, p. S63-S80, 2009.

MCKENNY, A. et al. Strategic entrepreneurial orientation: configurations, performance, and the effects of industry and time. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 12, n. 4, p. 504-521, 2018.

MEI, T. S.; YAHYA, K. K.; TEONG, L. K. Relationship between human resource management, organizational culture and performance: a structural equation modeling. **International Journal of Management Studies**, v. 22, n. 1, p. 97-112, 2015.

MELE, C.; SPENA, T. R.; COLURCIO, M. Co-creating value innovation through resource integration. **International Journal of Quality Service Science**, v. 2, n. 1, p. 60-78, 2010.

MELLO, S. C. B.; LEÃO, A. L. M. S. Compreendendo a orientação empreendedora de empresas de alta tecnologia. In: SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. (Orgs.). **Empreendedorismo além do plano de negócios**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 162-178.

MELTON, E. K.; MEIER, K. J. For the want of a nail: the interaction of managerial capacity and human resource management on organizational performance. **Public Administration Review**, v. 77, n. 1, p. 118-130, 2017.

MENON, A.G. Revisiting dynamic capability. **IMB Management Review**, p. 22-33, 2008.

MESSERSMITH, J. G.; WALES, W. J. Entrepreneurial orientation and performance in young firms: the role of human resource management. **International Small Business Journal**, v. 31, n. 2, p. 115-136, 2013.

MILAN, G. S. et al. Relação entre estratégias de preços e custeio. **RCA – Revista de Ciências da Administração**, v. 1, n. 1, p. 229-244, 2013.

_____ et al. As estratégias de precificação e o desempenho das empresas. **Read – Revista Eletrônica de Administração**, v. 84, n. 2, p. 419-453, 2016.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. Palo Alto, California: Stanford University Press, 1978.

- MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v. 29, n. 7, p. 770-791, 1983.
- _____; FRIESEN, P. H. Archetypes of strategy formulation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 921-933, 1978.
- _____; _____. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. **Strategic Management Journal**, v. 3, n. 1, p. 1-26, 1982.
- _____; SHAMSIE, J. The resource-based view of the firm in two environments: the Hollywood film studios from 1936 to 1965. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 519-541, 1996.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO. **RAIS**. 2015. Disponível em: <<http://bi.mte.gov.br/bgcaged/login.php>>. Acesso em: 30 mar. 2017.
- MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.
- _____; GOSLING, J. R. Reality programming for MBAs. **Strategy and Business**, v. 26, n. 1, p. 28-31, 2002.
- MOELLER, S. Customer integration: a key to an implementation perspective of service provision. **Journal of Service Research**, v. 11, n. 2, p. 197-210, 2008.
- MÖLLER, T.; SCHMIDT, M.; HORNBOSTEL, S. Assessing the effects of the German Excellence Initiative with bibliometric methods. **Scientometrics**, v. 109, n. 3, p. 2217-2239, 2016.
- MONROE, K. B. **Pricing making profitable decisions**. 3rd ed. New York: McGrawHill/Irwin, 2003.
- MONTEALEGRE, R. A process model of capability development: lessons from the electronic commerce strategy at Bolsa se Valores se Guayaquil. **Organization Science**, v. 13, n. 5, p. 514-533, 2002.
- MOORMAN, C.; DAY, G. S. Organizing for marketing excellence. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 6, p. 6-35, 2016.
- MORGAN, N. A. et al. Experiential and informational knowledge, architectural marketing capabilities and the adaptive performance of export ventures: a cross-national study. **Decision Sciences**, v. 34, n. 2, p. 287-321, 2003.
- _____; KALEKA, A.; KATSIKEAS, C. Antecedents of export venture performance: a theoretical model and empirical assessment. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 90-108, 2004.
- _____; KATSIKEAS, C. Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 2, p. 271-289, 2012.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

MORGAN, T. et al. The dark side of the entrepreneurial orientation and market orientation interplay: a new product development perspective. **International Small Business Journal**, 33, n. 7, p. 731-751, 2015.

MUIZU, W. O. Z.; HILMIANA. Competency development of culinary creative industries. **Academy of Strategic Management Journal**, v. 15, n. 3, p. 67-72, 2016.

NAGLE, T. T.; HOLDEN, R. K. **Estratégias e táticas de preços**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

_____; _____. **The strategy and tactics of pricing: a guide to profitable decision making**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2002.

NAJAFI-TAVANI, S.; SHARIFI, H.; NAJAFI-TAVANI, Z. Market orientation, marketing capability, and new product performance: the moderating role of absorptive capacity. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 5059-5064, 2016.

NAMEN, 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.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 20-35, oct. 1990.

_____; _____. MAACLACHLAN, D. L. Responsive and proactive market orientation and new product success. **Journal of Product Innovation Management**, v. 21, p. 334-347, 2004.

NDLTD. **Global ETD Search**. Disponível em: <<http://search.ndltd.org/>>. Acesso em: 25 set. 2018.

NEELY, A. D. **Business performance measurement: theory and practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

NGAI, J. C. H.; ELLIS, P. Market orientation and business performance: some evidence from Hong Kong. **International Marketing Review**, v. 15, n. 2, p. 119-139, 1998.

NOOTEBOOM, B. **A cognitive theory of the firm: learning, governance and dynamic capabilities**. [S.l.]: Edward Elgar Publishing, 2009.

NUNEZ-POMAR, J. et al. Does size matter? Entrepreneurial orientation and performance in Spanish sports firms. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 5336-5341, 2016.

OCTAVIA, A.; ZULFANETTI, E. Influence models of entrepreneurial orientation, entrepreneurship training, and business performance of small medium enterprises. **Advanced Science Letters**, v. 23, n. 8, p. 7232-7234, 2017.

OGUNYOMI, P.; BRUNING, N. S. Human resource management and organizational performance of small and medium enterprises (SMEs) in Nigeria. **International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 6, p. 612-634, 2016.

OKPARA, J. Entrepreneurial orientation and export performance: evidence from an emerging economy. **International Review of Business Research Papers**, v. 5, n. 6, p. 195-211, 2009.

OLAVARRIETA, S.; ELLINGER, A. E. Resource-based theory and strategic logistics research. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 27, n. 9-10, p. 559-587, 1997.

OMAR, A. et al. A global analysis of orientation, coordination, and flexibility in supply chains. **Journal of Business Logistic**, v. 33, n. 2, p. 128-144, 2012.

OSMAN, M. et al. Corporate entrepreneurship and firm performance: the role of business environment as a moderator. **The IUP Journal of Management Research**, v. 10, n. 3, p. 7-27, 2011.

OVERALL, J. A conceptual framework of innovation and performance: the importance of leadership, relationship quality, and knowledge management. **Academy of Entrepreneurship Journal**, v. 21, n. 2, p. 41-54, 2015.

PAAUWE, J. HRM and performance: achievements, methodological issues and prospects. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 1, p. 129-142, 2009.

_____; RICHARDSON, R. Introduction Special Issue on HRM and Performance. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 3, n. 8, p. 257-262, 1997.

PAI, F. Y.; CHANG, H. F. The effects of knowledge sharing and absorption on organizational innovation performance: a dynamic capabilities perspective. **Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management**, v. 8, p. 83-97, 2013.

PALLOTTI, F.; LOMI, A. Network influence and organizational performance: the effects of tie strength and structural equivalence. **European Management Journal**, v. 29, n. 5, p. 389-403, 2011.

PAN, G.; PAN, S. L.; LIM, C.Y. Examining how firms leverage IT to achieve firm productivity: RBV and dynamic capabilities perspectives. **Information & Management**, v. 52, n. 4, p. 401-412, 2015.

PARIDA, V.; OGHAZI, P.; CEDERGREN, S. A study of how ICT capabilities can influence dynamic capabilities. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 29, n. 2, p. 179-201, 2016.

_____; WESTERBERG, M.; FRISHAMMAR, J. Inbound open innovation activities in high-tech smes: the impact on innovation performance. **Journal of Small Business Management**, v. 50, n. 1, p. 283-309, 2012.

PARVEEN, F.; JAAFAR, N. I.; AININ, S. Social media's impact on organizational performance and entrepreneurial orientation in organizations. **Management Decision**, v. 54, n. 9, p. 2208-2234, 2016.

PEARSON, J.; PITFIELD, D.; RYLEY, T. Intangible resources of competitive advantage: analysis of 49 Asian airlines across three business models. **Journal of Air Transport Management**, v. 47, p. 179-189, 2015.

PELHAM, A. M.; WILSON, D. T. 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**, v. 24, n. 1, p. 27-43, 1996.

PENG, D. X.; SCHROEDER, R. G.; SHAH, R. Linking routines to operations capabilities: a new perspective. **Journal of Operations Management**, v. 26, n. 6, p. 730-748, 2008.

PENG, Y. P.; LIN, K. H. The effect of global dynamic capabilities on internationalizing SMEs performance: organizational culture factors as antecedents. **Baltic Journal of Management**, v. 12, n. 3, p. 307-328, 2017.

PENROSE, E. T. **Teoria del crecimiento de la empresa**. Madrid: Aguilar, 1962.

_____. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Brasil Blackwell, 1959.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementariedade do SPSS**. 4. ed. Lisboa, Portugal: Sílabo, 2005.

PETER, J. P. Construct validity: a review of basic issues and marketing practices. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 2, p. 133-145, 1981.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-188, 1993.

PEZESHKAN, A. et al. An empirical assessment of the dynamic capabilities-performance relationship. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 8, p. 2950-2956, 2016.

PFEFFER, J.; FONG, C. T. O fim das escolas de negócios? **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, p. 11-28, 2003.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey research methodology in management information systems: an assessment. **Journal of Management Information Systems**, v. 10, n. 2, p. 75-75, 1993.

POMBO, G.; GOMES, J. How does work engagement mediate the association between human resources management and organizational performance? **Problems and Perspectives in Management**, v. 16, n. 3, p. 63-79, 2018.

PORTER, M. **Strategy competitive**. New York: Free Press, 1980.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 3-15, 1990.

PRASAD, A.; GREEN, P. Organizational competencies and dynamic accounting information system capability: impact on ais processes and firm performance. **Journal of Information Systems**, v. 29, n. 3, p. 123-149, 2015.

- PREACHER, K. J.; HAYES, A. F. SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. **Behavior Research Methods, Instruments, & Computers**, v. 36, n. 4, p. 717-731, 2004.
- PRETORIUS, M.; MILLARD, S. M.; KRUGER, M. E. Creativity, innovation and implementation: management experience, venture size, life cycle stage, race and gender as moderators. **South African Journal of Business Management**, v. 36, n. 4, p. 55-68, 2005.
- PRICE, J. L. **The study of turnover**. Ames, IA: Iowa State University Press, 1977.
- PRITCHARD, A. Statistical bibliography or bibliometrics? **Journal of Documentation**, v. 25, n. 4, p. 348-349, dec. 1969.
- PROCIANOY, J. L.; CARVALHO SOBRINHO, J. O. F. Does the privatization of state companies improve their performance? Evidence from the Brazilian case. **Latin American Business Review**, v. 2, n. 3/4, p. 5-36, 2001.
- PROPHETER, G. Managerial experience and organizational performance: a 15-year panel study of local assessors. **Public Administration Review**, v. 76, n. 3, p. 438-446, 2016.
- RANDEREE, K.; AL YOUHA, H. Strategic management of performance: an examination of public sector organizations in the United Arab Emirates. **International Journal of Knowledge**, v. 9, n. 4, p. 123-134, 2009.
- RAPP, A.; SCHILLEWAERT, N.; HAO, A. The influence of market orientation on e-business innovational performance: the rule of the top management team. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 16, n. 1, p. 7-25, 2008.
- RAUCH, A. et al. Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 34, n. 5, 761-787, 2009.
- RECEITA FEDERAL. **Legislação**. 2017. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2006/leicp123.htm>>. Acesso em: 10 mar. 2017.
- REGNÉR, P. Strategy-as-practice and dynamic capabilities: steps towards a dynamic view of strategy. **Human Relations**, v. 61, n. 4, p. 565-588, 2008.
- REILLY, R. F.; SCHWEIHS, R. P. **Valuing intangible assets**. NY: McGraw-Hill, 1998.
- REISINGER, I.; TURNER, L. Structural equation modeling with Lisrel: application in Tourism. **Tourism Management**, v. 20, p. 71-80, 1999.
- RIAH-BELKAQUI, A. Intellectual capital and firm performance of US multinational firms: a study of the resource-based and stakeholder views. **Journal of Intellectual Capital**, v. 4, n. 2, p. 215-226, 2003.

RICHARD, O. C. et al. Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 2, p. 255-266, 2004.

_____.; MURTHI, B. P.; ISMAIL, K. The impact of racial diversity on intermediate and long-term performance: the moderating role of environmental context. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 12, p. 1213-1233, 2007.

RODRIGUES; R. G.; RAPOSO, M. Entrepreneurial orientation, human resources information management, and firm performance in SMEs. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 28, n. 2, p. 143-153, 2011.

RODRIGUEZ-GUTIERREZ, M. J.; MORENO, P.; TEJADA, P. Entrepreneurial orientation and performance of SMEs in the services industry. **Journal of Organizational Change Management**, v. 28, n. 2, p. 194-212, 2015.

ROGERS, E. W.; WRIGHT, P. M. Measuring organizational performance in strategic human resource management: **Problems and prospects** (CAHRS Working Paper). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, 1998.

ROSA, F. S. et al. **Environmental disclosure management: a constructivist case**. 6. ed. V. 50. [S.l.]: [s.n.], 2012.

RUA, O. L.; FRANÇA, A. Assessing the relationship between entrepreneurial orientation, reputational resources and absorptive capability: a resource-based approach. **Periodica Polytechnica Social and Management Sciences**, v. 26, n. 1, p. 30-37, 2018.

RUMELT, R. P. How much does industry matter? **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 167-185, 1991.

_____. Theory, strategy, and entrepreneurship. In: TEECE, D. J. (Ed.). **The competitive challenge: strategies for industrial innovation and renewal**. Cambridge, MA: Blackwell, 1987. p. 137-158.

_____. Towards a strategic theory of the firm. In: FOSS, N. (Org.) **Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective**. Oxford: Oxford University Press, 1984. p. 131-145.

RUVIO, A. A. et al. Organizational innovativeness: construct development and cross-cultural validation. **Journal of Product Innovation Management**, v. 31, n. 5, p. 3-19, 2014.

RYAN, G.; EMMERLING, R. J.; SPENCER, L. M. Distinguishing high-performing European executives: the role of emotional, social and cognitive competencies. **Journal of Management Development**, v. 28, n. 9, p. 859-875, 2009.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 2, n. 2, p. 250-269, 2009.

SACILOTO, E. B. et al. Agrupamento de empresas a partir de suas estratégias de precificação e níveis de desempenho: um estudo no setor metalmeccânico de Caxias do Sul. **Organizações em Contexto**, v. 13, n. 26, p. 155-193, 2017.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SAMNANI, A. K.; BOEKHORST, J. A.; HARRISON, J. A. Acculturation strategy and individual outcomes: cultural diversity implications for human resource management. **Human Resource Management Review**, v. 22, n. 4, p. 323-335, 2012.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodología de la investigación**. México: McGraw-Hill, 1991.

SAMPLER, J. Redefining industry structure for the information age. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 4, p. 343-355, 1998.

SANDBERG, B. Creating the market for disruptive innovation: market proactiveness at the launch stage. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, v. 11, n. 2, p. 184-196, 2002.

SAPIENZA, H. J.; PARHANKANGAS, A.; AUTIO, E. Knowledge relatedness and post-spin-off growth. **Journal of Business Venturing**, v. 19, n. 6, p. 809-829, 2004.

SCHEPIS, D.; ELLIS, N.; PURCHASE, S. Exploring strategies and dynamic capabilities for net formation and management. **Industrial Marketing Management**, v. 74, p. 115-125, 2018.

SCHOEMAKER, P. J. H.; HEATON, S.; TEECE, D. Innovation, dynamic capabilities, and leadership. **California Management Review**, v. 61, n. 1, p. 15-42, 2018.

SCHUMACKER, R. E.; LOMAX, R. G. **A beginner's guide to structural equation modeling**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2001.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1951.

SCOTT, W. R. The organization of environments: network, cultural, and historical elements. In: MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. (Eds.). **Organizational environments**: ritual and rationality. ed. rev. atual. London: Sage Publications, 1992.

SEBRAE. Serviço de Apoio a Pequena e Média Empresa. **Setor metalmeccânico**. 2010. Disponível em: < <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/rs?codUf=22>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

SEDYOWIDODO, U.; BASBETH, F.; SULE, E. T. Entrepreneurial orientation and business performance: the mediating role of organizational learning and innovation in State Owned Enterprise (SOE) in Indonesia. **Journal of Engineering and Applied Sciences**, v. 12, n. 2, p. 417-429, 2017.

SELEIM, A.; ASHOUR, A.; BONTIS, N. Human capital and organizational performance: a study of Egyptian software companies. **Management Decision**, v. 45, n. 4, p. 789-801, 2007.

SEMENIK, J. R.; BAMOSSY, G. J. **Princípios de marketing**: uma perspectiva global. São Paulo: Makron Books, 1995.

SEMRAU, T.; AMBOS, T.; KRAUS, S. Entrepreneurial orientation and SME performance across societal cultures: an international study. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 5, p. 1928-1932, 2016.

_____; SIGMUND, S. Networking ability and the financial performance of new ventures: a mediation analysis among younger and more-mature firms. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 6, p. 335-354, 2012.

SHAN, P.; SONG, M.; JU, X. Entrepreneurial orientation and performance: is innovation speed a missing link? **Journal of Business Research**, v. 69, n. 2, p. 683-690, 2016.

SHAPIRO, J. F. On the connections among activity-based costing, mathematical programming models for analyzing strategic decisions, and the resource-based view of the firm. **European Journal of Operational Research**, v. 118, n. 2, p. 295-314, 1999.

SHARMA, M. K.; BHAGWAT, R. Performance measurements in the implementation of information systems in small and medium-sized enterprises: a framework and empirical analysis. **Measuring Business Excellence**, v. 10, n. 4, p. 8-21, 2006.

SHARMA, S.; DURAND, R.M.; GUR-ARIE, O. Identification and analysis of moderator variables. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 3, p. 291-300, 1981.

SHEEHAN, C. et al. The relationship between HRM avenues of political influence and perceived organizational performance. **Human Resource Management**, v. 46, n. 4, p. 611-629, 2007.

SHEEHAN, N. T. Understanding how resources and capabilities affect performance: actively applying the resource-based view in the classroom. **Journal of Management Education**, v. 30, n. 3, p. 421-430, 2006.

SILVA, A. What do we really know about leadership? **Journal of Business Studies Quarterly**, v. 5, n. 4, p. 1-4, 2014.

SILVEIRA-MARTINS, E. **Comportamento estratégico, ambidestria, incerteza ambiental e desempenho no processo de formulação de estratégias de empresas vinícolas 16 brasileiras**. 2012. 201 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Programa de Doutorado em Administração, 2012.

SIMECS. **Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul**. Caxias do Sul, 2012/2018. Disponível em: <<http://www.simecs.com.br>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

SIMMME. **Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Bento Gonçalves**. Bento Gonçalves, 2018/2019. Disponível em: <<http://www.simmme.com.br/>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

SIMON, H. Pricing opportunities and how to exploit them. **Sloan Management Review**, v. 33, n. 2, p. 55-65, 1992.

_____; BILSTEIN, F. R.; LUBY, F. **Gerenciar para o lucro, não para a participação de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SIN, L. Y. M. et al. The effect of relationship marketing orientation on business performance in the hotel industry. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 30, n. 4, p. 407-426, 2006.

SINGH, S.; DARWISH, T. K.; POTOČNIK, K. Measuring organizational performance: a case for subjective measures. **British Journal of Management**, v. 27, n. 1, p. 214-224, 2016.

SIRECI, S. G. et al. Evaluating guidelines for test adaptations: a methodological analysis of translation quality. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 37, n. 5, p. 557-567, 2006.

SIRMON, D. G.; HITT, M. A.; IRELAND, R. D. Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, p. 273-292, 2007.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? **Journal of Marketing**, v. 58, p. 46-55, 1994.

_____; _____. Intelligence generation and superior customer value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 120-127, 2000.

_____; _____. Market orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 3, p. 63-74, 1995.

SLOCUM, J.; LEI, D.; BULLER, P. Executing business strategies through human resource management practices. **Organizational Dynamics**, v. 43, n. 2, p. 73-87, 2014.

SLOTEGRAAF, R. J.; DICKSON, P. R. The paradox of a marketing planning capability. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 32, n. 4, p. 371-385, 2004.

SMITH, W. K.; TUSHMAN, M. L. Managing strategic contradictions: a top management model for managing innovation streams. **Organization Science**, v. 16, n. 5, p. 522-536, 2005.

SOJKA, L. A typology of human resource management practices in terms of their contribution to organizational performance. **International Journal of Organizational Leadership**, v. 6, n. 2, p. 249-260, 2017.

SOLESVIK, M. Z.; WESTHEAD, P. Partner selection for strategic alliances: case study insights from the maritime industry. **Industrial Management & Data Systems**, v. 110, n. 6, p. 841-860, 2010.

SONG, M.; NASON, R. W.; BENEDETTO, C. A. D. Distinctive marketing and information technology capabilities and strategic types: a cross-national investigation. **Journal of International Marketing**, v. 16, n. 1, p. 4-38, 2008.

SOUSA, S. D.; ASPINWALL, E. M.; RODRIGUES, A. G. Performance measures in English small and medium enterprises: survey results. **Benchmarking**, v. 13, n. 1/2, p. 120-134, 2006.

SPECTOR, P. E. **Job satisfaction: application, assessment, causes and consequences**. USA: SAGE Publications, 1997.

SRIVASTAVA, A. P.; DHAR, R. L. Impact of leader member exchange, human resource management practices and psychological empowerment on extra role performances: the mediating role of organisational commitment. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 65, n. 3, p. 351-377, 2016.

STAM, W.; ELFRING, T. Entrepreneurial orientation and new venture performance: the moderating role of intra and extra industry social capital. **Academy of Management Journal**, v. 51, n. 1, p. 97-111, 2008.

STEINER, M. T. A. **Uma metodologia para o reconhecimento de padrões multivariados com resposta dicotômica**. 1995. Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 1995.

STEWART, T. A. Growth as a process. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 6, p. 60-70, 2006.

STONE, D. L.; DEADRICK, D. L. Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. **Human Resource Management Review**, v. 25, n. 2, p. 139-145, 2015.

SU, Y. S.; TSANG, E. W. K.; PENG, M. W. How do internal capabilities and external partnerships affect innovativeness? **Asia Pacific Journal of Management**, v. 26, p. 309-331, 2009.

SUN, L. Y.; PAN, W. Market orientation, intrapreneurship behavior, and organizational performance: test of a structural contingency model. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, v. 18, n. 2, p. 274-285, 2011.

SURROCA, J., TRIBÓ, J. A., WADDOCK, S. Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 5, p. 463-490, 2010.

SVEIBY, K. **The new organization wealth: management and measuring knowledge-based assets**. [S.l.]: Berrett-Koehler Publishers, 1997.

SZYMANSKI, D.; KROFF, M.; TROY, L. Innovativeness and new product success: insights from the cumulative evidence. **Journal of the Academy of Marketing Sciences**, v. 35, n. 1, p. 35-52, 2007.

TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. 6th edition. Boston: Pearson, 2012.

TABOULI, E. M. A.; HABTOOR, N. A.; NASHIEF, S. M. The impact of human resources management on employee performance: organizational commitment mediator variable. **Asian Social Science**, v. 12, n. 9, p. 176-192, 2016.

TAJEDDINI, K.; TRUEMAN, M.; LARSEN, G. Examining the effect of market orientation on innovativeness. **Journal of Marketing Management**, v. 22, p. 529-551, 2006.

TAN, K. C. et al. Supply chain management: an empirical study of its impact on performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 10, p. 1034-1052, 1999.

TANG, Z.; TANG, J. Entrepreneurial orientation and SME performance in China's changing environment: the moderating effects of strategies. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 29, n. 2, p. 409-431, 2012.

TASCA, J. E. et al. An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs. **Journal of European Industrial**, v. 34, n. 7, p. 631-655, 2010.

TEECE, D. J. Business models and dynamic capabilities. **Long Range Planning**, v. 51, n. 1, p. 40-49, 2018.

_____. **Dynamic capabilities & strategic management**. Oxford: Oxford University Press, 2009.

_____. Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: toward a theory of the (entrepreneurial) firm. **European Economic Review**, v. 86, p. 202-216, 2016.

_____. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 7, p. 1319-1350, 2007.

_____. **Managing intellectual capital: organizational, strategic, and policy dimensions**. Oxford, UK: Oxford University Press, 2000.

_____. The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. **Academy of Management Perspectives**, v. 28, n. 4, 328-352, 2014.

_____. Towards an economic theory of the multiproduct firm. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 3, p. 39-62, 1982.

_____; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 1, n. 3, p. 537-556, 1994.

_____; _____; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. In: FOSS, N. J. (Ed.). **Resources firms and strategies: a reader in the resource-based perspective**. Oxford: Oxford University Press, 1997. p. 268-285.

TELLIS, G. J. Beyond the many faces of price: an integration of pricing strategies. **Journal of Marketing**, v. 50, n. 4, p. 146-60, 1986.

THOMSON REUTERS. **Web of Science**. Disponível em: <<https://www.thomsonreuters.com/scholarly-scientific-research/>>. Acesso em: 4 set. 2018.

TOURISH, D. Developing leaders in turbulent times: five steps towards integrating soft practices with hard measures of organizational performance. **Organizational Dynamics**, v. 41, n. 1, p. 23-31, 2012.

TRIGUERO-SANCHEZ, R.; PENA-VINCES, J. C.; SANCHEZ-APELLANIZ, M. Hierarchical distance as a moderator of HRM practices on organizational performance. **International Journal of Manpower**, v. 34, n. 7, p. 794-812, 2013.

TSAI, C. F.; YEN, Y. F. A model to explore the mystery between organizations' downsizing strategies and firm performance: integrating the perspectives of organizational change, strategy and strategic human resource management. **Journal of Organizational Change Management**, v. 21, n. 3, p. 367-384, 2008.

TSENG, C. H.; LEE, R. P. Host environmental uncertainty and equity-based entry mode dilemma: the role of market linking capability. **International Business Review**, v. 19, n. 4, p. 407-418, 2010.

_____; _____. The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 27, n. 2, p.158-179, 2014.

TUAN LUU, T. Ambidextrous leadership, entrepreneurial orientation, and operational performance: organizational social capital as a moderator. **Leadership and Organization Development Journal**, v. 38, n. 2, p. 229-253, 2017.

TURULJA, L.; BAJGORIC, N. Information technology, knowledge management and human resource management: investigating mutual interactions towards better organizational performance. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 48, n. 2, p. 255-276, 2018.

UCS - Universidade de Caxias do Sul. **Biblioteca Virtual** - Bases de Dados.

Disponível em: <http://www-periodicos-capes-gov-br.ez314.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com_pmetabusca&mn=70&smn=78&base=find-db-1&type=b&Itemid=126>. Acesso em: 18 set. 2018.

UCS - Universidade de Caxias do Sul. **Biblioteca Virtual** - Bases de Dados.

Disponível em: <http://www-periodicos-capes-gov-br.ez314.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com_pmetabusca&mn=70&smn=78&base=find-db-1&type=b&Itemid=126>. Acesso em: 10 jan. 2019.

UGHEOKE, S. O.; ISA, M. F. M.; MOHD NOOR, W. S. W. Antecedents of strategic human resource management practices on intangible firm performance: analytical investigation of SMEs. **Asian Social Science**, v. 11, n. 13, p. 33-44, 2015.

ULLMAN, J. B. Structural equation modeling. In: TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. (Eds.). **Using multivariate statistics**. Boston: Ally & Bacon, 2001. p. 653-771.

VACCARO, I. G. et al. Management innovation and leadership: the moderating role of organizational size. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 1, p. 28-51, 2012.

VAN DE VRANDE, V. et al. Open innovation in SMEs: trends, motives and management challenges. **Technovation**, v. 29, n. 6/7, p. 423-437, 2009.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, p. 1-17, 2004.

VEGA-VAZQUEZ, M.; COSSIO-SILVA, F. J.; REVILLA-CAMACHO, M. A. Entrepreneurial orientation-hotel performance: has market orientation anything to say? **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 5089-5094, 2016.

VEIDAL, A.; KORNELIUSSEN, T. Entrepreneurial orientation and market orientation as antecedents of organisational innovation and performance. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 19, n. 2, p. 234-250, 2013.

VENKATRAMAN, N. Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality and measurement. **Management Science**, v. 35, n. 8, p. 942-962, 1989.

_____; RAMANUJAM, V. Measurement of business economic performance: an examination of method convergence. **Journal of management**, v. 13, n. 1, 1987.

VERBEES, F. J. H.; MEULENBERG, M. T. G. Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms. **Journal of Small Business Management**, v. 42, n. 2, p. 134-154, 2004.

VIEIRA, V. A. Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconfirmação de expectativas. **Revista de Administração – RAUSP**, v. 44, n. 1, p. 17-33, 2009.

VON DEN DRIESCH, T. et al. How CEO experience, personality, and network affect firms' dynamic capabilities. **European Management Journal**, v. 33, n. 4, p. 245-256, 2015.

WALES, W.; WIKLUND, J.; MCKELVIE, A. What about new entry? Examining the theorized role of new entry in the entrepreneurial orientation-performance relationship. **International Small Business Journal**, v. 33, n. 4, p. 351-373, 2015.

WANG, C. L. Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 32, n. 4, p. 635-657, 2008.

_____; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: a review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

_____; ALTINAY, L. Social embeddedness, entrepreneurial orientation and firm growth in ethnic minority small businesses in the UK. **International Small Business Journal**, v. 30, n. 1, p. 3-23, 2012.

_____ ; RAFIQ, M. Organizational diversity and shared vision: resolving the paradox of exploratory and exploitative learning. **European Journal of Innovation**, v. 12, n. 1, p. 86-101, 2009.

_____ ; SENARATNE, C.; RAFIQ, M. Success traps, dynamic capabilities and firm performance. **British Journal of Management**, v. 26, n. 1, p. 26-44, 2015.

WANG, Y.; FENG, H. Customer relationship management capabilities: measurement, antecedents and consequences. **Management Decision**, v. 50, n. 1, p. 115-129, 2012.

WEERAWARDENA, Jay. The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. **Journal of Strategic Marketing**, v. 11, n. 1, p. 15-35, 2003.

WEI, L.; LING, Y. CEO characteristics and corporate entrepreneurship in transition economies: evidence from China. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 6, p. 1157-1165, 2015.

WEILL, P.; VITALE, M. What IT infrastructure capabilities are needed to implement e-business models. **MIS Quarterly Executive**, v. 1, n. 1, p. 17-34, 2002.

WEN, Q.; QIANG, M. Coordination and knowledge sharing in construction project-based organization: a longitudinal structural equation model analysis. **Automation in Construction**, v. 72, p. 309-320, 2016.

WENWEN, A.; YUEHUA, X.; JIANQI, Z. Resource constraints, innovation capability and corporate financial fraud in entrepreneurial firms. **Chinese Management Studies**, v. 12, n. 1, p. 2-18, 2018.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WEST, S. G.; FINCH, J. F.; CURRAN, P. J. Structural equation models with non-normal variables: problems and remedies. In: HOYLE, R. H (Ed.). **Structural equation modeling: concepts, issues, and applications**. London: Sage, 1995.

WETTER-EDMAN, K. et al. Design for value co-creation: exploring synergies between design for service and service logic. **Service Science**, v. 6, n. 2, p. 106-121, 2014.

WHEATON, B. et al. Assessing reliability and stability in panel models. In: HEISE, D. R. (Ed.). **Sociological methodology**. San Francisco: Jossey-Bass, 1977. p. 84-136.

WIKLUND, J. The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 24, n. 1, p. 37-48, 1999.

_____ ; SHEPHERD, D. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. **Journal of Business Venturing**, v. 20, n.1, p. 71-91, 2005.

WILDEN, R. et al. Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment. **Long Range Planning**, v. 46, n. 1/2, p. 72-96, 2013.

WILHELM, H.; SCHLOEMER, M.; MAURER, I. How dynamic capabilities affect the effectiveness and efficiency of operating routines under high and low levels of environmental dynamism. **British Journal of Management**, v. 26, n. 2, p. 327-345, 2015.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 991-995, 2003.

WOHLGEMUTH, V.; WENZEL, M. Dynamic capabilities and routinization. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 5, p. 1944-1948, 2016.

WOOD, S.; HOLMAN, D.; STRIDE, C. Human resource management and performance in UK call centres. **British Journal Of Industrial Relations**, v. 44, n. 1, p. 99-124, 2006.

WU, H.; CHEN, J.; JIAO, H. Dynamic capabilities as a mediator linking international diversification and innovation performance of firms in an emerging economy. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 8, p. 2678-2686, 2016.

WU, L. Y. Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 5, p. 549-555, 2007.

_____. Resources, dynamic capabilities and performance in a dynamic environment: perceptions in Taiwanese IT enterprises. **Information & Management**, v. 43, n. 4, p. 447-454, 2006.

WU, W. Y.; TSAI, C. C.; FU, C. S. The relationships among internal marketing, job satisfaction, relationship marketing, customer orientation, and organizational performance: an empirical study of TFT-LCD companies in Taiwan. **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing**, v. 23, n. 5, p. 436-449, 2013.

YALCINKAYA, G.; CALANTONE, R. J.; GRIFFITH, D. A. An examination of exploration and exploitation capabilities: implications for product innovation and market performance. **Journal of International Marketing**, v. 15, n. 4, p. 63-93, 2007.

YI, Y. et al. Dynamic capabilities and the speed of strategic change: evidence from China. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 62, n. 1, p. 18-28, 2015.

YOON, H. Exploring the role of entrepreneurial team characteristics on entrepreneurial orientation. **SAGE Open**, p. 1-14, 2018.

YOUSAF, Z.; MAJID, A. Organizational network and strategic business performance: does organizational flexibility and entrepreneurial orientation really matter? **Journal of Organizational Change Management**, v. 31, n. 2, p. 268-285, 2018.

YU, W. et al. Data-driven supply chain capabilities and performance: a resource-based view. **Transportation Research Part E: logistics and transportation review**, v. 114, p. 371-385, 2018.

ZAHRA, S. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: a critique and extension. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 17, n. 4, p. 5-22, 1993.

_____; COVIN, J. G. Business strategy, technology policy and firm performance. **Strategic Management Journal**, v.14, n. 6, p.451-478, 1993.

_____; _____. Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: a longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**, v. 10, n. 1, p. 43-58, 1995.

_____; GARVIS, D. International corporate entrepreneurship and firm performance: the moderating effect of international environmental hostility. **Journal of Business Venturing**, v. 15, n. 5/6, p. 469-492, 2000.

ZAJAC, E. J.; KRAATZ, M. S. A diametric forces model of strategic change: assessing the antecedents and consequences of restructuring in the higher education industry. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 83-102, 1993.

ZHANG, Y.; ZHANG, X. The effect of entrepreneurial orientation on business performance a role of network capabilities in China. **Journal of Chinese Entrepreneurship**, v. 4, n. 2, p. 132-142, 2012.

ZHAO, P.; YUAN, Y.; GUO, Y. Brief analysis on human resources management in modern private enterprises. **Asian Social Science**, v. 7, n. 3, p. 232-236, 2011.

ZHENG, W. **The impact of organizational culture, structure and strategy on knowledge management effectiveness and organizational effectiveness**. Minnesota, 2005. (Doctoral dissertation). Doctoral of Philosophy Program. Faculty of the Graduate School of University of Minnesota, 2005.

ZHU, C. J. et al. Strategic integration of HRM and firm performance in a changing environment in China: the impact of organizational effectiveness as a mediator. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 25, n. 15, p. 2985-3001, 2013.

ZIPF, G. K. **Human behavior and the principle of least effort**. Cambridge, MA: Addison Wesley, 1949.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.

ZOOGAH, D. B. High-performance organizing, environmental management, and organizational performance: an evolutionary economics perspective. **Human Resource Management**, v. 57, n. 1, p. 159-175, 2018.

ZOTT, C. Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 2, p. 97-125, 2003.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: PRIMEIRO E SEGUNDO TESTES-PILOTOS

Nesta seção, está apresentado o instrumento de coleta de dados aplicado no primeiro e segundo testes-pilotos, contendo as 60 variáveis.

Prezado(a) Senhor(a),

Estamos realizando uma pesquisa a respeito dos fatores que impactam no desempenho organizacional no setor metalmeccânico. Dessa forma, contamos com a sua participação. Sua opinião é essencial para o desenvolvimento de nosso estudo, uma vez que irá nos gerar informações a respeito do tema. Assim, por gentileza, gostaríamos que o(a) Sr.(a) respondesse as perguntas a seguir.

Considerando as afirmações abaixo, indique, para cada uma delas, o seu grau de concordância dentre os extremos possíveis, entre “1” para “discordo totalmente” e “7” para “concordo totalmente”.								
	Em relação à Orientação Empreendedora em sua empresa:	1. Discordo Totalmente			7. Concordo Totalmente			
1	Nosso negócio realiza pesquisa de mercado para identificar oportunidades de mercado.	1	2	3	4	5	6	7
2	Nos últimos cinco anos, nosso negócio comercializou uma larga variedade de novos produtos e serviços.	1	2	3	4	5	6	7
3	Nos últimos cinco anos, nosso negócio introduziu produtos e serviços inovadores (que não existiam no mercado antes).	1	2	3	4	5	6	7
4	Nossa empresa sempre busca novos negócios ou mercados para entrar.	1	2	3	4	5	6	7
5	Nosso negócio constantemente apresenta novos produtos/serviços para atender novos clientes/mercados.	1	2	3	4	5	6	7
6	Nosso negócio geralmente lidera a concorrência (que nossos concorrentes têm que seguir).	1	2	3	4	5	6	7
7	Nosso negócio tem uma forte tendência a assumir projetos de alto risco com chances de retornos muito altos.	1	2	3	4	5	6	7
8	Devido à concorrência, nosso negócio deve ser muito proativo no mercado de forma a alcançar os objetivos do negócio.	1	2	3	4	5	6	7
9	Quando nossos concorrentes desenvolvem um novo produto ou método de negócios, nosso negócio responde rapidamente e o adota.	1	2	3	4	5	6	7

10	Queremos tentar novas formas de fazer as coisas e procuramos soluções inovadoras e diferentes.	1	2	3	4	5	6	7
11	No nosso negócio, as pessoas são encorajadas a pensar e a se comportar de forma diferente.	1	2	3	4	5	6	7
12	Nós constantemente apresentamos novos processos (isto é, tecnologia, distribuição, sistemas de gerenciamento) para melhorar nosso negócio.	1	2	3	4	5	6	7
	Em relação à Capacidade Gerencial em sua empresa:	1. Discordo Totalmente			7. Concordo Totalmente			
13	Regras e procedimentos na nossa organização são regularmente renovados.	1	2	3	4	5	6	7
14	Regularmente fazemos mudanças nas atividades e funções de nossos empregados.	1	2	3	4	5	6	7
15	Nossa organização regularmente implementa novos sistemas de gerenciamento.	1	2	3	4	5	6	7
16	A política relativa à compensação tem sido mudada nos últimos três anos.	1	2	3	4	5	6	7
17	A estrutura de comunicação intra e interdepartamental na nossa organização é regularmente reestruturada.	1	2	3	4	5	6	7
18	Nós continuamente alteramos certos elementos da estrutura organizacional.	1	2	3	4	5	6	7
	Em relação à Capacidade de Orientação para o Mercado em sua empresa:	1. Discordo Totalmente			7. Concordo Totalmente			
19	Nossos objetivos de negócios são guiados principalmente pela satisfação do cliente.	1	2	3	4	5	6	7
20	Nós constantemente monitoramos nosso nível de comprometimento e orientação para atender às necessidades dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
21	Nós comunicamos livremente informações sobre as experiências exitosas e não exitosas de nossos clientes a todos os cargos do negócio.	1	2	3	4	5	6	7
22	Nossa estratégia para vantagem competitiva é baseada em nossa compreensão das necessidades dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
23	Nós medimos a satisfação do cliente sistematicamente e frequentemente.	1	2	3	4	5	6	7
24	Nós temos rotina ou medidas regulares de atendimento ao cliente.	1	2	3	4	5	6	7
25	Nós somos mais focados em nossos clientes do que nossos concorrentes.	1	2	3	4	5	6	7
26	Acredito que este negócio exista principalmente para atender aos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
27	Nós pesquisamos os usuários finais pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos produtos e serviços.	1	2	3	4	5	6	7

28	Dados relativos à satisfação do cliente são disseminados em todos os níveis nesta unidade de negócios regularmente.	1	2	3	4	5	6	7
	Em relação à Capacidade de Precificação, sua empresa busca:	1. Discordo Totalmente				7. Concordo Totalmente		
29	Usar habilidades e sistemas de precificação para responder rapidamente às mudanças no mercado.	1	2	3	4	5	6	7
30	Conhecimento das táticas de precificação dos concorrentes.	1	2	3	4	5	6	7
31	Fazer um trabalho efetivo de precificação de produtos/serviços.	1	2	3	4	5	6	7
32	Monitorar os preços dos concorrentes e as mudanças de preços.	1	2	3	4	5	6	7
33	Respeitar a lista de preços e minimizar descontos.	1	2	3	4	5	6	7
34	Quantificar a disposição do cliente para pagar.	1	2	3	4	5	6	7
35	Medir e quantificar o valor econômico diferencial <i>versus</i> concorrência.	1	2	3	4	5	6	7
36	Medir e estimar a elasticidade do preço de produtos/serviços.	1	2	3	4	5	6	7
37	Criar ferramentas exclusivas para apoiar as decisões de precificação.	1	2	3	4	5	6	7
38	Conduzir análise de valor em uso ou Custo Total de Propriedade.	1	2	3	4	5	6	7
39	Desenvolver e conduzir programas de treinamento específico de precificação.	1	2	3	4	5	6	7
40	Desenvolver processo de gestão de preço interno exclusivo.	1	2	3	4	5	6	7

Abaixo está apresentada uma lista de vários recursos tangíveis e intangíveis. Por favor, indique o quanto cada um desses recursos impacta no desempenho da sua empresa, sendo “1” para sem impacto e “7” para alto impacto:

	Indique o quanto cada um destes recursos impacta no desempenho da sua empresa:	1. Sem Impacto				7. Alto Impacto		
41	A estrutura organizacional (exemplo: a estrutura operacional e hierárquica) da firma.	1	2	3	4	5	6	7
42	Valores, crenças, atitudes e comportamentos organizacionais compartilhados (exemplo: a cultura da firma).	1	2	3	4	5	6	7
43	Marcas registradas.	1	2	3	4	5	6	7
44	Políticas organizacionais (exemplo: recrutamento, compensação, recompensas, treinamento) planejados para adquirir, desenvolver e reter o talento humano da firma.	1	2	3	4	5	6	7

45	Prédios e outras estruturas físicas (exemplo: fábricas, escritórios, depósitos, lojas, <i>show rooms</i>).	1	2	3	4	5	6	7
46	Capital financeiro obtido (exemplo: endividamento de empréstimos bancários garantidos, participação a partir da emissão de ações ou títulos).	1	2	3	4	5	6	7
47	Relações estabelecidas pelos empregados e gerentes mantidas com constituintes externos (exemplo: clientes, alianças estratégicas, fornecedores) para o benefício da firma.	1	2	3	4	5	6	7
48	Reputação da companhia.	1	2	3	4	5	6	7
49	As habilidades gerais, criatividade e <i>know-how</i> (conhecimento) de empregados não gerentes da firma.	1	2	3	4	5	6	7
50	Investimentos financeiros (exemplo: em contas remuneradas com juros, ações da empresa, participações em outras companhias, instrumentos do governo).	1	2	3	4	5	6	7
51	Reputação do produto/serviço.	1	2	3	4	5	6	7
52	As habilidades, <i>expertise e know-how</i> (conhecimento) dos gerentes da firma.	1	2	3	4	5	6	7

Em relação ao desempenho da sua empresa nos últimos 12 meses, responda “1” se baixou e “7” se aumentou:

	Em relação ao Desempenho de sua empresa nos últimos 12 meses:	1. Baixou 7. Aumentou						
53	Aquisição de novos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
54	Aumento das vendas a clientes atuais.	1	2	3	4	5	6	7
55	Crescimento das receitas totais de vendas.	1	2	3	4	5	6	7
56	Níveis absolutos de preços.	1	2	3	4	5	6	7
57	Poder de precificação no mercado.	1	2	3	4	5	6	7
58	Rentabilidade de unidade de negócios.	1	2	3	4	5	6	7
59	Retorno sobre vendas (ROS).	1	2	3	4	5	6	7
60	Retorno sobre investimento (ROI).	1	2	3	4	5	6	7

PERFIL DO RESPONDENTE E DA EMPRESA

PERFIL DO RESPONDENTE

Gênero (opcional): (1) Masculino (2) Feminino

Idade do respondente:

(1) 20 a 29 anos

(2) 30 a 39 anos

(3) 40 a 49 anos

(4) 50 a 59 anos

(5) \geq 60 anos

Escolaridade do Respondente:

(1) Ensino fundamental incompleto

(2) Ensino fundamental completo

(3) Ensino médio incompleto

(4) Ensino médio completo

(5) Ensino superior incompleto

(6) Ensino superior completo

(7) Pós-graduação incompleta

(8) Pós-graduação completa

PERFIL DA EMPRESA

Nome da empresa (opcional): _____

Número de colaboradores de sua empresa:

(1) Até de 19 colaboradores

(2) de 20 a 99 colaboradores

(3) de 100 a 200 colaboradores

(4) de 201 a 300 colaboradores

(5) de 301 a 400 colaboradores

(6) de 401 a 499 colaboradores

(7) Acima de 500 colaboradores

Principais produtos da empresa (opcional): _____

Tempo de fundação da empresa:

(1) Menos de um ano

(2) 1 a 5 anos

(3) 6 a 10 anos

(4) 11 a 15 anos

(5) 16 a 20 anos

(6) acima de 20 anos

Sua empresa trabalha com importação? Se importa, qual é o percentual desses produtos importados sobre o valor total de matérias-primas ou insumos adquiridos?

(1) Não importa (2) 1 a 5% (3) 6 a 10% (4) 11 a 15% (5) 16 a 20% (6) Mais de 20%

Sua empresa trabalha com exportação? Se exporta, qual percentual de faturamento é resultado da exportação?

(1) Não exporta (2) 1 a 5% (3) 6 a 10% (4) 11 a 15% (5) 16 a 20% (6) Mais de 20%

Faturamento bruto da empresa nos últimos 12 meses (em R\$):

- (1) abaixo de 359 mil
- (2) de 360 mil a 3,6 milhões
- (3) acima de 3,6 milhões a 6 milhões
- (4) de 6,1 milhões a 9 milhões
- (5) de 9,1 milhões a 12 milhões
- (6) acima de 12 milhões

Percentual de aumento de vendas projetado para 2018:

(1) 0 a 5% (2) 6 a 10% (3) 11 a 15% (4) 16 a 20% (5) Mais de 20%

Percentual de margem líquida de lucro projetado para 2018 (após IR):

(1) 0 a 5% (2) 6 a 10% (3) 11 a 15% (4) 16 a 20% (5) Mais de 20%

Se tiver interesse em receber um resumo dos resultados desta Tese Doutoral, por gentileza, informe seu endereço de e-mail:

APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: APÓS TESTES-PILOTOS

Nesta seção, está apresentado o instrumento de coleta de dados aplicado após os dois testes-pilotos, contendo as 48 variáveis.

Prezado(a) Senhor(a),

Estamos realizando uma pesquisa a respeito dos fatores que impactam no desempenho organizacional no setor metalmeccânico. Dessa forma, contamos com a sua participação. Sua opinião é essencial para o desenvolvimento de nosso estudo, uma vez que irá nos gerar informações a respeito do tema. Assim, por gentileza, gostaríamos que o(a) Sr.(a) respondesse as perguntas a seguir.

Considerando as afirmações abaixo, indique, para cada uma delas, o seu grau de concordância dentre os extremos possíveis, entre “1” para “discordo totalmente” e “7” para “concordo totalmente”.								
	Em relação à Orientação Empreendedora em sua empresa:	1. Discordo Totalmente			7. Concordo Totalmente			
1	Nosso negócio realiza pesquisa de mercado para identificar oportunidades de mercado.	1	2	3	4	5	6	7
2	Nos últimos cinco anos, nosso negócio comercializou uma larga variedade de novos produtos e serviços.	1	2	3	4	5	6	7
3	Nos últimos cinco anos, nosso negócio introduziu produtos e serviços inovadores (que não existiam no mercado antes).	1	2	3	4	5	6	7
4	Nossa empresa sempre busca novos negócios ou mercados para entrar.	1	2	3	4	5	6	7
5	Nosso negócio constantemente apresenta novos produtos/serviços para atender novos clientes/mercados.	1	2	3	4	5	6	7
6	Nosso negócio geralmente lidera a concorrência (que nossos concorrentes têm que seguir).	1	2	3	4	5	6	7
7	Nosso negócio tem uma forte tendência a assumir projetos de alto risco com chances de retornos muito altos.	1	2	3	4	5	6	7
8	Devido à concorrência, nosso negócio deve ser muito proativo no mercado de forma a alcançar os objetivos do negócio.	1	2	3	4	5	6	7
9	Quando nossos concorrentes desenvolvem um novo produto ou método de negócios, nosso negócio responde rapidamente e o adota.	1	2	3	4	5	6	7

10	Queremos tentar novas formas de fazer as coisas e procuramos soluções inovadoras e diferentes.	1	2	3	4	5	6	7
11	No nosso negócio, as pessoas são encorajadas a pensar e a se comportar de forma diferente.	1	2	3	4	5	6	7
12	Nós constantemente apresentamos novos processos (isto é, tecnologia, distribuição, sistemas de gerenciamento) para melhorar nosso negócio.	1	2	3	4	5	6	7
	Em relação à Capacidade Gerencial em sua empresa:	1. Discordo Totalmente			7. Concordo Totalmente			
13	Regularmente fazemos mudanças nas atividades e funções de nossos empregados.	1	2	3	4	5	6	7
14	Nossa organização regularmente implementa novos sistemas de gerenciamento.	1	2	3	4	5	6	7
15	A estrutura de comunicação intra e interdepartamental na nossa organização é regularmente reestruturada.	1	2	3	4	5	6	7
16	Nós continuamente alteramos certos elementos da estrutura organizacional.	1	2	3	4	5	6	7
	Em relação à Capacidade de Orientação para o Mercado em sua empresa:	1. Discordo Totalmente			7. Concordo Totalmente			
17	Nós constantemente monitoramos nosso nível de comprometimento e orientação para atender às necessidades dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
18	Nossa estratégia para vantagem competitiva é baseada em nossa compreensão das necessidades dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
19	Nós medimos a satisfação do cliente sistematicamente e frequentemente.	1	2	3	4	5	6	7
20	Nós somos mais focados em nossos clientes do que nossos concorrentes.	1	2	3	4	5	6	7
21	Dados relativos à satisfação do cliente são disseminados em todos os níveis nesta unidade de negócios regularmente.	1	2	3	4	5	6	7
	Em relação à Capacidade de Precificação, sua empresa busca:	1. Discordo Totalmente			7. Concordo Totalmente			
22	Usar habilidades e sistemas de precificação para responder rapidamente às mudanças no mercado.	1	2	3	4	5	6	7
23	Conhecimento das táticas de precificação dos concorrentes.	1	2	3	4	5	6	7
24	Fazer um trabalho efetivo de precificação de produtos/serviços.	1	2	3	4	5	6	7
25	Monitorar os preços dos concorrentes e as mudanças de preços.	1	2	3	4	5	6	7
26	Respeitar a lista de preços e minimizar descontos.	1	2	3	4	5	6	7
27	Quantificar a disposição do cliente para pagar.	1	2	3	4	5	6	7

28	Criar ferramentas exclusivas para apoiar as decisões de precificação.	1	2	3	4	5	6	7
29	Desenvolver e conduzir programas de treinamento específico de precificação.	1	2	3	4	5	6	7
30	Desenvolver processo de gestão de preço interno exclusivo.	1	2	3	4	5	6	7

Abaixo está apresentada uma lista de vários recursos tangíveis e intangíveis. Por favor, indique o quanto cada um desses recursos impacta no desempenho da sua empresa, sendo “1” para sem impacto e “7” para alto impacto:

	Indique o quanto cada um destes recursos impacta no desempenho da sua empresa:	1. Sem Impacto			7. Alto Impacto			
31	A estrutura organizacional (exemplo: a estrutura operacional e hierárquica) da firma.	1	2	3	4	5	6	7
32	Valores, crenças, atitudes e comportamentos organizacionais compartilhados (exemplo: a cultura da firma).	1	2	3	4	5	6	7
33	Políticas organizacionais (exemplo: recrutamento, compensação, recompensas, treinamento) planejados para adquirir, desenvolver e reter o talento humano da firma.	1	2	3	4	5	6	7
34	Prédios e outras estruturas físicas (exemplo: fábricas, escritórios, depósitos, lojas, <i>show rooms</i>).	1	2	3	4	5	6	7
35	Relações estabelecidas pelos empregados e gerentes mantidas com constituintes externos (exemplo: clientes, alianças estratégicas, fornecedores) para o benefício da firma.	1	2	3	4	5	6	7
36	Reputação da companhia.	1	2	3	4	5	6	7
37	As habilidades gerais, criatividade e <i>know-how</i> (conhecimento) de empregados não gerentes da firma.	1	2	3	4	5	6	7
38	Investimentos financeiros (exemplo: em contas remuneradas com juros, ações da empresa, participações em outras companhias, instrumentos do governo).	1	2	3	4	5	6	7
39	Reputação do produto/serviço.	1	2	3	4	5	6	7
40	As habilidades, <i>expertise</i> e <i>know-how</i> (conhecimento) dos gerentes da firma.	1	2	3	4	5	6	7

Em relação ao desempenho da sua empresa nos últimos 12 meses, responda “1” se baixou e “7” se aumentou:

	Em relação ao Desempenho de sua empresa nos últimos 12 meses:	1. Baixou			7. Aumentou			
41	Aquisição de novos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
42	Aumento das vendas a clientes atuais.	1	2	3	4	5	6	7

43	Crescimento das receitas totais de vendas.	1	2	3	4	5	6	7
44	Níveis absolutos de preços.	1	2	3	4	5	6	7
45	Poder de precificação no mercado.	1	2	3	4	5	6	7
46	Rentabilidade da unidade de negócios.	1	2	3	4	5	6	7
47	Retorno sobre vendas (ROS).	1	2	3	4	5	6	7
48	Retorno sobre investimento (ROI).	1	2	3	4	5	6	7

PERFIL DO RESPONDENTE E DA EMPRESA

PERFIL DO RESPONDENTE

Gênero (opcional): (1) Masculino (2) Feminino

Idade do respondente:

(1) 20 a 29 anos

(2) 30 a 39 anos

(3) 40 a 49 anos

(4) 50 a 59 anos

(5) \geq 60 anos

Escolaridade do Respondente:

(1) Ensino fundamental incompleto

(2) Ensino fundamental completo

(3) Ensino médio incompleto

(4) Ensino médio completo

(5) Ensino superior incompleto

(6) Ensino superior completo

(7) Pós-graduação incompleta

(8) Pós-graduação completa

PERFIL DA EMPRESA

Nome da empresa (opcional): _____

Número de colaboradores de sua empresa:

(1) Até de 19 colaboradores

(2) de 20 a 99 colaboradores

(3) de 100 a 200 colaboradores

(4) de 201 a 300 colaboradores

(5) de 301 a 400 colaboradores

(6) de 401 a 499 colaboradores

(7) Acima de 500 colaboradores

Principais produtos da empresa (opcional): _____

Tempo de fundação da empresa:

- (1) Menos de um ano
- (2) 1 a 5 anos
- (3) 6 a 10 anos
- (4) 11 a 15 anos
- (5) 16 a 20 anos
- (6) acima de 20 anos

Sua empresa trabalha com importação? Se importa, qual o percentual destes produtos importados sobre o valor total de matéria-primas ou insumos adquiridos?

- (1) Não importa (2) 1 a 5% (3) 6 a 10% (4) 11 a 15% (5) 16 a 20% (6) Mais de 20%

Sua empresa trabalha com exportação? Se exporta, qual o percentual de faturamento é resultado da exportação?

- (1) Não exporta (2) 1 a 5% (3) 6 a 10% (4) 11 a 15% (5) 16 a 20% (6) Mais de 20%

Faturamento bruto da empresa nos últimos 12 meses (em R\$):

- (1) abaixo de 359 mil
- (2) de 360 mil a 3,6 milhões
- (3) acima de 3,6 milhões a 6 milhões
- (4) de 6,1 milhões a 9 milhões
- (5) de 9,1 milhões a 12 milhões
- (6) acima de 12 milhões

Percentual de aumento de vendas projetado para 2018:

- (1) 0 a 5% (2) 6 a 10% (3) 11 a 15% (4) 16 a 20% (5) Mais de 20%

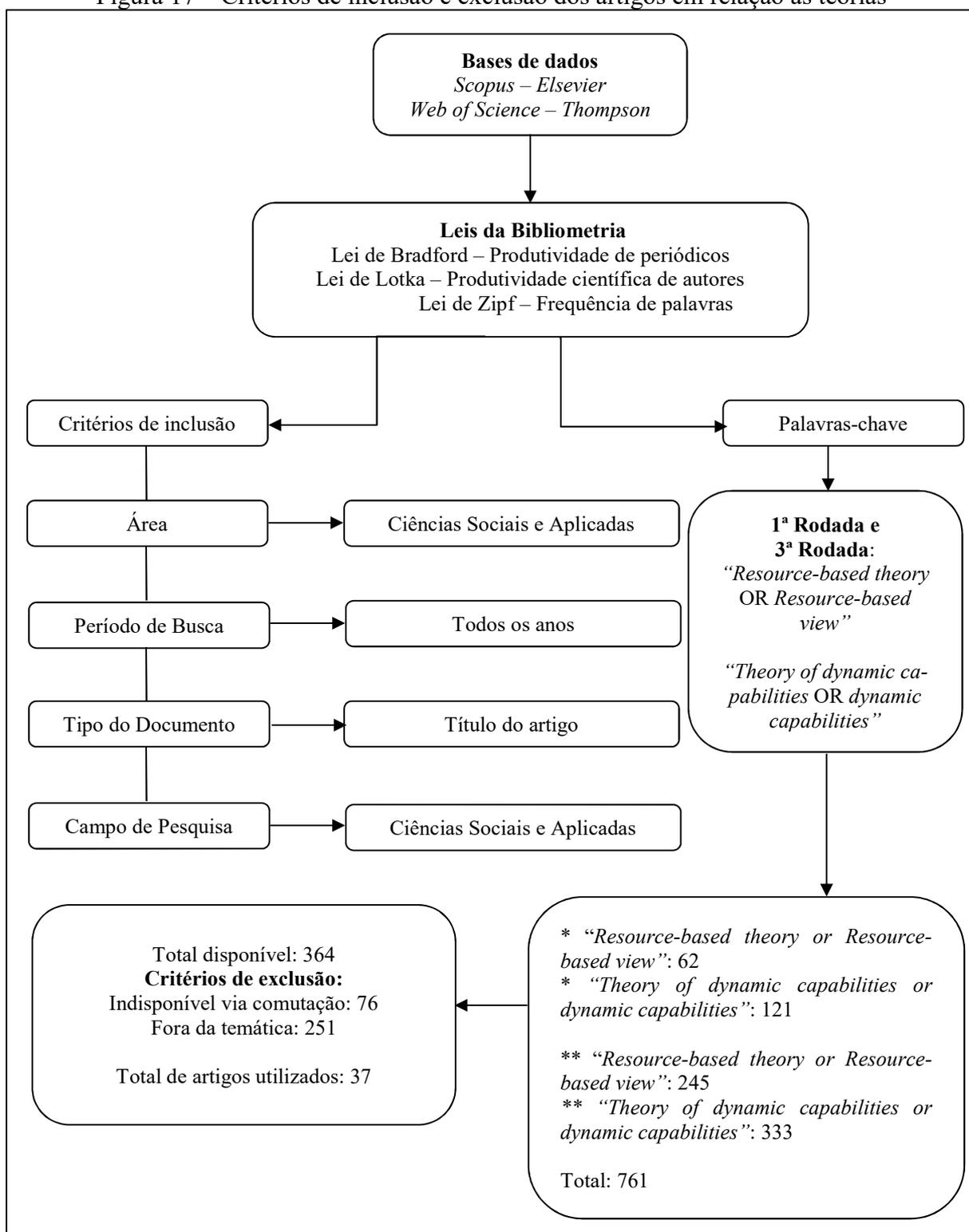
Percentual de margem líquida de lucro projetado para 2018 (após IR):

- (1) 0 a 5% (2) 6 a 10% (3) 11 a 15% (4) 16 a 20% (5) Mais de 20%

Se tiver interesse em receber um resumo dos resultados desta Tese Doutoral, por gentileza, informe seu endereço de e-mail:

APÊNDICE C – CRITÉRIOS DE ESCOLHA DOS ARTIGOS: TEORIAS

Figura 17 – Critérios de inclusão e exclusão dos artigos em relação às teorias

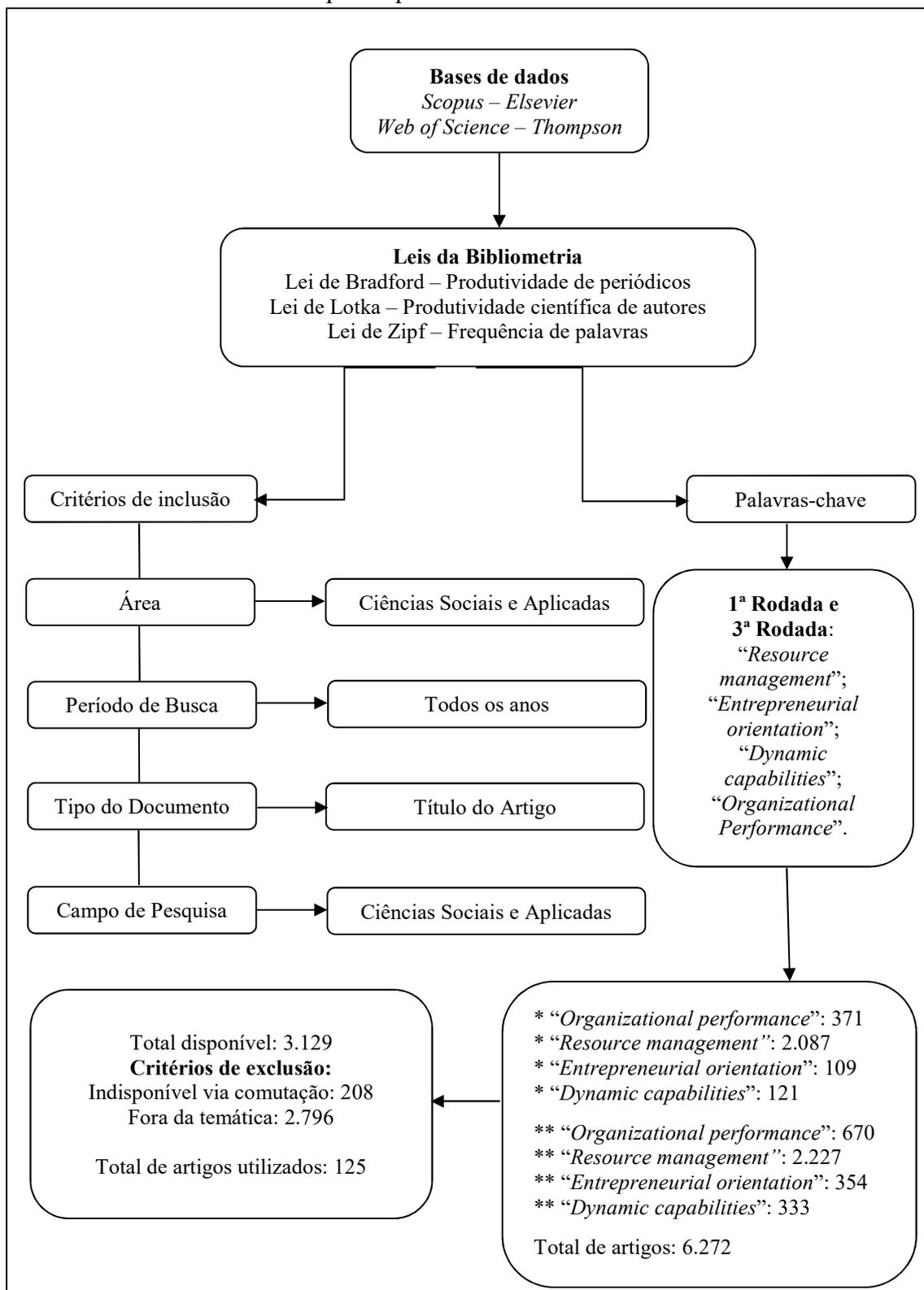


Fonte: elaborada pela autora (2018).

Nota: (*) Scopus e (**) Web of Science.

APÊNDICE D – CRITÉRIOS DE ESCOLHA DOS ARTIGOS: CONSTRUTOS

Figura 18 – Critérios de inclusão e exclusão dos artigos em relação aos construtos teóricos para a primeira e terceira rodadas

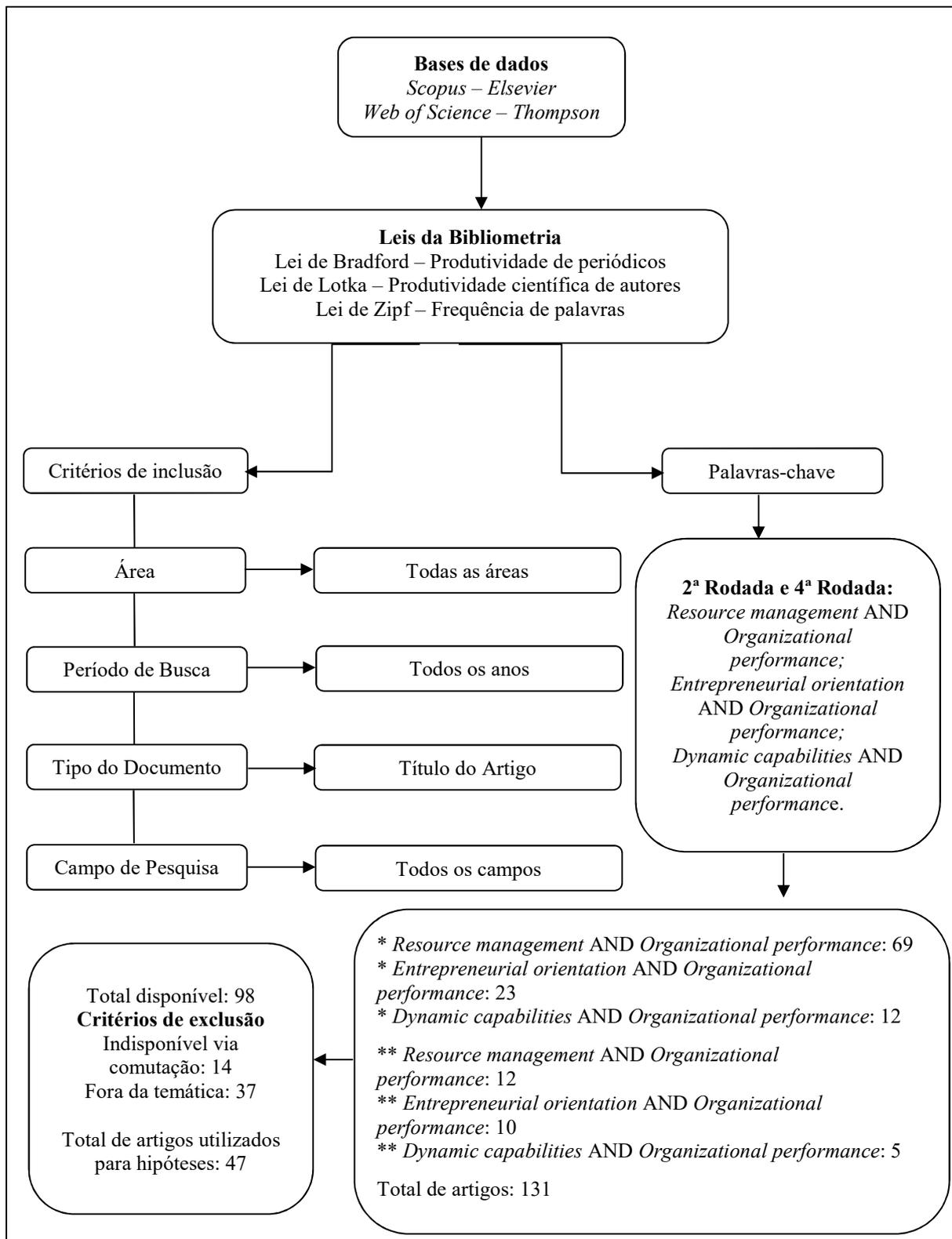


Fonte: elaborado pela autora (2018).

Nota: (*) Scopus e (**) Web of Science.

APÊNDICE E – CRITÉRIOS DE ESCOLHA DOS ARTIGOS: HIPÓTESES

Figura 19 – Critérios de inclusão e exclusão dos artigos em relação aos construtos teóricos e hipóteses para a segunda e quarta rodadas



Fonte: elaborado pela autora (2018).

Nota: (*) Scopus e (**) Web of Science.

ANEXO A – TRADUÇÃO REVERSA

Nesta parte, estão apresentados os documentos referentes à tradução reversa e juramentada do instrumento de coleta dos dados.

Texto original	Tradução juramentada (português)	Versão juramentada (inglês)	Escala validadas (português)
Escala: Gestão dos Recursos (tangíveis e intangíveis)	Escala: Gestão dos Recursos (tangíveis e intangíveis)	Scale: Resources Management (tangible and intangible)	Escala: Gestão dos Recursos (tangíveis e intangíveis)
(1) The organizational structure (i.e. the operating and reporting structure) of the firm.	(1) A estrutura organizacional (i.e. a estrutura operacional e hierárquica) da firma.	(1) The organizational structure (i.e. the operational and hierarchical structure) of the company.	(1) A estrutura organizacional (i.e. a estrutura operacional e de reporte) da firma ¹ .
(2) Shared organizational values, beliefs, attitudes and behaviors (i.e. firm culture).	(2) Valores, crenças, atitudes e comportamentos organizacionais compartilhados (i.e. cultura da firma).	(2) Shared organizational values, beliefs, attitudes and behaviors (i.e. company culture).	(2) Valores, crenças, atitudes e comportamentos organizacionais compartilhados (i.e. cultura da firma ²).
(3) Trademarks.	(3) Marcas registradas.	(3) Trademarks.	(3) Marcas registradas.
(4) Organizational policies (e.g. recruitment, compensation, reward, training) designed to acquire, develop and retain the human talent of the firm.	(4) Políticas organizacionais (e.g. recrutamento, compensação, prêmio, treinamento) planejados para adquirir, desenvolver e reter o talento humano da firma.	(4) Organizational policies (e.g. recruiting, compensation, prizing, training) planned to acquire, develop and retain the human talent of the company.	(4) Políticas organizacionais (e.g. recrutamento, compensação, recompensas ³ , treinamento) planejados para adquirir, desenvolver e reter o talento humano da firma.
(5) Buildings and other physical structures (e.g. factories, offices, warehouses, stores, showrooms).	(5) Prédios e outras estruturas (e.g. fábricas, escritórios, depósitos, lojas, showrooms).	(5) Buildings and other structures (e.g. factories, offices, warehouses, stores and showrooms).	(5) Prédios e outras estruturas físicas (e.g. fábricas, escritórios, depósitos, lojas, showrooms).
(6) Raised financial capital (e.g. debt from secured bank loans, equity from the issuance of shares or bonds).	(6) Capital financeiro obtido (e.g. endividamento de empréstimos bancários segurados, capital próprio da emissão de ações ou títulos).	(6) Financial capital obtained (e.g. indebted by insured bank loans, own capital from issuing of shares and bonds).	(6) Capital financeiro obtido (e.g. endividamento de empréstimos bancários garantidos ⁴ , participação ⁵ a partir da emissão de ações ou títulos).
(7) Relationships that employees and managers have established and maintained with external constituents (e.g. customers, strategic alliances, suppliers) for the benefit of the firm.	(7) Relações estabelecidas pelos empregados e gerentes mantidas com constituintes externos (p. ex. clientes, alianças estratégicas, fornecedores) para o benefício da firma.	(7) Relationships established by employees and managers maintained with external constituents (for example clients, strategic alliances, suppliers) for the benefit of the company.	(7) Relações estabelecidas pelos empregados e gerentes mantidas com constituintes externos (p. ex. clientes ⁶ , alianças estratégicas, fornecedores) para o benefício da firma.
(8) Company reputation.	(8) Reputação da companhia.	(8) Reputation of the company.	(8) Reputação da companhia.
(9) The overall skills, creativity and know-how of non-management employees of the firm.	(9) As habilidades gerais, criatividade e know-how de empregados não gerentes da firma.	(9) General abilities, creativity and know-how of non-managers employees of the company.	(9) As habilidades gerais, criatividade e know-how de empregados não gerentes da firma.
(10) Financial investments (e.g. in interest bearing accounts, in company shares, in equity positions in other companies, in government instruments).	(10) Investimentos financeiros (p. ex. contas remuneradas com juros, ações em tesouraria, em posições de capital próprio ou outras companhias, em instrumentos do governo).	(10) Financial investments (for example remunerated accounts with interests, shares in treasury, in positions of own capital or other companies, in government instruments).	(10) Investimentos financeiros (p. ex. em contas remuneradas com juros, ações da empresa ⁷ , participações em outras companhias, instrumentos do governo).
(11) Product/service reputation.	(11) Reputação do produto/serviço.	(11) Reputation of the product/service.	(11) Reputação do produto/serviço.
(12) The skills, expertise and know-how of the managers of the firm.	(12) As habilidades, expertise e know-how dos gerentes da firma.	(12) The abilities, expertise and know-how of the company managers.	(12) As habilidades, expertise e know-how dos gerentes da firma.
Escala: Orientação Empreendedora	Escala: Orientação Empreendedora	Scale: Business orientation	Escala: Orientação Empreendedora
(1) Our business undertakes market research in order to identify market opportunities.	(1) Nosso negócio realiza pesquisa de mercado para identificar oportunidades de mercado.	(1) Our business carries out market research to identify market opportunities.	(1) Nosso negócio realiza pesquisa de mercado para identificar oportunidades de mercado.
(2) In the past five years, our business has marketed a large variety of new products or services.	(2) Nos últimos cinco anos, nosso negócio comercializou uma larga variedade de novos produtos e serviços.	(2) In the last five years our business has commercialized a large variety of new products and services.	(2) Nos últimos cinco anos, nosso negócio comercializou uma larga variedade de novos produtos e serviços.

 <p>ASSESSORIA LINGÜÍSTICA</p> <p>Facilitando sua comunicação com o mundo!</p>		<p>Communicatio Assessoria Linguística CNPJ: 21.195.604/0001-00 Rua Buarque de Macedo, 3201, sala 203, Garibaldi - RS (54) 98136-2696 / (54) 98128-8583 comunicatio@communicatio-rs.com.br</p>	
(3) In the past five years, our business has introduced novel products or services (that did not exist in the market before).	(3) Nos últimos cinco anos, nosso negócio introduziu produtos e serviços inovadores (que não existiam no mercado antes).	(3) In the last five years our business has introduced innovative products and services (which were not in the market before).	(3) Nos últimos cinco anos, nosso negócio introduziu produtos e serviços inovadores (que não existiam no mercado antes).
(4) Our business always looks for new businesses or markets to enter.	(4) Nosso negócio sempre busca novos negócios ou mercados para entrar.	(4) Our business always searches for new businesses or markets to enter.	(4) Nosso negócio sempre busca novos negócios ou mercados para entrar.
(5) Our business constantly introduces new products/services in order to serve new customers/markets.	(5) Nosso negócio constantemente apresenta novos produtos/serviços para atender novos clientes/mercados.	(5) Our business constantly introduces new products/services to attend new clients/markets.	(5) Nosso negócio constantemente apresenta novos produtos/serviços para atender novos clientes/mercados.
(6) Our business often leads the competition (that our competitors have to follow).	(6) Nosso negócio geralmente lidera a concorrência (que nossos concorrentes têm que seguir).	(6) Our business usually leads the competitors (our competitors have to keep up)	(6) Nosso negócio geralmente lidera a concorrência (que nossos concorrentes têm que seguir).
(7) Our business has a strong tendency to take on highly risky projects with chances of very high return.	(7) Nosso negócio tem uma forte tendência a assumir projetos de alto risco com chances de altos retornos.	(7) Our business has a strong tendency to take on high risk projects with chances of high return.	(7) Nosso negócio tem uma forte tendência a assumir projetos de alto risco com chances de retornos muito altos.
(8) Because of the competition, our business must be very proactive in the marketplace in order to achieve our business objectives.	(8) Devido à concorrência, nosso negócio deve ser muito proativo no Mercado de forma a alcançar os objetivos do negócio.	(8) Due to the competition, our business has to be very proactive in the market in order to reach the business' goals.	(8) Devido à concorrência, nosso negócio deve ser muito proativo no Mercado de forma a alcançar os objetivos do negócio.
(9) When our competitors develop a new product or a new business method, our business quickly responds to it and adopts it.	(9) Quando nossos concorrentes desenvolvem um novo produto ou método de negócios, nosso negócio responde rapidamente e o adota.	(9) when our competitors develop a new product or business method, our business responds quickly and adopts it.	(9) Quando nossos concorrentes desenvolvem um novo produto ou método de negócios, nosso negócio responde rapidamente e o adota.
(10) We are willing to try new ways of doing things and seek unusual, novel solutions.	(10) Queremos tentar novas formas de fazer as coisas e procuramos soluções inovadoras e diferentes.	(10) We want to try new ways to do things, and we search for innovative and different solutions.	(10) Queremos tentar novas formas de fazer as coisas e procuramos soluções inovadoras e diferentes.
(11) In our business, people are encouraged to think and behave differently.	(11) No nosso negócio, as pessoas são encorajadas a pensar e a se comportar de forma diferente.	(11) In our business, people are encouraged to think and behave in a different way.	(11) No nosso negócio, as pessoas são encorajadas a pensar e a se comportar de forma diferente.
(12) We constantly introduce new processes (that is, technology, distribution, management systems) to improve our business.	(12) Nós constantemente apresentamos novos processos (isto é, tecnologia, distribuição, sistemas de gerenciamento) para melhorar nosso negócio.	(12) We constantly present new processes (i.e. technology, distribution, management systems) to improve our business.	(12) Nós constantemente apresentamos novos processos (isto é, tecnologia, distribuição, sistemas de gerenciamento) para melhorar nosso negócio.
Escaia: Capacidade Gerencial	Escaia: Capacidade Gerencial	Scale: Management Capacity	Escaia: Capacidade Gerencial
(1) Rules and procedures within our organization are regularly renewed.	(1) Regras e procedimentos na nossa organização são regularmente renovados.	(1) Rules and procedures in our organization are regularly renewed.	(1) Regras e procedimentos na nossa organização são regularmente renovados.
(2) We regularly make changes to our employees' tasks and functions.	(2) Regularmente fazemos mudanças nas atividades e funções de nossos empregados.	(2) We regularly make changes in the activities and functions of our employees.	(2) Regularmente fazemos mudanças nas atividades e funções de nossos empregados.
(3) Our organization regularly implements new management systems.	(3) Nossa organização regularmente implementa novos sistemas de gerenciamento.	(3) Our organization regularly implements new management systems.	(3) Nossa organização regularmente implementa novos sistemas de gerenciamento.
(4) The policy with regard to compensation has been changed in the last three years.	(4) A política relativa à compensação mudou nos últimos três anos.	(4) The policy regarding compensation has changed in the last three years.	(4) A política relativa à compensação tem sido mudada nos últimos três anos.
(5) The intra- and inter-departmental communication structure within our organization is regularly restructured.	(5) A estrutura de comunicação intra e inter-departamental na nossa organização é regularmente reestruturada.	(5) The structure of intra and inter-department communication in our organization is regularly restructured.	(5) A estrutura de comunicação intra e inter-departamental na nossa organização é regularmente reestruturada.
(6) We continuously alter certain elements of the organizational structure.	(6) Nós continuamente alteramos certos elementos da estrutura organizacional.	(6) We continuously alter certain elements in our organizational structure.	(6) Nós continuamente alteramos certos elementos da estrutura organizacional.

 <small>ASSESSORIA LINGÜÍSTICA</small> Communicatio <small>Facilitando sua comunicação com o mundo!</small>		<small>Communicatio Assessoria Linguística</small> <small>CNPJ: 21.195.604/0001-00</small> <small>Rua Buarque de Macedo, 3201, sala 203, Garibaldi - RS</small> <small>(54) 98136-2696 / (54) 98128-8583</small> <small>communicatio@communicatio-rs.com.br</small>	
<small>Escala: Capacidade de Orientação para o Mercado</small>	<small>Escala: Capacidade de Orientação para o Mercado</small>	<small>Scale: Capacity of Market Orientation</small>	<small>Escala: Capacidade de Orientação para o Mercado</small>
(1) Our business objectives are driven primarily by customer satisfaction.	(1) Nossos objetivos de negócios são guiados principalmente pela satisfação do cliente.	(1) Our business goals are guided mainly by the clients' satisfaction.	(1) Nossos objetivos de negócios são guiados principalmente pela satisfação do cliente.
(2) We constantly monitor our level of commitment and orientation to serving customer needs.	(2) Nós constantemente monitoramos nosso nível de comprometimento e orientação para atender às necessidades dos clientes.	(2) We constantly monitor our level of commitment and orientation to fulfill the needs of our clients.	(2) Nós constantemente monitoramos nosso nível de comprometimento e orientação para atender às necessidades dos clientes.
(3) We freely communicate information about our successful and unsuccessful customer experiences across all business functions.	(3) Nós comunicamos livremente informações sobre as experiências exitosas e não exitosas de nossos clientes a todos os cargos do negócio.	(3) We communicate information on the successful and unsuccessful experiences of our clients freely to all the positions in the business.	(3) Nós comunicamos livremente informações sobre as experiências exitosas e não exitosas de nossos clientes a todos os cargos do negócio.
(4) Our strategy for competitive advantage is based on our understanding of customers' needs.	(4) Nossa estratégia para vantagem competitiva é baseada em nossa compreensão das necessidades dos clientes.	(4) Our strategy for competitive advantage is based on our understanding of the clients' needs.	(4) Nossa estratégia para vantagem competitiva é baseada em nossa compreensão das necessidades dos clientes.
(5) We measure customer satisfaction systematically and frequently.	(5) Nós medimos a satisfação do cliente sistematicamente e frequentemente.	(5) We measure the clients' satisfaction systematically and frequently.	(5) Nós medimos a satisfação do cliente sistematicamente e frequentemente.
(6) We have routine or regular measures of customer service.	(6) Nós temos rotina ou medidas regulares de atendimento ao cliente.	(6) We have a routine or regular procedures to attend our clients.	(6) Nós temos rotina ou medidas regulares de atendimento ao cliente.
(7) We are more customer focused than our competitors.	(7) Nós somos mais focados em nossos clientes que nossos concorrentes.	(7) We are more focused on our clients than on our competitors.	(7) Nós somos mais focados em nossos clientes do que nossos concorrentes.
(8) I believe this business exists primarily to serve customers.	(8) Acredito que neste negócio exista principalmente para atender aos clientes.	(8) I believe that this business exists mainly to attend the clients.	(8) Acredito que neste negócio exista principalmente para atender aos clientes.
(9) We poll end-users at least once a year to assess the quality of our products and services.	(9) Nós pesquisamos os usuários finais pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos produtos e serviços.	(9) We research the final users at least once a year to evaluate the quality of our products and services.	(9) Nós pesquisamos os usuários finais pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos produtos e serviços.
(10) Data on customer satisfaction are disseminated at all levels in this business unit on a regular basis.	(10) Dados relativos à satisfação do cliente são disseminados em todos os níveis nesta unidade de negócios regularmente.	(10) Data relative to client's satisfaction are spread through all the levels in this business unit regularly.	(10) Dados relativos à satisfação do cliente são disseminados em todos os níveis nesta unidade de negócios regularmente.
<small>Escala: Capacidade de Precificação</small>	<small>Escala: Capacidade de Precificação</small>	<small>Scale: Capacity of Pricing</small>	<small>Escala: Capacidade de Precificação</small>
(1) Using pricing skills and systems to respond quickly to market changes.	(1) Usar habilidades e sistemas de precificação para responder rapidamente às mudanças no mercado.	(1) Using abilities and pricing systems to respond quickly to the changes in market.	(1) Usar habilidades e sistemas de precificação para responder rapidamente às mudanças no mercado.
(2) Knowledge of competitors' pricing tactics.	(2) Conhecimento das táticas de precificação dos concorrentes.	(2) Knowledge of the competitors' pricing tactics.	(2) Conhecimento das táticas de precificação dos concorrentes.
(3) Doing an effective job of pricing products/services.	(3) Fazer um trabalho efetivo de precificação de produtos/serviços.	(3) Doing an effective products/services pricing job.	(3) Fazer um trabalho efetivo de precificação de produtos/serviços.
(4) Monitoring competitors prices and price changes.	(4) Monitorar os preços dos concorrentes e as mudanças de preços.	(4) Monitoring the competitors' prices and the changes in prices.	(4) Monitorar os preços dos concorrentes e as mudanças de preços.
(5) Sticking to price list and minimizing discounts.	(5) Respeitar a lista de preços e minimizar descontos.	(5) Respecting the price list and minimizing discounts.	(5) Respeitar a lista de preços e minimizar descontos.
(6) Quantifying customers' willingness to pay.	(6) Quantificar a disposição do cliente para pagar.	(6) Quantifying the client's willingness to pay.	(6) Quantificar a disposição do cliente para pagar.
(7) Measuring and quantifying differential economic value versus competition.	(7) Medir e quantificar o valor econômico diferencial versus concorrência.	(7) Measuring and quantifying the differential economic value versus competition.	(7) Medir e quantificar o valor econômico diferencial versus concorrência.

(8) Measuring and estimating price elasticity for products/services.	(8) Medir e estimar a elasticidade preço de produtos/serviços.	(8) Measuring and estimating the price elasticity of products/services.	(8) Medir e estimar a elasticidade preço de produtos/serviços.
(9) Designing proprietary tools to support pricing decisions.	(9) Criar ferramentas exclusivas para apoiar as decisões de precificação.	(9) Creating exclusive tools to support the pricing decisions.	(9) Criar ferramentas exclusivas para apoiar as decisões de precificação.
(10) Conducting value-in-use analysis or Total Cost of Ownership.	(10) Conduzir análise de valor em uso ou Custo Total de Propriedade.	(10) Carrying out analysis of value in use or Total Cost of Ownership.	(10) Conduzir análise de valor em uso ou Custo Total de Propriedade.
(11) Designing and conducting specific pricing training programs.	(11) Desenvolver e conduzir programas de treinamento específico de precificação.	(11) Developing and carrying out programs of specific pricing training.	(11) Desenvolver e conduzir programas de treinamento específico de precificação.
(12) Developing proprietary internal price management process.	(12) Desenvolver processo de gestão de preço interno.	(12) Developing management processes of internal price.	(12) Desenvolver processo de gestão de preço interno exclusivo .
Escala: Desempenho Relativo	Escala: Desempenho Relativo	Scale: Relative Performance	Escala: Desempenho Relativo
(1) Acquisition of new customers.	(1) Aquisição de novos clientes.	(1) Acquisition of new clients.	(1) Aquisição de novos clientes.
(2) Increase of sales to current customers.	(2) Aumento das vendas a clientes atuais.	(2) Increase in sales to present clients.	(2) Aumento das vendas a clientes atuais.
(3) Growth in total sales revenues.	(3) Crescimento das receitas totais de vendas.	(3) Growth of the total sales revenue.	(3) Crescimento das receitas totais de vendas.
(4) Absolute price levels.	(4) Níveis absolutos de preços.	(4) Absolute price levels.	(4) Níveis absolutos de preços.
(5) Pricing power in the Market.	(5) Precificação de poder no mercado.	(5) Powerful pricing in the market.	(5) Poder de precificação* no mercado.
(6) Business Unit profitability.	(6) Rentabilidade de unidade de negócios.	(6) Profitability of business units.	(6) Rentabilidade de unidade de negócios.
(7) Return on sales (ROS).	(7) Retorno sobre vendas (ROS).	(7) Return on sales (ROS)	(7) Retorno sobre vendas (ROS).
(8) Return on investment (ROI).	(8) Retorno sobre investimento (ROI).	(8) Return on investment (ROI)	(8) Retorno sobre investimento (ROI).

Exemplos para validação dos termos:

- ⁱ COUTINHO, R. B. G.; MACEDO-SOARES, T. D. L. Gestão Estratégica com Responsabilidade Social: Arcabouço Analítico para Auxiliar sua Implementação em Empresas no Brasil. **RAC**, v. 6, n. 3, p. 75-96, 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_381.pdf>. Acesso em 15 ago. 2017.
- ⁱⁱ DUARTE, Geraldo. **Dicionário de Administração**. [S.l.: s.n.], 2011.
- ⁱⁱⁱ DUARTE, Geraldo. **Dicionário de Administração**. [S.l.: s.n.], 2011.
- AZEVEDO, M. C. B. Desvendando a Cultura Organizacional. In: **People and Results**. [S.l.: s.n.], 2012. Disponível em: <<https://www.peopleandresults.com.br/2013/04/23/desvendando-a-cultura-organizacional/>>. Acesso em 15 ago. 2017.
- ^{iv} CASTRO, J. H. M.; KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S. Modernidade Organizacional em Gestão de Pessoas como Base para a Incorporação de Modelo de Gestão por Competências. **RAC**, v. 2, n. 1, p. 105-122, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_688.pdf>. Acesso em 15 ago. 2017.
- ^v HINDLE, T. **Tudo sobre finanças**: guia prático de A a Z. São Paulo: Nobel, 2002.
- ^{vi} HINDLE, T. **Tudo sobre finanças**: guia prático de A a Z. São Paulo: Nobel, 2002.
- ^{vii} ALMAWI, A.; COHEN, E. D. Valor do Cliente no Contexto do Relacionamento entre o Cliente e a Empresa. **XXXVI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_MKT1540.pdf>. Acesso em 15 ago. 2017.
- ^{viii} SILVA, W. M.; FERRAZ-ANDRADE, J. M.; FAMÁ, R.; MALUF FILHO, J. A. Disclosure via website corporativo: um exame de informações financeiras e de governança no mercado brasileiro. **RAE**, v. 49, n. 2, 2009. Disponível em: <<http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-49-num-2-ano-2009-nid-43575>>. Acesso em 15 ago. 2017.
- ^{ix} CALVENTE, B. **Política de metas de inflação e o repasse da variação cambial para o nível de preços**. Disponível em: <http://dspace.insper.edu.br/xmlui/bitstream/handle/11224/432/Bernardo_Calvente_Trabalho.pdf?sequence=1>. Acesso em 15 ago. 2017.

Cassiane Ogliari

CASSIANE OGLIARI

ESPECIALISTA EM TRADUÇÃO DE INGLÊS
MESTRE EM LINGÜÍSTICA APLICADA

ASSESSORIA LINGÜÍSTICA
Comunicatio

Facilitando sua comunicação com o mundo!

21.195.604/0001-00



JOSÉ EDUARDO GONÇALVES ARDENGHI
Tradutor Público e Intérprete Comercial
Matrícula nº 182 da Junta Comercial do Estado do Rio Grande do Sul



Tradução nº 1267 Livro: 007 Folha: 001/003

Eu, abaixo assinado, José Eduardo Gonçalves Ardenghi, Tradutor Público e Intérprete Comercial do Idioma Inglês, matriculado na Junta Comercial do Estado do Rio Grande do Sul sob o número 182, com CPF 676.492.110/53, certifico que recebi um documento em formato PDF exarado no idioma inglês, para ser traduzido para o vernáculo, o que cumpri em razão do meu ofício, na forma que se segue:

Escalas Unidimensionais a Serem Traduzidas

Escala: Gestão dos Recursos (tangíveis e intangíveis)

- (1) A estrutura organizacional (i.e. a estrutura operacional e hierárquica) da firma.
- (2) Valores, crenças, atitudes e comportamentos organizacionais compartilhados (i.e. cultura da firma).
- (3) Marcas registradas.
- (4) Políticas organizacionais (e.g. recrutamento, compensação, prêmio, treinamento) planejados para adquirir, desenvolver e reter o talento humano da firma.
- (5) Prédios e outras estruturas (e.g. fábricas, escritórios, depósitos, lojas, showrooms).
- (6) Capital financeiro obtido (e.g. endividamento de empréstimos bancários segurados, capital próprio da emissão de ações ou títulos).
- (7) Relações estabelecidas pelos empregados e gerentes mantidas com constituintes externos (p. ex. clientes, alianças estratégicas, fornecedores) para o benefício da firma.
- (8) Reputação da companhia.
- (9) As habilidades gerais, criatividade e *know-how* de empregados não gerentes da firma.
- (10) Investimentos financeiros (p. ex. contas remuneradas com juros, ações em tesouraria, em posições de capital próprio ou outras companhias, em instrumentos do governo).
- (11) Reputação do produto/serviço.
- (12) As habilidades, expertise e *know-how* dos gerentes da firma.

Escala: Orientação Empreendedora

- (1) Nosso negócio realiza pesquisa de mercado para identificar oportunidades de mercado.
- (2) Nos últimos cinco anos, nosso negócio comercializou uma larga variedade de novos produtos e serviços.
- (3) Nos últimos cinco anos, nosso negócio introduziu produtos e serviços inovadores (que não existiam no mercado antes).
- (4) Nosso negócio sempre busca novos negócios ou mercados para entrar.
- (5) Nosso negócio constantemente apresenta novos produtos/serviços para atender novos clientes/mercados.
- (6) Nosso negócio geralmente lidera a concorrência (que nossos concorrentes têm que seguir).
- (7) Nosso negócio tem uma forte tendência a assumir projetos de alto risco com chances de altos retornos.
- (8) Devido à concorrência, nosso negócio deve ser muito proativo no Mercado de forma a alcançar os objetivos do negócio.



JOSÉ EDUARDO GONÇALVES ARDENGHI
 Tradutor Público e Intérprete Comercial
 Matrícula nº 182 da Junta Comercial do Estado do Rio Grande do Sul



Tradução nº 1267 Livro: 007 Folha: 002/003

(9) Quando nossos concorrentes desenvolvem um novo produto ou método de negócios, nosso negócio responde rapidamente e o adota.

(10) Queremos tentar novas formas de fazer as coisas e procuramos soluções inovadoras e diferentes.

(11) No nosso negócio, as pessoas são encorajadas a pensar e a se comportar de forma diferente.

(12) Nós constantemente apresentamos novos processos (isto é, tecnologia, distribuição, sistemas de gerenciamento) para melhorar nosso negócio.

Escala: Capacidade Gerencial

- (1) Regras e procedimentos na nossa organização são regularmente renovados.
- (2) Regularmente fazemos mudanças nas atividades e funções de nossos empregados.
- (3) Nossa organização regularmente implementa novos sistemas de gerenciamento.
- (4) A política relativa à compensação mudou nos últimos três anos.
- (5) A estrutura de comunicação intra e inter-departamental na nossa organização é regularmente reestruturada.
- (6) Nós continuamente alteramos certos elementos da estrutura organizacional.

Escala: Capacidade de Orientação para o Mercado

- (1) Nossos objetivos de negócios são guiados principalmente pela satisfação do cliente.
- (2) Nós constantemente monitoramos nosso nível de comprometimento e orientação para atender às necessidades dos clientes.
- (3) Nós comunicamos livremente informações sobre as experiências exitosas e não exitosas de nossos clientes a todos os cargos do negócio.
- (4) Nossa estratégia para vantagem competitiva é baseada em nossa compreensão das necessidades dos clientes.
- (5) Nós medimos a satisfação do cliente sistematicamente e frequentemente.
- (6) Nós temos rotina ou medidas regulares de atendimento ao cliente.
- (7) Nós somos mais focados em nossos clientes que nossos concorrentes.
- (8) Acredito que neste negócio exista principalmente para atender aos clientes.
- (9) Nós pesquisamos os usuários finais pelo menos uma vez ao ano para avaliar a qualidade de nossos produtos e serviços.
- (10) Dados relativos à satisfação do cliente são disseminados em todos os níveis nesta unidade de negócios regularmente.

Escala: Capacidade de Precificação

- (1) Usar habilidades e sistemas de precificação para responder rapidamente às mudanças no mercado.
- (2) Conhecimento das táticas de precificação dos concorrentes.
- (3) Fazer um trabalho efetivo de precificação de produtos/serviços.
- (4) Monitorar os preços dos concorrentes e as mudanças de preços.
- (5) Respeitar a lista de preços e minimizar descontos.
- (6) Quantificar a disposição do cliente para pagar.



JOSÉ EDUARDO GONÇALVES ARDENGHI
 Tradutor Público e Intérprete Comercial
 Matrícula nº 182 da Junta Comercial do Estado do Rio Grande do Sul



Tradução nº 1267 Livro: 007 Folha: 003/003

- (7) Medir e quantificar o valor econômico diferencial versus concorrência.
- (8) Medir e estimar a elasticidade preço de produtos/serviços.
- (9) Criar ferramentas exclusivas para apoiar as decisões de precificação.
- (10) Conduzir análise de valor em uso ou Custo Total de Propriedade.
- (11) Desenvolver e conduzir programas de treinamento específico de precificação.
- (12) Desenvolver processo de gestão de preço interno.

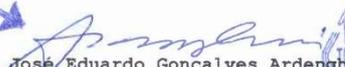
Escala: Desempenho Relativo

- (1) Aquisição de novos clientes.
- (2) Aumento das vendas a clientes atuais.
- (3) Crescimento das receitas totais de vendas.
- (4) Níveis absolutos de preços.
- (5) Precificação de poder no mercado.
- (6) Rentabilidade de unidade de negócios.
- (7) Retorno sobre vendas (ROS).
- (8) Retorno sobre investimento (ROI).

Esta tradução não implica julgamento sobre a forma, a autenticidade e/ou o conteúdo do documento traduzido. Nada mais continha o referido documento, que fielmente traduzi para o vernáculo, conferi, achei conforme e dou fé.

Porto Alegre, 7 de agosto de 2017.

DÉCIMO
PRIMEIRO


José Eduardo Gonçalves Ardenghi
 Tradutor Público e Intérprete Comercial
 Matrícula 182 - JUCERGS
 www.jucergs.rs.gov.br





Alan Noronha
 TRADUTOR PÚBLICO E INTERPRETE COMERCIAL – PORTUGUÊS - INGLÊS
 OFFICIAL PUBLIC TRANSLATOR / COMMERCIAL INTERPRETER - PORTUGUESE – ENGLISH
 JUCERGS Nº 054/2010

I, the undersigned Alan Noronha Corrêa, ID nº 2115265, Tax Payer Identification (CPF) 427957372-72, with office at 1547, Padre João Batista Réus street apt. 208 in Porto Alegre, Brazil, nominated certified translator and duly sworn and registered under nº 054 at Rio Grande do Sul Board of Trade (JUCERGS) on December 17, 2010 book 15 p. 15 CEP 053 do hereby certify that I was requested to translate a document into English.

Translation No. : 0016 Book No: 002 Pages: 028 to 030

The document is a sworn translation itself, written in Portuguese. It consists of three pages, all of which containing the Brazilian coat of arms on top.

Text, page 1:

JOSÉ EDUARDO GONÇALVES ARDENGHI, Public Translator and Commercial Interpreter. Registration nº 182 from Rio Grande do Sul Board of Trade
 1000, Dr. Armando Barbedo street, apt. 402 Tristeza Porto Alegre RS Brazil Phone 5551 93598656
 Translation nº 1267 Book: 007 Page: 001/003

I, the undersigned José Eduardo Gonçalves Ardenghi, Public Translator and Commercial Interpreter of the English language, registered at the Rio Grande do Sul Board of Trade under the number 182, Tax payer's ID 676.492.110/53, do hereby certify that I have received a PDF document written in English to be translated to Portuguese, which I have done in my full capacity the way it follows:

Unidimensional Scales to Be Translated

Scale: Resources Management (tangible and intangible)

- (1) The organizational structure (i.e. the operational and hierarchical structure) of the company.
- (2) Shared organizational values, beliefs, attitudes and behaviors (i.e. company culture).
- (3) Trademarks.
- (4) Organizational policies (e.g. recruiting, compensation, prizing, training) planned to acquire, develop and retain the human talent of the company.
- (5) Buildings and other structures (e.g. factories, offices, warehouses, stores and showrooms).
- (6) Financial capital obtained (e.g. indebteding by insured bank loans, own capital from issuing of shares and bonds).
- (7) Relationships established by employees and managers maintained with external constituents (for example clients, strategic alliances, suppliers) for the benefit of the company.
- (8) Reputation of the company
- (9) General abilities, creativity and know-how of non-managers employees of the company.
- (10) Financial investments (for example remunerated accounts with interests, shares in treasury, in positions of own capital or other companies, in government instruments).
- (11) Reputation of the product/service
- (12) The abilities, expertise and know-how of company managers.

Scale: Business orientation

- (1) Our business carries out market research to identify market opportunities.
- (2) In the last five years our business has commercialized a large variety of new products and services.
- (3) In the last five years our business has introduced innovative products and services (which were not in the market before).
- (4) Our business always searches for new businesses or markets to enter.
- (5) Our business constantly introduces new products/services to attend new clients/markets.
- (6) Our business usually leads the competitors (our competitors have to keep up)
- (7) Our business has a strong tendency to take on high risk projects with chances of high return.
- (8) Due to the competition, our business has to be very proactive in the market in order to reach the business' goals.

1000, Dr. Armando Barbedo street, apt. 402 Tristeza Porto Alegre RS Brazil Phone 5551 93598656

AN

Translation No.: 0016 Book No: 002 Page: 029

Text, page 2:

JOSÉ EDUARDO GONÇALVES ARDENGHI, Public Translator and Commercial Interpreter. Registration nº 182 from Rio Grande do Sul Board of Trade
1000, Dr. Armando Barbedo street, apt. 402 Tristeza Porto Alegre RS Brazil Phone 5551 93598656
Translation nº 1267 Book: 007 Page: 002/003

- (9) when our competitors develop a new product or business method, our business responds quickly and adopts it.
- (10) We want to try new ways to do things, and we search for innovative and different solutions.
- (11) In our business, people are encouraged to think and behave in a different way.
- (12) We constantly present new processes (i.e. technology, distribution, management systems) to improve our business.

Scale: Management Capacity

- (1) Rules and procedures in our organization are regularly renewed.
- (2) We regularly make changes in the activities and functions of our employees.
- (3) Our organization regularly implements new management systems.
- (4) The policy regarding compensation has changed in the last three years.
- (5) The structure of intra and inter-department communication in our organization is regularly restructured.
- (6) We continuously alter certain elements in our organizational structure.

Scale: Capacity of Market Orientation.

- (1) Our business goals are guided mainly by the clients' satisfaction.
- (2) We constantly monitor our level of commitment and orientation to fulfill the needs of our clients.
- (3) We communicate information on the successful and unsuccessful experiences of our clients freely to all the positions in the business.
- (4) Our strategy for competitive advantage is based on our understanding of the clients' needs.
- (5) We measure the clients' satisfaction systematically and frequently.
- (6) We have a routine or regular procedures to attend our clients.
- (7) We are more focused on our clients than on our competitors.
- (8) I believe that this business exists mainly to attend the clients.
- (9) We research the final users at least once a year to evaluate the quality of our products and services.
- (10) Data relative to client's satisfaction are spread through all the levels in this business unit regularly.

Scale: Capacity of Pricing

- (1) Using abilities and pricing systems to respond quickly to the changes in market.
 - (2) Knowledge of the competitors' pricing tactics.
 - (3) Doing an effective products/services pricing job.
 - (4) Monitoring the competitors' prices and the changes in prices.
 - (5) Respecting the price list and minimizing discounts.
 - (6) Quantifying the client's willingness to pay.
- 1000, Dr. Armando Barbedo street, apt. 402 Tristeza Porto Alegre RS Brazil Phone 5551 93598656

Text, page 3:

JOSÉ EDUARDO GONÇALVES ARDENGHI, Public Translator and Commercial Interpreter. Registration nº 182 from Rio Grande do Sul Board of Trade
1000, Dr. Armando Barbedo street, apt. 402 Tristeza Porto Alegre RS Brazil Phone 5551 93598656
Translation nº 1267 Book: 007 Page: 003/003

- (7) Measuring and quantifying the differential economic value versus competition.
- (8) Measuring and estimating the price elasticity of products/services.
- (9) Creating exclusive tools to support the pricing decisions.
- (10) Carrying out analysis of value in use or Total Cost of Ownership.
- (11) Developing and carrying out programs of specific pricing training.
- (12) Developing management processes of internal price.

de N.

Translation No.: 0016 Book No: 002 Page: 030

Scale: Relative Performance

- (1) Acquisition of new clients.
- (2) Increase in sales to present clients.
- (3) Growth of the total sales revenue.
- (4) Absolute price levels.
- (5) Powerful pricing in the market.
- (6) Profitability of business units.
- (7) Return on sales (ROS)
- (8) Return on investment (ROI)

This translation does not imply any judgement on the form, authenticity and/or content of the document translated. There was nothing else in the referred document, which I have translated faithfully to the Portuguese language, checked and found fit.

Porto Alegre, August 7th, 2017.

José Eduardo Gonçalves Ardenghi

Public Translator and Commercial Interpreter

Registration nº 182 – JUCERGS

www.jucergs.rs.gov.br

END OF THE TRANSLATION

There was nothing else in the document, so that this is a complete, true, and faithful translation of the said document, in witness whereof I have set my hand and stamp hereunder. This translation does not imply the approval, consent or agreement with the form, authenticity or content of the original document presented for translation.

Translation Fee: R\$ 391.15 (5620 characters)
Porto Alegre, August 14th, 2017.

Alan Noronha Corrêa
Alan Noronha Corrêa
Sworn Translator
JUCERGS Nº 054/2010

Alan Noronha Corrêa
Alan Noronha Corrêa
Tradutor Juramentado
CPF: 427957372-72
Matrícula 054 JUCERGS



Daniela Alves Maria
DANIELA ALVES MARIA
Escrevente Autorizada