

# DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM EMPRESAS NA ÁREA DA SAÚDE

## ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A STUDY IN COMPANIES IN THE HEALTHCARE AREA

### **RAFAEL CALIXTO AGUENA**

Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL)  
aguenarafael@gmail.com  
<https://orcid.org/0009-0005-0721-7338>

### **TIAGO COSTA**

Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL)  
admtiagocosta@gmail.com  
<https://orcid.org/0009-0001-1958-7441>

### **THIAGO COELHO SOARES**

Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL)  
thiago.soares@unisul.br  
<https://orcid.org/0000-0002-7470-6271>

### R E S U M O

A literatura acadêmica atual apresenta progressos na compreensão do desenvolvimento de estratégias empresariais, no sentido de aprimorar aptidões e recursos, para enfrentar a concorrência e as turbulências do ambiente competitivo. Essa pesquisa tem por objetivo analisar a relação da orientação empreendedora e das competências de marketing no desempenho organizacional nas empresas na área da saúde em Gaspar/SC. Para isso utilizou-se de modelagem de equações estruturais para validar o modelo e testar as hipóteses. Como principais resultados destacam-se o efeito direto da competência de marketing no desempenho organizacional e da orientação empreendedora nas competências de Marketing. O efeito direto da orientação empreendedora no desempenho organizacional não foi suportado nessa pesquisa.

### P A L A V R A S - C H A V E

Desempenho organizacional, Orientação empreendedora, Competências de marketing, Empresas na área da saúde, Modelagem de equações estruturais.

### A B S T R A C T

*Current academic literature presents progress in understanding the development of business strategies, in order to improve skills and resources, to face competition and the turbulence of the competitive environment. This research aims to analyze the relationship between entrepreneurial orientation and marketing skills on organizational performance in companies in the health sector in Gaspar/SC. For this, structural equation modeling was used to validate the model and test the*

*hypotheses. The main results include the direct effect of marketing competence on organizational performance and entrepreneurial orientation on marketing skills. The direct effect of entrepreneurial orientation on organizational performance was not supported in this research.*

#### K E Y W O R D S

*Organizational performance, Entrepreneurial orientation, Marketing skills, Health companies, Structural equation modeling.*

## INTRODUÇÃO

Há um grande interesse das empresas em desenvolver certas habilidades-chave como forma de aumentar a competitividade e melhorar seu desempenho (Hamell & Prahalad, 1995; Munuera-Alemán & Rodríguez-Escudero, 2002; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Grant, 2006).

Em geral, as empresas trabalham umas com as outras contratando as competências comerciais e de marketing da empresa, buscando um melhor desempenho organizacional. Na situação atual, diante da concorrência de mercado, caracterizada por mudanças externas no ambiente competitivo, crescente complexidade e rivalidade competitiva, as empresas podem vislumbrar a oportunidade de ajustar suas competências e recursos, de forma a manter a competitividade para sempre nos negócios.

As capacidades competitivas podem ser entendidas como o uso de habilidades e capacidades complexas da empresa em seus processos organizacionais de gestão e atendimento ao cliente, o que proporcionará uma forte vantagem competitiva (Day, 2001). A força competitiva da empresa pode envolver toda a organização, não apenas como simples gestão operacional, mas por meio de critérios tangíveis e intangíveis, que introduzem uma série de mudanças organizacionais complexas, difíceis de copiar e tácitas (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2003). As habilidades competitivas podem ser tão raras que os concorrentes acham difícil copiar; complexo em sua relação com as atividades empresariais para criar maior valor para os clientes e trivial em sua forma complexa de integrar o conhecimento organizacional e seu desempenho competitivo em benefício do consumidor (Grant, 2006).

Nesta pesquisa, tem-se três pilares teóricos: desempenho organizacional (DO), competência de marketing (CM) e orientação empreendedora (OE). Desempenho organizacional, como teoria base da pesquisa, é tratado como a eficiência, eficácia e a efetividade da empresa em atingir determinados objetivos e metas na empresa, é a performance da empresa como um todo, segundo os teóricos Sink e Tuttle (1993).

Já a orientação empreendedora (OE), como fator competitivo, é evidenciada pela tendência da empresa em utilizar o tamanho da introdução da inovação em um produto ou serviço, a eficiência e a tendência a assumir riscos calculados (Covin & Slevin, 1991; Lumpink & Dess, 1996; Wiklund, 1999). Tem-se por base, então, que a OE é o atendimento que o empreendedor dá às cinco

dimensões: autonomia, comportamento inovador, propensão a assumir riscos, comportamento proativo e competitividade agressiva (Lumpink & Dess, 1996).

As competências de marketing de uma empresa servem como fatores-chave em sua competitividade. Esses fatores incluem pesquisa de mercado, precificação de mercado, desenvolvimento de produtos e serviços, gestão de canais de distribuição, promoção e publicidade e gestão de mercado (Vorhies & Harker, 2000). Esses seis fatores, chamados de 6Ps, são os pontos analisados nesta pesquisa na dimensão de competências de marketing.

Empresas na área da saúde podem ser entendidas como aquelas que prestam serviços de cuidados voltados à manutenção, restauração e promoção da saúde humana, sendo essas o *locus* da pesquisa. Considerando o exposto, Qual a relação da orientação empreendedora e das competências de marketing no desempenho organizacional nas empresas na área da saúde? Para atender a proposta de pesquisa, determinou-se o objetivo geral e os específicos indicados a seguir. Analisar a relação da orientação empreendedora e das competências de marketing no desempenho organizacional nas empresas na área da saúde em Gaspar/SC. Especificamente espera-se: Identificar a relação entre a Orientação Empreendedora e Desempenho Organizacional; Mapear a influência das Competências de Marketing no Desempenho Organizacional; Identificar a relação entre a Orientação Empreendedora e as Competências de Marketing; Verificar a interação dos parâmetros de utilização da Orientação Empreendedora e as Competências de Marketing na percepção do Desempenho Organizacional.

Tem-se como relevância neste estudo o teste teórico da relação entre competência de marketing, orientação empreendedora e desempenho organizacional aplicada em empresas na área da saúde. Este estudo se justifica, também, pela relevância do tema empreendedorismo nas empresas e a expansão nos estudos sobre o assunto, bem como, sua importância para a economia do país. Quase 50% das empresas fecham em até três anos por gestão ineficiente conforme dados do IBGE (Nader, 2021).

Além disso, o empreendedorismo é de extrema relevância para o desenvolvimento das empresas. O assunto também se justifica pela importância na qualidade de gestão em empresas ligadas a área da saúde. Gestores podem usufruir dessas informações para fornecer melhores informações baseadas no mercado, apoiar a formulação de estratégias de negócios para o crescimento organizacional e para a manutenção da competitividade do setor.

Analisar o desempenho das competências de marketing para criar uma base para decisões em uma área menos subjetiva torna-se importante. Muitas vezes as competências de marketing acabam sendo consideradas apenas uma área comum nas organizações, na verdade, o seu papel é fundamental para estratégia na continuidade dos negócios. O mercado está cada vez mais dinâmico e precisa de reações às situações que novas questões de pesquisa surgem.

Pesquisas anteriores sobre orientação empreendedora indicam que este construto agrega valor para as organizações e apresenta relação positiva com o desempenho empresarial. (Miller, 1983; Zahra, 1993; Zahra & Covin, 1995; Wiklund & Shepherd, 2005; Horz *et al.*, 2020).

O estudo do desempenho organizacional, por sua vez, envolve desafios no que tange à interação entre a abordagem teórica e a observação empírica do conceito. Isso porque o desempenho organizacional é um conceito multidimensional e complexo cuja excessiva simplificação pode impedir

a avaliação dos resultados da gestão empresarial. Por um lado, o grande número de variáveis usadas na operacionalização do desempenho leva a resultados diferentes e grandes variações nas conclusões, limitando a capacidade de reunir conhecimento. Por outro lado, o uso de variáveis individuais de rentabilidade traz simplificação de um construto complexo e multidimensional, por isso se faz necessário o seu aperfeiçoamento nesse estudo.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o objetivo de analisar a relação da orientação empreendedora e das competências de marketing no desempenho organizacional nas empresas na área da saúde em Gaspar/SC., estabelece-se um conjunto de hipóteses, sustentadas pela literatura que tangencia o tema, para então, elaborar o modelo conceitual de análise deste estudo. Sendo assim, com base nos argumentos precedentes, constroem-se as seguintes hipóteses.

Considerando que a Orientação Empreendedora captura o espírito de criação de novas oportunidades de negócios, as pequenas empresas geralmente enfatizam a realização de empreendimentos arriscados e são as primeiras a apresentar inovações proativas. A concretização desses resultados exige que empresas de serviços manifestem sua OE por meio da competência de marketing e introduzam inovações revolucionárias. A competência de marketing permite que empresas de serviços incorporem tendências emergentes no mercado no desenvolvimento e introdução de ofertas de serviços exclusivas que se alinhem melhor com as necessidades dos clientes, facilitando assim o relacionamento com o cliente. Contra esse pano de fundo, com base na RBV e focando especificamente na função de marketing, propomos a capacidade de marketing como um comportamento empreendedor correspondente que liga a OE ao desempenho e afirmamos que esse relacionamento é mediado pelas competências de marketing (Sok et al., 2017).

A OE é propícia a fornecer a base fundamental sobre a qual as pequenas empresas de serviços obtêm desempenho superior por meio da capacidade de marketing, as pequenas empresas de serviços também devem ter acesso a recursos complementares de marketing para facilitar o desenvolvimento da capacidade de marketing (Sok et al., 2017).

A partir dessa argumentação e embasada em estudos anteriores apresenta-se a primeira hipótese. A orientação empreendedora aumenta as competências de marketing são defendidas pelos seguintes autores: Reis Neto (2013); Sok et al. (2017); Soares et al. (2019); Fuchs et al. (2020); Matte et al. (2020).

HI – orientação empreendedora influencia positivamente as competências de marketing.

As competências de marketing refletem a capacidade de uma empresa de realizar atividades de marketing, promover o negócio, estabelecer posição no mercado, identificar mercados-alvo, conduzir análises de mercado, promover o negócio, estabelecer e atingir metas de vendas e definir e atingir metas de lucro. As competências de marketing são mecanismos de vinculação ao cliente, por meio do qual as empresas identificam e atendem às necessidades do cliente. É necessário um comprometimento substancial de recursos complementares de marketing para apoiar

a ideologia empreendedora da empresa e facilitar a aplicação da capacidade de marketing. Esses compromissos de recursos podem ser críticos para fornecer à pequena empresa de serviços o suporte necessário para facilitar o desenvolvimento e a entrega de ofertas de serviços superiores aos clientes de maneiras melhores do que os concorrentes (Sok *et al.*, 2017).

Com a dotação de recursos de marketing, o valor da OE aumenta porque fornece às pequenas empresas de serviços a condição necessária sob a qual elas têm o suporte necessário para se relacionar com os clientes e oferecer ofertas de serviços superiores aos clientes, obtendo assim vantagens de pioneirismo e alcançar um desempenho superior. Por outro lado, quando pequenas empresas de serviços são privadas de recursos de marketing, elas carecem dos fatores fundamentais necessários para desenvolver a capacidade de marketing. Conseqüentemente, eles podem ser impedidos de alcançar um desempenho superior, uma vez que são impedidos de se envolver em atividades empresariais e carecem dos recursos críticos para oferecer ofertas superiores aos clientes que os colocam à frente de seus concorrentes (Sok *et al.*, 2017).

A partir dessa argumentação e embasada em estudos anteriores apresenta-se a segunda hipótese. As competências de marketing potencializam o desempenho organizacional é defendida pelos seguintes autores: Reis Neto (2013); Fuchs *et al.* (2020); Soares, Soares e Pereira (2021); Trindade (2022).

H2 – competências de marketing influenciam positivamente o desempenho organizacional.

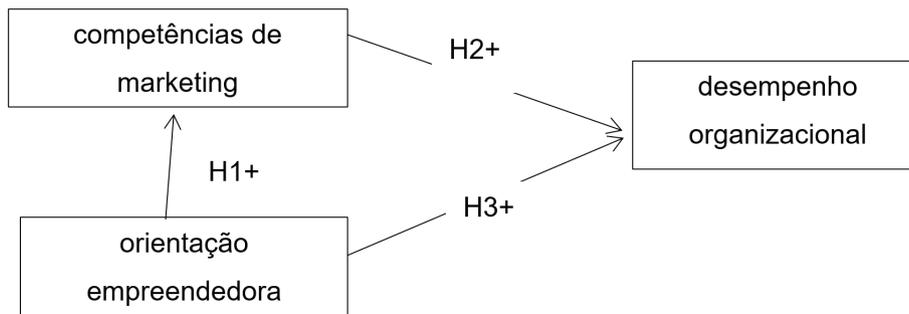
Sok *et al.* (2017) sugere que entender a relação orientação empreendedora e desempenho organizacional requer uma compreensão mais completa e uma investigação mais profunda dos mecanismos (mediadores) e condições (moderadores) que ajudam a traduzir a OE em desempenho superior. Os benefícios de desempenho da OE são baixos quando não há atividades empreendedoras correspondentes ocorrendo, assim o poder explicativo da relação OE-desempenho pode ser prejudicado se o OE não for convertido em ações apropriadas. Considerando a propensão das empresas em inovar com frequência e assumir riscos, elas frequentemente se deparam com retornos incertos e altos custos caso ocorram falhas. O potencial da OE pode não ser realizado se houver falta de recursos porque tais condições inibem a implementação real do espírito empreendedor da empresa.

A orientação empreendedora tem uma relação positiva e significativa com o desempenho de pequenas empresas de serviços. O estudo de Sok *et al.* (2017) mostra que a OE influencia o desempenho de pequenas empresas de serviços por meio de atividades empreendedoras realizadas com forte foco em marketing. Para alcançar um desempenho superior, pequenas empresas de serviços precisam implementar OE por meio da capacidade de marketing, que representa uma importante manifestação comportamental da OE da pequena empresa de serviços e a chave para alcançar um desempenho superior.

A partir dessa argumentação e embasada em estudos anteriores apresenta-se a terceira hipótese. A orientação empreendedora potencializa o desempenho organizacional é defendido por: Reis Neto (2013); Soares e Melo (2014); Lima *et al.* (2019); Trindade (2022); Agostineto *et al.* (2022).

H3 - orientação empreendedora influencia positivamente o desempenho organizacional.

O modelo da pesquisa é apresentado na Figura 1.

**Figura 1 – Modelo da pesquisa**

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2024).

## PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Esta pesquisa, quanto sua finalidade, é básica, pois busca a ampliação do conhecimento. Quanto aos seus propósitos, ela é descritiva porque visa descrever as características de uma população, ou identificar relações entre variáveis. (Gil, 2017). Referente aos métodos empregados, a natureza dos dados é quantitativa com coleta de dados por questionário. E por fim, os dados foram analisados por modelagem de equações estruturais das amostras de empresas ativas, cujas atividades econômicas são da área da saúde, no município de Gaspar, em Santa Catarina (SC).

Segundo o Painel Mapa de Empresas (Brasil, 2022), Gaspar - SC possui 10.570 empresas ativas. Dessas, 226 foram selecionadas para compor o universo da pesquisa, com base nos dados de 01 de agosto de 2022. No total, 91 empresas responderam ao questionário. Para seleção, foram considerados os seguintes filtros: Região: Sul; UF: Santa Catarina; Município: Gaspar; Atividade econômica: Atividade médica ambulatorial com recursos para realização de exames complementares, Atividade médica ambulatorial com recursos para realização de procedimentos cirúrgicos, Atividade médica ambulatorial restrita a consultas, Atividade odontológica, Atividades de acupuntura, Atividades de apoio à gestão de saúde, Atividades de assistência psicossocial e à saúde a portadores de distúrbios psíquicos, deficiência mental e dependência química e grupos similares não especificados anteriormente, Atividades de atenção ambulatorial não especificadas anteriormente, Atividades de atendimento em pronto-socorro e unidades hospitalares para atendimento a urgências, Atividades de atendimento hospitalar, exceto pronto-socorro e unidades para atendimento a urgências, Atividades de bancos de leite humano, Atividades de centros de assistência psicossocial, Atividades de condicionamento físico, Atividades de enfermagem, Atividades de estética e outros serviços de cuidados com a beleza, Atividades de fisioterapia, Atividades de fonoaudiologia, Atividades de fornecimento de infraestrutura de apoio e assistência a paciente no domicílio, Atividades de práticas integrativas e complementares em saúde humana, Atividades de profissionais da área de saúde não especificadas anteriormente, Atividades de profissionais da nutrição, Atividades de psicologia e psicanálise, Atividades de reprodução humana assistida,

Atividades de serviços de complementação diagnóstica e terapêutica não especificadas anteriormente, Atividades de terapia de nutrição enteral e parenteral, Atividades de terapia ocupacional, Clínicas e residências geriátricas, Laboratório de anatomia patológica e citológica, Laboratórios clínicos, Outras atividades de atenção à saúde humana não especificadas anteriormente, Serviço de diálise e nefrologia, Serviço de hemoterapia, Serviço de laboratório óptico, Serviço de litotripsia, Serviços de diagnóstico por imagem com uso de radiação ionizante, exceto tomografia, Serviços de diagnóstico por imagem sem uso de radiação ionizante, exceto ressonância magnética, Serviços de diagnóstico por métodos ópticos - endoscopia e outros exames análogos, Serviços de diagnóstico por registro gráfico - ECG, EEG e outros exames análogos, Serviços de prótese dentária, Serviços de quimioterapia, Serviços de radioterapia, Serviços de remoção de pacientes, exceto os serviços móveis de atendimento a urgências, Serviços de ressonância magnética, Serviços de tomografia, Serviços de vacinação e imunização humana, Serviços móveis de atendimento a urgências, exceto UTI móvel, e UTI móvel.

## Coleta de dados

Foi encaminhado e-mail para o responsável de cada empresa selecionada para responderem o instrumento de pesquisa, entre os dias 06 de março de 2023 a 12 de abril de 2023. Como houve baixa adesão por e-mail, optou-se por enviar mensagens via aplicativo Whatsapp, entre os dias 20 de março de 2023 a 12 de abril de 2023. A relação das empresas participantes foi adquirida junto a Prefeitura Municipal de Gaspar – SC, no setor de Desenvolvimento Econômico.

O questionário é constituído de duas partes. A primeira corresponde a dados que traçam o perfil da empresa. A segunda parte são os construtos verificados para atingir o objetivo específico (c). Esta segunda parte utiliza-se de uma escala numérica de variação de 1 a 7, sendo 1 “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente. Quanto maior for a abrangência entre os pontos utilizados na escala, maior é a precisão da resposta do participante, se concorda ou discorda da afirmação (Hair Jr *et al.*, 2009). As explicações necessárias para responder e o link para o questionário elaborado no Google Forms foram enviados por e-mail e Whatsapp ao participante. Foram comparadas as respostas, em função das ondas de estímulos, para verificar se existe diferenças estatísticas significativas.

Para atingir os objetivos específicos (a) e (b), foi realizada uma revisão sistemática de literatura sobre os conceitos de Orientação Empreendedora (OE), Competências de Marketing (CM) e Desempenho Organizacional (DO) conforme literatura da área de gestão e negócios disponível nas bases da Directory of Open Access Journals (DOAJ), SciELO.org e Web of Science. Os termos de busca utilizados foram: desempenho organizacional, competências de marketing, orientação empreendedora. As publicações dos últimos cinco anos foram selecionadas para compor o corpus teórico do trabalho.

## Procedimento da análise

Modelagem de Equações Estruturais (MEE) foi o método utilizado por ser uma análise multivariada das propriedades psicométricas das escalas de mensuração. Constitui-se de uma análise das relações de dependência e da análise fatorial, considerando aspectos da regressão múltipla e fatores como variáveis latentes e construtos, ou seja, segundo Hair Jr *et al.* (2009), examina a estrutura de correlação expressa em uma série de equações, como uma série de equações de regressão múltipla, que descrevem todas as relações entre os construtos (variáveis dependentes e independentes) envolvidos na análise.

O software utilizado foi o SmartPLS 4, para executar o método de estimação por mínimos quadrados parciais (PLS). Essa escolha - modelagem de equações estruturais usando o método de ajuste de mínimos quadrados - justifica-se como adequada se o objetivo da pesquisa for o desenvolvimento de teorias (Hair *et al.*, 2017).

Segundo Bido e Silva (2019): a modelagem de equações estruturais com estimação de mínimos quadrados (PLS-SEM) nas áreas de ciências sociais e comportamentais tem se mostrado um excelente método para avaliação de relações entre estruturas. Assim, após a definição do método e do software, o próximo passo envolveu a integração dos modelos de medição e estruturais no SmartPLS4®, por meio do carregamento dos dados primários da pesquisa, coletados por meio do questionário.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Após a coleta de dados, partiu-se para a análise dos dados. Inicia-se com a análise do perfil dos 91 respondentes e em seguida análise e construção do modelo inicial e modelo ajustado. Por último, são apresentadas as considerações sobre as hipóteses da pesquisa.

Com os dados iniciais coletados, a próxima etapa foi alimentar o software SmartPLS 4 para realizar o cálculo do algoritmo. O modelo inicial, contendo as variáveis latentes e indicadores. Partiu-se para a verificação das cargas cruzadas (Tabela I), em que, após os ajustes, todas as variáveis corresponderam aos parâmetros estabelecidos, o que indica que o modelo possui Validade Discriminante.

**Tabela I - Cargas cruzadas do modelo final**

	Competência de Marketing	Desempenho Organizacional	Orientação Empreendedora
CM01	0.856	0.590	0.574
CM02	0.863	0.546	0.565
CM03	0.853	0.543	0.628

	<b>Competência de Marketing</b>	<b>Desempenho Organizacional</b>	<b>Orientação Empreendedora</b>
CM04	0.857	0.618	0.623
CM05	0.790	0.597	0.528
CM06	0.724	0.579	0.472
CM07	0.693	0.462	0.526
CM10	0.641	0.620	0.431
CM13	0.667	0.475	0.553
CM14	0.764	0.508	0.601
CM16	0.774	0.389	0.527
CM17	0.817	0.464	0.606
CM18	0.886	0.581	0.598
CM19	0.895	0.585	0.593
CM20	0.808	0.497	0.357
CM21	0.851	0.570	0.490
DOI	0.499	0.856	0.283
DO2	0.522	0.864	0.256
DO3	0.589	0.902	0.388
DO4	0.620	0.887	0.426
DO6	0.567	0.779	0.473
DO7	0.592	0.814	0.357
DO8	0.566	0.748	0.389
OE1	0.471	0.385	0.712
OE2	0.451	0.290	0.720
OE3	0.641	0.386	0.730
OE4	0.565	0.367	0.808
OE5	0.513	0.287	0.765
OE6	0.377	0.128	0.685
OE7	0.413	0.339	0.651
OE8	0.391	0.270	0.646

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR COM DADOS DA PESQUISA (SMARTPLS 4, 2023).

O próximo aspecto verificado foi o critério HTMT. Conforme Tabela 2, os valores ficaram dentro dos parâmetros determinados para a Razão Heterotraço-Monotraço, conforme estipulado por Henseler, Ringle e Sarstedt (2015). Essa é uma forma de verificação dupla para a Validade Discriminante, pois nem sempre a análise das cargas cruzadas pode identificar problemas de validade discriminante (Henseler; Ringle & Sarstedt, 2015).

**Tabela 2 - Razão Heterotraço-Monotraço (HTMT) do modelo final**

	Competência de Marketing	Desempenho Organizacional	Orientação Empreendedora
Competência de Marketing			
Desempenho Organizacional	0.713		
Orientação Empreendedora	0.727	0.474	

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR COM DADOS DA PESQUISA (SMARTPLS 4, 2023).

Na Tabela 3, verificou-se, novamente, a confiabilidade e validez.

**Tabela 3 - Confiabilidade e validez do modelo final**

	Alfa de Cronbach	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Variância Média Extraída (AVE)
Competência de Marketing	0.962	0.964	0.966	0.640
Desempenho Organizacional	0.928	0.930	0.942	0.701
Orientação Empreendedora	0.865	0.875	0.894	0.513

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR COM DADOS DA PESQUISA (SMARTPLS 4, 2023).

Todos os construtos continuaram com os valores dentro dos parâmetros estipulados. Dessa forma, com os parâmetros anteriores analisados, confirma-se que o modelo final possui Validade Discriminante, Validade Convergente e Confiabilidade do construto.

Após a análise do modelo de mensuração, passou-se para a verificação do modelo estrutural.

Em relação ao VIF, verificou-se a colinearidade do modelo ajustado. Essa análise se faz necessária para que a inferência dos resultados seja confiável (Hair *et al.*, 2017).

A Tabela 4 apresenta o VIF do modelo ajustado.

**Tabela 4 - VIF do modelo final**

Variável	VIF	Variável	VIF	Variável	VIF
CM01	4.167	CM17	4.835	DO7	2.401
CM02	5.788	CM18	6.495	DO8	1.872
CM03	5.898	CM19	5.135	OE1	2.011
CM04	5.706	CM20	4.864	OE2	2.025
CM05	3.739	CM21	5.878	OE3	2.413
CM06	3.730	DO1	5.940	OE4	2.302
CM07	2.215	DO2	6.545	OE5	2.362
CM10	1.848	DO3	4.411	OE6	1.885
CM13	3.834	DO4	3.798	OE7	1.859
CM14	4.424	DO6	2.245	OE8	2.039
CM16	3.567				

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR COM DADOS DA PESQUISA (SMARTPLS 4, 2023).

Na Tabela 4, identifica-se três variáveis que estão fora do valor limítrofe estabelecido que é 5. As variáveis são DO04, com 5.940; DO05, com 6.545 e OE11 com 5.120. Porém, são parâmetros aceitáveis para a área de ciências sociais aplicadas.

A avaliação dos Coeficientes de Determinação de Pearson ( $R^2$ ) é mostrada a seguir (Tabela 5), em que se avalia variância das variáveis endógenas (Ringle; Silva & Bido, 2014). Para Cohen (1988), nas ciências sociais, o  $R^2$  fica estipulado da seguinte maneira:  $R^2 \leq 2\%$  é considerado efeito pequeno;  $R^2 \leq 13\%$  efeito médio e  $R^2 \leq 26\%$  efeito grande.

**Tabela 5 - Coeficiente de Determinação de Pearson ( $R^2$ ) do modelo final**

	$R^2$
Competência de Marketing	0.468
Desempenho Organizacional	0.462

FONTE: ELABORADO PELO AUTOR COM DADOS DA PESQUISA (SMARTPLS 4, 2023).

Como visto na Tabela 5, os valores de  $R^2$  do construto Competência de Marketing e o do Desempenho Organizacional estão correspondendo a um efeito grande, pois correspondem a  $R^2 \leq 26\%$ .

O modelo final ficou composto por 31 variáveis. A lista delas está no Quadro I.

**Quadro I - Variáveis do modelo final**

<b>Variável do Modelo</b>	<b>Questões</b>
CM01	Nossa habilidade de pesquisar o mercado nos ajuda a encontrar muitos novos clientes
CM02	A nossa pesquisa de mercado nos ajuda a desenvolver efetivos programas de marketing.
CM03	Usamos as informações da nossa pesquisa de mercado de forma muito mais efetiva.
CM04	A nossa capacidade de avaliação da pesquisa de mercado nos ajuda a desenvolver melhores programas de marketing.
CM05	O estabelecimento do preço tem um maior impacto no sucesso do nosso programa de marketing.
CM06	A nossa abordagem de preço é muito mais efetiva.
CM07	Conhecemos as táticas de preço dos nossos concorrentes muito melhores do que eles conhecem as nossas.
CM10	Nosso espaço físico é o melhor canal de venda de nossos produtos/serviços.
CM13	Praticamos um melhor trabalho no desenvolvimento de novos produtos/serviços.
CM14	O desenvolvimento de nossos produtos/serviços nos dá uma vantagem no mercado.
CM16	A propaganda é um componente vital no nosso programa de promoção.
CM17	Nossas promoções de marketing são muito mais efetivas.
CM18	Nossas propagandas são muito mais eficazes.
CM19	Nossas habilidades de segmentar e estabelecer um mercado-alvo nos ajuda a competir no mercado.
CM20	Gerenciamos o nosso programa de marketing muito bem.
CM21	Nossas habilidades de gestão de marketing nos dão uma vantagem competitiva.
DO1	Retorno de investimento
DO2	Rentabilidade geral
DO3	Crescimento das vendas
DO4	Crescimento da sua quota de mercado
DO6	Marca e imagem da empresa
DO7	Desempenho total da empresa
DO8	Satisfação dos clientes
OE1	A alta direção da empresa tem uma forte ênfase na pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias e inovações de nossos produtos/serviços.
OE2	Nos últimos anos, a empresa desenvolveu muitas novas linhas de produtos/serviços.

OE3	No relacionamento com os concorrentes, a empresa sempre inicia ações inovadoras que são seguidas pelas outras empresas.
OE4	Com muita frequência, a empresa é a primeira a introduzir novos produtos/serviços, novas técnicas administrativas, novas tecnologias etc.
OE5	Sempre a empresa adota uma nova postura competitiva no relacionamento com as outras empresas concorrentes.
OE6	A alta direção da empresa tem uma forte inclinação a assumir projetos de alto risco, com chances de alto retorno.
OE7	A alta direção da empresa acredita que devido à natureza do ambiente de negócio, atos de audácia e abrangência são necessários para alcançar os seus objetivos.
OE8	Quando a tomada de decisão envolve incertezas, a alta direção da empresa adota postura ousada e agressiva no intuito de maximizar as potenciais oportunidades que aparecem.

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2024).

Ao testar as hipóteses (Tabela 6), temos os valores de T e p, e o Coeficiente de caminho.

**Tabela 6 - Teste das hipóteses**

	Coeficiente de caminho	Estatística T	Valores de P	Resultado
Competência de Marketing -> Desempenho Organizacional	0.706	8.840	0.000	Suportada
Orientação Empreendedora -> Competência de Marketing	0.684	11.483	0.000	Suportada
Orientação Empreendedora -> Desempenho Organizacional	-0.040	0.462	0.644	Não suportada

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES (2024).

Em relação ao Coeficiente de caminho, por padrão, devem estar entre  $-1$  e  $+1$ , sendo que os valores próximos a  $+1$  representam fortes relações positivas e os valores próximos a  $-1$  correspondem ao inverso (Hair *et al.*, 2017). O resultado identifica que a hipótese 3 - Orientação empreendedora influencia positivamente o Desempenho organizacional -, não se sustenta, pois apresenta Coeficiente de caminho de  $-0.040$ . Os valores de T devem corresponder a valores superiores a  $1,96$ . Novamente, a hipótese 3 não alcança o valor estipulado. Em valores de P, que de acordo com Hair *et al.* (2017) deve corresponder a valores menores que  $0,05$ , levando em conta o nível de significância de  $5\%$ , a hipótese 3 atingiu o valor de  $0.644$ , o que confirma que essa hipótese não é suportada.

A seguir, é apresentada a análise das hipóteses.

## Análise das hipóteses

Esta subseção trata da análise das hipóteses. Após a análise dos dados, identificou-se, em suma, que a orientação empreendedora influencia positivamente as competências de marketing; as competências de marketing influenciam positivamente o desempenho organizacional; porém, a orientação empreendedora não influencia positivamente o desempenho organizacional.

Constatou-se, também, que o perfil das empresas respondentes é:

Empresas de único proprietário;

Empresas de atividades vinculadas a: as atividades de: Atividade médica ambulatorial com recursos para realização de exames complementares; Atividade médica ambulatorial com recursos para realização de procedimentos cirúrgicos; Atividade odontológica; Atividades de condicionamento físico; Atividades de estética e outros serviços de cuidados com a beleza; Atividades de fisioterapia; e Atividades de profissionais da nutrição;

Com tempo de mercado que não completaram, ainda, uma década de funcionamento.

A seguir, as hipóteses são analisadas com mais detalhes e são confrontados os resultados com a literatura encontrada em outros tipos de área de atuação, como setor do vestuário e da tecnologia, haja visto que na área da saúde não houve publicações nesse campo de abordagem.

### HI – orientação empreendedora influencia positivamente as competências de marketing.

A hipótese I é suportada e apresenta forte relação positiva, com Coeficiente de caminho de 0,684. Estudos como de Mello *et al.* (2006) também revelam que empresas com forte orientação empreendedora apresentam elevados níveis de competência de marketing. A pesquisa de Matte *et al.* (2020) converge com este entendimento porque empresas que buscam a inovação, estando preocupadas em entender e atender seus clientes, criam e inventam novas formas de negócio, de relação, de produto e/ou serviços, se arriscam mais e posicionam-se à frente de seus concorrentes.

Os termos encontrados na literatura que sintetizam a influência da orientação empreendedora são: Investimento em Pesquisa & Desenvolvimento; Lançamento de novas linhas de produtos/serviços; Busca de formas diferentes para desenvolver soluções; Pioneirismo na introdução de produtos/serviços/tecnologias; Iniciativas que causam reações na concorrência; Monitoramento de necessidades dos clientes; Investimento em projetos de alto risco; Ousadia em explorar oportunidades; Busca por participação de mercado; Monitoramento da concorrência; Esforços para eliminar a concorrência.

Os resultados evidenciam que a variável OE4 possui a maior carga fatorial no construto Orientação empreendedora, com 0.808. Isto é, com muita frequência, a empresa é a primeira a introduzir novos produtos/serviços, novas técnicas administrativas, novas tecnologias etc. Esse resultado é corroborado pelos estudos de Artifon *et al.* (2020), em que seus resultados demonstraram que as empresas apresentam caráter inovador e as organizações são guiadas principalmente pela visão de seus principais gestores. Ou seja, a inovação está presente nas empresas e, entre outros fatores, deve-se a capacidade do gestor de empreender com inovação.

A segunda afirmação mais relevante foi a OE5, sempre a empresa adota uma nova postura competitiva no relacionamento com as outras empresas concorrentes. Este resultado é encontrado em pesquisa como a de Frare e Bauren (2020), que concluíram que a combinação das diversas dimensões da OE é uma forma de empresas conseguirem formas de vantagem competitiva.

A afirmação com menor carga fatorial foi a OE8, quando a tomada de decisão envolve incertezas, a alta direção da empresa adota postura ousada e agressiva no intuito de maximizar os potenciais oportunidades que aparecem. Na pesquisa de Frare e Bauren (2020), a ousadia e agressividade também não demonstraram pertinência às empresas.

A próxima hipótese analisada é a hipótese 2.

## **H2 – competências de marketing influenciam positivamente o desempenho organizacional.**

A hipótese 2 foi sustentada e apresenta Coeficiente de caminho de 0,706, o maior do modelo proposto. Essa hipótese é corroborada em outras pesquisas, como a de Matte *et al.* (2020), em que, independentemente do porte da empresa, as empresas entendem que as competências de marketing são determinantes-chave de sua vantagem competitiva e, conseqüentemente, de seu desempenho.

As competências analisadas focaram os 6Ps de Marketing, a saber: pesquisa de mercado, precificação de mercado, desenvolvimento de produtos e serviços, gestão de canais de distribuição, promoção e publicidade e gestão de mercado. Em algumas literaturas, como na pesquisa de Mello *et al.* (2006) são encontrados termos que se direcionam para as 6 dimensões do marketing, como: Qualidade dos serviços e ofertas; Processo de desenvolvimento de novos serviço; Conhecimento dos clientes; Conhecimento das tendências do setor; Habilidade para diferenciar as ofertas de serviços; Conhecimento da concorrência; Habilidade para segmentar e focalizar mercados; Efetividade do controle de custos; Consciência das fraquezas organizacionais de marketing; Efetividade dos programas de precificação; Processo de planejamento de marketing; Integração das atividades de marketing; Consciência das forças organizacionais de marketing; Localização das instalações; Efetividade das relações públicas; Imagem; Efetividade de propaganda; Exatidão das previsões de rentabilidade e lucro; Alocação de recursos a departamento de marketing; Controle e avaliação das atividades de marketing.

As três variáveis que obtiveram maior valor de carga fatorial foram, em sequência, as que correspondem a: Nossas habilidades de segmentar e estabelecer um mercado-alvo nos ajuda a competir no mercado (CM19); Nossas propagandas são muito mais eficazes (CM18); e A nossa pesquisa de mercado nos ajuda a desenvolver efetivos programas de marketing (CM02). Entende-se, portanto, que o conhecimento do público-alvo, a efetividade da propaganda e o conhecimento das tendências do setor possuem relevância para os respondentes. Mello *et al.* (2006) obtiveram mesma percepção na sua pesquisa, em que o foco no cliente ficou evidenciado e que empresas com forte orientação empreendedora possuem forte competências de marketing. A comunicação no marketing é, também, um ponto-chave na competência de marketing na pesquisa apresentada por Matte *et al.* (2020). Porém, a efetividade da propaganda na pesquisa de Mello *et al.* (2006) é

considerada uma deficiência nas empresas pesquisadas no estudo deles. Assim, na área da saúde, considera-se que a propaganda possui relevância para o desempenho organizacional e nas competências de marketing.

A variável com menor valor de carga fatorial foi “Nosso espaço físico é o melhor canal de venda de nossos produtos/serviços”. Compreende-se que no critério “praça” (CM10), o espaço físico tem certa relevância, assim como constatado por Mello *et al.* (2006).

A seguir, a hipótese 3 é analisada à luz da literatura.

### **H3 - orientação empreendedora influencia positivamente o desempenho organizacional.**

A hipótese 3 não foi suportada. O Coeficiente de caminho resultou em -0,040. Esse resultado contraria o disposto em outras pesquisas como Mello *et al.* (2006), Lazzarotti *et al.* (2015), Frare e Bauren (2020), Matte *et al.* (2020), cujas pesquisas evidenciaram forte influência da orientação empreendedora no desempenho organizacional.

Uma possibilidade desse resultado ter sido identificado para empresas da área da saúde é que a orientação empreendedora está vinculada com a capacidade de inovar, assumir riscos, e uma tendência a ser agressiva em relação aos concorrentes e proativa quanto às oportunidades de mercado (Lumpkin & Dess, 1996). Para efetivar a orientação empreendedora, o gestor precisa assumir papel empreendedor, ou seja, são nos atos e gestos empreendedores do gestor que a orientação empreendedora assume relevância. Assim, a hipótese 3 não ser suportada denota que os gestores da área da saúde ainda estão aquém de assumir um papel empreendedor, inovador, agressivo, proativo frente a concorrência para melhorar o desempenho organizacional de sua empresa.

A variável Crescimento das vendas (DO3) apresentou maior grau de valorização do desempenho organizacional, com carga fatorial de 0.902. A variável de menor valor foi Satisfação dos clientes (DO8). Dessa forma, é possível afirmar que as empresas da área da saúde estão com foco na valorização das vendas, mas com menos atenção à satisfação dos clientes. A visão econômica está se sobrepondo à visão de proximidade com o cliente.

Matte *et al.* (2020, p. 120-121) afirmam que,

*do ponto de vista do cliente, se ele possui uma loja que entende suas vontades (relacionamento estreito), que disponibiliza o mix desejado, que possui os produtos que estão dentro dos valores que se propõe a pagar e que se comunica com ele (seja marca, produtos e/ou lançamentos), qual seria o motivo para não comprar nessa loja?*

Além disso, para os autores, Matte *et al.* (2020) não será necessário ter um sistema de precificação ou monitorar os preços exercidos no mercado, porque os clientes estarão dispostos a pagar o valor imposto e não serão os concorrentes que irão direcionar os preços praticados pela empresa.

Assim, mesmo que a variável Satisfação do cliente tenha valor significativo, sendo 0,748, é importante que as empresas na área da saúde equalizem o crescimento das vendas com a satisfação do cliente, por estarem intimamente ligadas.

A próxima seção traz a conclusão da pesquisa, conforme a análise dos dados e a literatura.

## CONCLUSÃO

Essa pesquisa teve por objetivo analisar a relação da orientação empreendedora e das competências de marketing no desempenho organizacional nas empresas na área da saúde em Gaspar/SC. Para isso, inicialmente foi realizada uma revisão da literatura para construção de um modelo teórico e hipóteses da pesquisa. Após a coleta de dados de campo utilizou-se de modelagem de equações estruturais para validar o modelo e testar as hipóteses.

A pesquisa tem caráter também bibliográfico e documental, pois para atingir os objetivos específicos foi necessária a análise de publicações da área e a análise de dados governamentais. Para os demais objetivos específicos foram feitos testes de hipóteses. Como principais resultados destacam-se o suporte das hipóteses (H1 e H2) do efeito direto da competência de marketing no desempenho organizacional e da orientação empreendedora nas competências de Marketing. O efeito direto da orientação empreendedora no desempenho organizacional não foi suportado.

Como limitação da pesquisa destaca-se que apesar da amostra ser relevante para o universo estudado, esta pesquisa limita-se ao resultado do município onde a pesquisa foi realizada, não sendo possível uma extrapolação para outras regiões ou para o país. Para pesquisas futuras sugere-se uma extrapolação do universo estudado para que os resultados empíricos possam ser validados para regiões maiores.

## REFERÊNCIAS

- Agostineto, R. C.; Soares, T. C.; Mazon, G. & Soares, S. V. (2022) Influence of intellectual capital and individual absorptive capacity on innovation performance. *Revista de Administração da UFSM*, 15 (2), 270–289.
- Artifon, R. L., Cassol, A., Cunha, J. A. C. da, & Bonett, A. (2020). Orientação empreendedora e a capacidade de inovação de micro e pequenas empresas do setor de serviços. *Revista De Gestão E Projetos*, 11(1), 74–93. <https://doi.org/10.5585/gep.v11i1.13328>
- Bido, D. de S., & da Silva, D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino E Pesquisa*, 20(2), 488-536. <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1545>
- Brasil (2022). Mapa de empresas. Brasília, 2022.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Covin, J. G.; Slevin, D. P. (1991) A conceptual model of entrepreneurship as firma behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16 (1), 7-25.
- Day, G. S. (2001) *A empresa orientada para o mercado*. Porto Alegre: Bookman.
- Frare, A. B., & Beuren, I. M. (2020). Effects of information on job insecurity and work engagement in times of pandemic. *RAE – Revista de Administração de Empresas (Journal of Business Management)*, 60(6), 400-412. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200604>

- Fuchs, P.; Raulino, C.; Conceição, D.; Neiva, S.; Amorim, W.S.D.; Soares, T.C.; Lima, M. A. De; Lima, C.R. M. De; Soares, J.C. & Guerra, J.B.S.O.D.A. A.. (2020) Promoting sustainable development in higher education institutions: the use of the balanced scorecard as a strategic management system in support of green marketing. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 21 (7), 1477-1505.
- Gil, A. C.. (2017) Como elaborar projetos de pesquisa. 6 São Paulo: Atlas.
- Grant, R. M. Dirección estratégica. 5 Cizur Menor: Thomson Civitas.
- Hair Jr, J. F.; Black, W. C.; Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2009) *Multivariate data analysis*. 7 Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2017) *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 2nd Edition, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, CA.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1995) Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hitt, M. A.; Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2003) *Administração estratégica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Horz, V., Frare, A. B., Curz, A. P. C. & Barbosa, M. A. G. (2020) Orientação empreendedora em instituições públicas de ensino superior. *Revista de Administração FACES Journal*, 19 (3).
- Lazzarotti, F., Silveira, A. L. T. da ., Carvalho, C. E., Rossetto, C. R., & Sychoski, J. C.. (2015). Orientação Empreendedora: Um Estudo das Dimensões e sua Relação com Desempenho em Empresas Graduas. *Revista De Administração Contemporânea*, 19(6), 673–695. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151829>
- Lima, M.V.A.; Soares, T.C.; Herling, L.H.D. & Mazon, G. Business life cycle: study with small suinoculture company. *Custos e @gronegocio on line*, 15 (3).
- Lumpkin, G. & Dess, G. (1996) Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, 21 (1), 135-173.
- Matte, J.; Milan, G.; Ganzer, P.; Graciola, A.; Chais, C. & Olea, P. (2020) A influência das capacidades especializadas de marketing e da orientação empreendedora no desempenho do comércio varejista de vestuário. *Revista Brasileira de Marketing*, 19(1), 106-125.
- Mello, S. C. B. et al.. (2006) Orientação empreendedora e competências de marketing no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. *Revista O&S*, 13(36), 185-202.
- Miller, D. (1983) The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29 (7), 770–791.
- Munuera-Alemán, J. L.& Rodríguez-Escudero, A. I. (2002) *Estrategias de marketing: teoría y casos*. Madrid: Pirámide.
- Nader, D. (2021) Quase 50% das empresas fecham em até três anos. *Contábeis*, 28 set.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004) *O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Reis Neto, J. F. et al.. (2013) As conexões entre orientação empreendedora, capacidade de marketing e a percepção do desempenho empresarial: evidências empíricas das micro e pequenas empresas varejistas. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 14, 236-271.
- Ringle, C. M., da Silva, D., & Bido, D. de S. (2014). Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do Smartpls. *ReMark - Revista Brasileira De Marketing*, 13(2), 56–73. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Sink, D. S. & Tuttle, T. C. (1993) *Planejamento e medição para performance*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Soares, J.; Sarquis, A.; Cohen, E. D. & Soares, T. (2019) Social media marketing communication: effect of interactivity and vividness on user engagement. *Revista Brasileira de Marketing*, 18 (4), 244-268.
- Soares, J.C.; Soares, T. C. & Pereira, M. L. (2021) Os influenciadores realmente influenciam? O efeito dos influenciadores digitais na intenção de compra. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 11.
- Soares, T. C. & Melo, P. A. (2014) Avaliação de desempenho organizacional: um mapeamento em periódicos nacionais. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 7 (2).
- Sok, P.; Snell, L.; Lee, W. J. & Sok, K. M. (2017) Linking entrepreneurial orientation and small service firm performance through marketing resources and marketing capability: A moderated mediation model. *Journal of Service Theory and Practice*, 27 (1), 231-249.

- Trindade, M. R. (2022) A influência das barreiras de exportação no processo de internacionalização da cachaça de alambique. 2022. 75 f.. Dissertação (Mestrado em Administração em Gestão Internacional) - Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo.
- Vorhies, D. W. & Harker, M. (2000) The capabilities and performance advantages of market-driven firms: An empirical investigation. *Australian Journal of Management*, 25 (2), 145-171.
- Wiklund, J. (1999) The sustainability of entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (1), 37-49.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. (2005) Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20 (1), 71-91.
- Zahra, S. A. (1993) A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour: a critique and extension. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 16 (4), 5-21.
- Zahra, S. & Covin, J. G. (1995) Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10 (1), 43-58.