

## **Antecedentes do desempenho da firma: Os efeitos do perfil empreendedor e a da orientação para o mercado na indústria de Software**

**Autoria:** Carlos Alberto Gonçalves, Thiago José de Oliveira, Cid Gonçalves Filho

### **Resumo**

O setor de serviços e mais especificamente a indústria de software constitui-se em um campo representativo da economia mundial. Existem estudos significativos que permitem identificar os antecedentes do desempenho da firma, mas poucos deles tentaram relacioná-los com os fatores orientação para o mercado e o perfil empreendedor. O presente estudo apresenta um modelo, baseado em uma ampla revisão bibliográfica, em bases teóricas fundamentadas por estudos empíricos, que permitem identificar evidências para explicar a variabilidade e os impactos destes fatores no desempenho nas firmas de software. A pesquisa apresenta o modelo estrutural adotado e sua fundamentação teórica. Os dados foram analisados por meio de técnicas multivariadas, quantitativas, incluindo testes de consistência, análises fatorial exploratória e confirmatória. Os resultados revelaram relações lineares positivas entre o perfil do potencial empreendedor e a orientação para o mercado em relação ao desempenho da firma. Apresentou evidências de que a maioria dos fatores tem significativo poder explicativo e positivo sobre o desempenho da firma.

### **1. INTRODUÇÃO**

O cenário empresarial tem ostentado características cada vez mais marcantes, entre as quais chamam atenção à superação dos limites dos mercados por meio da tecnologia, da melhor compreensão do comportamento do consumidor, da intensa inovação e flexibilização da produção, da troca de informações em velocidades impensáveis, das mudanças nos estilos de vida, política, do aumento da segmentação dos mercados que, conseqüentemente, refletem em focos ou grandes arenas competitivas. Conjeturando, poder-se considerar que grande parte dessa complexidade se deve ao desbalanceamento dos fatores anteriores e a vertente de inovações constantes (visão shumpteriana) promovem a dinâmica organizacional. Essas observações sobre a complexidade competitiva, motivam várias pesquisas, com o intuito de revelar uma postura estratégica que possibilite as organizações a confrontar com melhor êxito esta volatilidade (DEHPANDÉ E FARLEY, 1998).

Projetar e entregar um produto de alto valor agregado dificilmente nascerá dentro, exclusivamente, das dependências das empresas. Conhecer profundamente os gostos e preferências dos clientes, como eles utilizam seus produtos e serviços, as suas deficiências, como eles gostariam de utilizar, por que optam pelo seu produto ou serviço e não pelo do outro fornecedor, constituem informações vitais que devem subsidiar as organizações em todos os níveis de sua operação (JAWORSKI E KOHLI, 1993).

Além de processos estruturados de obtenção, geração e disseminação de informações acerca de clientes e de seus competidores, as firmas devem criar e cultivar uma cultura organizacional que estimule comportamentos inovadores e comprometidos em responder as necessidades e anseios dos clientes. Esta influência deve iniciar-se a partir da alta administração e permear todos os escalões inferiores, alcançando toda a plenitude da organização (NARVER E SLATER, 1990). Em vista disso, é de se esperar uma atitude empreendedora por parte dos dirigentes dessas organizações, haja vista a forte necessidade de detectarem e explorarem novas oportunidades de negócios. Dornelas (2001, p. 19) cita o indivíduo empreendedor como “[...] pessoas ou equipes

de pessoas com características especiais, que são visionárias, que questionam, arriscam, que querem algo diferente, fazem acontecer, que empreendem.”

Assim uma firma orientada ao mercado promoverá por todos os seus níveis uma postura de valorização dos clientes. Para tanto, a cultura corporativa deve influenciar comportamentos pró-ativos e inovadores por parte dos seus colaboradores, embora deva ser ressaltado que esses comportamentos, ainda que necessários, não são por si mesmos garantidores de que a firma alcance um desempenho superior (SLATER E NARVER, 1995; BAKER E SINKULA, 1999).

Sob a ótica destas evidências, é importante que se investigue se um maior ou menor desempenho organizacional não poderia ser explicado por algum outro fator, além da orientação para o mercado. Assim, esse trabalho buscou verificar empiricamente a influência do perfil do potencial empreendedor e da orientação para o mercado sobre o desempenho empresarial. A análise da influência do perfil empreendedor sobre o desempenho ganha destaque, pois, conforme afirma McClelland (1972), os empreendedores têm características psicológicas que os diferenciam de outras populações, como, por exemplo, os gerentes. Em face do exposto acima, busca-se neste trabalho avaliar a orientação para o mercado e o perfil do potencial empreendedor e suas implicações no desempenho em empresas do setor de softwares e serviços.

Desta forma, dada a importância dos temas “orientação ao mercado” e “empreendedorismo” e do setor de softwares e serviços, aliada à escassez de estudos que busquem identificar o nível de orientação ao mercado e o perfil do potencial empreendedor dos executivos das empresas deste setor, a seguinte questão de pesquisa foi elaborada: Qual o impacto da orientação ao mercado e do perfil do potencial empreendedor no desempenho das firmas do setor de softwares e serviços?

## **2 - REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Orientação para o Mercado segundo os principais autores**

Narver e Slater (1990) afirmam que, para uma organização alcançar um desempenho financeiro acima da média do mercado, ela deve desenvolver uma vantagem competitiva sustentável. Entende-se vantagem competitiva sustentável como a percepção do cliente em receber a melhor oferta pelo produto ou serviço da organização, de modo que nenhuma outra solução alternativa proporcione tais benefícios.

Narver e Slater (1990) defendem que a orientação ao mercado consiste de três componentes comportamentais: orientação para o cliente, orientação para os competidores e coordenação interfuncional e orientação para o mercado com base em dois critérios de decisão: foco no longo prazo e na lucratividade.

O componente “Orientação para o Cliente” é descrito pela dupla de autores, como o entendimento suficiente de um alvo do mercado consumidor, para o qual a organização seja capaz de criar um valor superior continuamente. A “Orientação ao Cliente” requer, segundo Narver e Slater (1990), que os executivos da linha de frente das firmas entendam toda a cadeia de valor dos clientes, não somente como ela é hoje, mas também como ela poderá vir a se desenvolver ao longo dos anos. Ainda segundo os autores, estes profissionais teriam dois caminhos para criar um valor superior aos clientes: (1) aumentando os benefícios do comprador frente aos custos da compra ou (2) reduzindo os custos do comprador frente aos benefícios que ele obterá.

A “Orientação para os Concorrentes” presume, conforme Narver e Slater (1990), que os executivos das empresas devam conhecer, no curto prazo, as forças e fraquezas e, no longo-prazo, as capacidades e estratégias, tanto dos competidores atuais quanto dos potenciais. Os autores chamam a atenção para o fato de que esta análise deve considerar o conjunto completo de tecnologias capazes de satisfazerem as necessidades atuais dos compradores.

A “Coordenação Interfuncional”, de acordo com os autores, corresponde à coordenação da utilização dos recursos da companhia para criar um valor superior para os seus clientes.

Por sua vez, Kohli e Jaworski (1990) apresentam uma visão diferente sobre a orientação para o mercado. Para estes autores a orientação para o mercado é um conjunto de processos que utiliza como matéria-prima a inteligência de mercado. Kohli e Jaworski (1990) definem inteligência de mercado como a identificação das necessidades e preferências dos clientes, bem como a análise dos fatores exógenos (tecnologia, regulamentação governamental, competidores, forças ambientais etc.) que influenciam estas necessidades e preferências.

Assim, com base nos resultados de seus estudos, Kohli e Jaworski (1990) definiram a orientação para o mercado como a geração e a disseminação por toda a organização de inteligência de mercado e a capacidade da organização em responder a esta inteligência.

A geração da inteligência de mercado pode ser obtida de fontes de dados primárias, ou seja, pesquisas com os clientes, mas também de fontes secundárias, como conversas informais com distribuidores, encontros e reuniões com os clientes, análise dos relatórios de venda, periódicos e publicações do setor, entre outros. Kohli e Jaworski (1990) salientam que a geração de inteligência de mercado não é atribuição somente da área de marketing. As demais áreas devem obter informações a respeito dos clientes, a fim de balizarem suas atividades para que estas atendam as necessidades dos clientes. Kohli e Jaworski (1990) relacionam a capacidade de resposta para a inteligência gerada a fatores ligados à fonte geradora desta inteligência. Zaltman e Moorman (1988, apud KOHLI e JAWORSKI, 1990) afirmam que, se os indivíduos geradores da informação forem reconhecidos por sua experiência e honestidade, os receptores da informação sentir-se-ão mais confortáveis a disseminá-la e responderem-na.

Em seus estudos, Kohli e Jaworski (1990) identificaram que, para as organizações responderem às necessidades dos seus clientes, a inteligência de mercado gerada deve ser comunicada e disseminada por todos os departamentos e pessoas na organização. Essa disseminação é importante, pois provê uma base compartilhada para ações acordadas entre diferentes departamentos.

O terceiro elemento da orientação ao mercado, segundo Kohli e Jaworski (1990), é a ação de responder a inteligência de mercado. Este elemento corresponde à ação tomada em resposta à inteligência que foi gerada e disseminada, objetivando alcançar o atendimento das necessidades atuais e futuras dos clientes.

Com o intuito de condensar as principais idéias dos autores pesquisados concernentes ao tema orientação para o mercado, elaborou-se o QUADRO 1.

QUADRO 1 - Síntese dos principais autores da Orientação para o Mercado.

<b>Autores</b>	<b>Ano</b>	<b>Idéia Central</b>
Shapiro	1988	A orientação para o mercado é vista como base para a tomada de decisão.
Narver e Slater	1990	A orientação para o mercado é tratada como um aspecto da cultura organizacional
Johli e Jaworski	1990	A orientação ao mercado é abordada sob a perspectiva de um conjunto de processos: geração de informações, disseminação das informações e resposta a informações.
Deshpandé, Farley e Webster	1993/1998	Em um primeiro momento (1993) relacionaram a orientação para o mercado como uma forma de cultura organizacional, posteriormente (1998) redefiniram-na como um conjunto de processos voltados a criação e satisfação dos clientes.
Day	1994	Abordou a orientação para o mercado como um conjunto de processos especiais que se bem desenvolvidos determinam o grau de orientação de mercado de uma firma. Agrupou estes processos em três grupos: os internos, os externos e os integradores.
Hunt e Morgan	1995	Defendem que as competências essenciais de uma firma são as que criam valor para os clientes, assim argumentam que a orientação para o mercado é uma competência essencial da organização, um recurso intangível.
Hurley e Hult	1998	Trataram a orientação para o mercado como um aspecto da cultura organizacional que explica como as firmas desenvolvem novos comportamentos, bem como vantagens competitivas.

FONTE – Referências da pesquisa.

## 2.2 Empreendedorismo

Em 1803, Jean Batista Say definiu o empreendedor como um indivíduo capaz de identificar todos os fatores de produção, agrupá-los, a fim de produzir o bem, e precificá-lo, de forma a cobrir todos os custos incorridos para a sua produção e ainda remunerá-lo pelo esforço empregado (LONGEN, 1997). Fillion (1998) considera Jean Batista Say o “pai do empreendedorismo”, haja vista que a primeira fundação voltada para pesquisa sobre este assunto foi criada por ele. No processo da Revolução Industrial no século XVIII, evidenciou-se de forma mais contundente o papel do capitalista e do empreendedor. No início do século XX, os gestores ainda eram freqüentemente confundidos com os empreendedores. A análise baseava-se sob o enfoque econômico, em que o gestor era quem planejava, organizava, dirigia e controlava os recursos empresariais sob as rédeas do capitalista (SCHLINDWEIN, 2004). Já em 1920, os ingleses perceberam que os pequenos empreendimentos geravam mais empregos que as grandes empresas e, assim, o assunto entrou na pauta de várias instituições e pesquisadores, ganhando relevância (DOLABELA, 2002).

Apesar das divergências entre os estudiosos, muitas das definições são bastante parecidas. Há autores que creditam aos empreendedores uma capacidade visionária de projetar o futuro e construir meios para alcançá-lo. Para Fillion (1999, p. 19), o empreendedor é “[...] a pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões.” Drucker (2000) defende que a função do empreendedor na empresa é garantir que a empresa de hoje opere no futuro de forma inovadora.

## 2.3 Empreendedorismo na abordagem comportamental

As atitudes e as características de comportamento de indivíduos empreendedores tiveram como um de seus primeiros estudiosos Max Weber. Contudo, este tema ganhou maior notoriedade sob

a tutela de McClelland (1972), que o abordou dentro do campo comportamental. Após a contribuição de McClelland, vários pesquisadores desenvolveram trabalhos com vistas a conceituar e compreender o empreendedor e sua postura (FILION, 1999). O trabalho de McClelland (1972) segue uma linha psicológica que contempla fatores como características pessoais, motivações e estímulos individuais. Para McClelland (1972), os empreendedores possuem certo nível de ousadia em sua postura que os impulsiona a transformarem a realidade. Esses indivíduos, segundo McClelland (1972), são caracterizados por possuírem uma forte necessidade de realização, além de deterem determinadas características que os diferenciam de outros indivíduos.

Carland *et al.* (1992), revisando a literatura existente sobre o assunto, concluíram que a estrutura comportamental do empreendedor é constituída de quatro elementos: (1) cognição, (2) preferência por inovação, (3) propensão ao risco e (4) postura estratégica, sendo que a sua personalidade destaca-se pela busca de novas oportunidades e pela criatividade. Posteriormente, Carland, Carland e Stewart (1996) defenderam que o “empreendedorismo” pode ser visto por uma perspectiva individual, enfocando o comportamento empreendedor. À medida que os traços de personalidade, a saber, a necessidade de realização, a propensão ao risco, a preferência por inovação e a cognição variam em grau de força, o comportamento do indivíduo é afetado.

#### **2.4 Perfil do potencial empreendedor**

McClelland (1972), através de seus estudos, buscou identificar e caracterizar o perfil empreendedor. McClelland (1972) mapeou dez características comportamentais que formam o perfil do empreendedor. As características comportamentais identificadas pelo pesquisador são: (1) busca de oportunidades e iniciativa; (2) persistência; (3) comprometimento; (4) exigência de qualidade e eficiência; (5) correr riscos calculados; (6) estabelecimento de metas; (7) busca de informações; (8) planejamento e monitoramento sistemático; (9) persuasão e rede de contatos e (10) independência e autoconfiança.

Uma das pesquisas que também objetivou descrever as características do comportamento empreendedor foi a do *Management Systems International* (1990), que, lançando mão de uma extensa revisão bibliográfica, agrupou treze características do comportamento empreendedor em três grupos. O primeiro grupo, intitulado de realização, engloba as seguintes características: (1) busca por oportunidades, (2) persistência, (3) aceitação de risco e (4) comprometimento. O segundo grupo, chamado de planejamento, envolve (5) estabelecimento de metas, (6) busca de informações, (7) planejamento e (8) monitoramento sistemático. Por fim, o último grupo, titulado de poder, contém (9) persuasão, (10) redes de contato, (11) liderança, (12) independência e (13) autoconfiança.

Apesar das várias evidências a respeito das características comportamentais que formam o perfil do empreendedor, alguns pesquisadores seguem outras linhas de pesquisa. Young (1971, apud OLIVEIRA, 1995), por exemplo, acredita que o perfil empreendedor é fruto do ambiente em que o indivíduo vive, como o familiar, os grupos com que convive e suas experiências.

#### **2.5 Relação entre “empreendedorismo” e desempenho**

Schumpeter (1982) foi o primeiro a apontar o papel do empreendedor na geração de riqueza, através do processo o qual denominou de destruição criativa. Este processo pode ser entendido

pela eliminação total ou parcial do mercado existente, através da criação de novos mercados, advindos de processos inovadores que criam e desenvolvem novos produtos, proporcionando um aumento da oferta para o mercado consumidor. O processo de destruição criativa é o que propulsiona e coloca em movimento o capitalismo e o progresso econômico. Desta forma, Schumpeter (1982) estabelece a diferença entre o capitalista, que é quem investe, e o empreendedor, que é quem empreende, quem inova.

Miller e Friesen (1982) concluíram em seus trabalhos que as estratégias empreendedoras estão relacionadas a firmas que apresentam altos níveis de crescimento. Mais tarde, Sandberg (1986) destacou que obteve indícios de que as características do empreendedor estavam relacionadas ao desempenho, mas ele não conseguiu estabelecer uma relação entre os dois construtos. Posteriormente, Covin e Miles (1999) identificaram em seus estudos uma relação linear positiva entre “empreendedorismo” e desempenho.

### 3 - MODELO ESTRUTURAL HIPOTÉTICO DE PESQUISA

Conforme apresentado na revisão da literatura, este trabalho pesquisará o modelo da orientação para o mercado proposto por Narver e Slater (1990).

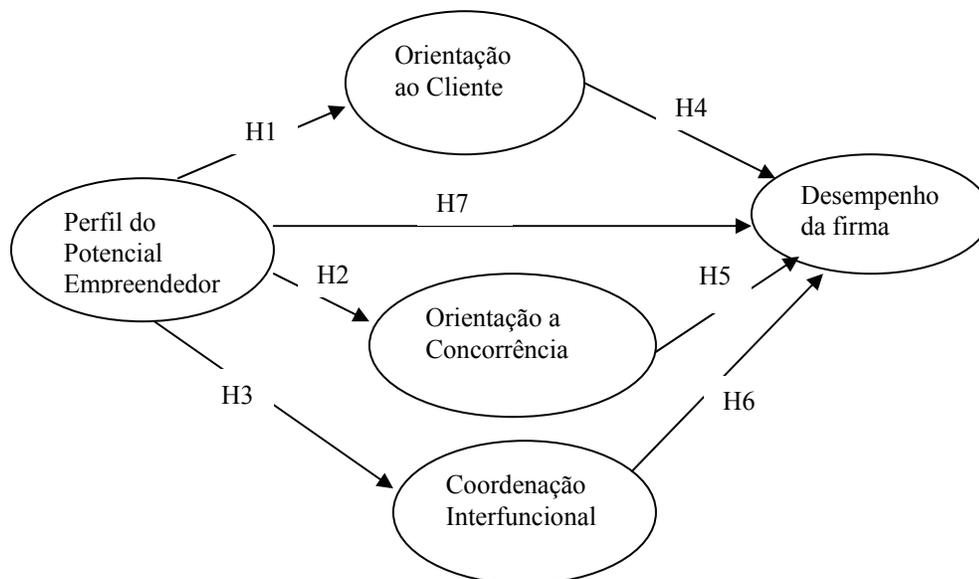


FIGURA 1 – Modelo estrutural hipotético baseado em Narver e Slater, (1990).  
FONTE – Referências teóricas da pesquisa.

Será acrescido ao modelo o construto do perfil do potencial empreendedor (VEIT, 2006), a fim de se verificar sua influência sobre a orientação para o mercado e o desempenho organizacional, conforme ilustrado na FIG. 1. Vê-se que o construto desempenho tem natureza formativa, os construtos orientação ao cliente, orientação à concorrência, coordenação interfuncional são formativos / reflexivos e, o construto perfil do empreendedor é reflexivo.

A decisão pela utilização do modelo elaborado por Narver e Slater (1990) deve-se ao fato desta pesquisa empregar uma amostra que contém diversas organizações, o que permite, por sua vez, avaliar a robustez do relacionamento entre orientação para o mercado e desempenho. Além disso, o presente estudo incorpora o ramo de serviços. Estas duas particularidades da amostra fazem

parte das sugestões de Narver e Slater (1990) para que fossem consideradas em futuras pesquisas, com o intuito de avaliar a robustez do modelo proposto.

Já a escolha do modelo do PPE desenvolvido por Veit (2006) deu-se pelo caráter de continuidade da pesquisa, ou seja, de validá-lo em um setor diferente do que a pesquisadora desenvolveu o seu trabalho, contribuindo desta forma com o aprimoramento do modelo. Ademais, buscou-se superar a descontinuidade que os trabalhos sobre empreendedorismo vêm apresentando, o que dificulta a consolidação teórica sobre o assunto (BRAZEAL e HERBERT, 2000).

Assim com base no modelo da FIG. 1, foram propostas as seguintes hipóteses:

H1: Há uma relação linear positiva do perfil do potencial empreendedor sobre a orientação ao cliente;

H2: Há uma relação linear positiva do perfil do potencial empreendedor sobre a orientação à concorrência;

H3: Há uma relação linear positiva do perfil do potencial empreendedor sobre a coordenação interfuncional;

H4: Há uma relação linear positiva da orientação ao cliente sobre o desempenho da empresa;

H5: Há uma relação linear positiva da orientação à concorrência sobre o desempenho da empresa;

H6: Há uma relação linear positiva da coordenação interfuncional sobre o desempenho da empresa;

H7: Há uma relação linear positiva do perfil do potencial empreendedor sobre o desempenho da empresa.

## **4 - MÉTODO**

### **4.1 Amostra**

O universo da pesquisa englobou as empresas filiadas à Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação, *Software e Internet* (ASSESPRO) do Estado de Minas Gerais.

A unidade de análise, abordando a indústria do setor de softwares e serviços, compreendeu a população de empresas localizadas no Estado de Minas Gerais. Já a unidade de observação contemplou os diretores das empresas pesquisadas. A coleta dos dados ocorreu no período entre julho e agosto de 2007.

Com vistas aos procedimentos técnicos, aplicou-se um levantamento tipo survey, envolvendo: (1) coleta de dados através de questionários aplicados a uma amostra selecionada representativa da população em estudo; (2) questionários elaborados com conhecimento e rigor metodológicos; (3) um desenho amostral representativo do universo pesquisado e (4) rígidos procedimentos internos de controle do levantamento do campo. Assim, com tais procedimentos, obtiveram-se resultados confiáveis dentro da margem de erro definida no plano amostral.

### **4.2 Fase exploratória**

Primeiramente realizou-se uma revisão da literatura, almejando os autores clássicos da orientação para o mercado e empreendedorismo, bem como os principais trabalhos que antecederam esta pesquisa. Esta revisão foi o que propiciou a elaboração da fundamentação teórica desta pesquisa.

Com os construtos definidos partiu-se para a definição de suas variáveis de medição. Com base em pesquisas anteriores e na fundamentação teórica elaborada operacionalizou-se o construto da orientação para o mercado através da pesquisa de Narver e Slater (1990) e o construto de perfil do potencial empreendedor foi fundamentado no trabalho de Veit (2006).

### 4.3 Fase operacional

Os questionários foram enviados, por e-mail, para as empresas afiliadas a ASSESPRO-MG, juntamente com uma carta da Universidade FUMEC manifestando apoio à pesquisa e solicitando a participação dos executivos das empresas pesquisadas. Em um primeiro momento, foram enviados os e-mails para o *mailing* da ASSESPRO-MG. Após duas semanas da primeira solicitação, foi enviada, para as empresas que ainda não tinham respondido o *mailing*, uma nova onda de e-mail reiterando a importância da pesquisa e da participação da empresa. Decorridos quinze dias desta segunda solicitação, foi enviado o último apelo para que as empresas que ainda não tinham manifestado respondessem a pesquisa.

Por fim, as empresas que devolveram o questionário respondido por e-mail resultaram em uma amostra de 46 executivos de um total de 200 empresas selecionadas.

### 4.4 Análise exploratória dos dados e verificações das medições

#### 4.4.1 Análise de dados ausentes

Se ocorrer a recusa por parte de um respondente em fornecer uma resposta, isto pode indicar o não entendimento do enunciado ou negativa em responder a questão efetuada. De fato, nota-se que esta é uma realidade nas pesquisas de administração e *marketing* e sua ocorrência pode deteriorar a qualidade dos dados a ponto de distorcer ou mesmo impossibilitar uma análise coerente (HAIR *et al.*, 1998).

Inicialmente fez-se a contagem simples dos dados ausentes, que representa 0,75% da base total de 64 variáveis e 46 questionários (2944 células válidas). Nota-se uma baixa ocorrência de dados ausentes dispersa entre questionários e variáveis de modo que nenhum padrão aparente é saliente. Considerando que os dados não escondem causas determinísticas para estas omissões e a concentração de dados em poucos casos (HAIR *et al.*, 1998), preferiu-se repor os dados remanescentes pela média (TABACHNICK e FIDEL, 2001).

#### 4.4.2 Análise de valores extremos (outliers)

Avaliações fora dos padrões que usualmente pecam pela falta de coerência ou apresentam valores extremos podem originar casos denominados de *outliers* (HAIR *et al.*, 1998). Quando se considera cada variável de maneira separada tem-se o possível aparecimento de *outliers* univariados (KLINE, 1998). Foram detectados 18 *outliers* univariados. Assumindo tratar-se de casos válidos da população de interesse, foi feita a reposição das observações extremas por valores menos ofensivos, conforme sugerem Tabachnick e Fidel (2001) e Kline (1998). No entanto, ainda poderiam ocorrer casos com uma combinação muito peculiar de respostas, popularmente conhecidos como *outliers* multivariados. Para identificá-los, empregou-se a distância de Mahalanobis (D2).

#### 4.4.3 Verificação da premissa de Normalidade uni e multivariada

Os procedimentos de inferência usualmente empregados em *marketing* fazem, em primeira instância, a suposição de que os dados seguem uma distribuição normal. Pela análise dos

histogramas e diagramas Q-Q de normalidade, nota-se uma aproximação da normalidade que, no entanto, não fora confirmada pela a significância das medidas de assimetria e curtose, que foram, em grande parte, significativas a 0,1%. Para sanar o problema, adotou-se transformadas sobre os dados originais pelas seguintes fórmulas; (1)  $X^2$ ; (2)  $X^3$ ; (3)  $\ln X$ ; (4)  $\text{LOG}_{10} X$ ; (5)  $XY$ ; (6)  $1/X$ . Conforme sugerem HAIR *et al.* (1998), as transformações foram efetuadas em todas as variáveis e aquela modificação capaz de reduzir ao máximo o desvio da normalidade fora selecionada para cada variável. Este procedimento significou uma redução drástica dos desvios de assimetria e curtose, de modo que nenhuma variável violou o problema da normalidade com 1% de significância.

No que se refere à normalidade multivariada, aplicou-se o coeficiente de curtose multivariada que apontou um valor igual a 2,43, demonstrando um bom atendimento da normalidade multivariada.

#### 4.4.4 Dimensionalidade, confiabilidade e validade das medições

A dimensionalidade indica o número de causas comuns subjacentes às escalas do estudo, ou seja, o número de fatores latentes nos dados (NETEMEYER *et al.*, 2003). Para se fazer esta análise, empregou-se a Análise Fatorial Exploratória, conforme sugestão de Hair *et al.* (1998) e Tabachnick e Fidel (2001).

Visando identificar o conjunto de dimensões latentes nos dados, empregou-se o critério de *kaiser* (retiveram-se os fatores com autovalor igual ou superior a 1). Para verificar a adequação da solução fatorial obtida, foram usadas as medidas KMO de adequação da amostra, sendo que valores superiores a 0,6 foram obtidos em todas as análises, demonstrando uma boa adequação dos resultados (HAIR *et al.*, 1998).

Técnicas baseadas em análise fatorial e regressão se fundamentam na análise de relações lineares entre as variáveis (HAIR *et al.*, 1998). Considerando que o coeficiente de *pearson* é um indicio do ajuste linear entre as variáveis, testou-se a linearidade dos relacionamentos dos indicadores por meio do coeficiente desta estimativa. A fim de verificar se houve uma violação desta condição, compararam-se os ajustes lineares, quadráticos e cúbicos entre 125 pares de variáveis, em que fica demonstrado a não violação desta condição nas variáveis do estudo. Assim, pressupõe-se que as variáveis podem ser vistas de forma aceitável dentro do parâmetro de associação linear (NORUSIS, 1999).

Netemeyer *et al.* (2003) destacam que a avaliação da consistência interna das variáveis é uma das formas mais populares de avaliação da confiabilidade da escala e pode ser avaliada por meio do *Coefficiente Alfa de Cronbach* ( $\alpha$ ), que indica o percentual de variância das medidas que estão livres de erros aleatórios. Apenas três construtos, planejamento formal, dedicação e desafio ficaram um pouco abaixo do valor de 0,6, porém devido a natureza recente da escala empregada (VEIT, 2006) optou-se por manter tais construtos na análise.

#### 4.4.5 Validade das Medidas

Com o intuito de averiguar a adequação do modelo de pesquisa proposto em marketing utilizamos o método de estimação por Mínimos Quadrados Parciais (Latent Variable Partial Least Squares *algorithm* - LVPLS). Em situações típicas de marketing, em que as limitações das técnicas tradicionais de equações estruturais, baseadas na estrutura de covariância, atingem seu

limite em termos de número de observações na amostra pelo número de variáveis, o método do LVPLS torna-se uma alternativa viável (HAENLEIN e KAPLAN, 2004).

#### 4.4.5.1 Validade Convergente

A avaliação da validade convergente consiste na verificação da existência de correlações fortes o suficiente entre medidas para atestar que tais medidas são reflexos do mesmo construto latente. Bagozzi *et al.* (1991) sugerem usar a Análise Fatorial Confirmatória para avaliar a validade convergente dos construtos. Todas as medidas obtiveram uma validade convergente acima dos limites recomendados de 0,40 e com cargas elevadas e significativas. Apenas o fator 3 do PPE – Perfil do Potencial Empreendedor, Inovação, não apresentou validade convergente, pois tem carga fatorial inferior a 0,40 e sua carga não é significativa. Visando manter a parcimônia e qualidade de mensuração do modelo, preferiu-se excluir o fator 3 (Inovação) no momento de estimação do Modelo Final. Ademais, buscou-se representar a qualidade geral da mensuração dos construtos, optando-se por calcular as medidas de confiabilidade composta (*Composite Reliability - CR*) e variância média extraída (*Average Variance Extracted - AVE*) e *Alfa de Cronbach* das medidas reduzidas dos construtos, tal como sugerem Fornell e Larcker (1981). As medidas de adequação da medição ficaram, de forma geral, acima dos patamares aceitos de 0,70 para CR e 0,4 para *AVE*.

#### 4.4.5.2 Validade Discriminante

A validade de construto tem como segundo componente a validade discriminante, obtida quando escalas concebidas que deveriam medir construtos diferentes conseguem medir construtos latentes distintos (NUNNALLY e BERNSTEIN, 1994). Assim empregou-se o método sugerido por Fornell e Larcker (1981) para avaliar a validade discriminante. Estes autores sugerem comparar a variância média extraída dos indicadores dos construtos com a variância compartilhada entre os construtos teóricos ( $R^2$  obtido por meio da correlação dos escores estimados no LVPLS). Comparando o quadrado do coeficiente de correlação com as medidas de variância média extraída dos construtos, nota-se que os construtos obtiveram validade discriminante, pois em todos os casos a correlação compartilhada entre os construtos é inferior à variância que os construtos compartilham com seus indicadores.

## 5 - FASE EXPLICATIVA

### 5.1 Validade nomológica

O último componente da validade de construto é a validade nomológica, em que se procura identificar se os relacionamentos entre as variáveis latentes do modelo são suportados pelos dados empíricos (NETEMEYER *et al.*, 2003). O objetivo é avaliar se as hipóteses propostas são suportadas com base na observação realizada no estudo. Em suma, tratou-se de verificar a validade do modelo de pesquisa proposto, resultado apresentado na FIG. 2.

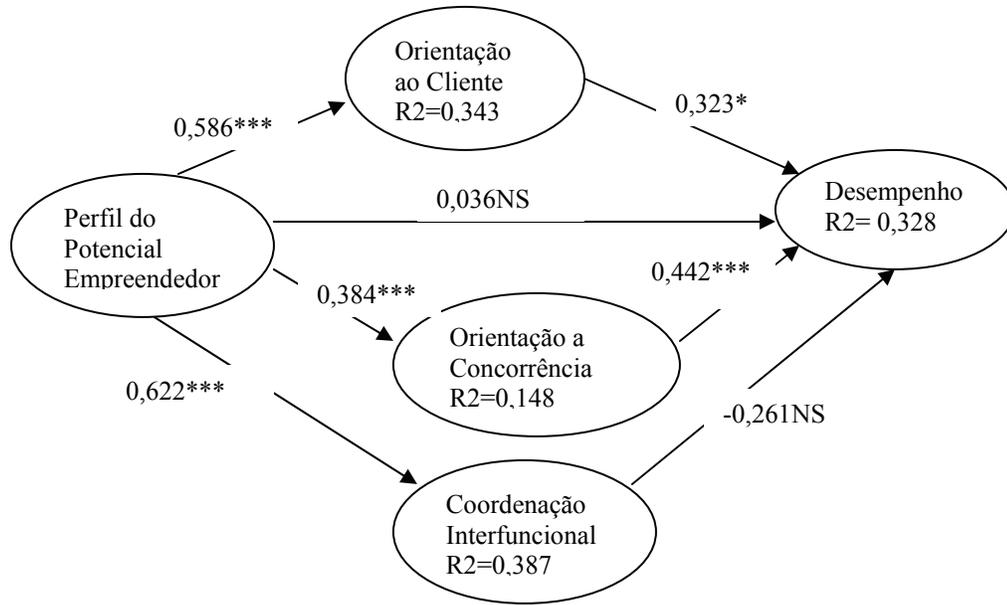


FIGURA 2 - Modelo de estrutura operacionalizado pela pesquisa testado via LVPLS;

FONTE - Dados da pesquisa;

Obs.: \* indica peso significativo ao nível probabilidade estatística  $p\_valor$  de 5% bicaudal. \*\* indica peso estatístico significativo a 1% bicaudal. \*\*\* indica peso significativo a 0,1% bicaudal. O coeficiente de determinação  $R^2$  entre duas variáveis é o percentual de variância explicada pelo modelo estrutural. NS: não significativo.

Para avaliar a adequação do ajuste do modelo estrutural, optou-se por avaliar o poder preditivo dos construtos, isto é, o  $R^2$  dos construtos endógenos. Vale destacar que o modelo representado na FIG. 2, além de demonstrar as relações hipotéticas, ilustra os pesos padronizados obtidos via *bootstrap*.

Como se pode ver na FIG. 2, as três primeiras hipóteses do modelo foram aceitas, ou seja, o impacto positivo do perfil do potencial empreendedor sobre a orientação ao mercado foi confirmado. Verifica-se que o construto perfil do potencial empreendedor exerce forte influência sobre os construtos da orientação ao cliente e coordenação interfuncional, e, em menor grau, sobre o construto orientação à concorrência.

A análise dos construtos latentes que compõem o construto da orientação ao mercado, conforme mostrado na FIG. 2, ajuda-nos a avaliar as hipóteses quatro, cinco e seis que apontam para o impacto positivo da orientação ao mercado sobre o desempenho. O modelo confirmou as hipóteses quatro e cinco, que implicam em um efeito positivo da orientação ao cliente e da orientação à concorrência sobre o desempenho. Entretanto, a hipótese seis foi rejeitada, o impacto da coordenação interfuncional sobre o desempenho não foi significativa. Uma das possíveis explicações para a rejeição desta hipótese reside na elevada participação de micro e pequenas empresas na amostra em estudo e, segundo Anacleto *et al.* (2003), essas empresas apresentam deficiências organizacionais e administrativas devido à informalidade de seus processos e à escassez de recursos, tanto financeiros como humanos, a serem aplicados na área de gestão organizacional.

A sétima hipótese que aponta um impacto positivo do perfil do potencial empreendedor sobre o desempenho da empresa foi rejeitada. Nota-se que relação entre PPE e desempenho foi mediada pelas dimensões da orientação para o mercado, o que implica dizer que o empreendedor implementa, por meio da cultura da empresa, estratégias de orientação para o mercado e que estas, sim, influenciam no desempenho da empresa. Slater e Narver (1994) corroboram com esta idéia ao afirmar que a orientação ao mercado é um aspecto da cultura organizacional.

## 5.2 Teste de Hipóteses de Pesquisa

Com base no modelo pesquisado pode-se verificar, por evidências empíricas na amostra estudada, os resultados obtidos resultantes dos testes de probabilidades das hipóteses formuladas no modelo teórico. O QUADRO 2 ilustra a avaliação dos relacionamentos hipotéticos propostos.

QUADRO 2 – Enunciado das hipóteses testadas no modelo

Hipóteses	Situação
H1: Há um impacto positivo do perfil do potencial empreendedor sobre a orientação ao cliente	Confirmada
H2: Há um impacto positivo do perfil do potencial empreendedor sobre a orientação à concorrência	Confirmada
H3: Há um impacto positivo do perfil do potencial empreendedor sobre a coordenação interfuncional	Confirmada
H4: Há um impacto positivo da orientação ao cliente sobre o desempenho da empresa	Confirmada
H5: Há um impacto positivo da orientação a concorrência sobre o desempenho da empresa	Confirmada
H6: Há um impacto positivo da coordenação interfuncional sobre o desempenho da empresa	Não confirmada
H7: Há um impacto positivo do potencial do perfil empreendedor sobre o desempenho da empresa	Não confirmada

Fonte – Dados da pesquisa.

## 6 - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No presente estudo, buscou-se obter evidências que permitissem uma investigação mais completa sobre o relacionamento entre a orientação ao mercado e o perfil do potencial empreendedor e os seus impactos sobre o desempenho das empresas. Neste último tópico são relatadas as principais conclusões da pesquisa, tendo em vista os objetivos delineados, bem como são apresentadas considerações e limitações acerca deste estudo.

O primeiro objetivo proposto consiste em validar as escalas de mensuração dos construtos da orientação para o mercado, do perfil do potencial empreendedor e do desempenho da empresa.

Com relação à escala da orientação ao mercado, os construtos orientação ao cliente, orientação à concorrência e coordenação interfuncional obtiveram valores para o Alfa de Cronbach acima do recomendado: 0,826, 0,776 e 0,818, respectivamente. Já a escala do construto desempenho confirmou a sua validade ao apresentar valores superiores a 0,80, indicando uma satisfatória consistência interna. Os valores demonstram, assim, que o modelo de orientação para o mercado proposto por Narver e Slater (1990) mostrou-se robusto e confiável para amostras com várias empresas e para o setor de serviços.

No que se refere à escala do PPE, dos oito construtos que a formam, cinco, competência estratégica, risco, inovação, empatia e pensamento analítico, apresentaram valores válidos dentro do esperado. Os construtos planejamento formal, dedicação e desafio apresentaram valores (0,543; 0,548; 0,544, respectivamente) de Alfa de Cronbach abaixo do parâmetro esperado de 0,60. Ressalta-se, que o refinamento aplicado nas escalas dos construtos dedicação e desafio, neste trabalho, resultaram em valores de Alfa de Cronbach superiores aos obtidos por Veit (2006) em seu trabalho (0,49 e 0,47 respectivamente). Contudo, pode-se dizer que eles são aceitáveis devido à natureza recente da escala neste estudo e que ainda merece maiores depurações antes de ser considerada virtualmente válida (VEIT, 2006). Desta forma, conclui-se que todas as três escalas se mostraram válidas.

Em relação ao segundo objetivo, de acordo com a teoria, foi confirmado o impacto positivo da orientação para o mercado sobre o desempenho nas empresas pesquisadas. Conforme observado na pesquisa, a orientação ao mercado mostrou-se como um importante antecedente do desempenho, com um  $\beta=0,52$ . O construto da orientação para o mercado, operacionalizado por meio da escala MKTOR, explicou uma quantidade de 32,8% (coeficiente de determinação  $R^2$ ) de variação do construto desempenho da firma. Como se pode notar, apesar do peso da influência da orientação ao mercado sobre o desempenho, não é possível dizer que o desempenho da empresa é determinado unicamente pela orientação para o mercado.

O terceiro objetivo avalia o impacto do perfil do potencial empreendedor sobre a orientação para o mercado e o desempenho. O impacto do perfil do potencial empreendedor sobre a orientação para o mercado mostrou-se significativo. No modelo pesquisado, o beta padronizado ( $\beta$ ) revelou um peso considerável sobre a coordenação interfuncional e a orientação para os clientes, com valores de 0,62 e 0,58, respectivamente, e de 0,38 na orientação sobre os concorrentes. Analisando o coeficiente de determinação  $R^2$ , tem-se que o perfil do potencial empreendedor explicou 38% da variação da coordenação interfuncional, 34% da variação sobre a orientação ao cliente e quase 15% da variação da orientação para os concorrentes.

## **7 - CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **7.1 Implicações Gerenciais**

Sob a ótica gerencial, este trabalho revelou que uma postura de orientação para o mercado exerce uma influência significativa no desempenho das empresas, e que o perfil empreendedor dos dirigentes funciona como um antecedente considerável na implantação desta postura estratégica.

Desta feita, considerar que apenas investimentos em treinamento e palestras motivacionais para os funcionários resultarão em uma empresa mais orientada ao mercado é minimamente imprudente. Tão imprudente quanto acreditar que a criação de uma área de marketing com fartos recursos financeiro será suficiente para que a organização alcance uma forte orientação ao mercado.

A implantação de uma cultura orientada ao mercado começa com o dirigente máximo da firma. Através de sua fala, de seus atos, de suas decisões e prioridades o restante da empresa não apenas percebe, bem como sente, e vivencia que os valores, objetivos e metas da empresa mudaram. E esta nova postura descerá do topo da pirâmide organizacional e permeará toda a estrutura, pessoas e processos, de forma que a orientação ao mercado encontre-se arraigada em toda a firma.

Em sintonia com a fundamentação teórica apresentada, os dirigentes empresariais podem aprimorar o seu potencial empreendedor por meio de treinamentos, palestras, seminários e outras atividades educacionais, e, como consequência, imprimir uma cultura mais orientada para o mercado, o que provavelmente levará a organização a um desempenho superior, acima da média. Vale ressaltar que os valores que norteiam toda organização originam-se a partir da alta direção.

## 7.2 Implicações Acadêmicas

Em termos gerais, os resultados obtidos confirmam as hipóteses de investigação aqui delineadas e são coerentes com os resultados encontrados na literatura sobre a orientação para o mercado e o perfil do potencial empreendedor. Entretanto sugere-se que:

- a) Novas pesquisas considerem amostras maiores de dirigentes a fim de validar os resultados encontrados;
- b) Futuras pesquisas analisem se os funcionários de empresas, com dirigentes com elevados PPE, apresentam um maior nível de orientação ao mercado;
- c) Por fim, recomenda-se, que a escala do perfil do potencial empreendedor seja refinada, com vistas à melhoria de sua confiabilidade.

## REFERÊNCIAS

- ANACLETO, Alessandra *et al.* Desenvolvendo um método para Avaliação de Processo de Software em MPEs utilizando a ISSO/IEC 15504. IN: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE MELHORIA DE PROCESSOS DE SOFTWARE – SIMPROS, 2003. Recife. **Anais...** Recife: SIMPROS, 2003.
- BAGOZZI, Richard P.; HEATHERTON, T. F. **A general approach to representing multifaceted personality constructs**: application to state self-esteem. *Structural Equation Modeling*. [S.l.: s.n.], p.35-67, 1994.
- BAKER, James M.; SINKULA, William E. Learning Orientation, Market Orientation, and Innovation: Integrating and Extending Models of Organizational performance. **Journal of Market-Focused Management**, v. 4, n. 4, p. 295-308, Dec. 1999.
- BRAZEAL, D.; HERBERT, T. The Genesis of Entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Texas, v. 23, n.3, p. 29-45, 2000.
- CARLAND, J. W.; HOY, F.; CARLAND, J. A. Entrepreneurship Index: empirical validation. In *Frontiers do Entrepreneurship Research*, 1992, França. **Proceedings...** Massachussets: Babson College, 1992. p. 42-68.
- CARLAND, J. A.; CARLAND, J. W.; STEWART, W. H. Seeing what's not there: The enigma of entrepreneurship, **Journal of Small Business Strategy**, Spring, v. 7, n. 1, p. 1-20, 1996.
- COVIN, J. G.; MILES, M. P. Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [S.l.], 1999.
- DAY, George S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 58, p. 37-52, 1994.
- DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U. Measuring Market Orientation. Generalization and Synthesis. **Journal of Market-Focused Management**, [S.l.], v. 2, 1998.
- DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U.; WEBSTER, Frederick. Corporate culture, customer

- orientation, and inovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 57, p. 23-27, 1993.
- DOLABELA, F. C. **O segredo de Luísa: uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. 13. ed. São Paulo: Cultura, 2002.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor**. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.
- FILION, L. J. From Entrepreneurship to Entreprenology: The Emergence of a New Discipline. **Journal of Enterprising Culture**, [S.l.], v. 6, n 1, p. 1-23, 1998.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários gerentes de pequenos negócios. **Revista da Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5- 26, abr./jun. 1999.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobservablevariables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, [S.l.], v. 18, p. 39-50, February, 1981.
- HAENLEIN, M.; KAPLAN, A. M. A beginner's guide to partial least squares (PLS) analysis, **Understanding statistics**, [S.l.], v. 3, n. 4, p. 283-297, 2004.
- HAIR, Joseph Jr. *et al.* **Multivariate data analysis**. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.
- HUNT, Shelby D.; MORGAN, Robert. The Comparative Advantage Theory of Competition. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 59, p. 1-15, 1995.
- HURLEY, Robert F.; HULT, Tomas M. Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 62, p. 42-54, 1998.
- JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 57, n. 3, p. 53-70, 1993.
- KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. New York: The Guilford Press, 1998.
- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 54, p. 1-18, 1990.
- LONGEN, M. T. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor**. 1997. 210 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - UFSC, Florianópolis, 1997.
- McCLELLAND, D. C. **A Sociedade competitiva**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 3, p. 1-25, 1982.
- NARVER, John C.;SLATER, Stanley F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 54, p. 20-35, 1990.
- NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling procedures: Issues and Applications**. [S.l.]: SAGE, 2003.
- NORUSIS, M. J. **SPSS 9.0 guide to data analysis**. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall,

1999.

NUNNALLY, Junn C.; BERNSTEIN, Ira H. **Psychometric theory**. 3 ed. New York: McGrawHill, 1994.

OLIVEIRA, M. A. **Valeu! Passos na trajetória de um empreendedor**. São Paulo: Nobel, 1995.

SANDBERG, W. R. **New venture performance: the role of strategy and industry structure**. Lexington, MA: [s.n.], 1986.

SCHLINDWEIN, Claiton. **Empreendedores, o desafio do negócio próprio. Uma análise da criação de micro e pequenas empresas**. 2004. 180 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – PPGEF, UFSC, Santa Catarina, 2004.

SCHUMPETER, J.A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982 [1934].

SHAPIRO, Benson P. What Hell is Market Oriented? **Harvard Business Review**, [S.l.], v. 66, n. 6, p. 119-125, Nov.-Dec. 1988.

SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? **Journal of Marketing**, [S.l.], p. 46-55, 1994.

SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Market orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 59, n. 3, p. 63-74, 1995.

TABACHINIK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using multivariate statistics**. 3. ed. New York: HarperCollins, 2001.

VEIT, Maria Regina. **Mensuração do perfil do potencial empreendedor e seu impacto no desempenho dos pequenos negócios**. 2006. 190 f. Dissertação (Mestrado em Administração...) – FACE, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2006.