


# INFLUÊNCIAS DA INOVAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS NA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: EVIDÊNCIAS NOS SUPERMERCADOS CATARINENSES

## *INFLUENCES OF BUSINESS MODEL INNOVATION ON ENTREPRENEURIAL ORIENTATION AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: EVIDENCES FROM SANTA CATARINA SUPERMARKETS*


**MESSAN KOMLANVI AKOUMANI<sup>1</sup>**

Universidade Federal do Paraná

 <https://orcid.org/0000-0002-0168-7241>  
[messankomlanvi2022@gmail.com](mailto:messankomlanvi2022@gmail.com)


**EDICREIA ANDRADE DOS SANTOS**

Universidade Federal do Paraná

 <https://orcid.org/0000-0001-8745-3579>  
[edicreiaandrade@yahoo.com.br](mailto:edicreiaandrade@yahoo.com.br)

**JONATAS DUTRA SALLABERRY**

Universidade Federal do Paraná

 <https://orcid.org/0000-0001-7492-727X>  
[jonatas.sallaberry@ufpr.br](mailto:jonatas.sallaberry@ufpr.br)

### RESUMO

O setor supermercadista é altamente competitivo com intensa busca de alternativas para superar os desafios do negócio, aumentar o consumo e melhorar os resultados. Nesse contexto, este estudo analisou as influências da orientação empreendedora na relação entre a inovação do modelo de negócios e o desempenho organizacional. Para tal, adotou-se uma abordagem quantitativa, descritiva, e sua operacionalização ocorreu por meio de um *survey* junto a 77 supermercados e cujos dados foram tratados por meio de modelagem de equações estruturais. Os resultados revelam que a inovação do modelo de negócios não influencia o desempenho organizacional diretamente. Somente a partir da inclusão da orientação empreendedora foi possível revelar a relação indireta da inovação do modelo de negócios no desempenho organizacional. Essa evidência revela que a inovação indistinta pode não ser capaz de afetar o desempenho positivamente; uma inovação sem planejamento pode inclusive prejudicar o desempenho. Com isso, conclui-se que num segmento muito diverso, concorrencial e de

---

Editado em português e inglês. Versão original em português.

<sup>1</sup> **Endereço para correspondência:** Av. Prefeito Lothário Meissner, 668 - 794 | Jardim Botânico | Setor de Ciências Sociais Aplicadas, 1º andar, Laboratório de Controle Gerencial | Curitiba, PR | Brasil.

**Recebido em 05/09/2022. Revisado em 24/10/2022. Aceito em 17/01/2023** pelo Prof. Dr. Rogério João Lunkes (Editor-Chefe). **Publicado em 10/02/2023.**

Copyright © 2023 RCCC. Todos os direitos reservados. É permitida a citação de parte de artigos sem autorização prévia, desde que identificada a fonte.

atendimento direto ao público, como é o setor supermercadista, a inovação no modelo de negócios pode não gerar melhores resultados. No âmbito profissional não acadêmico, as evidências identificadas permitem assegurar a importância da orientação empreendedora, e demonstrar que seria este o fator primordial para direcionar os esforços inovativos e assim melhorar o desempenho do negócio.

**Palavras-chave:** Teoria da Contingência. Inovação. Supermercados. Orientação Empreendedora.

## ABSTRACT

*The supermarket sector is highly competitive with an intense search for alternatives to overcome business challenges, increase consumption and improve results. In this context, this study analyzed the influences of entrepreneurial orientation on the relationship between business model innovation and organizational performance. To this end, a quantitative, descriptive approach was adopted, and its operationalization took place through a survey with 77 supermarkets, whose data were managed through structural equation modeling. The results reveal that business model innovation does not directly influence organizational performance. Only from the inclusion of entrepreneurial orientation was it possible to reveal the indirect relationship of business model innovation on organizational performance. This evidence reveals that indistinct innovation may not be able to affect performance positively; unplanned innovation can even hurt performance. With this, it is concluded that in a very diverse, competitive segment and direct service to the public, such as the supermarket sector, innovation in the business model may not generate better results. In the non-academic professional scope, the evidence identified allows us to assure the importance of entrepreneurial orientation, and demonstrate that this would be the primary factor to direct innovative efforts and thus improve business performance.*

**Keywords:** Contingency theory. Innovation. Supermarkets. Entrepreneurial Orientation.

## 1 INTRODUÇÃO

No Brasil, a grande demanda por produtos de necessidades básicas, as constantes mudanças de hábitos de consumo por meio digital, e as tendências cada vez mais recorrentes de utilização de mecanismos que facilitem a vida dos consumidores desafiam constantemente o setor supermercadista. Nesse cenário, as empresas que queiram se manter sustentáveis no mercado precisam adotar posturas estratégicas, garantindo que seus produtos e serviços apresentem características inovadoras frente aos concorrentes.

A inovação do modelo de negócios é um processo estratégico para muitas organizações, do qual depende a competitividade e a sustentabilidade. Isso subentende um processo de criação de novos modelos de negócios e/ou transformação daqueles já existentes, capazes de criar e capturar valor de uma maneira inovadora, e atender o máximo de necessidades dos clientes (Osterwalder & Pigneur, 2010).

A inovação do modelo de negócios foi introduzida para que as organizações atinjam seus objetivos, como a criação de novos mercados (Amit & Zott, 2012), obtenção de rentabilidade a longo prazo (Kastalli & Van Looy, 2013) e melhorias no desempenho (Kranich & Wald, 2018). Entretanto, como e quando inovar modelos de negócios são desafios que requerem adoção de uma estratégia chamada orientação empreendedora, pois permite que as organizações busquem as expectativas e necessidades dos consumidores, observem os movimentos dos concorrentes e, na sequência, direcionem essas informações no desenvolvimento da maior efetividade dos seus recursos e

capacidades.

A orientação empreendedora é definida como processo de decisão estratégica empreendedora que os gestores utilizam para definir os propósitos organizacionais, sustentar suas visões e criar vantagem competitiva (Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese, 2009). Ela abrange dimensões tais como o agir com autonomia, a inovação, a capacidade de assumir riscos, a competitividade agressiva, e a proatividade (Lumpkin & Dess, 1996). Essas dimensões podem estar presentes em maior ou menor intensidade numa organização, considerando alguns fatores internos e externos tais como estrutura, disponibilidade de recursos e demandas por produtos e serviços (Martens, Gutscher, & Bauer, 2011). Com isso, Asemokha, Musona, Torkkeli e Saarenketo (2019) afirmam que a orientação empreendedora é uma decisão que envolve mudanças e ajustes estratégicos dos elementos centrais das organizações, resultando na inovação do modelo de negócios e permitindo que a organização fique à frente de sua concorrência. Cassol, Meneghatti, Freitas e Gubert (2020) apontam que a orientação empreendedora traz diferenças para as organizações que sabem aplicá-la, sobressaindo-se das demais.

Num ambiente competitivo como o setor supermercadista, no qual os ciclos de vida dos produtos são constantemente encurtados, a orientação empreendedora (proatividade, propensão ao risco, competitividade) provoca mudanças no modelo de negócios da organização, selecionando as atividades a realizar, as formas como essas atividades são executadas, e indicando os vínculos de interatividade (Chesbrough, 2010). A inovação, outra dimensão da orientação empreendedora, contribui para superar a inércia organizacional e promover inovação do modelo de negócios. Por meio da dimensão agir com autonomia, a orientação empreendedora gera liberdade para os funcionários, assim como autoridade e responsabilidade para tomarem iniciativas empreendedoras e se envolverem em comportamentos de risco, o que reforça a tomada de decisões oportunas e se beneficia de oportunidades de curta duração no ambiente (Van Doorn, Jansen, Van den Bosch, & Volberda, 2013).

Desta forma, a orientação empreendedora se relacionaria com diferentes dimensões do desempenho de uma organização, como crescimento de vendas e participação de mercado e o retorno financeiro (Baker & Sinkula, 2019). Sendo assim, esta pesquisa procura responder a seguinte questão: *Quais as influências da orientação empreendedora na relação de inovação de modelo de negócio e desempenho organizacional?* Assim, a pesquisa revela-se com objetivo de analisar as influências da orientação empreendedora na relação entre a inovação do modelo de negócios e o desempenho organizacional. Nesse caminho, busca-se em etapas intermediárias desvendar as relações diretas da orientação empreendedora e da inovação do modelo de negócios no desempenho organizacional.

Apesar de sua relevância teórica nas ciências administrativas, a pesquisa acerca da inovação de modelo de negócios está em seu início e carece de consistência de pesquisas e conexões teóricas com o tema desempenho organizacional (Ammirato, Roberto, & Alberto, 2022). Assim sendo, esta pesquisa contribui para o avanço dessa discussão, destacando a inovação de modelo de negócios como suporte para a viabilidade e continuidade dos supermercados, bem como apresenta a orientação empreendedora como importante componente estratégico que pode ser adotado pelos gestores para aumentar o seu desempenho organizacional.

O setor supermercadista é contemplado nesta pesquisa em razão dos desafios e tendências que o incorporam, como a volatilidade do mercado, o aumento de novos concorrentes, a experiência hiper personalizada dos consumidores, e novos modelos de atendimento. Deste modo, espera-se que os resultados deste estudo possam auxiliar os gestores supermercadistas a priorizarem as expectativas dos consumidores, as iniciativas dos seus concorrentes e direcionar todas essas informações no desenvolvimento de modelos de negócios adequados para alcançar o desempenho desejado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Inovação de modelo de negócios e desempenho organizacional

O modelo de negócios compreende três elementos fundamentais (Zott & Amit, 2010; Hiteva & Foxon, 2021), sendo: a proposta de valor, a criação de valor e a captura de valor. Consequentemente, a inovação do modelo de negócios envolve a descoberta e adoção de novas técnicas de proposição de valor, criação de valor e captura de valor. Por meio da inovação do modelo de negócios, uma organização conquista novos consumidores, desenvolve novos segmentos de mercado e novos relacionamentos com os consumidores (inovação da proposta de valor). Assim ela pode adotar meios e métodos eficientes para criar novos valores (inovação de criação de valor), além de definir de maneira inovadora a construção do seu modelo de receita e estrutura de custos (inovação de captura de valor) (Guoa, Anqi, & Hongjia, 2022).

Geissdoerfer, Vladimirova e Evans (2018) identificaram quatro tipos de inovação do modelo de negócios, a saber: (1) *startup*, (2) transformação do modelo de negócios, (3) diversificação do modelo de negócios e (4) aquisição do modelo de negócios. A *startup* refere-se a uma situação na qual um empreendimento experimenta seu primeiro modelo de negócios. A transformação diz respeito à alteração de um modelo de negócios existente por outro mais recente. A diversificação refere-se à adoção de vários modelos de negócios pelo empreendimento, ou seja, uma situação em que um modelo de negócios permanece em vigor e outro modelo de negócios adicional é criado. A tipificação como de aquisição refere-se a um modelo de negócios adicional identificado, adquirido e integrado.

No que tange ao desempenho organizacional, define-se como a capacidade de uma organização em atingir seus objetivos predefinidos (Moradi, Jafari, Doorbash, & Mirzaei, 2021), o que requer o uso de estratégias organizacionais adequadas (Oyemomi, Liu, Neaga, Chen, & Nakpodia, 2019). Venkatraman e Ramanujam (1986) afirmam que no desempenho organizacional destacam-se tanto os indicadores de desempenho não financeiros quanto também os financeiros. Desta forma, é coerente apontar a participação de mercado, a rotatividade dos funcionários, a taxa de retenção dos clientes e a qualidade dos produtos como indicadores de desempenho não financeiros; enquanto os lucros, os crescimentos de vendas, e os retornos financeiros como desempenho financeiros (Su, Kevin, & Schoch, 2015).

O desempenho organizacional é dependente de fatores internos e externos, por isso pode ser explicado pela Teoria da Contingência. Burns e Stalker (1961) apontam que na Teoria da Contingência, o desempenho é o resultado de uma relação consistente de dois ou mais fatores estruturais, estratégicos e ambientais. Evidências significativas mostram que a inovação do modelo de negócios resulta em melhor desempenho organizacional (Chesbrough, 2010; Demil & Lecocq, 2010; Sosna, Trevinyo-Rodriguez, & Velamuri, 2010; Amit & Zott, 2012; Günzel & Holm 2013; Spieth, Schneckenberg, & Ricart, 2014; Hamelink & Opdenakker, 2019; Wirtz, 2019). Embora exista um grande apoio para uma relação positiva entre modelos de negócios centrados em novidades e desempenho da organização, certas relações e análises permanecem abertas.

Morten e Günzel-Jensen (2019), por exemplo, iniciaram discussões a respeito de como as organizações projetam modelos de negócios bem-sucedidos em um cenário de mercado nascente. Os autores também problematizam como diferentes abordagens para inovar um modelo de negócios impactam o desempenho da empresa. Guoa et al. (2022), por sua vez, apontam que embora o impacto geral da inovação do modelo de negócios no desempenho da organização tenha sido bem reconhecido, ainda há limitação sobre o mecanismo subjacente pelo qual os três elementos da inovação do modelo de negócios (inovação da proposta de valor, de criação de valor, e de captura de valor) juntos levam a uma melhoria no desempenho da empresa.

Para essa discussão, Khaddam, Hani, Ahmad, Salameh e Suliman (2020) e Guoa et al. (2022)

trazem como contribuição o exame do impacto da inovação do modelo de negócio medido pela inovação de criação de valor, inovação de proposta de valor, e inovação de captura de valor no desempenho da empresa. As hipóteses de que essas três dimensões têm efeitos sobre o desempenho da empresa foram suportadas. Portanto, esses resultados estão de acordo com vários estudos anteriormente mencionados, nos quais o efeito positivo da inovação do modelo de negócio no desempenho organizacional foi estabelecido. Com base nisso, elabora-se a primeira hipótese da pesquisa:

**H1.** A inovação do modelo de negócios influencia positivamente o desempenho organizacional.

## **2.2 Teoria da Contingência, desempenho organizacional, modelo de negócios e orientação empreendedora**

A Teoria da Contingência é uma abordagem teórica capaz de explicar o desempenho organizacional. A perspectiva de alinhamento estratégico incluída nessa teoria sugere que o desempenho organizacional é resultado de uma combinação estratégica de duas ou mais variáveis. Ela destaca que não há nada de absoluto nas organizações, ou seja, não existe melhor maneira de organizar-se. A gestão das organizações pode estar sujeita a vários fatores internos e externos. Os fatores contingenciais mais discutidos dizem respeito a porte, setor de atuação, intensidade da concorrência, incerteza ambiental, tecnologia e postura estratégica (Chenhall, 2007).

Donaldson (2001) aponta que qualquer variável que tenha o poder de afetar o desempenho e a eficiência de uma organização pode se considerar fator contingencial. Nesse sentido, alguns autores têm destacado a cultura organizacional, a cultura humanística, a quantidade e a qualidade dos relatórios sociais corporativos, a gestão da qualidade dentro da organização, a eficácia do controle interno, e os critérios de satisfação como outros fatores que poderiam afetar o desempenho social de uma organização (Ganescu, 2012). Esses fatores contingenciais podem ser significativos para algumas organizações, mas perdem relevância na explicação do desempenho para outras (Golini & Kalchschmidt, 2015).

A Teoria da Contingência tem suas implicações no aprimoramento de modelos de negócios. Koçoğlu, İmamoğlu, Akgün, İnce e Keskin (2015) afirmam que a inovação do modelo de negócios pode depender da capacidade emocional organizacional. Esse fator pode estimular a inovação ou renovação do modelo de negócios por meio do cultivo da adequação e da integração harmoniosa das emoções no nível coletivo. Além disso, Bhatti, Santoro, Khan e Rizzato (2021) apontam que inovação do modelo de negócios também pode depender da capacidade de absorção de conhecimento, agilidade e atenção plena da alta administração. Do ponto de vista gerencial, esses fatores mencionados são importantes, pois uma organização precisa se concentrar nos antecedentes para fazer as mudanças necessárias em seus modelos de negócios a fim de melhorar sua vantagem competitiva e desempenho.

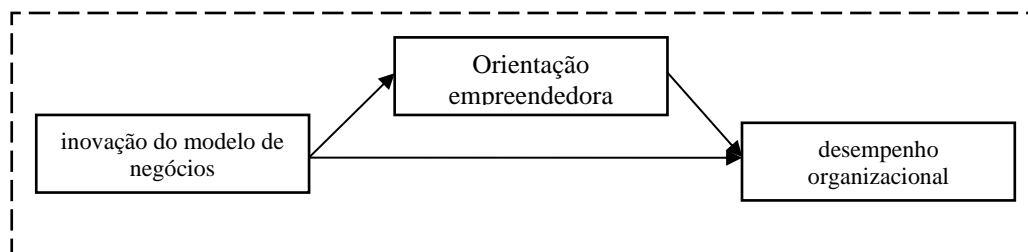
A orientação empreendedora afeta o modelo de negócios ao gerar mudanças endógenas na perseverança do *status quo* da organização (Koçoğlu et al., 2015), o que pode diminuir o distanciamento entre as inovações planejadas e implementadas no modelo de negócios. Além disso, aproveita a experimentação e sondagem para novos modelos de negócios potenciais, antes de qualquer mudança externa que torne o modelo de negócios existente redundante (Chesbrough, 2010; Demil, Lecocq, Ricart, & Zott, 2015).

Lumpkin e Dess (1996) e Shirokova, Bogatyreva, Beliaeva e Puffer (2016) abordaram a relação orientação empreendedora e desempenho organizacional, levando em consideração os fatores contingenciais. Lumpkin e Dess (1996) apontaram que variáveis tais como ambiente, estratégia e estrutura afetam a configuração da orientação empreendedora no alcance da eficácia e eficiência organizacional. Shirokova et al. (2016), por sua vez, analisaram a hostilidade ambiental e o

crescimento de mercado na relação da orientação empreendedora com o desempenho, constatando que para melhores desempenhos, deve ser considerado o impacto desses fatores na orientação empreendedora. Diante do exposto, formula-se a segunda hipótese de pesquisa:

**H2.** A orientação empreendedora influencia significativamente a relação entre inovação de modelo de negócios e desempenho organizacional.

Assim sendo, apresenta-se a Figura 1 com o desenho da pesquisa, para a qual infere-se que a orientação empreendedora medeia a relação entre a Inovação do modelo de negócios e o desempenho organizacional.



**Figura 1.** Modelo teórico da pesquisa

Fonte: Os autores (2022).

Em conformidade com as hipóteses e com o modelo teórico, conjectura-se que a inovação do modelo de negócios influencia positivamente a orientação empreendedora e o desempenho organizacional.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atender ao objetivo geral desta pesquisa, adota-se uma abordagem quantitativa e descritiva, utilizando a *survey* como estratégia de coleta de dados. A obtenção das percepções se deu por meio da aplicação de questionário aos gestores de unidades supermercadistas no Estado de Santa Catarina, cuja região selecionada se deu por disponibilidade.

A escolha do segmento supermercadista se deve pelas características do setor com elevado nível concorrencial e essencialidade do negócio, mesmo em momento contingencial, como foi a pandemia de Covid-19. Os supermercados representam um negócio essencial pois a sociedade precisa consumir produtos de alimentação e higiene de forma contínua, por isso um segmento significativo para se analisar relações sob a ótica contingencial (Golini & Kalchschmidt, 2015). Esse segmento supermercadista altamente concorrencial e sob a contingência das medidas de isolamento social da Covid-19 também é relevante para se analisar as relações da inovação no ambiente organizacional (Khaddam et al., 2020; Guoa et al., 2022).

Os contatos dos gestores que compuseram a amostra foram obtidos por meio de seus respectivos serviços comerciais, cujos endereços de correio eletrônico se encontram disponíveis nos sites dos respectivos supermercados. A partir da amostra coletada, o questionário foi destinado a 210 supermercados do estado de Santa Catarina, no período de 5 de fevereiro a 25 de abril de 2022, oportunamente em momento após às restrições impostas para contenção da pandemia, o que permite uma melhor reflexão sobre as medidas inovativas implementadas e o desempenho alcançado, principalmente no exercício de 2021 encerrado. Vale ressaltar que, em cada localidade, por disponibilidade, um supermercado foi escolhido, resultando numa amostra de localidades diferentes, o que torna a amostra mais representativa das diferentes localidades e culturas sub-regionais.

Após o envio, uma nova rodada de cobrança foi encaminhada ao conjunto de supermercados,

obtendo-se uma amostra final de 77 gestores desses supermercados. Embora com tamanho reduzido de respondentes, a amostra aplicada em modelo com duas variáveis independentes, calculado a partir da aplicação do software *G\*Power*, com poder de teste de 95%, correspondente ao nível de significância de 5% (F test., LMR, SD 0, a priori), permitiu assegurar efeito entre mediano e grande, de 0,22 (F2), que exige amostra mínima superior a 74 respostas válidas (Cohen, 1988; Faul, Erdfelder, Buchner, & Lang, 2009; Hair Jr., Hult, Ringle, & Sarstedt, 2016).

O instrumento de pesquisa foi desenvolvido e aplicado no formato *on-line*, na plataforma *Google forms*. As assertivas que constam na primeira parte são mensuradas em uma escala *likert* de 5 pontos (de discordo totalmente até concordo totalmente). Na Tabela 1 é evidenciada a primeira parte do instrumento de pesquisa.

**Tabela 1.** Instrumento de pesquisa

Construtos	Assertivas	Autores
Inovação de Modelo de Negócios (IMN)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Minha organização muda regularmente a forma como cria valor (qualidade, atendimento, condições de compra, e tempo investido) aos nossos clientes.</li> <li>2. Minha organização busca regularmente novas estratégias de vendas para gerar receitas.</li> <li>3. Minha organização experimenta novos modelos de negócios em nossos mercados.</li> <li>4. Minha organização, muitas vezes, altera a estrutura de custos (fixos e variáveis).</li> </ol>	Bouncken e Fredrich (2016)
Orientação Empreendedora (OE)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Os principais gestores da minha organização dão ênfase nas inovações e no <i>marketing</i> de produtos ou serviços testados e comprovados.</li> <li>2. Minha organização comercializou novas linhas de produtos ou serviços nos últimos três anos.</li> <li>3. Minha organização promoveu mudanças nas linhas de produtos ou serviços nos últimos três anos.</li> <li>4. Minha organização normalmente inicia ações às quais os concorrentes respondem.</li> <li>5. Minha organização é, muitas vezes, a primeira a introduzir no mercado novos produtos/serviços, técnicas administrativas, técnicas operacionais etc.</li> <li>6. Minha organização normalmente adota uma postura altamente competitiva diante dos concorrentes.</li> <li>7. Os principais gestores da minha organização têm uma forte propensão para projetos de alto risco, com intuito de atingir os objetivos organizacionais.</li> <li>8. Os principais gestores da minha organização acreditam que, pela natureza do ambiente, são necessários atos ousados e abrangentes para atingir os objetivos organizacionais.</li> <li>9. Quando confrontado com situações de tomada de decisão envolvendo incerteza, os gestores da minha organização normalmente adotam uma postura ousada para maximizar a probabilidade de explorar potenciais oportunidades.</li> </ol>	Mendez-Ferrers, Olmos-Penuela, Salas-Vallina e Alegre (2021)
Desempenho Organizacional (DO)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. As metas de lucro da organização foram alcançadas nos últimos três anos.</li> <li>2. As metas de vendas da organização foram alcançadas nos últimos três anos.</li> <li>3. A organização alcançou um retorno financeiro nos últimos três anos conforme os objetivos esperados.</li> <li>4. Os produtos/serviços da organização são de qualidade superior a de nossos concorrentes.</li> <li>5. A organização tem uma taxa de retenção de clientes maior do que nossos concorrentes.</li> <li>6. A organização tem uma taxa de rotatividade de funcionários menor do que nossos concorrentes.</li> <li>7. Nos últimos três anos, a proporção de participação de mercado de minha organização aumentou, ou seja, foram adquiridos novos clientes, sendo eles do nosso concorrente ou não.</li> </ol>	Su, Kevin e Schoch (2015)

Fonte: Autores (2022).

Em resposta às assertivas, foi solicitado aos respondentes a indicar seu nível de percepção em escalas aditivas *Likert* de cinco pontos. A segunda parte do instrumento de pesquisa apresentou questões relacionadas ao perfil dos gestores como gênero, formação acadêmica, de tempo de atuação, quantidade de colaboradores e cidade de localização.

A análise dos dados ocorreu pela aplicação da técnica de modelagem de equações estruturais (SEM) estimada por Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares – PLS*), que possibilita estimar uma série de equações de regressão múltiplas interdependentes de forma simultânea (Dijkstra, 2010; Ringle, Wendew, & Becker, 2015; Hair Jr. et al., 2016), por meio do *software SmartPLS 3.3*. O modelo estatístico foi aplicado para testar as relações entre variáveis, com foco nas relações entre hipóteses de pesquisa, fundamentadas no referencial teórico.

A primeira hipótese de pesquisa formulada (H1) impôs a afirmação sobre ‘A inovação do modelo de negócios impacta positivamente o desempenho organizacional’ verificado por meio da relação estrutural direta entre a variável inovação do modelo de negócios e a variável desempenho organizacional. A segunda hipótese de pesquisa (H2) considerou a proposição de que a ‘orientação empreendedora impacta significativamente a relação entre inovação de modelo de negócios e desempenho organizacional’. Para esta análise, foi considerada inicialmente a relação direta entre a variável orientação empreendedora e a variável desempenho organizacional, enquanto a confirmação da hipótese de pesquisa foi testada por meio da relação estrutural com a variável orientação empreendedora mediando a relação entre as outras duas.

O teste de mediação aplicado é um mecanismo pelo qual a variável independente influencia a variável dependente, por meio da transmissão de efeitos da variável mediadora (Baron & Kenny, 1986). Esse processo envolve a validação prévia do modelo de mensuração e do modelo estrutural.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Perfil dos respondentes

A análise descritiva dos dados permite conhecer as características da amostra da pesquisa. Assim, apresenta-se na Tabela 2 os dados demográficos dos respondentes desta pesquisa. As características descritivas da amostra demonstram relativa diversidade entre gêneros (a partir de 40%).

**Tabela 2.** Dados dos Respondentes

<b>Gênero</b>	<b>N</b>	<b>(%)</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>N</b>	<b>(%)</b>
Feminino	38	49,4	Ensino Médio ou Técnico	31	40,3
Masculino	32	41,6	Ensino Superior	24	31,2
Sem resposta / Não Binário	7	9,1	Pós-graduação lato sensu	2	2,6
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100</b>	Mestrado	19	24,7
<b>N. de colaboradores da org.</b>	<b>N</b>	<b>DP</b>	Doutorado	1	1,3
Até 70	18	23,4	<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100</b>
71 a 140	24	31,2	<b>Tempo</b>	<b>Med.</b>	<b>DP</b>
141 a 210	15	19,5	Atuação na organização	14,8	8,42
211 ou mais	20	26,0	Ocupação do cargo atual	11,5	8,27
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100</b>	Atividades na organização	19,7	9,49

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Entretanto, destaca-se a contraposição entre o cargo relevante de gestão/gerência com um número significativo de indivíduos com no máximo formação de nível médio ou técnico (40,3%) e de nível de graduação (31,2%). Apenas a menor parte dos respondentes gestores possui titulação em nível de mestrado e doutorado (26%), o que asseguraria maior consciência sobre a transmissão das



percepções no ambiente laboral para o instrumento de coleta.

#### 4.2 Modelo de Mensuração

A análise dos dados com o emprego da técnica estatística de equações estruturais foi realizada por meio do *software* SmartPLS v.3.3.7. Para a avaliação da validade dos construtos, foram observadas a validade discriminante e a validade convergente. Decorrente da análise da validade convergente, foram analisadas a Variância Extraída (AVE), a Confiabilidade Composta (CC), e o Alfa de *Cronbach*, buscados respectivamente a partir de 0,5, 0,7 e 0,7, bem como a validade discriminante, com cargas superiores na diagonal principal, evidenciados na Tabela 3, inclusive buscando cargas bem definidas nas variáveis correspondentes das cargas cruzadas (Fornell & Larcker, 1981).

**Tabela 3.** Validades do Modelo

Construtos	DO	IMN	OE	Alfa	CC	AVE	R2	F2	Q2
Desempenho Organizacional	0,74			0,72	0,83	0,55	0,41	0,025	0,18
Inovação Modelo de Negócios	0,20	0,81		0,72	0,85	0,65		0,309	
Orientação Empreendedora	0,63	0,49	0,71	0,87	0,90	0,50	0,24	0,617	0,11

**Nota.** IMN - Inovação Modelo de Negócios; DO - Desempenho Organizacional; OE - Orientação Empreendedora  
Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Para alcançar as validades discriminantes e convergentes foi necessária a exclusão de três determinantes das variáveis de Desempenho Organizacional (DO1, DO2, DO3), resultando num sistema de equações com três variáveis e 16 indicadores. A análise dos *outputs* constantes da Tabela 3 evidencia que todas as cargas para a AVE foram estatisticamente significativas, isto é, com valores iguais ou superiores a 0,5 (Fornell & Larcker, 1981).

O indicador da Confiabilidade Composta atendeu aos valores limítrofes considerados satisfatórios, da mesma forma que os valores do Alfa de *Cronbach* todos acima de 0,7 para as variáveis latentes. Os indicadores de Confiabilidade Composta e Alfa de *Cronbach* satisfatórios sinalizam que a amostra está teoricamente livre de vieses e que o instrumento de coleta de dados empregado é confiável (Hair Jr. et al., 2016).

Muito importante para a análise do resultado é a identificação e apropriação dos coeficientes de determinação (R2) para as variáveis, que indica o quanto o modelo explica determinada variável. No presente estudo, foi demonstrado que o modelo explica 39% do desempenho organizacional. Os valores para F<sup>2</sup> sugeridos por Hair Jr. et al. (2016) revelam um efeito entre médio e grande, que denota a existência de um impacto substancial sobre o construto dependente. Da mesma forma, o critério de Q<sup>2</sup>, maior que zero, indica que o modelo se aproxima do esperado dele na predição do modelo (Geisser, 1974; Stone, 1974).

O passo seguinte de análise da validade discriminante é a verificação das variáveis latentes do modelo. Seguindo as premissas de Fornell e Larcker (1981), essa validade foi confirmada por meio do valor da raiz quadrada da AVE maior do que os valores absolutos das correlações com as demais variáveis latentes, conforme demonstrado na Tabela 3.

A análise do modelo estrutural permite validar estatisticamente as relações entre os construtos e as conexões construídas segundo estrutura de um diagrama de caminhos em base teórica (Hair Jr. et al., 2016). No *bootstrapping*, as subamostras são criadas com observações retiradas aleatoriamente do conjunto original de dados (com substituição) e depois são usadas para estimar o modelo de caminhos do PLS. Neste caso foi gerado N = 3.000 subamostras diferentes, como recomendado por Hair Jr et al. (2016), cujos resultados são apresentados na Tabela 4.

**Tabela 4.** Efeitos entre construtos

Relação Estrutural	$\beta$	Estat. T	p-valor	Hip.
Inovação Modelo de Negócios -> Desempenho Organizacional	0,140	1,237	0,216	1
Inovação Modelo de Negócios -> Orientação Empreendedora	0,486	5,339	0,000***	2
Orientação Empreendedora -> Desempenho Organizacional	0,693	9,091	0,000***	
Inovação Modelo de Negócios -> Orientação Empreendedora -> Desempenho Organizacional	0,336	3,973	0,000***	

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A Tabela 4 também revela os coeficientes de caminhos (*path coefficients*) com as hipóteses da pesquisa testadas a partir do teste *t* de Student. Exceto a relação entre a Inovação do modelo de Negócios no Desempenho Organizacional, as demais relações demonstraram-se significativas a níveis de 1%. Os resultados estatísticos demonstram a compatibilidade de três relações, além de uma relação sobre a qual não é possível atribuir uma relação consistente. Essa relação não significativa decorre da relação direta entre a inovação do modelo de negócios com o desempenho organizacional ( $\beta$  -0,140, p. n.s.).

Entretanto, a inclusão da variável orientação empreendedora no modelo resulta na confirmação da relação entre a inovação do modelo de negócio com o desempenho organizacional por efeito indireto, ou mediado ( $\beta$  0,336, p.<0,001). Essa atribuição de mediação decorre das relações positivas entre a inovação do modelo de negócios e a orientação empreendedora ( $\beta$  0,486, p.<0,001), e desta no desempenho organizacional ( $\beta$  0,693, p.<0,001).

Após a apresentação do modelo empírico com os coeficientes de caminho, descreve-se na sequência a discussão dos resultados.

### 4.3 Discussão dos resultados

A partir dos resultados obtidos verifica-se que o modelo explica 41% do desempenho organizacional por meio do processo de mediação entre variáveis. As proposições que sustentam o objetivo da pesquisa tiveram uma hipótese válida enquanto outra teve a proposição refutada.

A primeira hipótese (H1), que se propôs a testar se a inovação do modelo de negócios impacta o desempenho organizacional, não foi validada, a partir da não rejeição da hipótese nula ( $\beta$  -0,140, p. n.s.). Apesar da indicação de Hamelink e Opdenakker (2019), que atribui à inovação do modelo de negócios a possibilidade de conquistar novos consumidores, desenvolver novos segmentos de mercado e novos relacionamentos com os consumidores, incorporar meios e métodos eficientes para criar novos valores, além de construir inovadores modelos de receita e/ou estrutura de custos, o desempenho organizacional não demonstrou relação positiva conforme esperado.

Esse resultado direto contrapõe as evidências consistentes da literatura que demonstraram que a inovação do modelo de negócios resulta em melhor desempenho organizacional (Chesbrough, 2010, Demil & Lecocq, 2010; Sosna, Trevinyo-Rodriguez, & Velamuri, 2010; Amit & Zott, 2012; Günzel & Holm 2013; Spieth et al., 2014; Wirtz, 2019). Isso pode ocorrer porque a inovação pelo simples propósito de fazer algo diferente, pode não satisfazer o cliente ou usuário; pode inclusive criar algo diferente e pior do que o modo convencional. Neste ponto é importante retomar à indicação de Moradi et al. (2021) que afirma que para melhorar o desempenho organizacional é requerido o uso de estratégias organizacionais adequadas (Oyemomi et al., 2019).

Os resultados da pesquisa vão ao encontro de Guoa et al. (2022), que propõem limitações do mecanismo subjacente à inovação do modelo de negócios para alcançar uma melhoria no desempenho da empresa. Entretanto, os resultados desta relação direta não são suficientes para corroborar

Khaddam et al. (2020) no que tange à indicação de relação entre a inovação do modelo de negócios e o desempenho organizacional.

A segunda hipótese (H2), que busca testar se a orientação empreendedora impacta significativamente a relação entre inovação de modelo de negócios e o desempenho organizacional, foi corroborada na pesquisa. Essa relação proposta é sustentada por três relações entre as variáveis, dependente da mediação da orientação empreendedora.

Para sustentar a relação estatística de mediação total é preciso considerar a não validação da relação direta entre inovação do modelo de negócios com o desempenho organizacional ( $\beta -0,140$ , p. n.s.). Entretanto, a inovação do modelo de negócios demonstrou relação positiva com a orientação empreendedora ( $\beta 0,486$ ,  $p.<0,001$ ), ou seja, a ocorrência de inovação do modelo de negócios afeta positivamente na orientação empreendedora, enquanto a orientação empreendedora demonstrou relação positiva e direta com o desempenho organizacional ( $\beta 0,693$ ,  $p.<0,001$ ).

A partir desses resultados, as evidências dos efeitos indiretos resultaram na confirmação da relação entre a inovação do modelo de negócio com o desempenho organizacional por efeito mediado ( $\beta 0,336$ ,  $p.<0,001$ ). Esses resultados corroboram os destaques para Ganescu (2012) de que outros fatores ambientais podem afetar o desempenho social de uma organização, incluindo o setor supermercadista no grupo de relevância para explicação de Golini e Kalchschmidt (2015).

Da mesma forma, inclui a orientação empreendedora com a capacidade emocional de Koçoğlu et al. (2015), a capacidade de absorção de conhecimento, a agilidade e a atenção plena da alta administração de Bhatti et al. (2021), e o ambiente, a estratégia e a estrutura de Dess (1996), direcionados ao alcance da eficácia e eficiência organizacional. Ao fim, a relação com o desempenho organizacional corrobora os resultados de Lumpkin e Dess (1996) e Shirokova et al. (2016) da relação entre orientação empreendedora e desempenho.

## 5 CONCLUSÕES

Neste estudo, foram analisadas as influências da orientação empreendedora na relação entre a inovação do modelo de negócios e o desempenho organizacional. Os objetivos intermediários foram promovidos para se alcançar o objetivo principal, por meio da análise das relações diretas entre a orientação empreendedora e o desempenho organizacional, bem como entre a inovação do modelo de negócios e o desempenho organizacional.

De maneira geral, as relações diretas a partir da inclusão da orientação empreendedora no modelo passaram a explicar 41% do desempenho organizacional, decorrente dos efeitos diretos e indiretos da mediação. Os resultados revelaram que a inovação do modelo de negócios demonstrou não impactar o desempenho organizacional diretamente. Somente a partir da inclusão da orientação empreendedora foi possível revelar a relação indireta da inovação do modelo de negócio no desempenho organizacional.

Essa evidência, da não confirmação da relação direta entre a inovação do modelo de negócios e o desempenho organizacional, revela que a inovação indistinta pode não ser capaz de afetar o desempenho positivamente; assim uma inovação sem planejamento pode inclusive prejudicar o desempenho. Entretanto, a orientação empreendedora demonstrou-se capaz de direcionar a inovação para resultar em melhor desempenho.

O artigo contribui com a literatura ao evidenciar que num segmento muito diverso, concorrencial e de atendimento direto ao público, como é o setor supermercadista, a inovação no modelo de negócios pode não gerar melhores resultados. No âmbito profissional não acadêmico, as evidências identificadas permitem assegurar a importância da orientação empreendedora, e

demonstrar que seria este o fator primordial para direcionar os esforços inovativos e assim melhorar o desempenho do negócio.

Esta pesquisa teve limitações, mas também abriu algumas direções para novas possibilidades. A primeira limitação diz respeito ao reduzido número de supermercados analisados, bem como o fato de o estudo não ter contemplado os supermercados de outros estados do Brasil, apenas os de Santa Catarina. Isso implica na impossibilidade de generalização dos resultados, e para tal necessidade sugere-se que a amostra utilizada em futuras pesquisas seja maior, e composta de supermercados de todos os estados do Brasil.

A segunda limitação decorre de o estudo ter sido realizado com um desenho transversal para a coleta de dados. Isso significa que todos os dados referentes às inovações do modelo de negócios, orientação empreendedora e desempenho organizacional foram coletados ao mesmo tempo. Portanto, a realização de um estudo longitudinal pode permitir que pesquisas futuras testem a influência inovação do modelo de negócios e orientação empreendedora subsequentes no desempenho organizacional em períodos distintos.

## REFERÊNCIAS

- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 41-49.
- Ammirato, S., Roberto, L., & Alberto, M. F. (2022). Business model innovation drivers as antecedents of performance. *Measuring business excellence*, 6-22.
- Asemokha, A., Musona, J., Torkkeli, L., & Saarenketo, S. (2019). Business model innovation and entrepreneurial orientation relationships in SMEs: Implications for international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 17, 425-453.
- Baker, W., & Sinkula, J. M. (2019). The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443-464.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bhatti, S. H., Santoro, G., Khan, J., & Rizzato, F. (2021). Antecedents and consequences of business model innovation in the IT industry. *Journal of Business Research*, 123, 389-400.
- Bouncken, R. B., & Fredrich, V., (2016). Business model innovation in alliances: successful configurations. *Journal Business Research*, 69, 3584-3590.
- Burns, T., & Stalker, J. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Cassol, A., Meneghatti, M., Freitas A. G., & Gubert, L. (2020). Análise da relação entre orientação empreendedora, ambiente organizacional e desempenho de empresas de pequeno porte. *Revista Ciências Administrativas*, Edição Comemorativa 30 anos.
- Chenhall, R. H. (2007). Theorizing contingencies in management control systems research.

*Handbook of Management Accounting Research, 1, 163-205.*

- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning, 43*, 354-363.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavior Sciences*. New York: Academic Press.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long Range Planning, 43*(2), 227-246.
- Demil, B., Lecocq, X., Ricart, J. E., & Zott, C. (2015). Introduction to the SEJ Special Issue on Business Models: Business Models within the Domain of Strategic Entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal, 9*(1).
- Dijkstra, T. K. (2010). Latent Variables and Indices: Herman Wold's Basic Design and Partial Least Squares. In W. W. V. Esposito Vinzi, J. H. Chin, & H. Wang (eds.), *Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications*. (pp. 23-46), New York: Springer.
- Donaldson, L. (2001) *The Contingency Theory of Organizations*. Sage Publications, Inc., New York.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G\*Power 3.1: tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods, 41*(4), 1149-1160.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research, 18*(3), 382-388.
- Ganescu, M. (2012). Assessing corporate social performance from a contingency theory perspective. *Procedia Economics and Finance, 999-1004*.
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., & Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production, 198*, 401-416.
- Geisser, S. (1974). A predictive approach to the random effect model. *Biometrika, 61*(1), 101-107.
- Golini, R., & Kalchschmidt, M., (2015). Managing inventories in global sourcing contexts: A contingency perspective. *International Journal of Production Economics, 165*, 64-78
- Günzel, F. & Holm, A. B. (2013). One size does not fit all – understanding the front-end and back-end of business model innovation. *International Journal of Innovation Management, 17*(1), 2-34.
- Guoa, H., Anqi, G., & Hongjia, M. (2022). Inside the black box: How business model innovation contributes to digital start-up performance. *Journal of Innovation & Knowledge, 7*, 100-188.
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. USA: Sage Publications.

- Hamelink, M. & Opdenakker, R. (2019). How business model innovation affects firm performance in the energy storage market. *Journal Renewable Energy*, 131, 120-127.
- Hiteva, R. & Foxon, T. J. (2021). Beware the value gap: creating value for users and for the system through innovation in digital energy services business models. *Technological Forecasting and Social Change*, 166(81), 120525.
- Koçoğlu, İ., İmamoğlu, S. Z., Akgün, A. E., İnce, H., & Keskin, H. (2015). Exploring the Unseen: A Collective Emotional Framework in Entrepreneurial Orientation and Business Model Innovation *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 729-738.
- Kastalli, I. V., & Van Looy, B. (2013). Servitization: Disentangling the Impact of Service Business Model Innovation on Manufacturing Firm Performance. *Journal of Operations Management*, 31(4), 169-180.
- Khaddam, A., Hani, J. I., Ahmad, R., Salameh, B., & Suliman, R. S. (2020). The effect of business model innovation on organization performance. *Management Science Letters*, 11, 1481-1488.
- Kranich, P., & Wald, A. (2018). Does model consistency in business model innovation matter? A contingency-based approach. *Creativity and Innovation Management*, 27(2), 209-220.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172
- Martens, D., Gutscher, H., & Bauer, N. (2011). Walking in “wild” and “tended” urban forests: The impact on psychological well-being. *Journal of Environmental Psychology*, 31(1), 36-44.
- Mendez-Ferrers, J. L., Olmos-Penuela, J., Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2021). Entrepreneurial orientation and new product development performance in SMEs: The mediating role of business model innovation. *Technovation*, 108, 102325.
- Moradi, E., Jafari, S. M., Doorbash, Z. M., & Mirzaei, A. (2021). Impact of organizational inertia on business model innovation, open innovation and corporate performance. *Asia Pacific Management Review*, 26, 171- 179.
- Morten R., & Günzel-Jensen, F. (2019). Business model design and performance in nascent markets. *Management Decision*, 58(5), 927-947.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley and Sons.
- Oyemomi, O., Liu, S., Neaga, I., Chen, H., & Nakpodia, F. (2019). How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach. *Journal of Business Research*, 94, 313-319.
- Rauch, A., Wiklund, 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*, 33(3), 761-787.

Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2015). *SmartPLS 3*. Boenningstedt: SmartPLS GmbH. Retrieved from <http://www.smartpls.com>.

Shirokova, G., Bogatyreva, K., Beliaeva, T., & Puffer, S. (2016). Entrepreneurial orientation and firm performance in different environmental settings: Contingency and configurational approaches. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(3), 703-727.

Sosna, M., Treviño-Rodríguez, R. N., & Velamuri, S. R. (2010). Business model innovation through trial-and-error learning: the Naturhouse case. *Long range planning*, 43, 383-407.

Spieth, P., Schneckenberg, D., & Ricart, J. E. (2014). Business Model Innovation – State of the Art and Future Challenges for the Field. *R&D Management*, 44(3).

Stone, M. (1974). Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions. *Journal of the Royal Statistical Society*, 36(2), 111-147.

Su, S., Kevin B., & Schoch, H. (2015). The moderating effect of organizational life cycle stages on the association between the interactive and diagnostic approaches to using controls with organizational performance. *Management Accounting Research*, 26, 40-53.

Van Doorn, S., Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2013). Entrepreneurial orientation and firm performance: Drawing attention to the senior team. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 821-836.

Venkatraman, N. & Ramanujan, R. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of management review*, 11(4), 801-814.

Wirtz, B. W. (2019). *Digital Business Models*. Springer Nature Switzerland.

Zott, C. & Amit, R. (2010). Business model design: an activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2/3), 216-226.