

Os Efeitos dos Antecedentes do Desempenho Organizacional: Um Estudo Ambientado em Empresas do Setor Metalmeccânico da Serra Gaúcha

Autoria

Deise Taiana de Ávila Dias - deiset.dias@gmail.com

Mestr e Dout em Admin/UCS - Universidade de Caxias do Sul

Deonir De Toni - deonirdt@terra.com.br

Mestr e Dout em Admin/UCS - Universidade de Caxias do Sul

Gabriel Sperandio Milan - gabmilan@terra.com.br

Administração/Faculdade CNEC Farroupilha

Resumo

O objetivo deste estudo foi propor e testar um modelo conceitual delineando os antecedentes do desempenho organizacional de pequenas e médias empresas do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha. A ambiência da pesquisa abrange pequenas e médias indústrias metalmeccânicas, nas quais o estudo foi aplicado aos seus gestores. A pesquisa quantitativa foi conduzida por meio de um questionário estruturado, utilizando o levantamento de dados com o uso de survey de corte transversal, e os dados foram analisados utilizando-se a Modelagem de Equações Estruturais. Os resultados indicaram que o desempenho organizacional é 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. Dentre as contribuições deste estudo, destaca-se, primeiramente, a evolução da compreensão de quanto os construtos influenciam no desempenho organizacional; e, como uma segunda contribuição, esta tese contribui 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.



**Os Efeitos dos Antecedentes do Desempenho Organizacional:
Um Estudo Ambientado em Empresas do Setor
Metalmecânico da Serra Gaúcha**

Resumo

O objetivo deste estudo foi propor e testar um modelo conceitual delineando os antecedentes do desempenho organizacional de pequenas e médias empresas do setor metalmecânico da Serra Gaúcha. A ambiência da pesquisa abrange pequenas e médias indústrias metalmecânicas, nas quais o estudo foi aplicado aos seus gestores. A pesquisa quantitativa foi conduzida por meio de um questionário estruturado, utilizando o levantamento de dados com o uso de *survey* de corte transversal, e os dados foram analisados utilizando-se a Modelagem de Equações Estruturais. Os resultados indicaram que o desempenho organizacional é 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. Dentre as contribuições deste estudo, destaca-se, primeiramente, a evolução da compreensão de quanto os construtos influenciam no desempenho organizacional; e, como uma segunda contribuição, esta tese contribui 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.

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

1 INTRODUÇÃO

Para seu desenvolvimento deste estudo, foram realizadas pesquisas em cinco bases de dados, quais sejam: EBSCO, Emerald, SAGE, Scopus e Web of Science. Optou-se por abordar o construto desempenho organizacional (DO) sob a ótica financeira e de mercado (GARENGO; BIAZZO; BITITCI, 2005). 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.

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 (AMIT; SCHOEMAKER, 1993).

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 orientação empreendedora influencia no desempenho organizacional

As capacidades organizacionais, 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 (SOFIAN, 2014; BARRALES-MOLINA; MARTÍNEZ-LOPEZ; GÁZQUEZ-ABAD, 2014; DE TONI; MAZZON, 2014; DESARBO et al., 2015; DIAS; MILAN; DE TONI, 2019; 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.

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).

Sendo assim, este estudo traz a seguinte questão central de pesquisa: “Quais são os antecedentes que impactam no desempenho organizacional de pequenas e médias empresas do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha?”. Por conseguinte, delineou-se o seguinte objetivo geral: “Propor e testar um modelo conceitual delineando os antecedentes do desempenho organizacional de pequenas e médias empresas do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha”.

2 REFERENCIAL TEÓRICO E HIPÓTESES DE PESQUISA

2.1 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

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 desempenho organizacional é 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 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. Assim sendo, justifica-se a escolha desta pesquisa em utilizar escalas subjetivas para verificar o desempenho organizacional. 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 desempenho organizacional (JAOUA, 2018).

Optou-se por investigar alguns construtos, que incluem parte dos fatores citados como antecedentes ao desempenho organizacional, a saber: (i) gestão dos recursos; (ii) orientação empreendedora; (iii) capacidade gerencial; (iv) capacidade de orientação para o mercado; e (v) capacidade de precificação (KATOU, 2015; ENGELEN et al., 2015; SEMRAU; SHAN; SONG; JU, 2016).

2.2 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 chamados de recursos intangíveis.

Por conseguinte, o desempenho organizacional, 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). Desta forma, a gestão dos recursos organizacionais é fundamental para atingir seus objetivos. 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 gestão dos recursos com o desempenho organizacional, uma vez que esses recursos podem exercer uma relevante influência por meio da forma com que eles são administrados (GALBREATH; GALVIN, 2006). Logo, observa-se que a gestão dos recursos impacta positivamente no desempenho organizacional (KATOU, 2017; ISRAR, 2017). Assim, apresenta-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H1: A gestão dos recursos tem um impacto positivo e significativo no desempenho organizacional.

2.3 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 orientação empreendedora como o comportamento empreendedor que reflete na forma de agir inovadora, proativa e de assumir riscos. Para Miller (1983) e Covin e Slevin (1989), o conceito de orientação empreendedora é atribuído à empresa que se esforça em inovar seus produtos ou mercados, explora com determinado risco e age de forma proativa.

Essas três dimensões de orientação empreendedora foram utilizadas nos estudos de Covin e Slevin (1989), em que os autores as chamaram de “postura estratégica empreendedora”.

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, 1996). 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 orientação empreendedora, 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 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 (MILLER; FRIESEN, 1978; LUMPKIN; DESS, 1996). Sendo assim, este estudo se propõe a investigar esses três elementos propostos pelos autores citados. Desta forma, propõem-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H2: A orientação empreendedora tem um impacto positivo e significativo no desempenho organizacional.

2.4 CAPACIDADE GERENCIAL

A capacidade gerencial são 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 (DAY, 1994).

Na relação entre a organização e as pessoas, o empreendedor concebe um ponto de convergência na análise e solução de problemas da organização. Além disso, Wang e Feng (2012) dizem que a capacidade gerencial deve estar direcionada ao relacionamento com o cliente. Os autores afirmaram que a capacidade gerencial apresenta relação positiva com o desempenho organizacional. Gestores com alta capacidade gerencial 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; PROPHETER, 2016). Assim, apresenta-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H3: A capacidade gerencial tem um impacto positivo e significativo no desempenho organizacional.

2.5 CAPACIDADE DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

A capacidade de orientação para o mercado 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).

Nesse sentido, o conceito de capacidade 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 capacidades de marketing são capacidades específicas, isso porque contribuem para a renovação da base de recursos e capacidades da organização. Nas pesquisas de Krasnikov e Jayachandran (2008), a capacidade de orientação para o mercado demonstrou um impacto positivo sobre o desempenho organizacional e sobre o desenvolvimento e recursos de operações.

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 desempenho organizacional. Logo, para a função da capacidade de orientação para o mercado, recomenda-se que os processos de planejamento contendam o foco interno, do mesmo modo como o foco em seu mercado pode aprimorar a aplicação efetiva da estratégia planejada. 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. É com base na literatura que se formulou a seguinte hipótese de pesquisa:

H4: A capacidade de orientação para o mercado tem um impacto positivo e significativo no desempenho organizacional.

2.6 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 (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 (LEONE et al., 2012).

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). Nos estudos de Dutta, Zbaracki e Bergen (2003), 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:

H5: A capacidade de precificação tem um impacto positivo e significativo no desempenho organizacional.

2.7 RELAÇÃO ENTRE AS CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS, A GESTÃO DOS RECURSOS E A ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

2.7.1 A capacidade gerencial e a gestão dos recursos

A capacidade gerencial da empresa pode ser um fator determinante para que ela consiga alcançar seus objetivos estratégicos. A capacidade gerencial está diretamente relacionada à gestão dos recursos. 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 gestão dos recursos. Não são os próprios recursos que produzem resultados

dentro da firma, mas a capacidade gerencial e sua crescente resolução de problemas e competências, as quais podem proporcionar oportunidades produtivas (NOOTEBOOM, 2009).

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 capacidade gerencial tem um impacto positivo na gestão dos recursos (WENWEN; YUEHUA; JIANQI, 2018). A seguir, apresenta-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H6: A capacidade gerencial tem um impacto positivo e significativo na gestão dos recursos.

2.7.2 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 desempenho organizacional e em vantagem competitiva (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; HELFAT et al., 2007). 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 orientação empreendedora tem impacto na capacidade gerencial.

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

H7: A orientação empreendedora tem um impacto positivo e significativo na capacidade gerencial.

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

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 capacidade gerencial 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).

No pensamento de Song, Nason e Benedetto (2008), a capacidade de orientação para o mercado a partir da capacidade gerencial, 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. A capacidade de orientação para o mercado 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 (NAJAFI-TAVANI; SHARIFI; NAJAFI-TAVANI, 2016).

Quando há capacidade gerencial, por parte dos gestores, a capacidade de orientação para o mercado é eficaz no processo de formulação de estratégias, avaliando, assim, as circunstâncias

ambientais, que, por sua vez, têm impacto positivo sobre o desempenho organizacional. As referidas capacidades são mais eficazes na implementação da mudança organizacional em altos graus de dinamismo ambiental; logo, a capacidade gerencial impacta na capacidade de orientação para o mercado (JIAO et al., 2013). Portanto, apresenta-se a hipótese de pesquisa:

H8: A capacidade gerencial tem um impacto positivo e significativo na capacidade de orientação para o mercado.

2.7.4 A capacidade gerencial e a capacidade de precificação

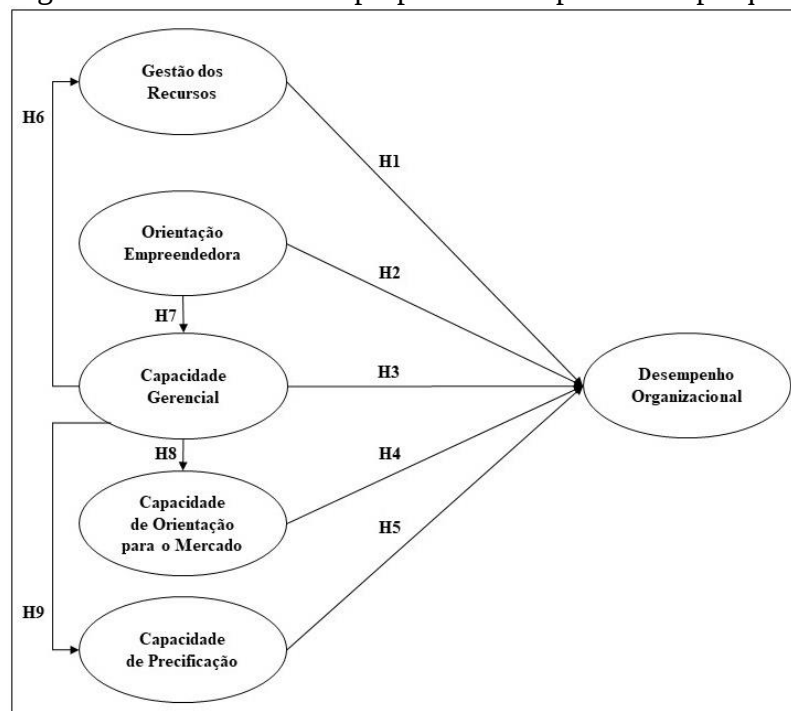
O estudo do preço não pode ser negligenciado pela academia, seja ele considerado de modo independente ou conjuntamente a uma política ou estratégia de produto. O preço exerce significativa influência no comportamento de compra, assim como no posicionamento e nos resultados mercadológicos da organização. 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 capacidade gerencial impacta positivamente na capacidade de precificação (DE TONI; MAZZON; MILAN, 2015).

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

H9: A capacidade gerencial tem um impacto positivo e significativo na capacidade de precificação.

O modelo teórico proposto está ilustrado por meio da Figura 1.

Figura 1 – Modelo teórico proposto e as hipóteses de pesquisa



Fonte: elaborado pelos autores (2016).

3 MÉTODO DE PESQUISA

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. Este estudo foi de cunho quantitativo e de natureza descritiva (HAIR Jr. et al., 2009), consistindo em propor e testar um modelo conceitual delineando os antecedentes do desempenho organizacional de pequenas e médias empresas do setor metalmecânico da Serra Gaúcha. O instrumento de coleta de dados foi composto por 48 variáveis, as quais passaram pelo processo da tradução juramentada e reversa. 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”.

Por conseguinte, optou-se pela realização de dois testes pilotos, o primeiro foi com dez gestores e posteriormente foi realizado o segundo teste piloto com 51 gestores. Sendo assim, após a validação nomológica com quatro professores doutores e cinco especialistas, aplicou-se a pesquisa com os devidos ajustes para 307 gestores. A coleta dos dados e a aplicação do questionário ocorreram nos meses de setembro de 2017 a maio 2018.

O objeto de estudo foram pequenas e médias organizações pertencentes ao setor metalmecânico da Serra Gaúcha, registradas no banco de dados do Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul e do Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Bento Gonçalves. A população total é de aproximadamente 345 empresas, sendo que 274 são de pequeno porte e 71 de médio porte. 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).

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 Modelagem de Equações Estruturais (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).

3.1 PREPARAÇÃO DOS DADOS

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*). Para a detecção de observações atípicas, foi utilizada uma combinação da análise univariada e multivariada. 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 (HAIR Jr. et al., 2009; KLINE, 2011; FÁVERO et al., 2009).

Foram identificadas as observações atípicas multivariadas, por meio do cálculo da distância de Mahalanobis (D2) aplicado na amostra com 303 gestores, que foi resultante da aplicação do teste univariado. A avaliação do valor de D2, Mahalanobis/graus de liberdade ($gl = 47$) comporta o apontamento de observações atípicas por meio de um exame aproximado de significância estatística. 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.

3.2 TESTE DAS SUPOSIÇÕES DE ANÁLISE MULTIVARIADA

Para 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. Cabe destacar que, mediante aplicação dos testes citados, os valores não apresentaram problemas, atendente aos mínimos indicados pela literatura. Logo, optou-se por não excluir variáveis e prosseguir com os testes posteriores.

3.3 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

O 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 desempenho organizacional; por conseguinte, as relações entre os construtos também foram feitas com setas unidirecionais (KLINE, 2011). Este estudo foi definido como recursivo pelos construtos gestão dos recursos (GR), orientação empreendedora (OE), capacidade gerencial (CG), capacidade de orientação para o mercado (COM) e capacidade de precificação (CP) como antecedentes no desempenho organizacional (DO) e os construtos gestão dos recursos (GR), orientação empreendedora (OE), capacidade gerencial (CG), capacidade de orientação para o mercado (COM) e capacidade de precificação (CP) relacionados entre si.

3.3.1 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, foram avaliadas: (i) a unidimensionalidade; (ii) a confiabilidade; (iii) a validade convergente; e (iv) a validade discriminante.

No que tange a unidimensionalidade, confiabilidade e validade convergente, em ambos os testes os valores alcançados ficaram dentro do recomendado pela literatura (HAIR Jr. et al., 2009). Com relação aos 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 $|0,8|$), sendo: gestão dos recursos (0,929), orientação empreendedora (0,882), capacidade gerencial (0,883), capacidade de orientação para o mercado (0,826), capacidade de precificação (0,900) e desempenho organizacional (0,910),

Todas as cargas fatoriais padronizadas atenderam ao valor mínimo exigido, sendo que a menor carga ocorreu para a V3 (0,596) no construto orientação empreendedora. 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 orientação empreendedora (0,53). Referente à confiabilidade composta, o menor valor foi do construto capacidade de orientação para o mercado (0,83); logo, todos os construtos apresentaram índices superiores ao requerido na literatura.

Por conseguinte, foi observada a validade discriminante, a qual seu objetivo é positivo no momento em que todas as dimensões demonstram variâncias extraídas maiores, quando comparadas às respectivas variâncias compartilhadas. Os resultados confirmam a validade discriminante, conforme Tabela 1, na medida em que as dimensões distinguem-se conforme as variâncias extraídas apresentam-se superiores às compartilhadas (CHURCHILL Jr., 1999).

Tabela 1 – 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).

Para haver validade discriminante, faz-se necessário que as variâncias extraídas sejam superiores às compartilhadas (CHURCHILL Jr., 1999). Considerando essa afirmação e os resultados encontrados e apresentados na Tabela 1, este estudo confirma que há validade discriminante em todos os construtos investigados.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 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. Cabe ressaltar que os índices atenderam ao indicado pela literatura. Desta forma, apresenta-se na Tabela 2, 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, por meio dos índices de ajustes do modelo estrutural. 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 (HAIR et al., 2009).

Tabela 2 – 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 2, 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 $> 0,9$.

4.2 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 3 tem a finalidade de apresentar os resultados desses diagnósticos, os quais estão descritos na sequência.

Tabela 3 – Teste de hipóteses

H _i	Relação			Estimate Não Pa- dronizado	Estimate Padroni- zado	S.E.	C.R. (β)	Signifi- cância	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).

Das nove hipóteses em investigação, cinco delas testaram seu impacto no desempenho organizacional e as outras quatro hipóteses testaram a relação entre os construtos. Inicialmente, este estudo apresentou os construtos que impactam no desempenho organizacional, 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.

Cabe ressaltar que as hipóteses H₁ e H₃ não foram suportadas, o que constata não haver efeito direto da gestão dos recursos da capacidade gerencial no desempenho organizacional. No entanto, elas possuem um efeito indireto importante no desempenho. Segundo Helfat e Peteraf (2003), as capacidades organizacionais constroem, integram ou reconfiguram capacidades operacionais. Elas não afetam diretamente o desempenho organizacional, 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 desempenho organizacional. Observou-se a existência dos efeitos indiretos no construto capacidade gerencial por meio dos construtos capacidade de orientação para o mercado e capacidade de precificação, 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.

4.3 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, este estudo afirma que 71,2% da variância do desempenho organizacional, a variável dependente, é explicada por suas variáveis independentes, que são: gestão dos recursos, orientação empreendedora, capacidade gerencial, capacidade de orientação para o mercado e capacidade de precificação. Os coeficientes de determinação (R^2) do modelo teórico proposto estão apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 – 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).

5 CONCLUSÃO

O objetivo geral deste estudo propor e testar um modelo conceitual delineando os antecedentes do desempenho organizacional de pequenas e médias empresas do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha. Dessa forma, o intento de propor um modelo teórico que representasse a relação entre a gestão dos recursos, a orientação empreendedora, capacidade gerencial, a capacidade de orientação para o mercado, a capacidade de precificação e o desempenho organizacional foi alcançado por meio da revisão da literatura e dos testes estatísticos quantitativos da pesquisa.

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, o desempenho organizacional é explicado em 71,2% pelos seguintes construtos: a gestão dos recursos, a orientação empreendedora, capacidade gerencial, a capacidade de orientação para o mercado e a capacidade de precificação. Logo, mediante o ponto de vista de Cohen (1992), isso é 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 pesquisa, destaca-se como contribuição teórica a evolução da compreensão do quanto os construtos influenciam no desempenho organizacional, 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 desempenho organizacional. O intuito é incentivar as práticas de gestão dos recursos 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.

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 desempenho organizacional.

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 capacidade de precificação. 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).

De acordo com os resultados, 71,2% da variância do construto desempenho organizacional (variável dependente) pode ser explicada pelos construtos gestão dos recursos, 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). 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.

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 desempenho organizacional em distintos cenários econômicos, os quais, por sua vez, poderiam identificar outros fatores-chave que impactam na *performance* das indústrias do setor metalmeccânico.

REFERÊNCIAS

AFIFI, A.; MAY, S.; CLARK, V. A. **Practical multivariate analysis**. 5th edition. Boca Raton: Taylor & Francis Group, 2012.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.

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.

CHURCHILL Jr., G. **Marketing research: methodological foundations**. Orlando: Dryden Press, 1999.

COHEN, J. A power primer. **Psychological Bulletin**, v. 112 n. 1, 133-159, 1992.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 16, n. 1, p. 7-26, 1991.

DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 37-52, 1994.

DE TONI, D.; 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.

DE TONI, D. 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.

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.

DIAS, D. T. Á.; 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.

DIAS, D. T. Á.; 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.

ENGELN, 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.

FÁVERO, L. P. et al. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

- 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.
- GARENGO, 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.
- HAIR Jr., J. F. et al. **Multivariate data analysis**. 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2009.
- HELFAT C. E. et al. **Dynamic capabilities**: understanding strategic change in organizations. London: Blackwell Publishing, 2007.
- 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.
- 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.
- 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.
- KATOU, A. A. 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.
- _____. 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.
- KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. New York; London: The Guilford Press, 2011.
- 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.
- 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.
- 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, 1996.
- 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.
- MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v. 29, n. 7, p. 770-791, 1982.
- _____; 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.
- MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- RECEITA FEDERAL. **Legislação**. 2017. Disponível em:
<<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2006/leicp123.htm>>.
Acesso em: 10 mar. 2017.
- 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.
- 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.
- TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. 6th edition. Boston: Pearson, 2012.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; 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.
- TSENG, C. H.; LEE, R. P. 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.
- 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.