

ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA ASSOCIADA AO DESEMPENHO: UMA ANÁLISE DE AGROINDÚSTRIAS DO RS, BRASIL

Silveira-Martins, Elvis¹
Vaz, Carolina dos Santos²

Recibido: 14-09-2015 Revisado: 21-01-2016 Aceptado: 28-07-2016

RESUMO

O interesse pelo entendimento dos efeitos da orientação empreendedora tem estimulado o desenvolvimento de pesquisas nos diferentes segmentos empresariais. O setor agroindustrial, por conta dos diferentes desafios vivenciados, como por exemplo, a busca pelo equilíbrio entre as práticas agrícolas e a mercantilização, tem estimulado a realização de estudos para entender como a orientação empreendedora influencia os resultados destas empresas. Neste sentido, objetiva-se, com este trabalho, correlacionar as dimensões proatividade, inovatividade e assunção de riscos, da orientação empreendedora, com o desempenho de agroindústrias do estado do Rio Grande do Sul (RS, Brasil). O método utilizado compreende pesquisa quantitativa/survey, coletando os dados em 14 agroindústrias de diferentes regiões do estado do RS. Para o tratamento dos dados foram empregadas técnicas multidimensionais. Os resultados apontaram que a dimensão inovatividade possui relação positiva com o desempenho das agroindústrias; por outro lado, não foi possível confirmar os resultados encontrados entre a proatividade e a assunção de riscos. Concluiu-se que os resultados estão coerentes com o que especifica a literatura da área, sendo associado o desempenho das agroindústrias às tomadas de decisões direcionadas as práticas de desenvolvimento de produtos e serviços inovadores. Embora, normalmente, este segmento seja representado por pequenas empresas, que se valem da família para operacionalizar o empreendimento, a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos/serviços não pode ser considerada como uma prática distante da gestão, pois poderá impactar no desempenho. Sugere-se, para futuras pesquisas, a comparação entre resultados aqui identificados com os de outros Estados, analisando também o ambiente organizacional.

Palavras chave: agroindústria, Brasil, desempenho, desenvolvimento rural, empreendedor, orientação, Rio Grande do Sul

¹ Bacharel em Administração (Universidade de Passo Fundo – UPF, Brasil); Mestre em Administração (Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, Brasil); Doutor em Administração e Turismo (Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, Brasil). Professor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais da Universidade Federal de Pelotas – UFPel, Brasil. **Endereço:** Av. Juscelino K. de Oliveira, 3231/ Ap. 201, Centro, CEP: 96.020-045. Pelotas, RS, Brasil. **Telefone:** +55-53981091338; **e-mail:** elvis.professor@gmail.com

² Bacharel em Administração (Universidade Federal de Pelotas - UFPel, Brasil); Especialista em Gestão Empresarial (Fundação Universidade Federal do Rio Grande – FURG, Brasil); Especialista em Administração Pública (Faculdade Anhanguera Educacional, Brasil); Mestre em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais (Universidade Federal de Pelotas – UFPel, Brasil). Analista da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA, Pelotas, Brasil. **Endereço:** Rua Blau Nunes, 282 bloco 4 / Ap. 315, Areal, CEP: 96.077-560. Pelotas, RS, Brasil. **Telefone:** +55-53981007290; **e-mail:** carolina.vaz@embrapa.br

RESUMEN

El interés por comprender los efectos de la orientación emprendedora ha estimulado el desarrollo de investigaciones en diferentes áreas de negocio. Debido a los diferentes desafíos que ha experimentado el sector agroindustrial, tales como la búsqueda del equilibrio entre las prácticas agrícolas y la comercialización, ha estimulado diversos estudios con la finalidad de comprender cómo la orientación emprendedora influye en los resultados de estas empresas. En este sentido, el objetivo de este estudio fue correlacionar las dimensiones proactividad, innovación y asunción de riesgos y orientación empresarial con el desempeño de las agroindustrias en el estado del Río Grande do Sul (RS, Brasil). El método empleado se ampara en una investigación cuantitativa/*survey*, los datos se recogieron en 14 empresas agrícolas de diferentes regiones de Río Grande do Sul. Para el tratamiento de los datos se emplearon técnicas multidimensionales. Los resultados mostraron que la dimensión de innovación tiene relación positiva con el desempeño de las agroindustrias. No obstante, no se pudo confirmar los resultados encontrados entre las dimensiones proactividad y asunción de riesgos. Se concluyó que los resultados confirmados fueron consistentes con lo que especifica la literatura del área, que asocia el desempeño de las agroindustrias con la toma de decisiones orientadas a prácticas de desarrollo de productos y de servicios innovadores. Aunque normalmente este segmento está representado por las pequeñas empresas, que dependen de la familia para operar la organización, la investigación y el desarrollo de nuevos productos/servicios no pueden ser considerados como una práctica de gestión distante, ya que esto puede tener un impacto en el desempeño. Se recomienda que futuras investigaciones comparen los resultados que aquí se identifican con las de otros Estados, así como también el análisis del entorno en el que se desenvuelve la organización.

Palabras clave: agroindustria, Brasil, desarrollo rural, desempeño, orientación, emprendedor, orientación, Río Grande del Sur

ABSTRACT

Interest in understanding the effects of entrepreneurial orientation has stimulated the development of research in different business segments. The agribusiness sector, due to the different challenges that have experienced, such as the search for a balance between agricultural practices and the commoditization, has stimulated studies to understand how the entrepreneurial orientation influences the results of these companies. In this sense, the objective of this study was to correlate the proactivity dimensions, innovativeness and risk-taking, entrepreneurial orientation, with the performance of agribusiness in the state of Rio Grande do Sul (RS). The method is bolstered on the quantitative/survey research, collecting the data in 14 agribusinesses of different regions of the RS State (Brazil). For the processing of data were employed multidimensional techniques. The results showed that the size innovativeness is positively related to the performance of agribusinesses, on the other hand, could not confirm the results of the proactive and risk-taking. It was concluded that the confirmed results are consistent with the literature that specifies the area associated with the performance of agribusiness decision-making directed the development of innovative products and services practices. While normally this segment is represented by small businesses that rely on the family to operate the enterprise research and development of new products/services cannot be regarded as a distant management practice, as this may impact on performance. It is suggested for future research to compare results here identified with those of other States, also analyzing the organizational environment.

Key words: Brazil, entrepreneur, food industry, orientation, performance, rural development, Rio Grande do Sul

RÉSUMÉ

L'intérêt pour la compréhension des effets de l'orientation de l'entreprise a stimulé le développement de la recherche dans différents secteurs d'activité. Le secteur agro-industriel, en raison des différents défis que nous avons connus, comme la recherche de l'équilibre entre les pratiques agricoles et la commercialisation, a stimulé les études pour comprendre comment l'orientation des affaires influe sur les résultats de ces sociétés. En ce sens, l'objectif de cette étude était de corrélérer les dimensions de la proactivité, l'innovation et la prise de risque, l'orientation des affaires, avec la performance de l'industrie agroalimentaire dans l'état de Rio Grande do Sul (RS, Brésil). La méthode que nous avons utilisé est quantitative, à travers des sondages auprès de 14 entreprises agricoles de différentes régions du Rio Grande do Sul. Pour le traitement des données ont été employés techniques multidimensionnelles. Les résultats ont montré que la capacité d'innovation a une corrélation positive avec la performance de l'agro-industrie. D'autre part, il n'a pas été possible de confirmer les résultats de la prise de risque et l'attitude proactive. Il a été conclu que les

résultats confirmés sont compatibles avec la littérature que montre la performance associée au développement de produits et de services innovateurs. Bien que normalement ce segment est représenté par les petites entreprises, qui comptent sur la famille pour faire fonctionner l'entreprise, la recherche et le développement de nouveaux produits / services ne peuvent pas être considérés comme une pratique de gestion lointaine, car cela peut avoir un impact sur les performances. Il est suggéré de poursuivre les recherches en comparant les résultats ici identifiés avec ceux des autres États, aussi comme d'analyser l'environnement organisationnel.

Mots-clé : Agro-industrie, Brésil, développement rural, entrepreneur, orientation, performance, Rio Grande do Sul

1. INTRODUÇÃO

A orientação empreendedora é entendida como a capacidade da gestão em conduzir a organização para obter vantagem competitiva, posicionando-se a frente dos seus concorrentes, agregando valor aos produtos/serviços, antecipando-se as demandas de mercado, mesmo que seja necessário assumir riscos. Esta pericia organizacional é aderente a tomadas de decisões tanto em ambientes de alta incerteza, como também naqueles onde o dinamismo e complexidade não estão presentes de maneira acentuada.

Desta forma, compreender como a orientação empreendedora, na tomada de decisões de uma organização, gera impacto sobre o desempenho tem estimulado pesquisadores sobre a temática a desenvolver pesquisas nos mais diferentes segmentos organizacionais, convergindo construtos teóricos e com a realidade da empresa.

Parece existir consenso que a orientação empreendedora direciona as organizações para a vantagem competitiva e destaque em termos de desempenho, no entanto, o que ainda se discute é o caminho que deve ser adotado para que ela gere o efeito esperado. Pesquisadores como Miller (1983) acreditam que as dimensões inovatividade, proatividade e assunção de riscos, sustentam a orientação empreendedora, já Lumpkin & Dess (1996) acreditam que a mesma deveria ser considerada a partir das dimensões autonomia, inovatividade; assunção de riscos; proatividade; e, forte competitividade. Embora ambas teses possuam uma essência muito próxima, o posicionamento de Miller (1983) parece ser o mais adotado entre os pesquisadores. Desta forma, objetiva-se com o presente estudo correlacionar as dimensões proatividade, inovatividade e assunção de riscos, da orientação empreendedora, com o

desempenho de agroindústrias do estado do Rio Grande do Sul.

A escolha pelo estudo deste segmento empresarial é justificado pelo fato de que as agroindústrias têm vivenciado um cenário de reflexão, reestruturação e ajustes de suas estruturas e processos, sob pena de término das atividades. A transição entre as práticas tradicionais de agricultura de subsistência para o empreendedorismo, onde o produto e o produtor têm que se ajustar às práticas de mercantilização, tem afetado diretamente estas empresas, uma vez que somente técnicas e conhecimentos tradicionais empregados pelos gestores das propriedades não são suficientes, e novos termos (pesquisa e desenvolvimento, gestão de custos, riscos, entre outros) e conhecimentos (gestão financeira, planejamento estratégico, marketing, entre outros), têm que ser incorporados a realidade empresarial. Corroborando este posicionamento, Bastian, Waquil, Amin & Gazolla (2014, p. 4) destacam que alguns agricultores começam a encontrar, como fonte adicional de geração de renda, a produção agroindustrial – uma atividade naturalmente familiar – que tem se «expandido e obtido reconhecimento».

O segmento dos empreendimentos agroindustriais têm importância crescente no Brasil, o que implica a necessidade de ser estudado sobre outros prismas. De acordo com Macedo & Almeida (2009, p. 27), as «*agroindústrias desempenham um papel muito importante na economia brasileira, o que sugere que estudos sejam realizados para maior compreensão dessa realidade*». Torna-se importante destacar que considerou-se com agroindústria o que preconiza a Lei 11.326 (Presidência da República, 24 de julho de 2006), que estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais.

Neste mesmo contexto, as agroindústrias aqui tratadas seguem a caracterização de Mior (2007, p. 8), ou seja, *«agroindústria familiar rural é uma forma de organização em que a família rural produz, processa e/ou transforma parte de sua produção agrícola e/ou pecuária, visando, sobretudo, a produção de valor de troca que se realiza na comercialização»*.

Em complemento ao conceito de agroindústria, ressalta-se o comentário de Pelegrini & Gazolla (2009, p. 334): *«nestes empreendimentos há grande relevância do trabalho e da gestão por parte do próprio núcleo familiar que é o que empresta sentidos, significados e as estratégias adotadas nessa atividade»*.

Assim, esta pesquisa está estruturada em quatro seções, além desta introdução. Na segunda seção são apresentadas as correntes teóricas que abordam os construtos que suportam o desenvolvimento da pesquisa. Na terceira parte os métodos de pesquisa, coleta e tratamento dos dados das agroindústrias são objeto de destaque. Na sequência, apresentam-se os dados analisados juntamente com a discussão sobre os mesmos. Por fim, na seção conclusões são apresentadas as considerações finais do trabalho, bem como, limitações e apontamentos para agendas de pesquisa sobre a temática em epígrafe.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção será apresentado o referencial teórico que sustenta o desenvolvimento da presente pesquisa. Para tanto, serão tratados os construtos da orientação empreendedora e do desempenho organizacional.

2.1. ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

Miller (1983) afirma que a orientação empreendedora de uma empresa é aquela que possui engajamento em inovação de produtos para o mercado, assume o risco em parcerias, e antecipa-se a concorrência, sendo proativa. Segundo o autor, por outro lado a empresa que não possui a orientação empreendedora, inova pouco, é altamente avessa a risco e imita os movimentos dos concorrentes, ao invés de liderá-los. Neste sentido, Miller (1993) destaca que a orientação empreendedora é uma ponderação composta destas três variáveis: inovação, proatividade e assunção de riscos.

Já, no entender de Lumpkin & Dess (1996) a orientação empreendedora é caracterizada pela existência de cinco dimensões, que servem de palavras-chave para distinguir e caracterizar este processo em relação ao outros. De acordo com os autores, as dimensões são: i) autonomia; ii) inovação; iii) assunção de riscos; iv) proatividade;

e, v) forte competitividade.

Embora outros estudos afirmem que a orientação empreendedora está associada a uma estrutura simples, as pesquisas de Messegem (2003) apontam que este cenário não é exclusivo. De acordo com a autora, as empresas com forte orientação empreendedora também possuem uma estrutura burocrática, justificada pelo fato de que estas empresas adotam novas práticas de gestão, e com isto, a estrutura pode deixar de ser simples, para satisfazer as expectativas dos clientes.

Neste sentido, Mello, Paiva, Souza & Lubi (2006) destacam que uma das razões das discordâncias sobre a natureza do tema empreendedorismo, e a influência deste sobre o desempenho, é o fato de a definição ser utilizada de forma livre, gerando múltiplos significados e, por conseguinte, um caso de polissemia conceitual.

Embora não seja possível afirmar que existe um consenso sobre a orientação empreendedora, estudos têm sido desenvolvidos para tentar reduzir as lacunas teóricas e compreender seus efeitos sobre as organizações. De acordo com Kuivalainen, Sundqvist & Servais (2007) existe uma quantidade cada vez maior de evidências de que as empresas com orientação empreendedora mesmo sendo, muitas vezes, pequenas ou numa fase inicial de desenvolvimento e, por conseguinte, possuindo recursos limitados, adotam uma visão direcionada ao processo de internacionalização.

Desta maneira, a orientação empreendedora caracteriza-se como o empreendedorismo no nível organizacional, direcionado para uma postura empreendedora por parte da organização (Martens & Freitas, 2007). Segundo os autores, este comportamento é positivamente associado ao crescimento da empresa, impactando positivamente nas medidas de desempenho financeiro. Estes apontamentos são corroborados por Fernandes & Santos (2008) que destacam que a orientação empreendedora apresenta melhores resultados que a orientação para o mercado, no entanto as duas são complementares.

Martens, Freitas & Boissin (2010) destacam que grande parte dos estudos sobre a temática tem adotado as três dimensões propostas por Miller (1983). A exemplo desta informação, observa-se a pesquisa de Escobar, Lizote & Verdinelli (2012) quando apontam que os estudos de Covin & Slevin (1991), Zahra & Covin (1995), Mello *et al.* (2006), Wiklund & Shepherd (2005), e Mariano (2011) também valeram-se das dimensões propostas por

Miller (1983). Ademais, torna-se importante destacar que a pesquisa de Escobar *et al.* (2012) também amparou-se nesta configuração.

Desta maneira, registra-se que as três dimensões propostas por Miller (1983) serão utilizadas na presente pesquisa, pelo entendimento de que elas atendem às demandas da pesquisa e já terem passado por diversas e diferentes validações.

Nesse sentido, Wincent, Thorgren & Anokhin (2014) esclarecem que o conceito de *proatividade* corresponde a gestão que busca oportunidades, volta-se a perspectivas de futuro, caracterizando-se pela introdução de novos produtos/serviços à frente da concorrência agindo, assim, com antecipação a demanda. Já a *inovatividade* está relacionada com a gestão direcionada com o envolvimento na criatividade e experimentação através da introdução de novos produtos/serviços além da liderança tecnológica em pesquisa e desenvolvimento de novos processos. Por fim, os autores ensinam que a *assunção de riscos* está associada com a gestão da organização disposta a tomar decisões ousadas e se aventurar no desconhecido, tomando recursos e aplicando-os em ambientes com elevada incerteza.

2.2. DESEMPENHO

A busca pela identificação de o porquê muitas empresas conseguem desempenho superior a concorrência, estimula o desenvolvimento de pesquisas pelos estudiosos da área. De acordo com Toni, Mioranza, Milan & Larentis (2014) o desempenho superior deve-se aos modelos mentais utilizados pelos tomadores de decisões e as inter-relações com diferentes outras teorias/dimensões.

De acordo com Pollanen (2014) muitas organizações realizam ações, de diferentes maneiras, para medir e controlar o desempenho; sendo que, em especial, controles não financeiros, além de controles internos, estão sendo constantemente aprimorados. Em sua pesquisa o autor identificou que algumas empresas utilizam medidas de desempenho em maior quantidade para as atividades internas e relatórios de desempenho, em comparação a monitoração dos controles, avaliação destes e gestão de riscos.

Diante deste contexto observa-se que o problema reside em os instrumentos utilizados, muitas vezes, não estarem em coerência com o que se espera da avaliação do desempenho. Esta afirmação converge com o apontamento de Passos & Spers (2014) quando destacam que, embora uma variedade de ferramentas de avaliação de

desempenho tenham sido criadas desde a década de 80, muitas delas possuem configuração que atende apenas grandes empreendimentos, deixando as margens as pequenas e médias empresas.

Em complemento ao pensamento de Passos & Spers (2014), Tomé, Urgal & Quintás (2013) destacam ainda que a inovação não é habitualmente abordada nos processos de avaliação de desempenho. A maioria dos pesquisadores se concentram especificamente na análise de desempenho do desenvolvimento de novos produtos, combinando medidas financeiras (rentabilidade, contribuição para o lucro), medidas de mercado (participação no mercado, volume de vendas, abertura de novos mercados e penetração no mercado), e medidas relativas aos produtos (ampliação da variedade, qualidade e novidades) e de clientes (aceitação do cliente e satisfação) (Tomé *et al.*, 2013).

Para muitos autores estas incoerências em algumas práticas de avaliação de desempenho são relacionadas à cultura organizacional. Taylor (2014) corrobora com este pensamento ao afirmar que a cultura é uma ferramenta conceitual importante que pode fornecer informações úteis sobre paradoxo da gestão de desempenho.

De qualquer maneira, parece haver consenso entre os pesquisadores de que a avaliação do desempenho organizacional é crucial para a manutenção dos empreendimentos. Para Camelia & Luminita (2013) o desempenho tem um papel fundamental na sobrevivência das entidades que se encontram em uma adaptação permanente às demandas do mercado, alicerçando novas estratégias de gestão. Estas estratégias devem lidar com os elementos específicos para a economia atual, ou seja, ambiente competitivo, instável e turbulento e, nestas circunstâncias, a viabilidade do negócios não podem ser alcançada sem falar sobre o desempenho.

No entender de Gagne (2002), a pressão por melhores resultados, com menos recursos, tem estimulado os gestores a reformular radicalmente a gestão de desempenho nas empresas. De acordo com o autor, os tomadores de decisões não estão tentando aumentar o ritmo de trabalho ou a velocidade, estão apenas focando na forma mais eficaz. Neste contexto, os gestores procuram fazer com que todos na organização estejam totalmente alinhados com os objetivos (futuro) estratégicos organizacionais. Este processo revela que a avaliação de desempenho tradicional, que enfatiza o realizado no passado, é uma técnica pobre para orientar os funcionários com relação ao futuro.

De acordo com Martens & Freitas (2007), diversos autores têm sugerido que a orientação empreendedora pode influenciar positivamente o desempenho organizacional. A exemplo deste posicionamento observa-se a pesquisa de Rauch, Wilund, Lumpkin & Frese (2009) e Chen & Hsu (2013). Os autores grafam que os resultados dos seus estudos suportam o posicionamento de que as dimensões da orientação empreendedora (proatividade, inovatividade, assunção de riscos) possuem implicações sobre o desempenho das organizações. Como já detalhado no referencial teórico, diferentes pesquisas já se propuseram a estudar este relacionamento, no entanto, em específico com o objeto agroindústrias, não foram localizados experimentos. Desta maneira, as seguintes hipóteses necessitam ser avaliadas: H_1 : Existe correlação entre a orientação empreendedora – dimensão proatividade e o desempenho das agroindústrias; H_2 : Existe correlação entre a orientação empreendedora – dimensão inovatividade e o desempenho das agroindústrias; e, H_3 : Existe correlação entre a orientação empreendedora – dimensão assunção de riscos e o desempenho das agroindústrias.

Diante do contexto anteriormente apresentado e objetivando melhor apresentar o relacionamento

entre as teorias discutidas, na Figura N° 1 são exibidas as associações que se pretende testar no decorrer da pesquisa. Desta maneira, pode-se observar que o objetivo do trabalho apresentado na introdução está coerente com a fundamentação e com o modelo conceitual.

Com base neste modelo, a seguir será apresentada metodologia que norteará o desenvolvimento da pesquisa.

3. METODOLOGIA

A pesquisa desenvolveu-se sobre à guisa da pesquisa quantitativa, em que o método utilizado foi a survey. Para a coleta dos dados utilizou-se o questionário fechado, aplicado junto aos proprietários de algumas Agroindústrias localizadas em diferentes regiões do Rio Grande do Sul. Como a intenção era obter informações das mais variadas regiões, por conta da cultura, economia, atividade, entre outros, os dados foram colhidos em empresas localizadas, em média, a 150 quilômetros de distância entre si.

Para coleta dos dados referentes a orientação empreendedora, utilizou-se o instrumento desenvolvido por Miller (1983) e adaptado por Escobar (2012). A dimensão *proatividade* foi composta por 5 questões, *inovatividade* 6 questões e *assunção* de

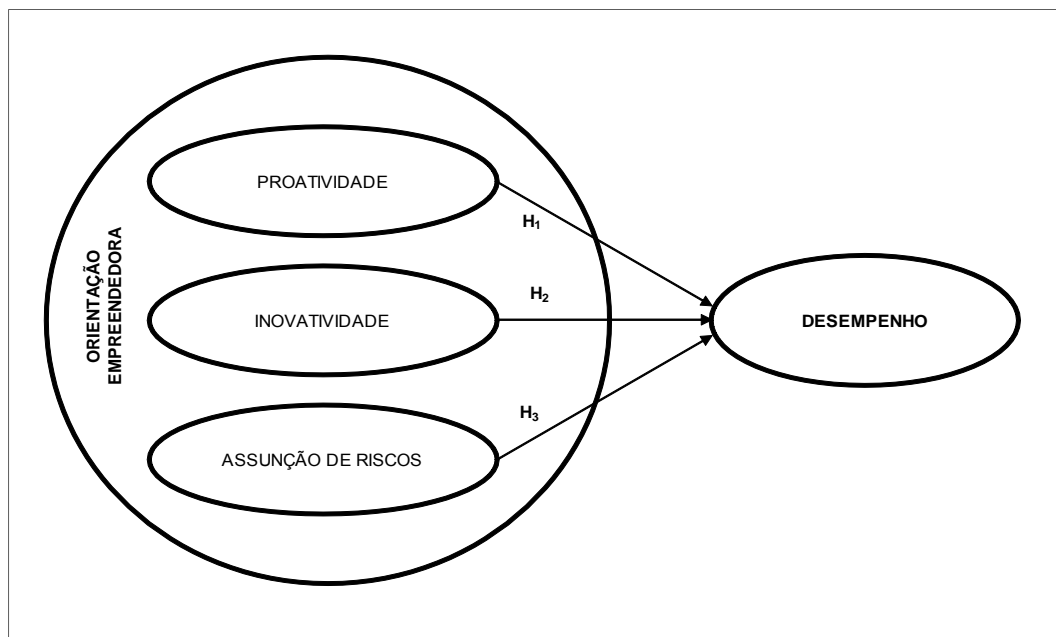


Figura 1. Modelo conceitual

Fonte: elaboração própria

riscos 5 questões. Foram realizados apenas ajustes semânticos. Para o levantamento dos dados foi utilizada a escala de 1 a 6, onde 1 representava discordância total e 6 concordância total.

Já para a coleta dos dados referentes ao desempenho foi utilizado o instrumento adaptado de Gupta & Govindarajan (1984) e testado por Muniz Filho (2011), Silveira-Martins (2012) e Silveira-Martins, Rossetto & Añaña (2014). O questionário é composto por duas partes: a primeira procura identificar a importância percebida ($I^{percebida}$) pelos gestores sobre os indicadores; e a segunda, a satisfação percebida ($S^{percebida}$) sobre estes mesmos indicadores. O desempenho (D^{geral}) geral foi mensurado multiplicando os dados computados na parte importância pelos dados da parte satisfação ($D^{geral} = I^{percebida} \times S^{percebida}$). O questionário valeu-se de uma escala de 1 a 6, onde 1 representa baixa intensidade e 6 alta intensidade.

A amostra, por conveniência, foi formada por 14 agroindústrias identificadas como pioneiras ou com representatividade dentre as regiões. Os nomes, a pedido das empresas, não serão revelados. As mesmas serão identificadas como AgroIndI, AgroIndII, AgroIndIII, sucessivamente até AgroIndXIV. Estas agroindústrias são caracterizadas como sendo familiares, pequenas e de diferentes segmentos econômicos.

Os dados foram analisados com o auxílio dos pacotes estatísticos Statistica 8.0 e PASW 18, versão 18.0.0, sendo empregadas diferentes técnicas estatísticas. No primeiro momento procurou-se, através da análise de correspondência simples, identificar a associação entre as agroindústrias e os indicadores de orientação empreendedora. Na sequência, procurou-se verificar a existência de normalidade dos dados através do teste de Shapiro-Wilk.

Tendo em vista que o cálculo do teste de Shapiro-Wilk apontou que os dados apresentam distribuição normal, na sequência, realizou-se o cálculo de correlação de Pearson.

Destaca-se que a discussão sobre a multi e unidimensionalidade do construto orientação empreendedora, realizada por autores como Miller (1983) e Rauch *et al.* (2009) não foi objeto de análise neste estudo. Desta maneira, os dados foram tratados como multidimensionais.

4. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com o objetivo de analisar a confluência entre as variáveis realizou-se a análise de

correspondência simples. Este procedimento pode ser observado na Figura Nº 2. Destaca-se que as variáveis referente as dimensões *proatividade* foram nominadas como OEPRO1 a OEPRO5, *inovatividade* como OEINO1 a OEINO6 e *assunção de riscos* como OEARI1 a OEARI, além da variável suplementar *agroindústrias* nominadas como I a XIV.

Desta forma, pode-se visualizar no quadrante 1 da Figura Nº 2 que as agroindústrias AgroIndIII, AgroIndVI e AgroIndX possuem associação com os indicadores OEARI1, OEARI2, OEARI3. Com base neste cenário, pode-se inferir que estas empresas possuem correspondência com práticas gerencias que buscam alto retorno, mesmo que muitas vezes este posicionamento possa apresentar riscos mais elevados. Observa-se também que a gestão e equipe destas agroindústrias, em geral, procuram grandes oportunidades de mercado, tomando decisões impetuosas, mesmo quando os resultados possuem incerteza. Assim, as decisões estratégicas destes empreendimentos adotam uma postura arrojada, visando os objetivos pré-definidos.

No quadrante 2 da Figura Nº 2 pode-se observar que existe associação entre as agroindústrias nominadas como AgroIndII, AgroIndVII e AgroIndXII com os indicadores OEPRO1, OEPRO2, OEPRO3 e OEINO3. Desta maneira, estas empresas associam-se com tomadas de decisões a frente de seus concorrentes, introduzindo novos produtos, serviços, técnicas administrativas, tecnologias operacionais, entre outras. Por outro prisma, quando os concorrentes iniciam ações no mercado, as gestões das agroindústrias AgroIndII, AgroIndVII e AgroIndXII tendem a tomar decisões como resposta imediata.

Identificou-se que a AgroIndI apresenta associação com o indicador OEINO5, conforme quadrante 4 da Figura Nº 2. Este apontamento sugere que a empresa, ao inserir seus produtos e serviços no mercado, realiza pesquisas junto aos usuários e clientes com a intenção de avaliar a qualidade percebida. Por outra ótica, visualiza-se, no quadrante 1 da Figura Nº 3 que as agroindústrias identificadas como AgroIndI, AgroIndVI, AgroIndVII e AgroIndVIII, não possuem forte correspondência, diretamente, com nenhum indicador de desempenho.

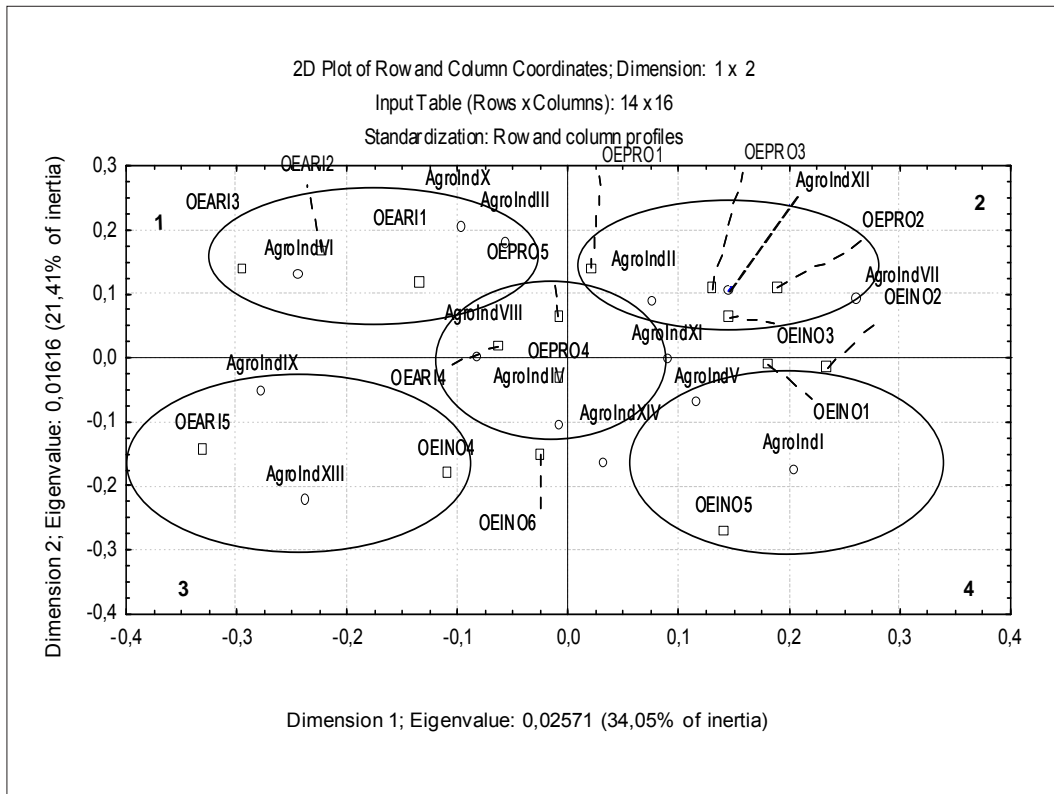


Figura 2. Agroindústrias e orientação empreendedora

Fonte: elaboração própria

No entanto, observa-se que existe associação, mesmo que fraca, com os indicadores Des2, Des3 e Des5, localizados no quadrante 3. Observa-se que as empresas possuem conexão, mesmo que tímida, com o crescimento das vendas realizadas, retenção de novos clientes e desempenho geral. Este último indicador (desempenho geral) está associado com maior força com as agroindústrias AgroIndII e AgroIndIV. Estes apontamentos podem ser identificados no quadrante 3 da Figura N° 3.

Já as empresas AgroIndV, AgroIndX, AgroIndXII, AgroIndXIV, apresentam correspondência com a variável Des4. Estas agroindústrias demonstram ter associação com o desempenho em termos de faturamento mensal. Tais apontamentos podem ser observados no quadrante 2 da Figura N° 3. O indicador de desempenho Des1 é identificado com forte correspondência com a empresa AgroIndXI e com menor intensidade com as empresas AgroIndXIII, AgroIndIX, AgroIndIII. Estes resultados apontam para o desempenho em função da lucratividade

destas agroindústrias. Neste sentido, a AgroIndXI parece possuir resultados, em termos de lucro, com maior proeminência. A Figura N° 3, quadrante 4, demonstra estas associações.

Após a identificação da associação das agroindústrias com os indicadores, de maneira individual, objetivando explorar as relações e conhecer o posicionamento dos gestores de maneira particular, realizou-se o teste de normalidade de Shapiro-Wilk. Assim, após a realização dos cálculos, observou-se que os resultados da estatística do teste é: i) 0,935 para orientação empreendedora – proatividade; ii) 0,936 para orientação empreendedora - inovatividade; iii) 0,9365 para orientação empreendedora – assunção de riscos; e; iv) 0,979 para desempenho geral – satisfação x importância. Já os valores do *p-value* para estes construtos foram de 0,354; 0,374; 0,808 e 0,966, respectivamente. Como os valores de $p > 0,05$ em todos os construtos, não se rejeita a hipótese nula, concluindo que a distribuição de dados é normal. Tais informações são apresentadas no Quadro N° 1.

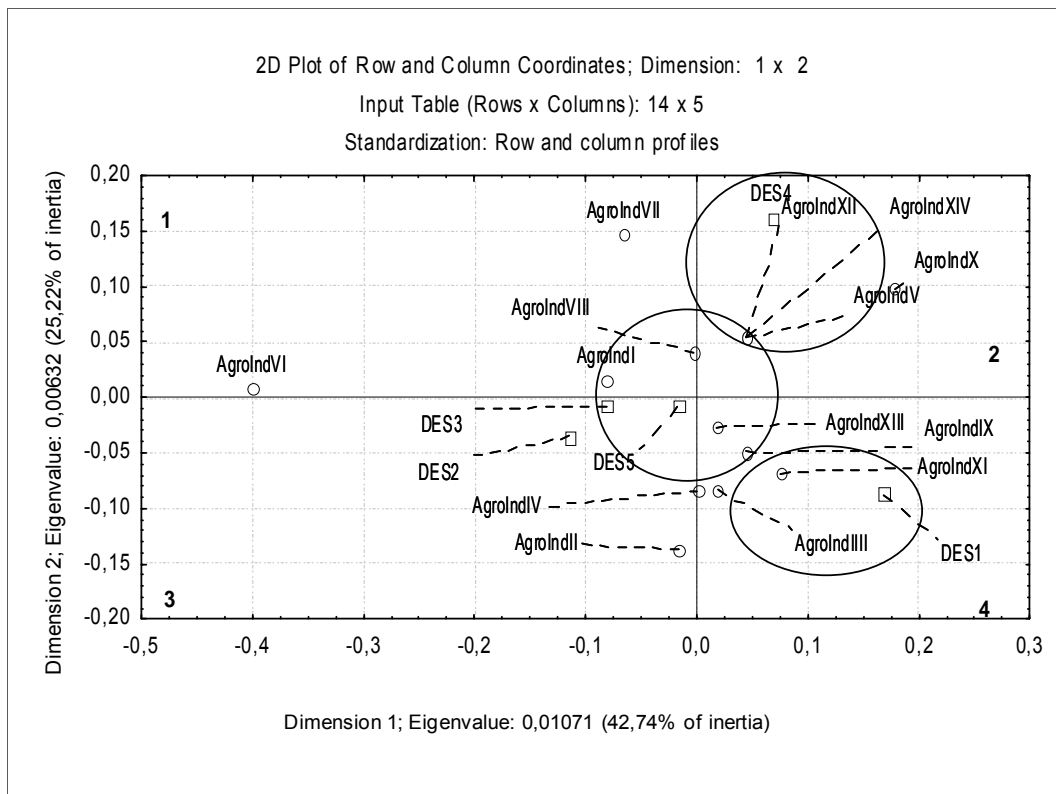


Figura 3. Agroindústrias e desempenho

Fonte: elaboração própria

Quadro 1. Teste de Shapiro-Wilk

Construto	Estatística	p
Orientação Empreendedora: proatividade	0,935	0,354
Orientação Empreendedora: inovatividade	0,936	0,374
Orientação Empreendedora: assunção de riscos	0,965	0,808
Desempenho Geral: satisfação x importância	0,979	0,966

Fonte: elaboração própria

Com a confirmação da normalidade dos dados, prosseguiu-se a análise dos dados realizando a correlação linear de Pearson (*r*). Os resultados apontaram que a orientação empreendedora, dimensão proatividade, correlaciona-se positivamente com o desempenho geral das agroindústrias pesquisadas (*r* = 0,365). Estes resultados apontaram para um coeficiente de correlação amostral de $r^2 = 0,1331$; ou melhor, aproximadamente de 13% da variância da

proatividade das agroindústrias é explicada pelo seu desempenho. No entanto, estes resultados não possuem significância estatística ($p = 0,200 > 0,05$).

Com relação à dimensão inovatividade, identificou-se que a mesma possui correlação positiva forte com o desempenho geral das agroindústrias ($r = 0,707$), possuindo significância estatística ($p = 0,005 < 0,05$). Verificou-se, também, uma correlação amostral de $r^2 = 0,5002$, logo $\pm 50\%$ da variância da inovatividade é explicada pelo desempenho das

empresas pesquisadas.

Por sua vez, a assunção de riscos apresentou correlação negativa com desempenho das empresas (-0,434). O resultado da correlação amostral ($r^2 = 0,1887$) apontou que $\pm 18\%$ de toda a variância da assunção de riscos pode ser explicada pelo desempenho das agroindústrias analisadas. Este resultado não pode ser confirmado estatisticamente em função do coeficiente de *p-value* ($p = 0,121 > 0,05$). Os resultados referentes as correlações entre os construtos podem ser consultados no Quadro N° 2, juntamente com os coeficientes de *p-value* e correlação amostral (r^2).

Diante dos resultados aferidos, observa-se que a primeira hipótese proposta (H_1), cuja afirmativa é de que existe correlação entre a orientação empreendedora – dimensão proatividade e o desempenho das agroindústrias, não foi suportada. A falta de significância estatística também foi o resultado encontrado por Chen & Hsu (2013) ao analisar a relação em forma de U invertido entre a proatividade e o desempenho.

Ao analisar a segunda hipótese (H_2) que afirma existir correlação entre a orientação empreendedora – dimensão inovatividade e o desempenho das agroindústrias, registra-se que a mesma foi confirmada, sendo a relação entre os construtos positiva. Estes resultados demonstram que as agroindústrias caracterizadas normalmente como sendo pequenas empresas, onde a família gera suporte operacional e estratégico para a manutenção do negócio não pode deixar de considerar as ações de pesquisas e desenvolvimento com importantes para a continuidade, com êxito do empreendimento. De acordo com Barreto & Nassif (2014, p. 188), «a inovação dentro de micro e pequenas empresas prestadoras de serviços, ainda parece ser é algo difícil compreensão e alcance por parte dos empreendedores».

Tais práticas de inovação, como confirmado na H_{22} , podem ser observadas no esforço operacional realizado pelas agroindústrias ao qualificarem e

ajustarem produtos originais. Com isto, a melhoria da qualidade dos produtos originais e sub-produtos concebidos pelo processo de inovação é gerada. Assim, a inovatividade pode ser observada nas ações das agroindústrias que trabalham com pimentas em conserva. Este produto original, através da inovatividade dos gestores, já deu origem a diferentes subprodutos, como: balas, temperos com base na pimenta, geléias, entre outros.

Todavia torna-se necessário destacar que as práticas que buscam a inovação não se restringem a este produto e/ou caracterização de agroindústria, uma vez que inúmeras outras práticas podem também ser identificadas. A exemplo disto, verifica-se: i) agroindústrias do segmento leiteiro: onde o produto original (leite) após incremento de inovação recebe deriva outros subprodutos como: queijo, rapadura, doces, nata, manteiga, entre outros; ii) agroindústrias do segmento de frutas: possui derivados do processo de inovação geléias, compotas, schmier, vinhos, sucos, entre outros; iii) agroindústrias do segmento gramínea: possui como subprodutos originados da inovatividade caldos, rapaduras, melado, cachaça, entre outros. Embora as inovação apresentadas possam não parecerem absolutamente inéditas em função do comparativo com o processo industrial e comercial tradicional, elas devem ser analisadas sob a perspectiva das pequenas propriedades e das atividades empresariais familiares, onde não existem setores destinados a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços, sendo que estes são criados a partir de práticas incrementais de gestão, o que por si só já demonstra a presença de inovatividade. Logo, este cenário corrobora os achados na H_2 , além de divergir, respeitando as limitações da pesquisa, com o posicionamento de Barreto & Nassif (2014, p. 188). Ademais, os resultados recebem respaldo em Bastian *et al.* (2014, p. 2) quando afirmam que «muitas inovações compõem novas estratégias de reproduzir-se no rural, como é o caso do incremento da produção da agroindústria».

Quadro 2. Correlação de Pearson

Construto	Desempenho Geral		
	<i>r</i>	<i>p-value</i>	r^2
Orientação Empreendedora: proatividade	0,365	0,200	0,1331
Orientação Empreendedora: inovatividade	0,707 **	0,005	0,5002
Orientação Empreendedora: assunção de riscos	-0,434	0,121	0,1887

Nota: (**) Correlação significativa ao nível 0,01 (2-tailed)

Fonte: elaboração própria

Os resultados aqui encontrados são análogos ao Chen & Hsu (2013). Em sua pesquisa os estudiosos identificaram relação em forma de U invertido entre a inovação e desempenho de empresas sem fins lucrativos. Com relação ao apontamento de que existe correlação entre a orientação empreendedora – dimensão assunção de riscos e o desempenho das agroindústrias, registrado na terceira hipótese (H_3), destaca-se que a mesma não foi suportada. Embora o resultado identificado não possa ser confirmado, ao se comparar com o estudo de Chen & Hsu (2013) observa-se que o coeficiente negativo encontrado aqui é similar ao resultado encontrado pelos autores. De acordo com Chen & Hsu (2013), a assunção de riscos é negativamente relacionada com o desempenho em empresas prestadoras de serviço sem fins lucrativos.

Os resultados encontrados parecem ser contraditórios com os apontamentos de Rauch *et al.* (2009). Segundo esses autores, as dimensões da orientação empreendedora (proatividade, inovatividade, assunção de riscos) geram desempenho das organizações. Embora só tenha sido possível confirmar os resultados da dimensão inovatividade, observa-se que a dimensão assunção de riscos apresentou coeficiente de correlação negativo com o desempenho.

Na intenção de melhor ilustrar os resultados referentes as hipóteses H_1 , H_2 e H_3 , testadas na presente pesquisa, apresenta-se no Quadro Nº 3 uma síntese dos achados.

Com base no objetivo do estudo, referencial teórico, metodologia e análise dos dados, na sequência serão as considerações finais sobre esta pesquisa.

5. CONCLUSÕES

Os procedimentos metodológicos adotados mostraram-se adequados para correlacionar as dimensões proatividade, inovatividade e assunção de riscos, da orientação empreendedora, com o desempenho de agroindústrias do estado do Rio

Grande do Sul. Desta maneira, foi possível confirmar a relação positiva entre a dimensão inovatividade e o desempenho das agroindústrias; no entanto, não foi possível confirmar os resultados referente à proatividade e assunção de riscos.

Diante destes resultados, conclui-se que o desempenho das agroindústrias está fortemente atrelado à inovação que é relacionada aos produtos e serviços desenvolvidos por eles. Embora as agroindústrias analisadas atuem na comercialização de diferentes produtos/serviços, observou-se que elas procuram implementar novidades e diferenciais competitivos a seus produtos, agregando valor.

A exemplo deste apontamento pode-se destacar, dentre outras (como as do segmento leiteiro, gramínea ou frutas), as agroindústrias que comercializam pimentas e procuram refinar este condimento transformando-o em outros diferentes produtos, como: pimenta em conserva, compotas, geleias com a adição de pimenta, pimenta desidratada, balas saborizadas com a pimenta, mix de pimentas, temperos a base de pimenta, além da própria pimenta *in natura*. Estes procedimentos são coerentes com o que descrevem Wincent *et al.* (2014) quando destacam que a inovatividade relaciona-se com a introdução de novos produtos/serviços além da liderança tecnológica em pesquisa e desenvolvimento de novos processos, que *a priori* é a orientação assumida pelos gestores, quando transformam a matéria-prima, no exemplo a pimenta, em diversos subprodutos que são identificados após pesquisas e desenvolvidos com acurácia. O exemplo da agroindústria da pimenta não finda em si mesmo, podendo ser aplicado aos diversos outros segmentos pesquisados, como por exemplo: hortifrutigranjeiros, panificação, doces, vinhos, entre outros.

Os resultados, com relação à inovatividade e desempenho, são corroborados pela pesquisa de Escobar (2012). Embora a pesquisadora tenha abordando um objeto de análise diferente, os construto teóricos apresentaram, também,

Quadro 3. Síntese hipóteses avaliadas

Hipótese	Coefficiente	p-value	Relação	Resultado
H_1	0,365	0,200	Positiva	Não Suportada
H_2	0,707	0,005	Positiva	Suportada
H_3	-0,434	0,121	Negativa	Não Suportada

Fonte: elaboração própria

associação positiva.

Somente o fato de não ter sido possível atestar a correlação encontrada entre as dimensões proatividade e assunção de riscos com o desempenho já estimula o desenvolvimento de novas pesquisas, no entanto além deste aspecto, outro que igualmente desperta a atenção é o fato da assunção de riscos ter apresentado correlação negativa com o desempenho. Se este cenário se confirmar em outra pesquisa estará indo de encontro com os apontamentos de alguns pesquisadores como Martens & Freitas (2007), Rauch *et al.* (2009), Escobar (2012) e Chen & Hsu (2013).

Destaca-se que os resultados aqui descobertos devem ser analisados com a devida moderação, pois os mesmos retratam a realidade da amostra pesquisada, não podendo ser generalizados para o segmento. No entanto, esta limitação não desmerece o trabalho, uma vez que é condizente com o objetivo proposto.

Como sugestão para as agendas dos pesquisadores interessados na temática sugere-se que os resultados aqui identificados sejam comparados com os de outros estados. A inclusão de outros construtos, como: incerteza ambiental, munificência e capacidades dinâmicas, também é recomendada.

REFERÊNCIAS

- Barreto, J. C. & Nassif, V. M. J. (2014). O empreendedor líder e a disseminação da orientação empreendedora. *Revista Brasileira de Gestão e Negócios*, 15(51), 180-198.
- Bastian, L., Waquil, P. D., Amin, M. C. & Gazolla, M. (2014). Agroindústrias rurais familiares e não familiares: uma análise comparativa. *Redes*, 19(3), 51-73.
- Camélia, A. & Luminita, R. (2013). The **concept** of **performance** - history and forms of manifestation. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 22(1), 1145-1153.
- Chen, L. H. & Hsu, C-H. (2013). Entrepreneurial orientation and firm performance in non-profit service organizations: contingent effect of market orientation. *The Service Industries Journal*, 33(5), 445-466.
- Escobar, M. A. R. (2012). *Relação das capacidades dinâmicas e orientação empreendedora com o desempenho em agências de viagens moderada pelo ambiente organizacional*. (Tese inédita de Doutorado). Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, Santa Catarina, Brasil.
- Escobar, M. A. R., Lizote, S. A. & Verdinelli, M. A. (2012). Relação entre orientação empreendedora, capacidade de inovação e munificência ambiental em agências de viagens. *Revista Turismo Visão e Ação*, 14(2), 269-286.
- Fernandes, D. V. D. H. & Santos, C. P. (2008). Orientação empreendedora: um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 7(1). Retirado de <http://www.scielo.br/pdf/rae/v7n1/a07v7n1.pdf>
- Gagne, K. (2002). Using performance management to support an organization's strategic business plan. *Employment Relations Today*, 28(4), 53-59.
- Gupta, A. K. & Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27(1), 25-41.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S. & Servais, P. (2007). Firms' degree of born-globalness, international entrepreneurial orientation and export performance. *Journal of World Business*, (42), 253-267.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21 (1), pp. 135-172.
- Macedo, M. A. S. & Almeida, K. (2009). Análise do desempenho organizacional no agronegócio brasileiro: aplicando à agroindústria de papel e celulose. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 3(1), 25-45.
- Martens, C. D. P. & Freitas, H. M. R. F. (2007). Empreendedorismo no nível organizacional: um modelo conceitual para estudo da orientação empreendedora, suas dimensões e elementos. *Revista ADM.MADE*, 11(1), 11-44.
- Martens, C. D. P., Freitas, H. & Boissin, J-P. (2010). Orientação empreendedora: revisitando conceitos e aproximando com a internacionalização das organizações. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 4(2), 112-126.

- Mello, S. C. B., Paiva Júnior, F. G., Souza Neto, A. F. & Lubi, L. H. O. (2006). Orientação empreendedora e competências de marketing no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. *Organizações & Sociedade*, 13(36), 185-202.
- Messeghem, K. (2003). Strategic entrepreneurship and managerial activities in SMEs. *International Small Business Journal*, 21(2), 197-212.
- Mior, L. C. (2007). Agricultura familiar, agroindústria e desenvolvimento territorial. *Anais do Colóquio Internacional sobre Desenvolvimento Territorial Sustentável*, Florianópolis, SC, Brail, 1.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Muniz Filho, L. (2011). *O efeito da munificência na relação entre o comportamento estratégico e o desempenho organizacional: um estudo setorial nas agências de viagens de Florianópolis e Balneário Camboriú – SC*. (Dissertação de Mestrado). Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, Santa Catarina, Brasil.
- Passos, C. A. & Spers, R. G. (2014). Modelo de avaliação de desempenho organizacional para pequenas e médias empresas. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 13(4), 44-58.
- Pelegrini, G. & Gazolla, M. (2009). A agroindustrialização como estratégia de reprodução social da agricultura familiar. *Estudos Sociedade e Agricultura*, 17(2), 332-378.
- Pollanen, R. M. (2014). Performance measurement and control systems evidence from Canadian organizations. *International Journal of Business, Accounting, and Finance*, 8(1), 79-97.
- Presidência da República (24 de julho de 2006). *Estabelece as diretrizes para a formulação da política nacional da agricultura familiar e empreendimentos familiares rurais* [Lei n. 11.326 de 2006]. DOU: 25.7.2006 / Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11326.htm
- Rauch, A., Wilund, J., Lumpkin, G. T. & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 761-787.
- Silveira-Martins, E. (2012). *Comportamento estratégico, ambidestria, incerteza ambiental e desempenho no processo de formulação de estratégias de empresas vinícolas brasileiras* (Tese inédita de Doutorado). Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, Santa Catarina, Brasil.
- Silveira-Martins, E., Rossetto, C. R. & Añaña, E. S. (2014). Ambidestria, exploração ou exploração e seus efeitos no desempenho organizacional de vinícolas brasileiras. *Revista em Agronegócios e Meio Ambiente*, 7(3), 707-732.
- StatSoft. (2007). Statistica, versão 8.0 [Software].
- Statistical Package of the Social Sciences. (2016). PASW 18, versão 18.0.0 [Software].
- Taylor, J. (2014). Organization culture and the paradox of performance management. *Public Performance & Management Review*, 38(1), 7-22.
- Tomé, R. A., Urgal, B. & Quintás, M. A. (2013). Propuesta de medida del desempeño innovador: aplicación en las empresas innovadoras españolas. *Cuadernos de Gestión*, 13(1), 41-68.
- Toni, D., Mioranza, G., Milan, G. S. & Larentis, F. (2014). As dimensões dos modelos mentais dos empreendedores e seus impactos sobre o desempenho organizacional. *ReAD*, 79(3), 713-739.
- Wincent, J., Thorgren, S. & Anokhin, S. (2014). Entrepreneurial orientation and network board diversity in network organizations. *Journal of Business Venturing*, (29), 327-344.