



REAd - Revista Eletrônica de
Administração

ISSN: 1980-4164

ea_read@ufrgs.br

Universidade Federal do Rio Grande do
Sul
Brasil

dos Reis Neto, José Francisco; Muñoz Gallego, Pablo Antonio; Correia de Souza, Celso; Pradella
Rodrigues, Wesley Osvaldo

O PAPEL DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NO RELACIONAMENTO ENTRE ORIENTAÇÃO
PARA O MERCADO E DESEMPENHO EMPRESARIAL: EVIDÊNCIAS DAS PEQUENAS EMPRESAS
DO COMÉRCIO

REAd - Revista Eletrônica de Administração, vol. 19, núm. 1, enero-abril, 2013, pp. 115-138

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Porto Alegre, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=401137523005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

**O PAPEL DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NO RELACIONAMENTO
ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E DESEMPENHO EMPRESARIAL:
EVIDÊNCIAS DAS PEQUENAS EMPRESAS DO COMÉRCIO**

José Francisco dos Reis Neto

jfreisneto@terra.com.br

Universidade Anhanguera - Campo Grande, MS/Brasil

Pablo Antonio Muñoz Gallego

pmunoz@usal.es

Universidad de Salamanca – Salamanca, CL/Espanha

Celso Correia de Souza

csouza939@gmail.com

Universidade Anhanguera - Campo Grande, MS/Brasil

Wesley Osvaldo Pradella Rodrigues

wesley174@uol.com.br

Universidade Anhanguera - Campo Grande, MS/Brasil

Recebido em 28/06/2011

Aprovado em 04/01/2013

Disponibilizado em 01/04/2013

Avaliado pelo sistema *double blind review*

Revista Eletrônica de Administração

Editor: Luís Felipe Nascimento

ISSN 1413-2311 (versão on-line)

Editada pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Periodicidade: Quadrimestral

Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader.

RESUMO

A literatura acadêmica de marketing e gestão oferece vários modelos de relacionamento entre as orientações para o mercado, empreendedorismo e os seus reflexos no desempenho empresarial. Neste estudo foram examinados e testados três conjuntos de hipóteses para avaliar as evidências empíricas da importância da Orientação para o Mercado sobre o Desempenho Empresarial, quando moderado pela Orientação Empreendedora, no segmento do comércio e serviço das micro e pequena empresas de Mato Grosso do Sul. Os dados foram obtidos da aplicação de um questionário em uma amostra de 274 empresas sul-mato-grossenses e as hipóteses foram avaliadas empregando a regressão linear múltipla. Os principais achados dão forte evidência empírica que quanto maior a Orientação para o Mercado melhor é o Desempenho Empresarial. As moderações das dimensões da propensão em Assumir Riscos e Proatividade da Orientação Empreendedora são positivas, mas a dimensão do processo de inovação não produz efeito moderador entre os constructos. São discutidas as implicações gerenciais e oferecidas sugestões para trabalhos futuros.

O papel da orientação empreendedora no relacionamento entre orientação para o mercado e desempenho empresarial: evidências das pequenas empresas do comércio

Palavras-Chave: Orientação para o Mercado; Orientação Empreendedora; Desempenho Empresarial; Comércio Varejista; Pequenas Empresas; Mato Grosso do Sul.

THE ROLE OF ENTREPRENEURIAL ORIENTATION IN THE RELATIONSHIP BETWEEN MARKET AND BUSINESS PERFORMANCE: EVIDENCE OF SMALL BUSINESS RETAIL TRADE

ABSTRACT

The academic literature available in marketing and administration presents several models of the relationship between Market Orientation, Entrepreneurial Orientation and its roles in the business performance. In this research were examined and tested three sets of hypotheses to evaluate the empiric importance of the Market Orientation on Business Performance, when moderated by the Entrepreneurial Orientation, in the small retail firms of Mato Grosso do Sul State. The data were obtained from a survey in a sample of 274 firms and the hypotheses were evaluated using the multiple lineal regression. The main findings give strong empiric evidence that how much larger the Market Orientation best is the Business Performance. The moderations of the dimensions of the propensity to Take Risk and Proactivity of Entrepreneurial Orientation are positive, but the Innovation process does not produce moderating effect between the constructs. We discuss the managerial implications and offer suggestions for future research.

Keywords: Market Orientation; Entrepreneurial Orientation; Business Performance; Small Firms; Retail Trade; Mato Grosso do Sul State.

EL PAPEL DE LA ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA EN LA RELACIÓN ENTRE ORIENTACIÓN AL MERCADO Y DESEMPEÑO EMPRESARIAL: EVIDENCIAS DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL COMERCIO MINORISTA

RESUMEN

La literatura académica de marketing y gestión propone varios modelos de relación entre las orientaciones para el mercado, las actividades emprendedoras y sus reflejos en el desempeño empresarial. En este estudio fueron examinados y testados tres conjuntos de hipótesis para evaluar las evidencias empíricas de la importancia de la Orientación para el Mercado sobre el Desempeño Empresarial, cuando moderado por la Orientación Emprendedora, en el segmento del comercio y servicio de las micros y pequeñas empresas de Mato Grosso del Sur. Los datos fueron obtenidos de la aplicación de un cuestionario en una muestra de 274 empresas en Mato Grosso do Sul y las hipótesis fueron evaluadas empleando la regresión lineal múltipla. Los principales hallados dan fuerte evidencia empírica que cuanto mayor la Orientación para el Mercado mejor es el Desempeño Empresarial. Las moderaciones de las dimensiones de la propensión en Asumir Riesgos y Proactividad de la Orientación Emprendedora sano positivas, pero la dimensión del proceso de innovación no producen efecto moderador entre los constructores. Son discutidas las implicaciones gerenciales y propuestas sugerencias para trabajos futuros.

Palabras Clave: Orientación al Mercado; Orientación Emprendedora; Desempeño Empresarial; Comercio Minorista; Pequeñas Empresas; Mato Grosso do Sul.

INTRODUÇÃO

Os estudiosos de *marketing* têm despendido esforços para relacionar a Orientação para o Mercado (OM) ao Desempenho Empresarial e muitos estudos sobre o tema aparecem na literatura, tanto na internacional como na brasileira. Os trabalhos mais influentes no constructo da Orientação para o Mercado, entendido como estratégia das empresas, iniciam com Narver e Slater (1990) e Jaworski e Kohli (1993), entre outros estudos relevantes. Antoni (2004), Urdan e Rocha (2006) destacam que, no Brasil, a partir do final da década de 1990 e início do século XXI, os estudos empíricos foram profícuos sobre esse tema, destacando-se Urdan (1999), Sampaio (2000), Perin e Sampaio (2001), Perin, Sampaio e Faleiro (2002) e Santos, Pinto e Alves (2008). Em grande parte dos trabalhos acadêmicos brasileiros a base teórica da Orientação para o Mercado foi sustentada pelos preceitos da escala Markor, proposta por Kohli, Jaworski e Kumar (1993), e os resultados da relação com o Desempenho Empresarial foram positivos, salvo o achado no trabalho de Menna (2001), para as empresas gaúchas de comércio varejista de confecções masculinas, no qual a relação encontrada foi negativa. A maioria dos trabalhos brasileiros contemplou amostras do setor manufatureiro e de varejo e poucos foram os estudos que envolveram as micro e pequenas empresas do setor de comércio e serviços (CASTILHO FILHO; AKEL SOBRINHO, 2006; DIDONET; LARA, 2007; SANTOS et al., 2008).

O relacionamento entre a Orientação para o Mercado e o Desempenho Empresarial também foi estudado sob efeitos moderadores de diferentes fatores, como os apresentados em Slater e Narver (1994) e Kara, Spillan e DeShields (2005). As rápidas mudanças no ambiente competitivo mostram que empresas Orientadas para o Mercado conseguem um melhor Desempenho Empresarial. No entanto, o estudo de Li et al. (2008), indica que nem sempre somente a Orientação para o Mercado é suficiente para estabelecer uma vantagem competitiva sustentável.

A Orientação Emprendedora, como moderadora da Orientação para o Mercado e o seu efeito no Desempenho Empresarial, começa tomar mais atenção no atual contexto de mudanças tecnológicas, mais disponibilidade de informações aos consumidores e turbulência competitiva (SLATER; NARVER, 1995; KARA; SPILLAN; DESHIELDS, 2005). Nada obstante, não está muito claro como a interação entre a Orientação para o Mercado e a

O papel da orientação empreendedora no relacionamento entre orientação para o mercado e desempenho empresarial: evidências das pequenas empresas do comércio

Orientação Empreendedora podem relacionar-se e influenciar o Desempenho Empresarial. Estudos como de Bhuaín et al. (2005), e Gonzáles-Benito et al. (2009), procuram entender essa moderação da Orientação Empreendedora na Orientação para o Mercado em relação ao Desempenho Empresarial.

Essas considerações preliminares incentivaram a efetivação do presente estudo, principalmente, quando se leva em conta os poucos trabalhos relacionados à micro e pequena empresas do setor Comércio e Serviço, localizadas em área periférica brasileira. A importância da micro e pequena empresa varejista em Mato Grosso do Sul (MS) é relevante quando se observa que o setor de atividade terciária (comércio e serviço) corresponde a quase 66% do Produto Interno Bruto (PIB) de MS, no qual 98% dos negócios são tipificados como micro e pequena empresa, proporcionando o emprego formal a 64% da população economicamente ativa (BRASIL, 2009; MATO GROSSO DO SUL, 2010).

Por essa razão, o escopo desta pesquisa é proporcionar maior conhecimento e entendimento empírico de como a pequena empresa sul-mato-grossense do comércio e serviço utiliza da Orientação para o Mercado na obtenção de Desempenho Empresarial, quando moderada pelas três dimensões do constructo Orientação Empreendedora. Três questões foram formuladas para nortear este estudo: (1) A Orientação para o Mercado influencia na melhoria do Desempenho Empresarial?; (2) A turbulência dos negócios, medido pelo Ambiente e Intensidade Competitiva influencia na adoção da Orientação para o Mercado?; e (3) Como os efeitos moderadores das dimensões da Inovação, Propensão em Assumir Riscos e Proatividade do constructo Orientação Empreendedora moderam a Orientação para o Mercado? Derivam-se dessas questões a proposição de objetivos primários do estudo: (1) Testar os resultados apresentados em estudos acadêmicos anteriores entre a relação positiva de que quanto maior a Orientação para o Mercado maior será o Desempenho Empresarial; (2) Verificar os efeitos moderadores do Ambiente Competitivo e da Intensidade Competitiva na maior ou menor intensidade de utilização da Orientação para o Mercado; e (3) constatar as ações moderadoras das três dimensões da Orientação Empreendedora no relacionamento entre a Orientação para o Mercado e o Desempenho Empresarial. Os objetivos desse estudo foram testados com o auxílio de três conjuntos de hipóteses, sustentados e descritos neste artigo.

1 BASE TEÓRICA E HIPÓTESES

1.1 A orientação para o mercado e o desempenho empresarial

Desde a década de 1990, os cientistas procuram entender a relação entre a Orientação para o Mercado e o Desempenho Empresarial. Destacam-se os estudos de Narver e Slater (1990), Despandé, Farley e Webster (1993), Jaworski e Kohli (1993), Pelham e Wilson (1996), Gonzáles-Benito et al. (2009), e no Brasil estudos na área de varejo de Sampaio (2000), Menna (2001), Perin e Sampaio (2001), Perin, Sampaio e Faleiro (2002) e Antoni (2004). Esses autores apresentam evidências empíricas da relação positiva da Orientação para o Mercado sobre o Desempenho Empresarial.

O atual momento de competitividade mais acirrada leva as empresas a desenvolverem conceitos de *marketing* para antecipar, reagir e capitalizar as mudanças no mercado e levá-las a um melhor desempenho empresarial. Um dos conceitos mais utilizados é a Orientação para o Mercado, que representa uma resposta da empresa à demanda do mercado, a qual possui duas abordagens muito utilizadas. A proposta por Jaworski e Kohli (1993) em que distingue três componentes: geração de informações do mercado sobre as necessidades dos atuais e dos futuros consumidores; disseminação dessas informações a todas as pessoas da empresa envolvidas com o seu mercado; e a responsividade, entendida como o pronto atendimento das necessidades, dos desejos e da satisfação dos consumidores, sem a alteração da qualidade do produto ou serviço fornecido. A segunda proposta é a apresentada por Naver e Slater (1990) e por Slater e Naver (1995), também com três componentes denominados de: orientação ao consumidor, que refletem as atividades necessárias de coleta e difusão das informações sobre os consumidores; orientação à concorrência, como forma de reunir e disseminar as informações das atuações e dos procedimentos adotados pelos concorrentes do mercado; e coordenação interfunções como forma de criar valor superior aos consumidores por meio da efetiva utilização dos recursos e capacidades da empresa.

A Orientação para o Mercado, proposta por Naver e Slater (1990) e por Jaworski e Kohli (1993), tem o desempenho empresarial como o principal foco de longo prazo. As pequenas empresas do comércio varejista de Mato Grosso do Sul operam em um mercado com recursos restringidos e um número de clientes, relativamente, limitado em decorrência do pequeno número de pessoas economicamente ativas. Assim, o comércio lojista deve ajustar a sua estratégia de negócio de acordo com as condições do entorno competitivo do mercado. Olhar

O papel da orientação empreendedora no relacionamento entre orientação para o mercado e desempenho empresarial: evidências das pequenas empresas do comércio

os componentes da Orientação para o Mercado passa a ser um elemento importante para o seu crescimento e permanência no mercado.

Desta forma, as evidências empíricas, relatadas anteriormente, fazem propor a seguinte hipótese:

H1: A Orientação para o Mercado está relacionada positivamente com o Desempenho Empresarial entre as pequenas empresas do comércio varejista sul-matogrossense.

1.2 Ambiente competitivo e orientação para o mercado

Day e Wensley (1988) afirmam que as eventualidades do mercado, em que as pequenas empresas estão inseridas, tais como a turbulência do mercado, intensidade e a hostilidade entre concorrentes, o avanço da tecnologia, o crescimento do mercado, entre outras, afetam a Orientação para o Mercado e o Desempenho Empresarial. Essa afirmação é sustentada pelos estudos de Pelham e Wilson (1996) e Kara, Spillan e DeShields (2005), os quais descrevem que se as pequenas empresas operam em ambiente competitivo dinâmico e intensidade competitiva alta, devem desenvolver a sua Orientação para o Mercado para aumentar a sua eficácia, principalmente se seus recursos forem escassos. Já Slater e Narver (1994) observaram que o ímpeto da turbulência do mercado não compromete a Orientação para o Mercado relacionada ao Desempenho Empresarial. Afirmam que as mudanças no entorno competitivo são passageiras e o efeito previsto para aquela empresa que adota a Orientação para o Mercado é de longo prazo. O estudo incluiu duas variáveis de controle: Ambiente Competitivo e Intensidade Competitiva.

O Ambiente Competitivo está relacionado à percepção do empresário às mudanças competitivas do seu entorno, caracterizando um dinamismo ou uma estabilidade do comércio. O dinamismo do ambiente e a intensidade da concorrência do mercado podem estar relacionados às mudanças de demanda de necessidades e desejos dos consumidores, novos produtos e processos de comercialização, inserção de novas tecnologias, postura agressiva da concorrência, entre outras, que produzem incertezas à empresa (ZAHRA; COVIN, 1993; PELHAN; WILSON, 1996; LITTUNEN, 2000; HULT et al., 2003) e a adoção de novas estratégias de comercialização (MILES et al., 2000; GONZÁLES-BENITO et al., 2009; REIS NETO et al., 2010). Para a verificação da interferência dessas variáveis de controle no Desempenho Empresarial, são propostas as seguintes hipóteses:

H2a: O Ambiente Competitivo está relacionado positivamente com a Orientação para o Mercado entre as pequenas empresas do comércio varejista sul-mato-grossense, ou seja, quanto maior a percepção do Ambiente Competitivo maior é Orientação para o Mercado da pequena empresa.

H2b: A Intensidade Competitiva está relacionada positivamente com a Orientação para o Mercado entre as pequenas empresas do comércio varejista sul-mato-grossense, ou seja, quanto maior a percepção da Intensidade Competitiva maior é a intensidade adotada pela pequena empresa para a sua Orientação para o Mercado.

1.3 Orientação empreendedora moderando a conexão entre orientação para o mercado e desempenho empresarial

Nas diversas pesquisas acadêmicas, a Orientação para o Mercado é vista como uma gestão estratégica e operacional das empresas, como fonte de inovação e de processo de melhoria (HURLEY; HUNT, 1998). Já Narver e Slater (1990), Dephandé, Farley e Webster (1993), Pelham e Wilson (1996) e Atuahene-Gima (1996) encontram evidências que a Orientação para o Mercado atua na rentabilidade, no desenvolvimento de novos produtos e na implementação de vantagens competitivas.

Se há um entendimento de que a Orientação Empreendedora é uma característica competitiva da empresa, esta pode suplementar a Orientação para o Mercado no alcance de melhor Desempenho Empresarial. Se a empresa está inserida em um ambiente em que as mudanças são acentuadas, a Orientação Empreendedora pode atuar como moderadora à Orientação para o Mercado (BHUIAN et al., 2005; LI et al., 2008). Matsuno et al. (2002) e Gonzáles-Benito et al. (2009) concluíram que a Orientação Empreendedora não atua diretamente sobre o Desempenho Empresarial, mas que a Orientação para o Mercado intermedeia a relação entre a Orientação Empreendedora e o Desempenho Empresarial. Li et al. (2008) testa a moderação da Orientação Empreendedora sobre a Orientação para o Mercado na sua conexão ao Desempenho Empresarial para pequenas empresas chinesas e as evidências encontradas dão suporte que algumas dimensões da Orientação Empreendedora moderam positivamente a Orientação para o Mercado sobre o Desempenho Empresarial.

A Orientação Empreendedora é conceituada por Covin e Slaver (1991) e Lumpkin e Dess (1996) por meio de três dimensões: a inovação, a propensão a assumir riscos e o comportamento proativo. A inovação conduz a empresa a buscar novas ideias,

O papel da orientação empreendedora no relacionamento entre orientação para o mercado e desempenho empresarial: evidências das pequenas empresas do comércio

desenvolvimento de novos processos, novas tecnologias, novos produtos ou serviços. A propensão a assumir riscos é a forma de a empresa calcular as possibilidades de fracasso e do sucesso e apoiar tal decisão. A proatividade é o comportamento empresarial de anteceder os fatos do mercado e da concorrência. Essas três dimensões podem estar ligadas às dimensões da Orientação para o Mercado, consideradas por Jaworski e Kohli (1993) e Slater e Narver (1995). A inovação exige que a empresa colete e processe as informações do mercado, do consumidor e da concorrência, associada à orientação para o consumidor e à concorrência. A predisposição para assumir riscos é uma resposta da empresa ao entendimento do seu ambiente competitivo, distanciando das ameaças e aproveitando as oportunidades. A proatividade está ligada às oportunidades do mercado e à disposição dos seus recursos tangíveis e às capacidades empresariais. Pressupõem que essas três dimensões estejam associadas à Orientação para o Mercado e as suas moderações conduzem a propor as seguintes hipóteses:

H3a: A dimensão Inovação da Orientação Empreendedora (OE) modera, positivamente, o relacionamento da Orientação para o Mercado (OM) sobre o Desempenho Empresarial (DE), quer dizer, a relação entre a OM e o DE é mais positiva para os altos níveis do que para os baixos níveis de Inovação.

H3b: A dimensão Propensão para Assumir Riscos da Orientação Empreendedora (OE) modera, positivamente, o relacionamento da Orientação para o Mercado (OM) sobre o Desempenho Empresarial (DE), isto é, a relação entre OM e DE é mais positiva aos altos níveis do que aos baixos níveis de Propensão para Assumir Riscos.

H3c: A dimensão Proatividade da Orientação Empreendedora (OE) modera, positivamente, o relacionamento da Orientação para o Mercado (OM) sobre o Desempenho Empresarial (DE), isto é, a relação entre OM e DE é mais positiva aos altos níveis do que aos baixos níveis de Proatividade.

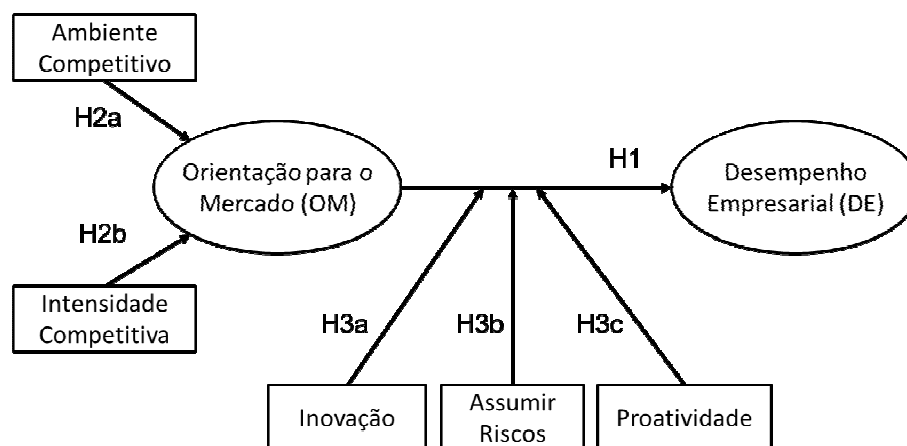


Figura 1: Modelo conceitual do relacionamento entre a Orientação para o Mercado e o Desempenho Empresarial, moderado pela Orientação Empreendedora.

Fonte: Autores - figura elaborada para o presente estudo.

2 METODOLOGIA

Ao iniciar o estudo, procedeu-se a revisão da literatura existente e disponível correlacionada ao tema. Com a sustentação teórica obtida optou-se pelo emprego do método de pesquisa hipotético dedutivo, de natureza quantitativa, testando três conjuntos de hipóteses com os dados primários coletados junto às pequenas empresas localizadas em Mato Grosso do Sul.

2.1 Amostra

Foi desenvolvido um questionário para atender uma pesquisa de avaliação da interação entre o tecido empresarial e as universidades sul-mato-grossenses, no qual contêm os constructos e as variáveis utilizadas neste trabalho, baseados em estudos prévios para as medidas da Orientação para o Mercado, da Orientação Empreendedora, do Desempenho Empresarial, do Ambiente Competitivo (AC) e da Intensidade Competitiva (IC). O questionário foi revisado por professores especialistas no assunto, adaptado para a linguagem adequada aos empresários e aplicado a um grupo aleatório de 25 proprietários ou gerentes de pequenas empresas de Campo Grande, os quais autopreencheram e externaram as suas dificuldades de entendimento das declarações. As propostas de melhoria foram poucas e adaptadas a um novo questionário. O novo questionário foi aplicado nos demais entrevistados. A todos os respondentes foi notificado e assegurado a confidencialidade e o sigilo das suas respostas, e que os dados seriam agregados e processados como um todo, utilizando-os em pesquisa científica.

O papel da orientação empreendedora no relacionamento entre orientação para o mercado e desempenho empresarial: evidências das pequenas empresas do comércio

O universo das micro e pequenas empresas de Mato Grosso do Sul é de 18.629 empresas (BRASIL, 2009), que pelo critério da escolha da amostra não probabilística ao nível de confiança de 95%, erro amostral de 5%, probabilidade de resposta positiva de 50% ($p=q=0,50$), fornece uma amostra necessária de 376 empresas. A base de dados foi de 368 questionários completos e verificados. Neste estudo foram selecionados os questionários que atendiam a segmentação da empresa quanto ao setor de comércio e serviço e quanto ao tipo da empresa, micro (até 9 empregados) e pequena (de 10 a 49 empregados), perfazendo um total de 274 empresas, estimando-se um erro amostral de 6%, cujo perfil é detalhado na Tabela 1.

Tabela 1 - Perfil das empresas respondentes

Características das empresas respondentes	Frequência	Porcentagem
Setor	Comércio	144
	Serviço	130
Localização	Capital	173
	Interior	101
Idade da empresa (anos)	Menos que 1	29
	2 a 5	92
	6 a 10	55
	11 a 15	38
	Mais que 15	60
Quantidade de pessoas ocupadas (número)	Até 9	175
	10 a 19	61
	20 a 49	38
Tipo da empresa	Micro	175
	Pequena	99
Ambiente competitivo	Estável	130
	Dinâmico	144
Intensidade competitiva	Baixa	140
	Alta	134

Fonte: Autores – tabela elaborada para o presente estudo.

2.2 Medidas

Todas as medidas adotadas neste estudo estão fundamentadas nas literaturas recentes e adotadas por outros pesquisadores. Como forma de estimar a validade das variáveis nos constructos foi realizada uma análise fatorial exploratória, com rotação *varimax*, e a medida da confiabilidade pela estatística do alfa de Cronbach. Foram examinadas a unidimensionalidade e a validade convergente dos constructos empregando a análise fatorial confirmatória.

O constructo Orientação para o Mercado, considerada no modelo como uma variável independente, foi medido por meio de nove itens adotados por Gonzáles-Benito e Gonzáles-Benito (2005) e Gonzáles-Benito, Muñoz-Gallego e García-Zamora (2009). Todos os multi-itens foram medidos por meio de uma escala de Likert de concordância, variando de 1=discordo totalmente a 7=concordo totalmente. O foco da medição desse constructo foi o comportamento dos empresários nas ações operacionais para o mercado. Os itens dão a possibilidade da verificação da intensidade de ações empresariais quanto à orientação para a concorrência, à orientação ao consumidor e à coordenação interfunções (NAVER; SLAVER, 1990).

O constructo Orientação Empreendedora, considerada como uma variável moderadora da Orientação para o Mercado, foi medido por meio de sete itens propostos por Hult, Snow e Kandemir (2003), podendo avaliar os conceitos propostos por Covin e Slevin (1989, 1991) e Lumpkin e Dess (1996), avaliando as dimensões da inovação, assumir riscos e proatividade da empresa. Nas medições multi-itens deste constructo empregou-se uma escala de Likert de 7 pontos variando de 1= discordo totalmente até 7 = concordo totalmente.

A medição do Desempenho Empresarial foi considerada como variável dependente no modelo proposto. Utilizou a medição subjetiva avaliada pelo respondente do desempenho da sua empresa perante seu principal concorrente, conforme as escalas propostas por Pelham e Wilson (1996) e Gonzáles-Benito e Gonzáles-Benito (2005). Com essa escala podem-se avaliar a rentabilidade, a resposta de mercado, o crescimento do número de empregados, o valor no mercado e o sucesso de novos produtos. Foram utilizados sete itens, com escala de Likert de 7 pontos, variando de 1 = muito pior que o concorrente até 7 = muito melhor que o concorrente.

Adotaram-se as variáveis de controle do Ambiente Competitivo e da Intensidade Competitiva como forma de avaliar as características do segmento comércio varejista. Para as medições dessas variáveis de controle, foram utilizadas as escalas propostas por Pelham e Wilson (1996) e Hult et al. (2003). Para o Ambiente Competitivo usou-se uma medição com quatro itens e escala de Likert de 7 pontos, variando de 1= muito estável até 7= muito dinâmico. Para a Intensidade Competitiva foram empregados quatro itens com uma escala de Likert de 1= discordo totalmente até 7= concordo totalmente.

3 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Para a avaliação do modelo conceitual foi empregado um procedimento em dois estágios, seguindo as recomendações de Hair Jr. et al. (2009): no primeiro, adotou-se os procedimentos de estimar a validação e a confiabilidade do modelo, e no segundo, as hipóteses, previamente sugeridas para o modelo teórico, foram testadas empregando a técnica estatística de regressão linear múltipla.

3.1 Confiabilidade e validação dos constructos

Para validação das escalas do modelo proposto de constructos foram estimadas a unidimensionalidade, a confiabilidade e a validade dos constructos. Considerou-se a unidimensionalidade aceitável dos fatores aqueles constituídos de variáveis com cargas fatoriais maiores que 0,400 e variância extraída maior que 0,500. O grau de confiabilidade da medida interna de um conjunto de variáveis foi examinado empregando o alfa de Cronbach, a confiabilidade composta e a variância extraída. Valores de alfa iguais ou maiores que 0,700 são consistentes e aceitáveis neste estudo (HAIR et al., 2009, p.126). A validade dos constructos foi verificada segundo a validade convergente e a discriminante. Aceitou-se neste estudo validade convergente significativa como àquela maior que 0,500. A validade discriminante foi determinada empregando a comparação entre a variância extraída e o coeficiente de correlação quadrático entre variáveis. Se as variâncias extraídas superam o valor do coeficiente de correlação quadrático, se aceita a validade discriminante (FORNELL; LARCKER, 1981). Empregaram-se os *softwares* SPSS 17 e AMOS 17 para a obtenção da validação e dos resultados das análises dos resultados da modelagem.

A Tabela 2 mostra que os alfas de Cronbach são superiores a 0,700, indicando a unidimensionalidade dos constructos OM, DE e OE. A análise fatorial exploratória empregando a rotação fatorial *varimax*, para cada um dos constructos, apresentou valores aceitáveis e recomendáveis para o teste de esfericidade de Bartlett (sig. < 0,05), as medidas de adequação da amostra (MSA > 0,50), as comunalidades maiores que 0,50 e variâncias explicadas maiores que 76%. As cargas fatoriais das variáveis componentes dos constructos são superiores ou próximas a 0,700, consideradas significativas e indicativas de uma análise fatorial bem-definida, mostrando que pelo menos 50% da variância é explicada pela variável ao seu constructo (sua carga fatorial ao quadrado), sugerindo a existência da validação convergente (HAIR JR. et al., 2009).

Tabela 2 - Medida de confiabilidade e validade convergente da Orientação para o Mercado (OM) e Desempenho Empresarial (DE), e Orientação Empreendedora (OE)

Constructos/variáveis	Alfa de Cronbach	Carga fatorial
Orientação para o Mercado (OM)	0,910	-
- Orientação à Concorrência	0,892	
Informações sobre o nosso mercado objetivo		0,842
Informações sobre as estratégias dos nossos concorrentes		0,794
Informações internas sobre a estrutura e tendências do mercado		0,746
Análise de tendências do mercado		0,686
Antecipação às mudanças do ambiente externo		0,642
- Orientação ao Consumidor	0,833	
Informações sobre a satisfação dos nossos clientes		0,842
Reclamações e sugestões dos nossos clientes		0,794
- Coordenação Interfunções	0,668	
Conhecimento do mercado que nas capacidades produtivas		0,758
Novos produtos com base na satisfação do consumidor		0,810
Desempenho Empresarial (DE)	0,895	-
- Rentabilidade		0,861
- Resposta de Mercado	0,855	
Crescimento das vendas		0,699
Crescimento da cota de mercado		0,879
- Crescimento do Número de Empregados		0,869
- Valor no Mercado	0,864	
Satisfação dos clientes		0,888
Imagem/reputação		0,623
- Sucesso dos Novos Produtos		0,873
Orientação Empreendedora (OE)	0,861	-
- Inovação	0,854	
Lançamento ao mercado de novas linhas de produtos/serviços		0,888
Mudanças nas linhas de produtos/serviços		0,872
- Proatividade	0,809	
Antecipação às ações dos nossos concorrentes		0,682
Postura competitiva contra os nossos concorrentes		0,913
- Assumir Riscos	0,790	
Propensão a desenvolver projetos de alto risco com altos benefícios		0,837
Postura corajosa e agressiva com o objetivo de maximizar as oportunidades		0,885

Fonte: Autores - tabela elaborada para o presente estudo.

A validade discriminante, a confiabilidade composta e a variância extraída são mostradas na Tabela 3, resultadas da análise fatorial confirmatória com coeficiente maior que 0,5 e significativas a $p < 0,05$. As variâncias extraídas são superiores a 0,50 e superam o coeficiente

O papel da orientação empreendedora no relacionamento entre orientação para o mercado e desempenho empresarial: evidências das pequenas empresas do comércio

de correlação, aceitando-se a validade discriminante. A confiabilidade composta de cada constructo é superior a 0,70, assim como os seus alfas de Cronbach, atestando o grau de consistência interna da medida.

Tabela 3 - Validade discriminante entre os constructos Orientação para o Mercado (OM) e Desempenho Empresarial (DE)

Constructos	Alfa de Cronbach	Confiabilidade composta	OM	DE
OM	0,910	0,896	0,590	
DE	0,895	0,872	0,476	0,577

Legenda: Os elementos na diagonal, em negrito, correspondem à variância extraída. Fora da diagonal, o valor corresponde à correlação quadrática entre constructos.

Fonte: Autores – tabela elaborada para o presente estudo.

3.2 Estatística descritiva e coeficientes de correlação

Os valores dos coeficientes de correlações entre constructos OM, OE e DE, mostradas na Tabela 4, são significativos e de intensidade grande (COHEN, 1988), aceitáveis para a determinação do modelo proposto.

Tabela 4 - Estatísticas descritivas e coeficientes de correlação de Pearson

	Média	Desvio-Padrão	1	2	3	4	5	6	7
1 Orientação Empreendedora (OE)	4,62	1,476	1						
2 Orientação para o Mercado (OM)	4,93	1,376	0,730**	1					
3 Desempenho Empresarial (DE)	5,34	1,136	0,568**	0,605**	1				
4 Ambiente Competitivo (AC)	4,76	1,477	0,586**	0,603**	0,482**	1			
5 Intensidade Competitiva (IC)	3,64	1,423	0,092	0,089	-0,083	0,154*	1		
6 Inovação	4,48	1,922	0,832**	0,550**	0,434**	0,486**	0,090	1	
7 Assumir Riscos	4,29	1,746	0,790**	0,555**	0,396**	0,437**	0,132*	0,452**	1
8 Proatividade	4,93	1,693	0,849**	0,707**	0,561**	0,494**	0,024	0,627**	0,552**

Legenda: *** p<0,001, ** p<0,01, * p<0,05, bilateral.

Fonte: Autores – tabela elaborada para o presente estudo.

A Tabela 4 mostra uma forte correlação significativa entre a Orientação para o Mercado e o Desempenho Empresarial ($r=0,605$, $p<0,01$). Esses valores indicam que um aumento no emprego da OM pela empresa produz um aumento positivo no seu DE. Assim, esta correlação fornece evidência para suportar e confirmar a H1. Da mesma Tabela 4, infere-se que o Ambiente Competitivo e a Orientação para o Mercado ($r=0,603$, $p<0,01$) possuem uma forte correlação positiva e significativa e que a correlação entre OM e a Intensidade Competitiva é fraca e não significativa ($0,089$, $p>0,05$). Essas evidências fazem justificar a hipótese H2a e na rejeição da hipótese H2b. A aceitação e a rejeição destas hipóteses indicam que os empresários das pequenas empresas do comércio varejista intensificam mais o uso da Orientação para o Mercado quando percebem um Ambiente Competitivo mais intenso, ou seja, mudança na competitividade entre concorrentes e no dinamismo do mercado. Já a Intensidade Competitiva não é entendida como uma condição para se empregar mais a OM. Os pequenos empresários não correlacionam a Intensidade Competitiva em empregar mais ou menos OM na obtenção de um melhor DE.

3.3 Teste do modelo teórico

O modelo teórico foi testado por meio de regressões lineares múltiplas considerando o constructo Desempenho Empresarial como variável dependente e o Ambiente Competitivo, a Intensidade Competitiva e a Orientação para o Mercado como variáveis independentes. A Tabela 4 indica uma forte correlação entre as três dimensões de composição da Orientação Empreendedora ($r=0,452$, $p<0,01$; $r=0,627$, $p<0,01$; e $r=0,552$, $p<0,01$) e para evitar a multicolinearidade entre elas, foi incluída nos resultados somente a interação entre a OM e cada uma das três dimensões da OE.

Com a adição do efeito moderador pressupôs a multicolinearidade entre OM e OE, assim seguiram-se as recomendações de Hair Jr. et al. (2009, p. 173) para testar os efeitos não lineares: comparam-se os resultados do coeficiente de determinação entre o modelo não moderado e o modelo com interação e avaliou-se se a mudança do ΔR^2 (diferença entre os coeficientes de determinação entre o modelo1 e os demais) é estatisticamente significativa. Se for, apenas o efeito moderador é analisado e não as significâncias das demais variáveis individuais.

Desta forma, os resultados dos modelos testados das regressões múltiplas são apresentados na Tabela 5. O Modelo 1 representa as variáveis de controle e a Orientação para o Mercado na

O papel da orientação empreendedora no relacionamento entre orientação para o mercado e desempenho empresarial: evidências das pequenas empresas do comércio

explicação do Desempenho Empresarial, e os demais Modelos, de 2 a 4, são os efeitos moderadores das dimensões da Orientação Empreendedora sobre a Orientação para o Mercado.

O coeficiente de regressão da Orientação para o Mercado no Modelo 1 é positivo e estatisticamente significativo ($\beta=0,336$, $p<0,001$), o qual oferece a sustentação da H1, propondo que também há a confirmação do exposto por outros autores na sustentação teórica de que quanto maior o emprego da OM maior será a percepção do DE, para este segmento econômico avaliado das pequenas empresas do comércio.

Tabela 5 - Impacto da Orientação para o Mercado e Orientação Empreendedora no Desempenho Empresarial

Constructos/moderadores	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
Ambiente competitivo	0,172**	0,162**	0,171**	0,165**
Intensidade competitiva	-0,151**	-0,156**	-0,159**	-0,151**
Orientação para o Mercado (OM)	0,336***	0,222	0,115	0,000
Inovação	0,042	-0,139	0,035	0,034
Assumir riscos	0,023	0,019	-0,361*	0,010
Proatividade	0,203**	0,209**	0,213**	-0,209
Interação OM x Inovação		0,272		
Interação OM x Assumir riscos			0,547*	
Interação OM x Proatividade				0,721**
Razão F	34,951***	30,201***	31,159***	31,954***
Coeficiente de determinação R^2	0,440	0,443	0,451	0,457
R^2 corrigido	0,427	0,428	0,436	0,442
Erro padrão da estimativa	0,860	0,859	0,853	0,848
ΔR^2	-	0,003	0,011*	0,017**

Legenda: betas padronizados; *** $p<0,001$, ** $p<0,01$, * $p<0,05$, bilateral.

Fonte: Autores – tabela elaborada para o presente estudo..

Os Modelos de regressão 2, 3 e 4 estimam a relação moderadora das dimensões da Orientação Empreendedora: inovação, assumir riscos e proatividade. No Modelo 2, o efeito de interação entre OM e a Inovação, avaliado pelo diferença do coeficiente de determinação do Modelo 1 e do Modelo 2, não é significativo ($\Delta R^2=0,003$, $p>0,05$), não fornecendo evidências para suportar a hipótese H3a, segundo as recomendações de Hair Jr. et al.(2009, p.173). Apenas os Modelos 3 e 4 mostram efeitos de interação significativos. A interação entre a OM e a propensão em Assumir Risco é significativa ($\Delta R^2= 0,011$, $p<0,05$), e entre OM e a Proatividade, é também significativa ($\Delta R^2= 0,017$, $p<0,01$). Estas estatísticas fornecem as

evidências para aceitar e sustentar as hipóteses H3b e H3c. Este conjunto de três hipóteses indicam que para as pequenas empresas do comércio varejista a inovação não modera o relacionamento entre a OM e o DE, já a propensão em assumir riscos e a proatividade moderam, positivamente, este relacionamento. Considerando as características do segmento do negócio do comércio varejista das pequenas empresas sul-mato-grossenses, interpretam-se esses resultados de maneira que o processo de inovação das empresas não é percebido como um efeito competitivo, o qual reflete na interação da Orientação para o Mercado e, conseqüentemente, na melhoria do Desempenho Empresarial. No entanto, as dimensões da propensão em assumir riscos e a proatividade são moderadores positivos na adoção de estratégias para a Orientação para o Mercado e o alcance de um melhor Desempenho Empresarial.

Todos os quatro modelos proporcionam uma informação adicional e interessante. Os empresários dos pequenos comércios varejistas têm a percepção clara que a Intensidade Competitiva é um fator de redução da percepção do Desempenho Empresarial. Em todos os modelos, os betas padronizados têm valores negativos e significativos a $p < 0,01$. Pressupõe-se que quanto maior a Intensidade Competitiva menor a percepção do seu Desempenho Empresarial.

4 DISCUSSÃO

Tanto no Brasil como em várias partes do mundo, existem estudos que analisam o relacionamento entre a Orientação para o Mercado e o Desempenho Empresarial. No entanto, são poucos os trabalhos empíricos que examinam a interação entre Orientação para o Mercado e a Orientação Empreendedora com o Desempenho Empresarial, principalmente, no segmento de comércio e serviços das pequenas empresas, em um contexto regional distante dos grandes centros competitivos. Com a intenção de suprir parcialmente as possíveis lacunas de estudos empíricos nessa linha, conduziu-se este estudo para examinar o efeito moderador da Orientação Empreendedora na Orientação para o Mercado e os seus reflexos no Desempenho Empresarial das pequenas empresas do comércio e serviços em Mato Grosso do Sul.

Os resultados encontrados oferecem um forte suporte empírico ao modelo conceitual apresentado na Figura 1. Assim como em trabalhos anteriores, citados no corpo deste estudo, a Orientação para o Mercado está relacionada de forma positiva e significativamente com o Desempenho Empresarial, indicando que as pequenas empresas sul-mato-grossenses que

O papel da orientação empreendedora no relacionamento entre orientação para o mercado e desempenho empresarial: evidências das pequenas empresas do comércio

procuram compreender e atender as necessidades dos consumidores alcançam um melhor desempenho (PERIN et al., 2001; 2002; GONZALES-BENITO; GONZALES-BENITO, 2005; KARA et al., 2005; BHUIAN et al., 2005; LI et al., 2008). O que foi encontrado reforça a proposição de que a Orientação para o Mercado é um antecedente importante para o melhor desempenho empresarial das pequenas empresas de Mato Grosso do Sul.

Quando analisado a moderação do Ambiente Competitivo e da Intensidade Competitiva sobre a Orientação para o Mercado, encontrou-se que a pequena empresa do comércio emprega mais as estratégias da Orientação para o Mercado quanto maior for a sua percepção da dinâmica competitividade do seu entorno, descrito pelas mudanças das demandas dos consumidores, das estratégias de oferta e venda de produtos dos seus concorrentes diretos. Desta forma, o maior emprego da Orientação para o Mercado é fruto da percepção da turbulência do mercado, denominado neste estudo como o dinamismo do Ambiente Competitivo. Considerando que esta pequena empresa do comércio opera, relativamente, com concorrentes e produtos homogêneos, com crescimento lento e competitividade nos preços, a rivalidade entre empresas é baixa (PORTER, 2005). Nesse panorama, as pequenas empresas do comércio não intensificam as estratégias da Orientação para o Mercado em função da Intensidade Competitiva.

Outro achado importante do estudo é a moderação das três dimensões da Orientação Empreendedora na intensidade do relacionamento da Orientação para o Mercado e o Desempenho Empresarial. Especificamente, as dimensões da propensão em assumir riscos e a proatividade podem moderar positivamente o relacionamento entre a OM e a DE das pequenas empresas do comércio e serviço sul-mato-grossenses. Isto vai ao encontro dos estudos de Lumpkin e Dess (1996) e Slater e Narver (1995), que sugerem o relacionamento da OE e da OM para um melhoramento do DE. A proatividade, em destaque no Modelo 1 (ver Tabela 5), além de contribuir de forma positiva e significativa ao DE, oferece o entendimento de que a sua prática pela pequena empresa do comércio provoca um avanço na sua competitividade perante seus concorrentes e na antecipação das expectativas dos consumidores. Ao contrário do descrito por Atuahene-Gima e Ko (2001), o processo de inovação não produz efeito moderador significativo da OM à DE para as pequenas empresas avaliadas. Presume-se que a pequena empresa de comércio e serviço desta região é muito mais operacional, comercializando bens e serviços providos por terceiros, assim aceitando que as inovações sejam idealizadas pelos seus fornecedores.

4.1 Implicações empresariais

Os resultados empíricos deste estudo revelam algumas considerações relevantes para os empresários das pequenas empresas do comércio e serviços sul-mato-grossenses. Os resultados demonstram que a Orientação para o Mercado é um importante componente estratégico que pode ser adotado pelas empresas para aumentar o seu Desempenho Empresarial. Assim, os empresários devem procurar entender melhor as necessidades e expectativas dos seus clientes, os movimentos dos seus concorrentes e direcionar essas informações no desenvolvimento da maior efetividade dos seus recursos e capacidades. Ainda foi encontrado que a dimensão proatividade da Orientação Empreendedora modera positivamente as ações da Orientação para o Mercado para um melhor Desempenho Empresarial. Isto indica que as pequenas empresas do comércio e serviços de Mato Grosso do Sul devem aproveitar a análise prospectiva do seu negócio e empenhar-se a ser o primeiro a tomar a iniciativa para atender as expectativas e os desejos colhidos com seus atuais e futuros consumidores.

4.2 Limitações e implicações para pesquisas futuras

Neste estudo não se pode deixar de registrar que, por se tratar de uma amostragem transversal não probabilística de um contexto específico, de micro e pequena empresa do segmento do comércio e do serviço de Mato Grosso do Sul, suas conclusões não podem ser generalizadas. Considerando a sustentação teórica adotada, acredita-se que as generalizações apresentadas podem acontecer com as pequenas empresas em uma situação similar à encontrada em Mato Grosso do Sul. Essa reflexão deverá ser testada em outras regiões periféricas brasileiras. Também, sugere-se a coleta dados longitudinais para melhor interpretação das relações causais e das influências provocadas pelas variáveis de controle do ambiente e da intensidade competitiva nos fatores competitivos e no desempenho das pequenas empresas brasileiras.

Apesar das limitações e fragilidades deste estudo, espera-se que, por meio dele, surjam novas questões, inspirando novas pesquisas e novos interesses, que ajudem no melhor entendimento das pequenas empresas dos segmentos do comércio e dos serviços.

O papel da orientação empreendedora no relacionamento entre orientação para o mercado e desempenho empresarial: evidências das pequenas empresas do comércio

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fundamentado nos resultados encontrados, pode-se retirar as seguintes conclusões: (1) quanto mais a pequena empresa do comércio aumenta a sua Orientação para o Mercado, norteadas à concorrência, ao consumidor e ao conhecimento do mercado, maior será o Desempenho Empresarial; (2) O maior vigor no emprego da Orientação para o Mercado está relacionada à percepção do dinamismo do Ambiente Competitivo, motivado pelas mudanças da demanda e necessidades dos consumidores, e atuações dos concorrentes; (3) A Intensidade Competitiva, visualizada pelo oferecimento de preços agressivos, novos produtos e quantidade de concorrentes, não ajusta a maior utilização da Orientação para o Mercado; (4) As dimensões pro-atividade e propensão a assumir riscos, do constructo Orientação Empreendedora, regulam o emprego da Orientação para o Mercado para alcançar um maior Desempenho Empresarial. A dimensão inovação não impacta, significativamente, na Orientação para o Mercado.

REFERÊNCIAS

ANTONI, V. L. **Orientação para o mercado**: uma proposta de um modelo preditivo para o ensino superior. Passo Fundo: UPF, 2004.

ATUAHENE-GIMA, K. Market orientation and innovation. **Journal of Business Research**, v. 35, p. 93-103, 1996.

ATUAHENE-GIMA, K.; KO, A. An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. **Organization Science**, v. 12, n. 1, p. 54-74, 2001.

BHUIAN, S.; MENGUC, N. B.; BELL, S. J. Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance. **Journal of Business Research**, v. 58, p. 9-17, 2005.

BRASIL. Ministério do Emprego e Trabalho. **Relatório anual de informações sociais – RAIS**. Brasília: MTE, 2009. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br/pdet/index.asp>>. Acesso em: 5 fev. 2011.

CASTILHO FILHO, J. P.; AKEL SOBRINHO, Z. Orientação para o mercado em shopping centers: um estudo comparado em shopping centres de valor e convencionais na cidade de Curitiba. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 2., 2006, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

José Francisco dos Reis Neto, Pablo Antonio Muñoz Gallego, Celso Correia de Souza & Wesley Osvaldo Pradella Rodrigues

COHEN, J. W. **Statistical power analysis for the behavioural science**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1988.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 16, n. 1, p. 7-25, 1991.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, p.75-87, 1989.

DAY, G. S.; WENSLEY, R. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. **Journal of Marketing**, v. 52, p. 1-20, 1988.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER, F. E. Jr. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**, v. 57, p. 23-27, 1993.

DIDONET, S. R.; LARA, J. E. Orientação para o mercado e eficiência nos supermercados: apreciações empíricas. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro, RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

FORNEL, C.; LARCKER, D.F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

GONZÁLES-BENITO, O.; GONZÁLES-BENITO, J. Cultural vs. operational market orientation and objective vs. Subjective performance: Perspective of production and operations. **Industrial Marketing Management**, v. 34, p. 797-829, 2005.

GONZÁLES-BENITO, O.; MUÑOZ-GALLEGO, P. A.; GARCÍA-ZAMORA, E. Empreendedorismo y orientación al mercado como precursoras de la innovación: Papel del tamaño empresarial. In: CONGRESO NACIONAL DA ACEDE, 19., Toledo, Espanha, **Artigos...** Toledo: Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa, 2009.

HAIR JR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. F. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

O papel da orientação empreendedora no relacionamento entre orientação para o mercado e desempenho empresarial: evidências das pequenas empresas do comércio

HULT, G. T. M.; SNOW, C. C.; KANDEMIR, D. The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types. **Journal of Management**, v. 29, n. 3, p. 401-426, 2003.

HURLEY, R. F.; HULT, T. G. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, v. 62, p. 42-54, 1998.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. A. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 3, p. 53-70, 1993.

KARA, A.; SPILLAN, J. E.; DESHIELDS, O. W. The effect of a market orientation on business performance: A study of small-sized service retailers using Markor scale. **Journal of Small Business Management**, v. 43, n. 2, p. 105-118, 2005.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial applications. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 1-18, 1990.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A. Markor: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, v. 30, p. 467-477, 1993.

LI, Y.; ZHAO, Y.; TAN, J.; LIU, Y. Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkage: evidence from Chinese small firms. **Journal of Small Business**, v. 46, n. 1, p. 113-133, 2008.

LITTUNEN, H. Networks and local environmental characteristics in the survival of new firms. **Small Business Economics**, v. 15, p. 59-71, 2000.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurship orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, v. 21, p.135-172, 1996.

MATSUNO, K.; MENTZER, J. T.; ÖZSOMER, A. The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. **Journal of Marketing**, v. 66, p. 18-32, 2002.

MENNA, H. L. Orientação par mercado e performance: evidências em empresas gauchas de varejo de confecções masculinas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro,RJ: ANPAD, 2001.

José Francisco dos Reis Neto, Pablo Antonio Muñoz Gallego, Celso Correia de Souza & Wesley Osvaldo Pradella Rodrigues

MILES, M. P.; COVIN, J. G.; HEELEY, M. B. The relationship between environmental dynamism and small firm structure, strategy, and performance. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v.8, n.2, p. 63-78, 2000.

MATO GROSSO DO SUL. Secretaria de Estado de Meio Ambiente, do Planejamento, de Ciência e Tecnologia. **PIB Municipal 2002-2008**. Campo Grande, MS: SEMAC, 2010.

Disponível em:

<<http://www.semac.ms.gov.br/index.php?inside=1&tp=3&comp=&show=2878>>. Acesso em: 5 fev.2011.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 20-35, 1990.

PELHAM, A. M.; WILSON, D. T. A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 24, n. 1, p. 27-43, 1996.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. A relação entre as dimensões de orientação para o mercado e a performance. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 25., 2001, Campinas, SP. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; FALEIRO, S. N. A relação entre a orientação para o mercado, orientação para aprendizagem e inovação do produto. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador, BA. **Anais...** Rio de Janeiro, RJ: ANPAD, 2002.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2005.

REIS NETO, J. F.; MUÑOZ-GALLEGO, P. A.; SOUZA, C. C. O relacionamento entre organicidade, turbulência, estratégias e desempenho da pequena empresa em um contexto periférico brasileiro. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 3, n. 1, p. 111-121, 2010.

SAMPAIO, C. H. **Relação entre orientação para o mercado e performance empresarial em empresas de varejo de vestuário do Brasil**. Tese (Doutorado em Administração)- Programa de Pós-Graduação em Administração, da Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

SANTOS, L. L. S; PINTO, M. R.; ALVES, R. C. Relação entre orientação para o mercado e desempenho empresarial: um estudo no pequeno comércio varejista do Centro-Oeste mineiro.

O papel da orientação empreendedora no relacionamento entre orientação para o mercado e desempenho empresarial: evidências das pequenas empresas do comércio

In: III ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 3., 2008, Curitiba (PR). **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship? **Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, p. 46-55, 1994.

_____. Market orientation and learning organization. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 3, p. 63-74, 1995.

URDAN, A. T. **Relacionamento entre orientação para o mercado e desempenho**: estudo longitudinal de um grupo de concessionárias de veículos. Tese (Doutorado em Administração)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

URDAN, A. T.; ROCHA, A. Orientação para o mercado: origens, avanços e perspectivas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 2, p. 55-60, 2006.

ZAHRA, S. A.; COVIN, J. G. Business strategy, technology policy and firm performance. **Strategic Management Journal**, v.14, n.6, p.451-478, set. 1993.

AGRADECIMENTOS

Os autores desejam externar os seus agradecimentos ao Editor, aos *referees* anônimos pelos seus comentários adequados e criteriosos. Ao Núcleo de Estudos e Pesquisas Econômicas e Sociais - NEPES pela ajuda na coleta e processamento de dados, e à Universidade Anhanguera-Uniderp pelo apoio financeiro ao desenvolvimento desta pesquisa.