



## PERFIL EMPREENDEDOR E CAPACIDADE DE INOVAÇÃO DAS INDÚSTRIAS BONELEIRAS DA REGIÃO SERIDÓ DO RIO GRANDE DO NORTE

### ENTREPRENEUR PROFILE AND INNOVATION CAPACITY OF BONELEIRAS INDUSTRIES IN THE SERIDÓ REGION OF RIO GRANDE DO NORTE

*Ricardo Aladim Monteiro* <sup>(1)</sup>

*Universidade Federal do Cariri/UFCA, Juazeiro do Norte - CE*

*Lieda Amaral de Souza* <sup>(2)</sup>

*BSSP Centro Educacional, Goiânia -GO*

*Lais Karla da Silva Barreto* <sup>(3)</sup>

*Universidade Potiguar/UNP, Natal-RN*

*Allan Gustavo Freire da Silva* <sup>(4)</sup>

*Universidade Federal de Campina Grande/UFCCG, Sumé-PB*

#### RESUMO

Os produtos têxteis importados preocupam devido a sua grande proliferação que impacta o comércio brasileiro, fazendo com que empresas percam mercado ou fechem as portas. Buscando compreender o desempenho das indústrias têxteis de bonés do Polo Seridó frente à internacionalização da concorrência, esta pesquisa traçou o perfil socioeconômico dos gestores das bonelarias e investigou a orientação individual empreendedora, a capacidade de inovação e o desempenho desses fabricantes de bonés da região do Seridó do Rio Grande do Norte. O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário fechado adaptado de Maske (2012) com questões que buscaram compreender o perfil empreendedor e a capacidade de inovação dos gestores das bonelarias, investigando a Orientação Individual Empreendedora - OIE e o desempenho dos pequenos fabricantes de bonés da região do Seridó do Rio Grande do Norte em escala Likert, contendo sete pontos. Após a aplicação do questionário, optou-se por realizar as análises com estatística descritiva, utilizando parâmetros como mediana, média e os coeficientes de concordância e discordância. Dentre os resultados, verificou-se que os administradores das indústrias de bonés do polo Seridó apresentam poucas características de orientação individual empreendedora e não apresentam comportamento inovador. Com relação à verificação do desempenho das bonelarias, tanto com relação à concorrência nacional, como com relação à concorrência internacional. Concluiu-se que ausência de um comportamento inovador e de atitudes relacionadas à OIE, apesar de não influenciarem no desempenho dessas pequenas fábricas de bonés frente à concorrência nacional, influenciam negativamente seu desempenho junto à concorrência internacional.

**Palavras-chave:** Bonelarias; concorrência; desempenho; inovação; orientação individual empreendedora.

#### ABSTRACT

Imported textile products are a concern due to their great proliferation that impacts Brazilian trade, causing many companies to lose market or even close their doors. Seeking to understand the

performance of the Cap Seridó textile industries in the face of internationalization of competition, this research outlined the socioeconomic profile of the managers of hat shops and investigated the individual entrepreneurial orientation, the capacity for innovation and the performance of these small hat manufacturers in the region of Seridó of Rio Grande do Norte. For this, the data collection instrument used was a closed questionnaire adapted from Maske (2012) with questions that sought to understand the entrepreneurial profile and the capacity of innovation of the managers of the hatchery, investigating the Individual Entrepreneurial Orientation - OIE and the performance of the small manufacturers of caps in the Seridó region of Rio Grande do Norte on a Likert scale, containing seven points. After applying the questionnaire, it was decided to carry out the analyzes in the form of descriptive statistics, using parameters such as median, mean and the coefficients of agreement and disagreement. Among the results, it was possible to verify that the managers of the cap industries of the Seridó pole have few characteristics of individual entrepreneurial orientation and do not present innovative behavior. Regarding the verification of the performance of bonnets, both in relation to national competition and international competition. It was concluded that the absence of innovative behavior and attitudes related to the OIE, despite not influencing the performance of these small cap factories in the face of national competition, negatively influence their performance with international competition.

**Keywords:** Bonelarias; competition; performance; innovation; entrepreneurial individual orientation.

## INTRODUÇÃO

A indústria têxtil no Brasil viveu momentos de conforto frente à concorrência internacional, pois o Brasil estabelecia várias barreiras para proteger o país da entrada dos produtos importados. No entanto, segundo Veiga (2000), no início da década de 1990 o governo brasileiro abriu abruptamente as barreiras comerciais, revogando a Lei do Similar Nacional e reduzindo as alíquotas de importação, assim houve uma ampliação do grau de exposição dos produtos domésticos à competição internacional. Com isso, a indústria têxtil brasileira sofreu um forte impacto da concorrência internacional, principalmente, dos países do sudeste asiático, particularmente, a China.

Segundo dados da revista eletrônica da Associação Brasileira de Indústrias Têxtil e de Confecções - ABIT (2015), as empresas asiáticas dominam mais de 50% do setor têxtil mundial com o destaque especial para a China, que é o país asiático com a maior parcela dessa dominação. Essa dominação asiática vem afetando significativamente

algumas das indústrias de bonés da região do Seridó do Rio Grande do Norte localizada na mesorregião Central Potiguar, cuja produção de bonés situa-se especificamente nos municípios de Caicó, Serra Negra do Norte e São José do Seridó.

O boné chinês constitui a maior preocupação de alguns industriários caicoenses. Conforme Lins (2011), devido à mão de obra barata, o preço do boné chinês é relativamente baixo e o produto apresenta qualidade, algumas vezes, superior ao boné nacional.

Conforme Rauch et al. (2009), orientação empreendedora é um conceito que tem emergido no contexto organizacional com a finalidade de investigar o espírito empreendedor nas empresas e como isso influencia nos processos estratégicos e de desempenho. Partindo desse pressuposto, surge a seguinte problemática: Qual o efeito da orientação individual empreendedora e da capacidade de inovar no desempenho das fábricas de bonés frente à internacionalização da concorrência?

Como objetivo geral, visa compreender o perfil empreendedor e a capacidade de inovação dos gestores das bonelarias, investigando a Orientação Individual Empreendedora - OIE, e o desempenho dos pequenos fabricantes de bonés da região do Seridó do Rio Grande do Norte. Para o alcance do objetivo geral, foram definidos seguintes objetivos específicos: a) Identificar características de orientação individual empreendedora e a inovação das fábricas de bonés; b) Verificar a percepção dos gestores sobre o desempenho organizacional frente a concorrência nacional e internacional.

Este trabalho justifica-se tendo em vista que o município de Caicó é o maior produtor de boné do polo Seridó. O Sebrae (2014) aponta o Polo Seridó como sendo o segundo maior produtor de boné do país, perdendo apenas para Apucarana, no Paraná, que é responsável por mais de 50% da produção brasileira.

De acordo com a revista Sondagem Especial da Confederação Nacional da Indústria (2007), a concorrência com produtos da China afeta uma em cada quatro empresas industriais brasileiras. Ainda segundo seus resultados, uma em cada quatro empresas no Brasil concorrem com produtos chineses no mercado doméstico e metade das empresas brasileiras que competem com empresas da China perderam participação no mercado para os produtos chineses. Isso mostra a força dos produtos asiáticos, no Brasil.

Observando a expressividade das bonelarias do Polo Seridó, no contexto nacional e na economia do Seridó, ressalta-se a relevância dessa pesquisa para o desenvolvimento dessa região, tendo em vista que, a partir do presente estudo verificar-se-á se existe relação entre a

orientação individual empreendedora, a inovação e o desempenho das bonelarias. Os resultados obtidos com a pesquisa servirão para que os empresários desse setor, juntamente com entidades como Associação Brasileira de Indústrias Têxteis - (ABIT), Associação dos Fabricantes de Bonés - (ASFAB), Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas - (SEBRAE) e Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - (SENAI) possam desenvolver ações de fortalecimento para as bonelarias conseguirem se manter no mercado frente à concorrência.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### EMPREENDEDORISMO: ORIGENS E CONCEITOS

Schumpeter (1988, p. 46) é um dos pioneiros no estudo do empreendedorismo e descreve as ações empreendedoras como sendo aquelas que “[...] destroem a ordem econômica existente através da introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização, ou pela exploração de novos recursos ou materiais [...]”. Com essa afirmação o referido autor buscava traduzir o sentido de empreendedorismo descrevendo o processo de destruição criativa na formação da riqueza. Para Schumpeter (1988), não existem empreendedores sem inovação nem retorno de capital sem investimentos.

Segundo Knight (1997), a atividade empreendedora é fundamental porque estimula o desempenho superior e pode muito bem ser o elemento chave na aquisição de vantagens em relação aos concorrentes. De acordo com Klapper (2004), a melhor definição de empreendedorismo foi proposta pela Comissão das comunidades europeias, em 2001, como sendo um agrupamento de

ideias e processos com o objetivo de criar atividades econômicas, reunido dimensões como prospecção a riscos, criatividade, inovação e qualidade no gerenciamento de uma nova organização ou de uma já existente.

Souza (2005) faz uma revisão sobre da literatura e apresenta um quadro resumo com os conceitos de empreendedorismo de diversos autores e as principais características abordadas por eles em seus estudos, conforme apresentado no Quadro 1.

Características	Autores														TOTAL		
	J. Schumpeter	D. McClelland	M. Weber	L. J. Filion	R.E. McDonald	E. Degen	P. Drucker	R. Lalkala	I. Dutra	Barros e Prates	H. Mintzberg	E. Angelo	Logenecker et al.	E. Leite		Carland et al.	Frese et al.
Buscar oportunidades	X	X		X	X	X	x		x		x	x	X	X			<b>11</b>
Conhecimento do mercado						X	x	X				x		X			<b>5</b>
Conhecimento do produto						X	x	X				x		X			<b>5</b>
Correr riscos	X	X		X	X	X	x				x	x		X	X		<b>10</b>
Criatividade		X		X		X		X	x	x		x		X	X		<b>9</b>
Iniciativa	X	X		X					x					X		x	<b>6</b>
Inovação	X	X	X	X	X	X	x	X	x	x	x	x	X	X	X	x	<b>16</b>
Liderança	X	X	X	X	X		x				x						<b>7</b>
Necessidade de realização	X	X									x				X	x	<b>5</b>
Proatividade	X	X		X											X	x	<b>5</b>
Visionaridade				X					x		X			X		x	<b>5</b>

**Quadro 1 - Matriz de características de empreendedor e empreendedorismo**

Fonte: Souza (2005)

O Quadro 1 apresentado por Souza (2005) demonstra uma significativa variedade de características, sendo a inovação o único consenso entre todos os pesquisadores. Observa-se também como características aceitas pela maioria dos pesquisadores, a

busca por oportunidades, correr riscos e criatividade. De maneira geral, a inovação e a oportunidade estão presentes na maioria das definições de empreendedorismo (MARTENS; FREITAS; ANDRES; READ, 2011). Para Azoulay et al. (2020) a grande

maioria dos empresários falhando em fornecer as principais inovações ou reconstruções criativas que poderiam impulsionar o crescimento econômico do negócio.

## INOVAÇÃO

Para Hall e Willians (2008), inovação está ligada à implantação, geração e aceitação de novas ideias, processos, produtos ou serviços. A inovação é um processo contínuo de reorientação que capacita as empresas para conseguir vantagens competitivas e maior desempenho organizacional (TAJEDDINI, 2010). Conforme Pinheiro (2009), o conceito de inovação pode ser resumido em três grandes esferas que são produtos, processos e organizacional. De acordo com esses autores, a inovação nos produtos é caracterizada pela introdução de um novo produto, de uma modificação em produtos já existentes ou de apenas um melhoramento significativo. A inovação em processos refere-se à criação de novos métodos de produção ou de melhorias significativas no modelo de produção já existente, como por exemplo, a introdução de novos equipamentos ou sistemas que aumentem a eficiência do processo produtivo. Já a inovação organizacional é a implementação de uma nova abordagem gerencial ou um novo arranjo na gestão empresarial.

Maske (2012) apresenta a existência de diversas categorias de inovação, como a inovação em produtos ou serviços, a inovação no processo gerencial e a inovação para o mercado. Maske (2012) também cita em sua pesquisa o estudo de Vale, Wilkinson e Amâncio (2008) que corroboram com Schumpeter (1988) e afirma não haver empreendedores sem inovação e defendem a existência de cinco tipos de inovação que são:

introdução de novos produtos no mercado ou melhoramento de produtos já existentes; criação de novos processos ou métodos de produção; abertura de novos mercados; utilização de novas matérias primas e novas formas de gestão.

Observa-se que a inovação não é uma variável que atua sozinha, pois está ligada a outras variáveis, as quais ela influencia ou é influenciada (MASKE, 2012). Ao analisar diversos trabalhos, Maske (2012) observou que os pesquisadores encontraram relação da inovação com o desempenho, cultura corporativa e orientação para o mercado. O autor ainda observou em alguns trabalhos um forte relacionamento entre a inovação, orientação para o mercado, orientação empreendedora e rentabilidade.

## ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA - OE

A noção de orientação empreendedora é aplicável a qualquer empresa, independentemente do seu tamanho e tipo. Segundo Knight (1997), a atividade empreendedora é muito importante, pois estimula tanto o desenvolvimento econômico geral, como o desempenho econômico das empresas individuais e é o elemento fundamental para a obtenção de vantagem competitiva e, conseqüentemente, de maiores recompensas financeiras.

Covin, Green e Slevin (2006) veem a orientação empreendedora como um modo de gerenciamento focado no crescimento dentro de uma organização; já Rauch; Wiklund et al. (2009) descrevem OE como sendo a capacidade distintiva que foca no crescimento constante e na rentabilidade. Rauch et al. (2009) ainda afirmam que OE tem emergido no contexto organizacional com o objetivo de investigar o espírito empreendedor, influenciando nas estratégias

e no desempenho da organização. De acordo com as citações de Knight (1997), Covin, Green e Slevin (2006), Rauch et al. (2009) e Bernoster et al. (2018), observa-se que o conceito de orientação empreendedora (OE) surge através da identificação de características ou comportamentos organizacionais que propiciam maior ou menor capacidade de empreender.

Pesquisas realizadas por Mckee, Varadarajan e Pride (1989) já revelavam que empresas que tinham uma orientada empreendedora se apresentavam superiores aos outros tipos de organização em ambientes voláteis. Eles também observaram que as empresas com forte orientação empreendedora eram mais adaptáveis e apresentavam melhores desempenhos que as conservadoras em ambientes turbulentos. De acordo com Maske (2012), a maioria das análises sobre orientação empreendedora observa o tema isoladamente. No entanto, segundo o mesmo autor, foram encontrados alguns trabalhos que consideram uma relação entre orientação empreendedora e as seguintes variáveis: orientação para o mercado, inovação, competências distintas de marketing, cultura de grupo, estratégia da empresa, intensidade da concorrência e desempenho organizacional.

O pioneiro nos estudos sobre OE foi Miller (1983) que através de proposição contemplou três dimensões que foram: inovatividade, que é a tendência das organizações de apoiarem novas ideias, experimentos e processos criativos, podendo resultar em novos processos, produtos ou serviços; proatividade, que está relacionado com novas perspectivas de futuro, onde a empresa busca se antecipar visando obter vantagens competitivas; e assunção de riscos, que reflete o grau de risco nas decisões de

alocação de recursos e na escolha de novos produtos ou processos. Em estudos posteriores Lumpkin e Dess (1996) acrescentaram as dimensões: autonomia que se revela como sendo uma certa liberdade que deve existir dentro da firma, permitindo o surgimento de novas ideias, seu desenvolvimento e aplicação; e agressividade competitiva que é a busca por uma maior participação de mercado a qualquer custo.

## **ORIENTAÇÃO INDIVIDUAL EMPREENDEDORE - OIE**

Shane (1996) fez uma pesquisa voltada para o empreendedorismo do indivíduo, incluindo as seguintes variáveis que influenciam os níveis de empreendedorismo: os traços e atributos dos fundadores da organização, fatores internos da empresa e contexto externo ou fatores ambientais. Ele ofereceu um processo integrado de teoria e teste relativo ao indivíduo, para o comportamento empreendedor em termos de orientação empresarial.

De acordo com Bolton e Lane (2012), as pesquisas relacionadas à Orientação Empreendedora - OE por si só não avaliavam completamente a Orientação Individual Empreendedora - OIE. Preocupados com preencher o vazio da literatura sobre o tema, Bolton e Lane (2012) desenvolveram uma escala para identificar a OIE e a sua relação com o sucesso ou fracasso das organizações. Segundo os referidos autores, a disponibilidade dos empresários para assumir riscos, ser proativo e inovador nas organizações são comportamentos importantes para o sucesso ou fracasso da organização, baseado nesse pensamento, eles aplicam as definições de orientação empreendedora antes restrita às

organizações, aos indivíduos. Bolton e Lane (2012) buscaram saber quais são as características pessoais ou atitudes que uma pessoa possui que podem aumentar a propensão a ser bem-sucedido em atividades empreendedoras.

Conforme Bolton e Lane (2012), para que uma pessoa seja bem-sucedida em atividades empreendedoras depende-se de três fatores que são em primeiro lugar, os fatores ambientais; em segundo lugar, a personalidade do indivíduo; e em terceiro lugar, as atitudes empreendedoras impactadas pelas influências sociais. Da pesquisa de Bolton e Lane (2012), surge o primeiro constructo que merece atenção especial no presente trabalho, que é a Orientação Individual Empreendedora, a qual buscará as características ou atitudes pessoais que possam influenciar no sucesso ou fracasso das fábricas de bonés do polo Seridó.

Para Miller (1983), Covin e Slevin (1989), a orientação empreendedora representa um construto unidimensional, ou seja, inovação,

pró-atividade e propensão de riscos colaboram de forma semelhante para a sua existência e para que a organização seja considerada empreendedora deve apresentar um elevado grau de todas essas dimensões.

Depois de um estudo detalhado sobre OE com 51 trabalhos, Rauch et al. (2009) observou que 37 deles classificaram a OE como sendo unidimensional e apenas 14 deles consideraram OE como sendo multidimensional. A pesquisa ainda demonstrou que as variáveis tendem a mover-se conjuntamente na maioria das vezes. Martens, Freitas e Andres (2011), baseados em estudos clássicos de Miller (1983) e Lumpkin e Dess (1996), criaram um modelo para observação da Orientação Empreendedora em organizações, contemplando cinco dimensões e os respectivos elementos que as caracterizam, conforme o Quadro 2.

	Dimensões da OE	Elementos das dimensões da OE
INOVATIVIDADE	Produtos e serviços	Produtos/serviços novos. Linhas de produtos/serviços novas. Mudanças em produtos/serviços. Mudanças frequentes em linhas de produtos/serviços.
	Processos	Inovação administrativa e tecnológica em produto e mercado.
	Recursos financeiros	Recursos financeiros investidos em inovação. Investimento em P&D mesmo em períodos de dificuldade econômica. Investimento em novas tecnologias, P&D e melhoria contínua. P&D, liderança tecnológica e inovação.
	Pessoas	Recursos humanos comprometidos com atividades de inovação.
	Processos criativos	Criatividade e experimentação. Ideias, novidades, experimentos e processos criativos.
	Diferenciação	Iniciativas inovativas de difícil imitação por parte dos fornecedores.
	ASSUNÇÃO DE RISCOS	Risco geral

	Dimensões da OE	Elementos das dimensões da OE
	Risco na decisão	Visão pouco conservadora nas decisões. Postura agressiva nas tomadas de decisões. Ações ousadas para atingir objetivos organizacionais. Comportamento de assumir risco pessoal.
	Risco financeiro	Comportamento de assumir risco financeiro.
	Risco em negócios	Comportamento de assumir risco formal em negócios. Necessidade de ações de grande porte para alcançar os objetivos da organização.
PROATIVIDADE	Monitoramento do ambiente	Monitoramento contínuo do mercado. Antecipação de necessidades dos clientes. Antecipação de mudanças no mercado. Antecipação de problemas. Busca constante de novas oportunidades. Busca constante de negócios para aquisição.
	Atitude de antecipação	Inovação em produtos/serviços, em técnicas administrativas, em tecnologias operacionais, em antecipação à concorrência. Empresa criativa e inovativa. Ações às quais os competidores respondem. Ideias ou produtos novos, em antecipação à concorrência. Expansão de capacidades, antecipando-se à concorrência. Ataques competitivos. Produtos e serviços mais inovativos.
	Participação e resolução de problemas	Procedimentos de controle descentralizados e participativos. Planejamento orientado para a solução de problemas e para busca de oportunidades. Eliminação de Operações em avançados estágios do ciclo de vida.
	Flexibilidade tecnológica	Disponibilidade e acessibilidade a pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos e serviços. Múltiplas tecnologias. Pessoas com habilidades tecnológicas.
AUTONOMIA	Equipe	Líderes com comportamento autônomo. Times de trabalho autônomos. Coordenação das atividades autônomas. Monitoramento das atividades autônomas. Centralização.
	Centralização	Centralização da liderança. Delegação de autoridade. Propriedade da organização.
	Empreendedorismo	Pensamento empreendedor. Iniciativas empreendedoras.
	Ação independente	Pensamento e ação independente. Pensamento criativo e estímulo a novas ideias. Cultura que promova a ação independente.
AGRESSIVIDADE COMPETITIVA	Reação à concorrência	Movimentos em função de ações dos concorrentes. Resposta agressiva às ações dos concorrentes. Empresa muito agressiva e intensamente competitiva. Postura muito competitiva, desqualificando os competidores.
	Competição financeira	Posição no mercado à custa de fluxo de caixa ou rentabilidade. Preços baixos para aumentar participação no mercado. Preços abaixo da competição. Preços baixos para entrar no mercado.
	Postura competitiva	Postura agressiva para combater tendências que podem ameaçar a sobrevivência ou posição competitiva. Práticas de negócios ou técnicas de competidores de sucesso. Métodos de competição não convencionais.

	Dimensões da OE	Elementos das dimensões da OE
	Marketing	Marketing oportuno de novos produtos ou tecnologias. Gastos agressivos em <i>marketing</i> , em qualidade de produtos e serviços, ou em capacidade de manufatura.

**Quadro 2 - Elementos que representam as dimensões da orientação empreendedora**

Fonte: (MARTENS; FREITAS; ANDRES; READ, 2011).

Uma vez que as dimensões de Orientação Empreendedora aplicadas às empresas foram testadas com sucesso e correlacionadas positivamente com a melhoria do desempenho das organizações por pesquisadores como (COVIN; SLEVIN, 1989); (LUMPKIN; DESS, 1996); (MARTENS; FREITAS; ANDRES; READ, 2011), os pesquisadores Bolton e Lane (2012) utilizaram esses construtos para examinar a Orientação Empreendedora dos indivíduos. Eles adaptaram as medidas de OE em nível organizacional para o indivíduo e reformularam as medidas de validade fornecidas por Lumpkin e Dess (1996) para analisar os indivíduos.

Após a avaliação e verificação da consistência das dimensões propostas por Miller (1983), duas variáveis foram descartadas por Bolton e Lane (2012) sobre orientação individual empreendedora: autonomia e competitividade. Bolton e Lane (2012) definiram como três dimensões da Orientação Individual Empreendedora apenas assunção a riscos, inovatividade e proatividade. Este trabalho utilizou como dimensões para a pesquisa as mesmas propostas por Bolton e Lane (2012).

## DESEMPENHO

Pace, Basso e Silva (2003) conceituam desempenho como sendo o grau de desenvoltura que uma entidade tem sobre algo, seja sobre o mercado onde está inserida, sobre o trabalho desenvolvido ou sobre seus concorrentes.

Para que a empresa desenvolva um ambiente de gestão eficaz, é necessário a implantação de um sistema de medidas de desempenho que assegure o alinhamento das atividades empresariais com o objetivo principal da organização (PACE; BASSO; SILVA, 2003). Neely et al. (2000) veem o sistema de medidas do desempenho como um processo para se quantificar uma ação. Segundo Kaplan e Norton (1992), para melhorar o desempenho da organização é preciso desenvolver e ampliar esse conjunto de medidas do sistema de mensuração.

As medidas de desempenho podem ser de caráter financeiro ou não financeiro, conforme explica Pace, Basso e Silva (2003). De acordo com esses autores, as medidas de desempenho de caráter financeiro são aqueles referentes ao sistema tradicional de mensuração que nem sempre evidenciam a verdadeira situação da empresa devido a distorções nas informações contábeis ou difícil mensuração em números de elementos intangíveis como satisfação dos clientes, qualidade dos produtos e inovação. Baseados em Kaplan; Norton (1992), Pace, Basso e Silva (2003) descrevem medida de desempenho não financeira como sendo aquela capaz de delinear estratégias que criam valor, que ligam ativos tangíveis com ativos intangíveis. No entanto, eles reconhecem que apesar dessa medida de desempenho apresentar qualidades para fins de uso interno e divulgação externa, ela não é a melhor opção para atender aos investidores e analistas que estão muito mais preocupados com relatórios financeiros do que estratégicos.

Existe ainda uma distinção entre medidas objetivas e subjetivas. As medidas objetivas incluem faturamento, número de funcionários na organização, resultados operacionais, entre outros. Já as medidas subjetivas são coletadas através de pesquisas de opinião (SCHMIDT; BOHNENBERGER, 2009). Venkatraman e Ramanujam (1987) já apontavam para uma convergência entre esses dois métodos, uma vez que, segundo esses autores, os dois tipos de medidas se correlacionam e podem ser usados de acordo com as necessidades do pesquisador.

Conforme Rauch et al. (2004), essa convergência já foi observada no campo do empreendedorismo. Esses autores fizeram uma análise para verificar a associação da orientação empreendedorismo com o desempenho organizacional e chegaram à conclusão de que o efeito da orientação empreendedora no desempenho objetivo possui uma diferença não significativa em relação a seu efeito no desempenho percebido.

## METODOLOGIA

Este trabalho foi desenvolvido em empresas têxteis do segmento de bonés, localizadas no Polo Seridó, estado do Rio Grande do Norte, durante os meses de janeiro e março de 2016. A pesquisa contemplou algumas empresas situadas nos municípios de Caicó e Serra Negra do Norte, localizadas na Microrregião Seridó Ocidental e em São José do Seridó, inserida na Microrregião do Seridó Oriental,

Para o desenvolvimento da pesquisa, foram aplicados questionários entre os administradores das empresas, identificados como gerentes ou proprietários. Ao final, chegou-se a uma amostra contendo 36 respondentes. Essa amostra corresponde a

52,2% da população de fabricantes de Bonés, tendo em vista que de acordo com dados do ASFAB (2016) o polo Seridó é composto por 69 bonelarias distribuídas entre as cidades de Caicó, Serra Negra do Norte e São José do Seridó.

O instrumento para a coleta de dados constou da aplicação de um questionário adaptado de Maske (2012) com questões fechadas, contendo afirmativas que buscaram mensurar as variáveis: orientação individual empreendedora, grau de inovação e desempenho organizacional em escala Likert contendo sete pontos, com as seguintes informações: CT= Concordo totalmente, CP= concordo parcialmente, C= concordo, I=indiferente, DT=discordo totalmente, DP= discordo parcialmente e D=discordo.

A pesquisa foi dividida em 6 (seis) blocos. Os dois primeiros blocos buscaram traçar o perfil socioeconômico dos respondentes da pesquisa e das bonelarias do Polo Seridó. O terceiro mediu o nível de orientação individual empreendedora dos administradores das indústrias de bonés através do modelo de Bolton e Lane (2012) com 10 itens que determinaram o nível de assunção a riscos, a inovatividade e a proatividade dos gestores das bonelarias. O quarto bloco foi utilizado como apoio à pesquisa de Maske (2012) que fundamentou-se em Hurley e Hult (1998) para examinar a procura dos gestores por ideias inovadoras, a inovação na empresa, o incentivo à inovação e à penalização por ideias que não funcionam. O quinto bloco buscou verificar as ações desenvolvidas pela empresa para conseguir um bom desempenho organizacional frente à concorrência. O sexto e último bloco utilizou o modelo de Gonçalves Filho, Viet e Gonçalves (2007) que

serviu para verificar a participação de mercado.

Foi realizada uma abordagem quantitativa, pois conforme Trujillo (2001), esse tipo de pesquisa oferece uma representatividade estatística para o trabalho. Para tanto, a pesquisa constou de um levantamento (survey) de coleta de dados por meio de um questionário fechado, uma vez que o método se mostra adequado a esse propósito, pois permite obtenção de dados e informações sobre características, opiniões e ações dos grupos pesquisados com a finalidade de descrever, explicar e explorar um determinado fenômeno (BARBBIER, 2001).

Essa pesquisa é caracterizada como descritiva, pois esse tipo de pesquisa expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno (VERGARA, 2005). Além disso, essa pesquisa também é do tipo exploratória-descritiva, pois permite uma maior familiaridade com o tema estudado e descreve as características da população estudada.

Após a coleta dos dados, aplicou-se a metodologia adaptada de Batista (2004) para transformação das percepções dos avaliadores em índices de conformidade para cada bloco de percepção. A atribuição de valores para converter a escala nominal (likert) para uma escala numérica realizou-se da seguinte maneira: questões com resposta “Concordo ou discordo totalmente DT ou CT”, recebem valor 1; questões com resposta “Concordo ou discordo parcialmente CP ou DP” receberam valor 0,75; questões com resposta “apenas concordo ou discordo D ou C” recebem valor 0,5; questões com resposta “Indiferente I”, recebem valor 0 (zero).

Tendo em vista as avaliações de confiabilidade das questões, logo em seguida, avaliou-se o padrão de respostas obtidas,

através da contagem dos diferenciais semânticos. Os diferenciais semânticos desta pesquisa foram: CT= concordo totalmente, CP= concordo parcialmente, C= concordo, I=indiferente, DT=discordo totalmente, DP= discordo parcialmente e D=discordo. O questionário continha sempre 36 respostas, das quais foram anotadas as quantidades para cada diferencial semântico.

Já o “sentido geral” das respostas foi obtido através da resposta equivalente à posição mediana. Para este cálculo, buscou-se a opinião do respondente  $36/2=18$  a partir da coluna da esquerda. Por exemplo, na primeira linha da tabela 2, temos os valores  $6+5+7+7+4+2+5$ . O respondente 18 encontra-se na coluna D, então podemos dizer que a mediana da primeira proposição é D, de “discordo”. Este mesmo procedimento foi feito para todas as afirmativas em todos os blocos de perguntas.

Para se calcular os discordantes de cada proposição utilizou-se a proposta de Macnaughton (1996). Assim, foram somados os valores das colunas DT, DP e D e adicionou-se 50% do valor obtido como indiferente. De forma semelhante, calcularam-se os concordantes da proposição:  $C+CT+CP+0.5 I$  de acordo com as equações

$$(2) \quad e \quad (3). \quad DP = DT + DP + D + \frac{I}{2}$$

$$(2) \quad CP = CT + CP + C + \frac{I}{2}$$

(3)

Além da quantidade de respostas discordantes e concordantes, para cada proposição estabeleceu-se o indicador do “grau de concordância” para saber até que ponto os respondentes tinham segurança ao afirmar determinada proposição como sendo crucial para o item avaliado.

O grau de concordância de cada proposição (GCp) foi determinado pelo oscilador estocástico de Wilder Jr. (1981),

também conhecido como indicador de força relativa através da equação (4): a interpretação do grau de concordância das proposições foi feita utilizando a escala proposta por Davis (1976).

$$(4) \text{GCP} = 100 - \left( \frac{100}{\frac{CP}{DP} + 1} \right)$$

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

A presente pesquisa inicialmente buscou traçar o perfil socioeconômico dos respondentes dos administradores e das bonelarias pesquisadas. Desta feita, os dados foram então avaliados, separadamente, por meio da construção das frequências de respostas obtidas para cada item perguntado.

A pesquisa mensurou que 75% dos respondentes afirmaram que a empresa possuía Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica - CNPJ, enquanto que 25% não tinham o referido registro. De acordo com REDESIM (2015), as entidades domiciliadas no Brasil, inclusive as pessoas jurídicas por equiparação, estão obrigadas a inscreverem no CNPJ, antes de iniciarem suas atividades em todos os seus estabelecimentos localizados no Brasil.

Com esse dado, observa-se que  $\frac{1}{4}$  (um quarto) das bonelarias trabalha de forma clandestina e ilegal, sem emissão de notas fiscais, sem o registro e carteira assinada dos funcionários e sem acesso a financiamentos e créditos bancários. Isso dificulta o desenvolvimento dessas bonelarias, tendo em vista que elas não apresentam nenhuma segurança jurídica. A ausência de formalidade nessas empresas aliada aos fatores que afetam a competitividade brasileira destacadas pela ABIT (2015) limita

o crescimento empresarial, fazendo com que muitas dessas bonelarias percam o foco e comecem a trabalhar com produtos falsificados.

De acordo com a Company (2004), a economia é afetada pela informalidade através do PIB e da produtividade, prejudicando a economia formal por diversas formas, por isso, tornou-se fundamental a criação de métodos para legalização da economia, indispensável para o avanço socioeconômico. A pesquisa revelou que 75% dos administradores de empresas de bonelaria do polo Seridó são do sexo masculino, enquanto que 25% desses eram do sexo feminino. Esse resultado difere do encontrado em outras pesquisas, em que se afirmava que, atualmente, as mulheres empreendedoras encontram-se no mercado em maior quantidade em relação aos homens, e, ainda nesse sentido, o SEBRAE (2014) realizou um levantamento que mostrava as principais atividades de mulheres donas de microempresas ou que trabalham por conta própria.

Em primeiro lugar, estavam os negócios na área de beleza, como salões e centros de estética, seguidos do ramo de alimentação, e em quarto lugar aparece a área de confecção de roupas e acessórios em outros segmentos que não o especificado neste trabalho. De acordo com os dados da pesquisa, observa-se na administração do setor têxtil de bonelarias do Polo Seridó o predomínio da presença masculina, com 75%, diferente de outros ramos do setor têxtil, como é o caso do setor têxtil de facções, onde de acordo com o SEBRAE (2014) existe uma predominância de mulheres que são empreendedoras e decidiram abrir oficinas de costura para atender a grandes marcas.

Não foram apresentadas relações entre o gênero nos gestores e o desempenho das bonelarias. Os dados revelam que existe uma tendência maior no Polo Boneleiro Seridó das empresas trabalharem com produtos promocionais. Analisando os esses dados, pode-se verificar que 41,67 % das indústrias trabalham apenas com o segmento de produtos promocionais, 27,11% trabalham apenas com produtos de magazine (Marca própria) e mais 30,55% dessas bonelarias trabalham tanto com o produto promocional, como com o produto de magazine (Marca própria). Se somadas todas as empresas que trabalham com bonés promocionais, chega-se a um percentual de 72,22%, ao mesmo tempo que se somarmos todas as empresas que trabalham com produtos de magazine (Marca própria), teríamos um percentual de 57,66%.

Observou-se que as empresas que trabalham com os produtos promocionais apresentam um melhor desempenho frente à internacionalização, concorrência, se comparadas com as empresas que trabalham apenas com produtos de magazine (Marca própria). Nesta pesquisa, verificou-se que 50% das empresas avaliadas pelo questionário possuíam mais de 10 anos de atuação no mercado. Enquanto que apenas aproximadamente 8,5% delas tinham de 1 a 3 anos de existência, 5,5% tinham entre 3 até 5 anos e 36% mais de 5 e até 10 anos.

Para Oliveira (2006), administrar uma organização é conduzi-la por caminhos cheios de obstáculos e perigos a cada instante, pois, com o passar dos anos aumentam cada vez mais as incertezas sobre a sobrevivência organizacional. Estar ciente dos riscos das mudanças temporais é uma característica primordial que o empresário deve ter para fixar-se e persistir no seu ramo de atuação.

Durante a aplicação dos questionários, observou-se que muitas empresas fecharam ou mudaram de ramo de atividade. Na cidade de São José do Seridó, hoje, só existe uma bonelaria, as outras indústrias de bonés que existiam na cidade fecharam as portas ou transformaram-se em facções. Em Caicó e Serra Negra muitas indústrias boneleiras também fecharam ou mudaram de ramo de atividade. A pesquisa não teve como quantificar, exatamente, o número de bonelarias que fecharam ou mudaram de ramo de atividade devido à ausência de um levantamento cadastral formal de todas as bonelarias. Mas de acordo com a ASFAB (2016), em média, 30% das bonelarias existentes, no polo, fecharam as portas ou mudaram de ramo ou atividade nos últimos 10 anos.

Com relação às linhas de produtos fabricadas pelas empresas avaliadas nesta pesquisa. Pode-se verificar uma grande variabilidade entre os tipos de produtos ofertados, pois não se consegue fixar um item com maior relevância entre os demais citados como produzidos. Esse cenário levanta a hipótese de que os fabricantes trabalham sob demanda, ou seja, o produto 'sairá' com a frequência relativa ao pedido e à necessidade do cliente. Em termos numéricos, observou-se que 33% deles afirmaram que produzem, ao mesmo tempo, bonés, chapéus e viseiras, enquanto que 19% trabalham exclusivamente com bonés.

Já os demais produtos, aparecem sempre com valores inferiores a 10%. Verificou-se que algumas empresas fabricam alguns produtos que fogem do padrão de segmento das bonelarias, que são bonés, chapéus, viseiras, boinas, cumbucas e toucas. Observou-se que, algumas fábricas produzem tapetes, mangas de braço, avental, mochilas e bermudas. De acordo com alguns

administradores, esses produtos estão em fase de teste como é o caso da fabricação de bermudas pela indústria Companhia do Boné de São José do Seridó. Analisando o atual cenário, surgem duas hipóteses para essa produção de novos produtos: ou essas bonelarias estão tentando ampliar seu ramo de atividade dentro da indústria têxtil ou estão pensando em mudar de atividade como aconteceu com outras indústrias do Polo Seridó.

A faixa etária dos empresários abordados nessa pesquisa foi bastante variável. O maior índice de incidência das idades deu-se no intervalo entre 40 a 49 anos com cerca de 47% dos respondentes, seguido por 27% deles com idades entre 30 a 39 anos e 17% dos empresários com idades entre 20 e 29 anos. Apenas 8% dos empresários tinham idades acima de 50 anos.

Apesar de alguns trabalhos relacionarem a idade como sendo importante para a experiência e competência na gestão empresarial, não foram encontradas relações entre a idade dos respondentes e o seu desempenho organizacional. Aproximadamente, 60% dos empresários abordados, nesta pesquisa, tinham escolaridade relativa ao ensino médio completo, 25% tinham ensino fundamental completo e os demais entre ensino superior incompleto e completo.

O aperfeiçoamento pessoal e de formação profissional é um fator que auxilia na condução dos negócios. É fato que a literatura afirma a existência constante da necessidade dos empreendedores reciclarem seus conhecimentos, pois as cadeias produtivas, as necessidades dos consumidores e as tendências de mercado são algumas das áreas que mais sofrem mudanças ao longo do tempo, e, portanto, o

empresário que não se aperfeiçoa, nesse sentido, pode ficar defasado no quesito inovação ou conhecimento.

Para Knight (1997), quanto maior a qualificação, melhor será o desempenho individual na atividade empreendedora, sendo esse um dos elementos chaves para aquisição de vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Hatch e Cunliffe (2012) afirmam que um dos fatores que afetam a vulnerabilidade da organização ao ambiente onde ela está inserida é a necessidade de conhecimento e capacitação dos seus administradores. Após a análise dos dados, observou-se que todas as empresas onde os gestores tinham nível superior apresentaram uma tradição de mercado de mais de 10 anos.

A pesquisa demonstrou que cerca de 44% dos gestores das empresas avaliadas pelo questionário estão no cargo entre 2 a 5 anos, enquanto que 33% estão há mais de 10 anos e por último 22% estão entre 6 e 10 anos na função. Esse cenário pode ter diversas explicações, entre elas, a rotatividade de cargos, ou a mudança de planejamento, adaptando as funções às situações pontuais de cada época das empresas.

No ambiente de incertezas que se presencia, atualmente, a sobrevivência empresarial está ligada às definições claras de seus objetivos e ao traçado antecipado dos possíveis caminhos a serem percorridos para atingi-los. Segundo Ruenda-Manzanares, Aragón-Correa e Sharma (2008), as incertezas do ambiente geral do negócio aumentam a relação positiva entre os stakeholders (Pessoas interessadas nos resultados da empresa), gerando estratégias ambientais proativas.

Segundo os dados da pesquisa, a maioria, ou seja, mais de 88% dos

empreendimentos entrevistados enquadrar-se na categoria de microempresa. Apenas 5,5% são empresas de pequeno porte e 5,5% são empresas de grande porte. Um dado que chama atenção nesse quesito é a apresentação de 5,5% das empresas serem consideradas Empresas de Grande Porte-EGP pelos respondentes. Talvez esses respondentes não entendam perfeitamente o que são Microempresas, Empresas de Pequeno Porte e Empresas de Grande Porte, pois de acordo com dados (SEBRAE, Rodada Fomenta novos Negócios na Indústria Boneleira, 2014), o polo Seridó de Bonelarias é composto apenas por ME e EPP.

Este cenário corrobora com os resultados das pesquisas de outros autores como Paes (2014) que afirma que as microempresas e as pequenas empresas (MPEs) possuem uma importância significativa para a economia na maioria dos países ocidentais. Já segundo a OCDE (2009), em seus países membros, as MPEs representam 94% das empresas industriais e mais de 95% das empresas de serviços.

### **CARACTERIZAÇÃO DO SETOR**

No setor têxtil, de acordo com dados da Tex Brasil (2014), a produção média é de 6 (seis) bilhões de peças que incluem vestuário, acessórios, cama, mesa e banho. Essa produção gera 1,6 milhões de empregos diretos e 8 (oito) milhões de empregos indiretos. Ainda, conforme dados da Tex Brasil (2014), esse setor é o segundo maior empregador da indústria de transformação, perdendo apenas para o somatório do setor de alimentos e bebidas. Esses dados mostram a força do empreendedorismo na indústria têxtil.

Contudo o aumento da concorrência internacional fez com que os produtores dos países centrais buscassem novas estratégias de produção e novas formas de inserção no mercado. Dentre as estratégias utilizadas, Hiratuka et al. (2008) destacam as seguintes: concentração em produtos com maior valor agregado, diferenciados, com novos design; redução no tempo de produção e comercialização, seguindo as variações da moda para se afastar da concorrência; deslocamento de etapas da produção que necessitam de intensa mão de obra para países com mão de obra mais baratas como Japão, Tigres Asiáticos, China, Indonésia, África, Bangladesh e Vietnã; e utilização de técnicas modernas de gestão da cadeia de suprimentos combinadas a tecnologia da informação para gerenciar rapidamente toda a cadeia de suprimentos e captar as tendências do mercado consumidor.

As empresas do setor têxtil brasileiro, segundo Costa, Conte e Conte (2013) passaram por inúmeras transformações, desde a última metade dos anos 1990, principalmente, após a abertura dos mercados e o fim dos acordos têxteis que regulavam o setor até 2005. Com a competição em nível global essas indústrias foram obrigadas a modernizar suas fábricas, qualificar seus funcionários e prepara-se para a concorrência internacional.

De acordo com dados da Tex Brasil (2014), o Brasil é o quarto maior parque produtivo de confecções do mundo e o quinto maior produtor têxtil. Essa afirmação pode ser confirmada na Tabela 1, apresentada de acordo com dados do IEMI (2015).

**Tabela 1 - Maiores produtores têxtil e do vestuário**

Maiores produtores têxtil			Maiores produtores do vestuário		
País	Produção (mil ton)	% mundial	País	Produção (mil ton)	% mundial
1º China	38.561	50,70%	1º China	21.175	46,40%
2º Índia	5.793	7,60%	2º Índia	3.119	6,80%
3º EUA	4.021	5,30%	3º Paquistão	1.523	3,30%
4º Paquistão	2.820	3,70%	<b>4º Brasil</b>	<b>1.271</b>	<b>2,80%</b>
<b>5º Brasil</b>	<b>2.249</b>	<b>3,00%</b>	5º Turquia	1.145	2,50%
6º Indonésia	1.899	2,50%	6º Coreia do Sul	990	2,20%
7º Taiwan	1.815	2,40%	7º México	973	2,10%
8º Turquia	1.447	1,90%	8º Itália	935	2,00%
9º Coreia do Sul	1.401	1,80%	9º Malásia	692	1,50%
10º Tailândia	902	1,20%	10º Polônia	664	1,50%

Fonte: (IEMI, 2015)

O Brasil possui uma das últimas cadeias têxteis completas do ocidente, responsável por produzir desde as fibras até as confecções, com 33 mil empresas em todo o país, é referência mundial em design de moda praia, jeanswear e homewear, tendo crescido também os segmentos de fitness e lingerie (TEX Brasil, 2014). De acordo com ABIT (2015), o mercado nacional é responsável por 97,5% do consumo dos produtos têxteis brasileiros e apenas 2,5% dos produtos são destinados à exportação. A produção física brasileira vem caindo tanto nas empresas têxteis, quanto nas confecções nos últimos dois anos, paralelo assim, observa-se um crescimento nas vendas do varejo, substituindo, paulatinamente, o produto nacional por importados (ABIT, 2015).

As em empresas têxteis do segmento de bonés, localizadas no Polo Seridó nos municípios de Caicó, Serra Negra do Norte e São José do Seridó que segundo Moraes (2005) tiveram sua ascendência marcada pela criação de gado e devido a necessidade dos agricultores e vaqueiros de se protegerem do

sol e dos espinhos da mata caatinga criaram o chapéu de couro, que foi o precursor do boné, sofrem com a concorrência do produto internacional.

Após o surgimento das primeiras bonelarias em 1984 a produção foi se expandindo rapidamente devido às vaquejadas, pois houve a união da tradição do chapéu de couro com a criatividade e modernidade da confecção do boné (MORAIS, 2005). Segundo Lins (2011) a produção cresceu com a imagem do piloto de Fórmula 1, Ayrton Sena usando boné para fazer propaganda do Banco Nacional e com a comercialização dos bonés nas vaquejadas, então em 1994 esse produto se tornou líder absoluto na área de brindes promocionais em razão de seu preço acessível e da divulgação de logomarcas feita pela mídia, mas, segundo a ABIT (2015), toda a indústria está sofrendo com a concorrência internacional, prova disso é o déficit da balança comercial que não para de crescer e ameaça empregos e empresas no setor têxtil. Segundo a ABIT (2015) a importação de produtos do vestuário da China aumentou 23 vezes em uma década e

as importações saltaram de 100 milhões em 2003 para 2.285 em 2013.

### **ANÁLISE DO FATOR ORIENTAÇÃO INDIVIDUAL EMPREENDEDORA.**

A Tabela 2 apresenta a análise dos fatores relacionados à OIE dos administradores das fábricas de bonés do Polo Seridó. Ao analisarmos o bloco de respostas referentes à orientação individual empreendedora, verifica-se que houve um grau de concordância considerado substancial (GC Acima de 80) para a proposição “Estou disposto a investir muito tempo e ou dinheiro em algo que trará um alto retorno.” Isso indica que os respondentes desta pesquisa entendem a importância do investimento monetário na orientação empreendedora, considerado crucial para o sucesso em novos negócios.

**Tabela 2 – Análise do fator Orientação Individual Empreendedora - OIE**

Proposições	DT	DP	D	I	C	CP	CT	QT	Mediana observada	Discordantes da proposição (DPr)	Concordantes da proposição (CPr)	Grau de concordância da proposição (GCP)
2.1 Eu gosto de me aventurar no desconhecido.	6	5	7	7	4	2	5	36	D	21,50	14,50	95,30
2.2 Estou disposto a investir muito tempo e ou dinheiro em algo que trará um alto retorno.	0	0	2	9	7	10	8	36	C	6,50	29,50	81,94
2.3 Tendo a agir corajosamente em situações que envolvem risco.	7	5	3	6	5	7	3	36	I	18,00	18,00	50,00
2.4 Gosto de experimentar novas e inusitadas atividades.	1	2	8	5	5	9	6	36	C	13,50	22,50	62,50
2.5 Sou original, único.	7	3	7	8	2	5	4	36	I	21,00	15,00	41,66
2.6 Prefiro tentar da minha própria maneira, ser diferente.	3	1	4	5	9	7	7	36	C	7,50	25,50	77,27
2.7 Gosto de experimentar novas abordagens e novos produtos.	4	1	4	6	8	4	9	36	C	12,00	24,00	66,67
2.8 Antecipo-me a futuros problemas na empresa.	1	2	6	4	8	8	7	36	C	11,00	25,00	69,44
2.9 Planejo os projetos com antecedência.	4	2	5	6	7	5	7	36	C	14,00	22,00	61,11
2.10 Tenho preferência por desenvolver coisas novas	1	5	4	6	5	7	8	36	C	13,00	23,00	63,88
Concordantes do Fator (CF)						219	360			$\mu 1 = 0,383$	$\mu 2 = 0,608$	
Discordantes do Fator (DF)	138											

Legenda: Lista de dez proposições para avaliar a orientação individual empreendedora em empresários de bonelaria. Colunas DT, DP, D, I, C, CP, CT: quantidade de respondentes que optaram pelas colunas do diferencial semântico. QT= quantidade total de respondentes; Mediana= coluna dentro do referencial semântico na qual se encontra o respondente 18 (=36/2); Dp=Discordantes da proposição: quantidade de respondentes discordantes= (D+DT+DP+0.5\*I); Cp=Concordantes da proposição: quantidade de respondentes concordantes= (C+CT+0.5\*I); GCP=Grau de concordância da proposição calculado de acordo com a equação (3); Df=Discordantes do Fator; Cf=Concordantes do Fator;  $\mu 2$ = crença de que as proposições como um todo sejam verdadeiras (219/360);  $\mu 1$ = descrença de que as proposições como um todo sejam verdadeiras (138/360).

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Bolton e Lane (2012) apontam esse fator como determinante na variável da OIE relacionada à assunção de risco. A Orientação Empreendedora aliada à disposição em realizar investimentos monetários pode influenciar positivamente a performance de uma organização, apontando para o fato que organizações com maior OE tendem a serem mais bem-sucedidas que organizações com uma menor OE (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1991; ZAHRA et al.; 1999; WIKLUND; SHEPHERD, 2005).

Por outro lado, verificou-se que outro item determinante na variável da OIE relacionada à assunção de risco apresentou uma tendência central de discordância considerada muito forte (Mediana de respostas centralizada na resposta D=discordo). E como houve neste quesito um grau de concordância da proposição de 95,30, isso significa dizer que neste caso, eles estão de acordo com o pensamento de McClelland (1972), no sentido de que o empreendedor apesar de correr riscos, mas não aceitam bem a ideia de “aventurar-se no desconhecido”. De uma maneira geral, o campo do empreendedorismo envolve o estudo de fontes de oportunidades; o processo de descoberta, evolução e exploração de oportunidades (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

Com relação ao quesito que verificava a tendência dos administradores de agir, corajosamente, em situações que envolvem risco, observou-se um equilíbrio entre a concordância e a discordância. Ao analisar essas três proposições que segundo Bolton; Lane (2012) são a base para a variável da OIE de assunção de risco, pode-se afirmar que os fabricantes de bonés, apesar de estarem dispostos a investir muito tempo e ou dinheiro em algo que trará um alto retorno,

não estão dispostos a correr riscos e não gostam de se aventurar no desconhecido.

Quando analisada a característica da OIE relacionada à inovatividade descritas por Bolton; Lane (2012) observa-se que, apesar da mediana apresentar uma concordância em três quesitos, em nenhuma deles apresenta-se um grau de concordância substancial. Com isso, pode-se observar que os administrados das fábricas de bonés do Polo Seridó, apesar de em sua maioria concordarem com as afirmações da inovatividade, eles não têm conhecimento da importância dessas ações para o seu negócio.

Com relação à característica da OIE relacionada à proatividade, ocorreu o mesmo, pois se observou em todas as proposições um baixo grau de concordância da proposição. Com isso, pode-se inferir que apesar da maioria dos administradores das bonelarias concordarem com as afirmações relacionadas à proatividade, eles desconhecem a importância dessas ações.

Esses são dados de grande relevância, tendo em vista que, segundo Bolton; Lane (2012), a disponibilidade dos empresários para assumir riscos, serem proativos e inovadores nas organizações são comportamentos importantes para o sucesso ou fracasso da organização.

## **ANÁLISE DO FATOR COMPORTAMENTO INOVADOR**

Com relação à avaliação das proposições referentes ao comportamento inovador dos empresários de bonés do polo Seridó (Tabela 3), verificou-se que este foi o bloco onde houve mais oscilação no padrão das respostas.

**Tabela 3 - Análise do fator Comportamento inovador**

Proposições	DT	DP	D	I	C	CP	CT	QT	Mediana observada	Discordantes da proposição (DPr)	Concordantes da proposição (CPr)	Grau de concordância da proposição (GCP)
3.1 Em nossa empresa buscamos ativamente por ideias inovadoras.	3	2	3	6	8	9	5	36	C	11	25	69,44
3.2 Em nossa empresa costumamos inovar com base em resultados de pesquisa.	19	4	3	4	3	3	0	36	DT	28	8	22,22
3.3 Os gestores de nossa empresa aceitam prontamente as inovações	2	5	6	7	5	7	4	36	I	16,5	19,5	54,17
3.4 Em nossa empresa as pessoas são penalizadas por novas ideias que não funcionam.	28	5	2	0	0	0	1	36	DT	35	1	2,77
3.5 Em nossa empresa incentivamos a inovação.	4	5	4	5	6	8	4	36	I	15,5	20,5	56,55
Concordantes do Fator (CF)					106		180		$\mu 1 = 0,588$		$\mu 2 = 0,411$	
Discordantes do Fator (DF)	74											

Legenda: Lista de cinco proposições para avaliar o comportamento inovador em empresários de bonelaria.

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Os itens 3.1, 3.2 e 3.4 apresentaram tendência central de discordância total por parte dos respondentes. Esse padrão de respostas acabou se revelando como situações totalmente opostas, sendo que se no item 3.1 as respostas direcionam para uma busca por ideias inovadoras, no item 3.2 a resposta direcionada nos leva a inferir que os empresários não estão buscando inovações ou pesquisas e ao cruzar com a informação do item 3.4 percebe-se que apesar de não buscarem isso, não punem ou não proíbem que outros funcionários assim o façam.

Seguindo ainda com o mesmo bloco de questões, percebe-se uma incoerência ao analisar o item 3.3 “Os gestores de nossa empresa aceitam prontamente as inovações”, o padrão de respostas foi dado como indiferente. De acordo com Hall; Willians (2008), a inovação está ligada a implantação, geração e aceitação de novas ideias, processos, produtos ou serviços. Analisando as respostas dos administradores, conjuntamente com a citação de Hall; Willians (2008), observa-se que para esses administradores não fazem diferença às novas ideias, processos e produtos sugeridos pelos empregados e eles não estão preocupados em implantar ações inovadoras baseadas em resultados de pesquisas.

Essa ausência de comportamento inovador observado nas respostas pode se dar devido ao fato de que esses empresários consideraram a atividade que realizam relativamente simples e não perceberem a necessidade de esforços maiores para se manter atualizados ou de aprenderem novas técnicas gerenciais. Essa observação pode ser confirmada com a citação de Costa; Rocha (2009), quando afirmam que essas empresas do setor têxtil não

necessitam de uma alta qualificação da força de trabalho e necessita de poucos requisitos de infraestrutura para sua instalação e funcionamento.

Essa ausência de preocupação com ações inovadoras é um fator preocupante para o desempenho dos fabricantes de bonés, frente à internacionalização da concorrência, tendo em vista que, segundo Tajedini (2010), a inovação deve ser vista como um processo contínuo de reorientação que capacita as empresas para conseguir vantagem competitiva e maior desempenho organizacional.

#### **ANÁLISE DAS AÇÕES DESENVOLVIDAS PARA CONSEGUIR UM BOM DESEMPENHO ORGANIZACIONAL FRENTE A CONCORRÊNCIA**

Com a Tabela 4, pode-se analisar as ações desenvolvidas pelos administradores das fábricas de bonés do Polo Seridó para se manter no mercado frente à internacionalização da concorrência, que segundo dados da ABIT (2015), vem, paulatinamente, substituindo o produto nacional pelo importado.

**Tabela 4 - Análise das ações desenvolvidas para se manter no mercado**

Proposições	DT	DP	D	I	C	CP	CT	QT	Mediana observada	Discordantes da proposição (DPr)	Concordantes da proposição (CPr)	Grau de concordância da proposição (GCP)
4.1 Conhecemos bem os nossos concorrentes.	0	1	1	6	7	12	9	36	CP	5	31	86,12
4.2 Desenvolvemos produtos com qualidade superior aos dos nossos concorrentes.	0	0	1	5	9	10	11	36	CP	3,5	32,5	90,28
4.3 Somos mais focados nos clientes que nossos concorrentes.	0	0	1	3	6	10	16	36	CP	2,5	33,5	92,66
4.4 Competimos com produtos diferenciados e exclusivos.	1	3	4	6	10	7	5	36	C	11	25	69,75
4.5 .Temos um excelente controle financeiro.	0	0	3	6	9	13	5	36	C	6	30	83,33
4.6 A empresa se preocupa e investe em campanhas publicitárias	15	5	6	5	0	3	2	36	DP	28,5	7,5	20,83
4.7 A empresa busca fechar novas parcerias	2	4	2	5	12	7	4	36	C	10,5	25,5	70,83
4.8 A empresa investe em pesquisa e desenvolvimento	23	2	1	6	3	1	0	36	DT	29	7	19,44
4.9 A empresa elabora e executa planejamentos estratégicos	6	4	9	10	4	3	0	36	D	24	12	33,33
4.10 A empresa adota estilo gerencial participativo; nossa equipe é altamente motivada e envolvida com os objetivos e metas da empresa.	5	3	4	9	9	4	2	36	I	16,5	19,5	54,16
Concordantes do Fator (CF)					223,5				360	$\mu 1 = 0,379$	$\mu 2 = 0,621$	
Discordantes do Fator (DF)	136,5											

Legenda: Lista de dez proposições para avaliar as ações desenvolvidas para se manter no mercado por empresários de bonelaria.

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Com relação às ações previstas na Tabela 4, verifica-se que os respondentes deram ênfase às afirmações sobre um bom conhecimento sobre os concorrentes (4.1), qualidade dos produtos ofertados (4.2); maior foco no cliente que os seus concorrentes (4.3) e controle dos gastos financeiros (4.5). Esses itens apresentaram grau de concordância das afirmações, todos entre relevante e muito forte. Para Araújo (2004) as empresas internacionais investem bem mais em seus produtos e processos e isso faz com que a cadeia têxtil brasileira busque focar em processos que tornem a empresa mais competitiva e impacte diretamente no seu volume de vendas.

Observa-se também que há uma preocupação com o controle financeiro dentro da empresa. Esse comportamento é uma resposta à estratégia utilizada pelos países asiáticos, principalmente, a China, que de acordo com Costa e Rocha (2009) utiliza como estratégia a exportação para o Brasil de uma grande quantidade de bonés padronizados e com baixos preços. Na China, a mão de obra, além de ser abundante, tem um baixo custo. Com relação à matéria prima, como algodão e poliéster, esse país é privilegiado, principalmente, com relação ao poliéster que é abundante (RANGEL, 2008). Para enfrentar essa concorrência, é necessário que as indústrias de bonés tenham um controle financeiro bem elaborado. Como disse o administrador da empresa AG Bonés, durante a aplicação do questionário, uma das estratégias utilizadas contra a concorrência é “[...] manter uma boa gestão de custos e um controle financeiro na ponta do lápis, isso ajuda a empresa na tomar decisões e a manter seus preços competitivos no mercado”.

Essas ações de mercado podem ser consideradas um diferencial utilizado pelos

fabricantes de bonés, pois de acordo com o SEBRAE (2014), as indústrias estrangeiras mandam para o Brasil contêiner fechado de mercadorias e não se preocupam em atender o mercado pulverizado com empresas que compram em pequenas quantidades. Também não atentam em conhecer bem todo o mercado consumidor brasileiro e não se preocupam com o pós-venda.

Segundo Tang et al. (2007), os momentos de retração econômica fazem muitos empreendedores pensarem apenas em corte de custos de maneira isolada, como se esse fosse uma espécie de mantra a conduzi-los incólumes pela tempestade da recessão.

Porém, essa medida, quando tomada sem a devida reflexão, costuma desenhar-se apenas como um paliativo, incapaz de garantir solidez financeira para que a organização se prepare de fato para as oportunidades futuras. O foco, nesse quesito, não deve ser a redução de custos deliberada, mas um redesenho de toda sua estratégia de negócios, criando novos paradigmas em gestão financeira (TANG, 2007).

Costa e Rocha (2009) verificaram ainda um padrão de comportamento diferenciado em empresários chineses que optaram pela melhoria da qualidade dos seus produtos em relação aos padrões já estabelecidos, anteriormente, o que pode ter levado o mercado Chinês a um crescimento no período de recessão econômica, vivido pelos grandes centros industriais do mundo.

Verificou-se que os administradores das bonelarias buscam fechar novas parcerias (3.7). Para essa proposição, obteve-se um grau de concordância moderado. No polo Seridó, a maioria das bonelarias busca se unir e ficar mais fortes para enfrentar a concorrência internacional e para isso essas indústrias buscam parcerias com entidades

de classe e órgão de apoio tais como ASFAB, SEBRAE, SENAI e ABIT.

No tocante ao estilo de gestão participativa (item 4.10) (Tabela 4), os respondentes apresentaram-se indiferentes a este estilo de gestão. Este pode ser um ponto a ser melhorado nas ações de administração das empresas avaliadas, pois se verifica que hoje a tendência de gestão é aquela onde há maior junção de ideias e aproveitamento dos talentos dos funcionários. Nesse modelo de gestão, os funcionários são vistos como colaboradores, uma vez que tem um caráter mais descentralizado e mais participativo.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

A consistência interna das respostas obtidas por meio da aplicação de um questionário nas fábricas de bonés do polo Seridó revelou que este instrumento de medição apresentou alta confiabilidade no espaço onde foi aplicado. O presente trabalho analisou todas as hipóteses levantadas e cumpriu todos os objetivos propostos. Após essas análises, verificou-se que os fabricantes de bonés do Polo Seridó apresentam poucas características da OIE, ou seja, no geral esses empresários não são inovadores, proativos e não estão dispostos a assumir riscos.

Constatou-se também que inexistente um relacionamento positivo entre as ações de inovação e a OIE, tendo em vista que, apesar desses administradores das bonelarias apresentarem algumas poucas características da OIE, eles não apresentaram características e ou habilidades fortes relacionadas ao comportamento inovador. Isso é um fator preocupante tendo em vista que a história das bonelarias

Apesar das bonelarias terem surgido como uma atividade inovadora em meados de 1910 quando o algodão do Seridó

começou a perder mercado. Verificou-se que na atualidade a ausência desse comportamento inovador em produtos e processos impacta negativamente no desempenho dos fabricantes de bonés, frente à concorrência internacional, pois de acordo com as respostas dos administradores, as bonelarias não conseguem uma posição competitiva frente à concorrência internacional. Verificou-se ainda que, apesar dos administradores perceberem as incertezas do ambiente empresarial, eles não adotam comportamentos e atitudes inovadoras.

A falta de inovação aliada à ausência de formalidade e de inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica - CNPJ por parte de um quarto das bonelarias afeta o crescimento do setor, fazendo com que muitas dessas indústrias percam o foco, partam para a ilegalidade e comecem a trabalhar com produtos falsificados. De acordo com a percepção dos gestores, constatou-se que a maioria das bonelarias do Polo Seridó apresenta retorno sobre seus investimentos. Contudo, não podemos afirmar se esse retorno sobre o investimento é satisfatório para essas empresas.

Respondendo ao segundo objetivo do trabalho que era verificar a percepção dos gestores sobre o desempenho organizacional, pode-se concluir que na percepção deles, com relação à concorrência nacional, as bonelarias apresentam um bom desempenho, mas essas indústrias não conseguem o mesmo resultado quando expostas à concorrência internacional.

Apesar desses fabricantes de bonés apresentarem uma fraca Orientação Individual Empreendedora e, praticamente, nenhuma inovação, eles conseguem um bom

desempenho organizacional, frente aos concorrentes nacionais.

Com relação ao desempenho frente à concorrência internacional, principalmente, advinda da China, esses mesmos fabricantes de bonés perdem competitividade, sentindo assim, um maior impacto no desempenho dos seus negócios. Prova disso é que aproximadamente 30% das bonelarias do polo Seridó fecharam ou mudaram de atividade nos últimos anos.

A maioria dos administradores das bonelarias afirma que não conseguem alcançar uma posição competitiva, frente à concorrência internacional. Algumas fábricas de bonés para conseguir se manter no mercado optaram por trabalhar apenas com o segmento de produtos promocionais, devido a esses produtos não concorrerem diretamente com os produtos Chineses. Observou-se ainda que as empresas que trabalham com os produtos promocionais apresentam um melhor desempenho frente à internacionalização da concorrência, se comparadas com as empresas que trabalham apenas com produtos de magazine (Marca própria).

Assim, conclui-se a pesquisa, mostrando que o objetivo geral proposto foi atingido, ou seja, com base na percepção dos gestores, pôde-se observar que a ausência de um comportamento inovador e de atitudes relacionadas à OIE influenciam, negativamente, o desempenho dos pequenos

fabricantes de bonés junto à concorrência internacional.

Este estudo não se esgota, uma vez que várias nuances podem ser aprofundadas a partir das evidências constatadas. A pesquisa pode ser aplicada em outros ramos de atividades dentro do setor têxtil do Polo Seridó. Essa pesquisa pode ser adaptada e aplicada, por exemplo, no ramo de atividade de facções ou de teares que também são atividades têxteis de grande relevância para a economia e desenvolvimento do Seridó. A partir de futuras pesquisas, poderão se verificar se esses ramos de atividade apresentam comportamento similar ao apresentado pela bonelarias.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INDÚSTRIAS TÊXTEL E DE CONFECÇÕES. Relatório de atividades Abit. Brasília, 2015.

ARAÚJO, R. D. **Desempenho Inovador e Comportamento Tecnológico das Firms Domésticas e Transnacionais no Final da Década de 90.** Dissertação (Mestrado)-Instituto de Economia, Unicamp. São Paulo, p. 1 -240, 2004.

ASSOCIAÇÃO DOS FABRICANTES DE BONÉS. **Relatório Geral Sobre os Fabricantes de Bonés do Polo Seridó**. Caicó, 2016. p. 1-35.

AZOULAY, Pierre, Benjamin F. Jones, J. Daniel Kim e Javier Miranda. "Idade e empreendedorismo de alto crescimento." **American Economic Review: Insights**, 65-82, 2020.

BARBBIE, E. **Método de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

BATISTA, S. C. F. **SOFTMAT: um repositório de ensino médio - um instrumento em prol de posturas mais conscientes na seleção de software**. Dissertação (Mestrado em Ciências de Engenharia). Campos dos Goytacazes: Universidade Estadual do Norte Fluminense - UEN, 2004. 229 p.

Bernoster, I., Mukerjee, J., & Thurik, R. O papel do afeto na orientação empreendedora. *Small Business Economics*, 54 , 235-256, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0116-3>. Acesso em: 02 jan. 2020.

BNB. Política produtiva para o Nordeste - uma proposta. **Política produtiva para o Nordeste**, 27, 2006.

BOLTON, D. L.; LANE, M. D. Individual entrepreneurial orientation: development of a measurement instrument. **Education + Training**, 54, p.219-233, 2012.

BRUSH, C. G., DUHAIME, I. M., GARTNER, W. B., STEWART, A., KATZ, J. A., HITT, M. A., . . . VENKATARAMAN, S. Doctoral Education in the Field of **Entrepreneurship**. **Journal of Management**, v. 29, p. 309-331, 2003.

BUCCELLI, D. O.; COSTA NETO, P. L.; VENDRAMETTO, O. AS EMPRESAS MAIS INOVADORAS: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DAS TEORIAS ORGANIZACIONAIS. **Revista GEINTEC**, 940-954, 2014.

COMPANY, M. **Eliminando as Barreiras ao Crescimento Econômico e à Economia Formal do Brasil**. McKinsey Global Institute (MGI). Brasil, p.1-57, 2004.

CONCEIÇÃO, O. A. A centralidade do conceito de inovação tecnológica no processo de mudança estrutural. **Ensaio da FEE**, v.21, n.2, p.58-76. 2000.

COSTA, A. B. D.; CONTE, N. C.; CONTE, V. C. A China na cadeia têxtil - vestuário: impactos após a abertura do comércio brasileiro ao mercado mundial e do final dos Acordos Multifibras (AMV) e Têxtil Vestuário (ATV). *Teoria e Evidência Econômica*, n. 19, p. 9-44, jan./jun. 2013.

COSTA, A. C. R. D.; ROCHA, É. R. P. D. Panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecções e a questão da inovação. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, v. 29, p. 159-202, março 2009.

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

COVIN, J. G.; GREEN, K. M.; SLEVIN, D. P. Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth raterelationship. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v.30, n. 1, p.57-82. 2006.

CRIAÇÃO, U. d. (Ed.). **SONDAGEM ESPECIAL DA CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA**. Acesso em 20 de set de 2014, disponível em Unidade de Comunicação Social do Sistema Cni: <http://www2.fiescnet.com.br/web/recursos/VUVSR01EY3pPQT09>. 2007

DAVIS, J. **Levantamento de dados em sociologia**. 1ª Edição. Rio de Janeiro: Zhar, 1976.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T. The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. **Academy of Management Executive**, 1, p. 147-156. 2005.

DRUCKER, P. **Administração de Organizações sem Fins Lucrativos: Princípios e práticas** (4ª Edição ed.). São Paulo: Pioneira. 1997.

ESCOBAR, M. A. Relação das Capacidades Dinâmicas e Orientação Empreendedora com o Desempenho em Agências de Viagens Moderada Pelo Ambiente Organizacional. Tese de Doutorado - programa de Pós-Graduação em Administração e Turismo, **UNIVALI**, pp. 1 - 202. 2012.

FEMENICK, T. R. . **O Ciclo do Algodão no Seridó I**. Acesso em 16 de 09 de 2015, disponível em Tribuna do Norte.: <<http://tribunadonorte.com.br/noticia/o-ciclo-do-algodao-no-serido-i/150373>> 2010.

FERNANDES, D. V.; SANTOS, C. P. ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA: UM ESTUDO SOBRE AS CONSEQÜÊNCIAS DO EMPREENDEDORISMO NAS ORGANIZAÇÕES. **RAE-eletrônica**, 7, pp. 1-28. 2008.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, 34(2), 05-28. 1999.

GARDELIN, J. P.; ROSSETTO, C. R.; VERDINELI, M. A. A PERCEPÇÃO DA INCERTEZA AMBIENTAL E DO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM PEQUENAS EMPRESAS. V **Encontro de Estudos em Estratégia**, v, 1-17, 2011.

GOMES, A. F.; LIMA, J. B.; CAPPELLE, M. C. Do Empreendedorismo à Noção de Ações Empreendedoras: Reflexões Teóricas. **Revista Alcance**, 203-220, 2013.

GONÇALVES FILHO, C.; VIET, M. R.; GONÇALVES, C. A. Mensuração do perfil do potencial empreendedor e seu impacto no desempenho das pequenas empresas. **Revista de Negócios**, 12(4), 29-44, 2007.

GUIMARÃES, T. B. Análise epistemológica do campo do empreendedorismo. **Encontro da Associação Nacional de Pós - ANPAD**, 1-13. 2004

HALL, C. M.; WILLIAMS, A. M. **Tourism and Innovation**. London: Routledge. 2008.

HATCH, M. J.; CUNLIFFE, A. L. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern**. London: Oxford University Press. 2012.

HIRATUKA, C.; VIANA, C.; ARAÚJO, R. D.; MELLO, C. H.; ULHARUZO, C. G. **RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO SETORIAL TÊXTIL E CONFECÇÃO**. Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial - ABDI. 2008.

HUGHES, M.; MORGAN, R. Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. **Industrial Marketing Management**, 36, pp. 651-661, 2007.

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

**IEMI**. Acesso em 22 de Julho de 2015, disponível em IEMI: <http://www.iemi.com.br/> 2015.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. The balanced scorecard measures that drive performance. **Harvard Business Review**, p. 70-80, 1992.

- KLAPPER, R. Government goals and entrepreneurship education - an investigation at a Grande Ecole in France. **Education + Training**, 46, p. 127 - 137, 2004.
- KNIGHT, G. Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. **Journal of Business Venturing**, 12, n. 3, 47-64, 1997.
- LEONTITSIS, A.; PAGGE, J. A simulation approach on Cronbach's alpha statistical significance. **Mathematics and Computers in Simulation**, 73, p. 336-340, 2007.
- LINS, Z. D. M. **Circuitos Espaciais de Produção da Atividade Boneleira: o uso dos territórios de Caicó, Serra Negra do Norte e São José do Seridó**. Dissertação (Mestrado em Geografia) - Programa de Pós-graduação em Geografia, NATAL, 2011. 1-242.
- LOPES, J.. **O fazer do trabalho científico em ciências sociais e aplicadas**. Recife: Editora Universitária da EFPE. 2006.
- LUMPKIN, G.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Journal**, 21, 1996. 135-172.
- MACNAUGHTON, R. T. Numbers, scales and qualitative research. **Lancet**, 1996. p. 1099-1100.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada** (6 ed.). Bookman. 2012.
- MARCÊDO, M. K. O algodão na economia seridoense. História do RN n@ WEB [On-line], 1998. Disponível em: <http://www.cerescaico.ufrn.br/rnnaweb/historia/republica/algodao.htm>. Acesso em: 16 set. 2014.
- MARTENS, C. D.; FREITAS, H. Orientação empreendedora e a internacionalização das organizações. **Revista Eletrônica GIANTI**, 2007.
- MARTENS, C. D.; FREITAS, H. ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NAS ORGANIZAÇÕES E A BUSCA DE SUA FACILITAÇÃO. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, 6, p. 90-108, 2008.
- MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. M. R.; ANDRES, R. Desenvolvimento da Orientação Empreendedora em Empresas de Software: proposições preliminares. **Revista Eletrônica de Administração**, 17, n. 2, 01, 424-450, 2011.
- MASKE, D. C. **Relação entre orientação empreendedora, inovação, orientação para o mercado e desempenho em empresas turísticas**. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria) - Programa de Pós-graduação da Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, p. 1-145, 2012.
- MCKEE, D. O.; VARADARAJAN, P. R.; PRIDE, W. M. Strategic adaptability and firm performance: A market-contingent perspective. **Journal of Marketing**, p. 21-35, 1989.
- MILES, R., SNOW, C.; MEYER, A. D.; COLEMAN JR., H. J. Organizational strategy, structure and process. **The Academy of Management Review**, 546-562, 1978.
- MILLER, D.. The Correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, p. 770-791, 1983.
- MORAIS, I. R. **Seridó norte-rio-grandense: uma geografia da resistência**. Caicó: Editora do Autor. 2005.
- MORRIS, M. H; KURATKO, D. **Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial Development within Organizations** (1 ed., Vol. 1). (C. Learning, Ed.) 2001.
- NEELY, A., MILLS, J., PLATTS, K., RICHARDS, H., GREGORY, M., BOUNER, M., & KENNERLEY, M.. Performance measurement system design: developing and testing a process-

based approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 20, 1119-1145, 2000.

OCDE. **Taxation of small and medium enterprises - Key issues and policy considerations**. 1ª Edição. ed. Paris: OCDE- ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, v. 1, 2009.

OLIVEIRA JUNIOR, A. B. o IMPACTO DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NA PERFORMANCE DAS EMPRESAS BRASILEIRAS: EVIDÊNCIAS DE UM ESTUDO HÍBRIDO. **DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO**, p. 1-119. 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. D. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, v. 22, 2006.

PACE, E. S.; BASSO, L. F.; SILVA, M. A. Indicadores de Desempenho como Direcionadores de Valor. *RAC*, 7, 37-65, 2003.

PAES, N. L. Simples Nacional no Brasil: o difícil balanço entre estímulos às pequenas empresas e aos gastos tributários. *Nova econ*, v. 24, p. 541-554, 2014.

PINHEIRO, M. B. Análise da inovação no setor têxtil-vestuário de Campos dos Goytacazes-RJ: Práticas e políticas que alavancam o seu desempenho. **XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, Salvador, p. 1-11, Outubro 2009.

PREVIDELLI, J. D.; CORTES, R. D. GLOBALIZAÇÃO E MERCADO DE TRABALHO *Economia*, 1-14, 2004.

PROCHNIK, V. (jan./jun de 2003). A cadeia têxtil/confecções perante os desafios da Alca e do acordo comercial com a União Européia. *ECONOMIA*, 4, 53-83.

RANGEL, A. S. Uma agenda de competitividade para a indústria. **Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo (IPT)**, São Paulo, Fevereiro 2008.

RAUCH, A. et al. Entrepreneurial orientation and business performance: na assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33, n. 3, 761-781, 2009.

RAUCH, A.; WIKLUND, J.; FRESE, M.; LUMPKIN, G. T. Entrepreneurial Orientation and Business Performance: Cumulative Empirical Evidence. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 2004.

RAUCH, A.; WIKLUND, J.; LUMPKIN, G. T.; FRESE, M. Entrepreneurial orientation and business performance: na assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, p. 761-781, 2009.

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. TEORIA INSTITUCIONAL E DEPENDÊNCIA DE RECURSOS NA ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA VISÃO COMPLEMENTAR. *RAE-eletrônica*, 4, 1-22. 2005.

RUEDA-MANZANARES, A.; ARAGÓN-CORREA, A.; SHARMA, S. The Influence of Stakeholders on the Environmental Strategy os Service Firms: The Moderating Effects of Complexity, Uncertainty and Munificence. *British Academy of Management*, 19, 185-203. 2008.

SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. Perfil Empreendedor e Desempenho Organizacional Perfil Empreendedor e Desempenho Organizacional. *RAC*, 13, 450-467. 2009.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural. 1982.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. 3. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SEBRAE. **Cadastro do Setorial de Bonelarias da Região do Seridó**. SEBRAE, Caicó. 2008.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Rodada Fomenta novos Negócios na Indústria Boneleira. **Agência SEBRAE**, 2014. Disponível em: <http://www.rn.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/RN/Rodada-fomenta-novos-neg%C3%B3cios-na-ind%C3%BAstria-boneleira>. Acesso em: 21 set. 2014.

SHANE, S. Explaining variation in rates of entrepreneurship in the United States: 1899–1988. **Journal of Management**, 22, 747–781, 1996.

SHANE, S.; VENKATRAMAN, S. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. **Academy of Management Review**, 25, 217-226, 2000.

SILVA, A. D. B. D. **Um estudo das relações comerciais entre Brasil e China e da concorrência chinesa em terceiros mercados**. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia, Departamento de CCSA - Economia, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 1 - 95, 2011.

SOUZA, E. C. L. Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade. **EGEPE - Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, Curitiba, v. 4, p. 134-146, 2005.

TAJEDDINI, K. Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: evidence from the hotel industry in Switzerland. **Tourism Management**, n. 31, p. 221-231, 2010.

TANG, J. et al. The impact of entrepreneurial orientation and ownership type on firm performance in the emerging region of China. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, 12, 383-397, 2007.

TEX Brasil. **Programa de Internacionalização da Indústria da Moda Brasileira**, 2014. Disponível em: <http://www.texbrasil.com.br/texbrasil/SobreSetor.aspx?tipo=15&pag=1&nav=0&tela=SobreSetor>. Acesso em: 20 julho 2015.

TRUJILLO, V. **Pesquisa de mercado qualitativa e quantitativa**. 2ª edição. ed. São Paulo: Scortecci, 2001.

VALE, G. V.; WILKINSON, J.; AMÂNCIO, R. Empreendedorismo, Inovação e Redes: uma nova abordagem. **RAE-eletrônica**, v. 7, p. Art. 7, jan./jun 2008.

VEIGA, P. D. M. Perspectivas para o Comércio Exterior: Anos 90, as transformações na indústria e as exportações brasileiras. **Revista Brasileira de Comércio Exterior - RBCE**, Rio de Janeiro, Setembro. 1-16, 2000.

VENKATRAMAN, J. B.; RAMANUJAM, V. Measurement of business economic performance: an examination of method convergence. **Journal of Management**, 13, 109-122, 1987.

VENKATRAMAN, N. Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality and measurement. **Management Science**, 35, pp. 942-982, 1989.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WIKLUND, J. The sustainability of the entrepreneurial orientation performance relationship. **ENTREPRENEURSHIP THEORY AND PRACTICE**, p. 37-48, 1999.

WILDER Jr., J. W. **New concepts in technical trading systems**. NY: Trends Research, 1981.

**NOTA**

(1) Mestre em Administração pela Universidade Potiguar/UNP. Especialista em Finanças Corporativas pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte/UFRN. MBA em Marketing e Negócio pela Faculdade de Natal/FAL. Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte e Graduado/UFRN em Administração pela Universidade Potiguar/UNP. Professor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Federal do Cariri (CCSA/UFCA), Juazeiro do Norte - CE. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4483-941X>.

(2) Doutora em Tecnologia e Sistema de Informação pela Universidade do Minho/UMINHO, Portugal. Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte/UFRN. Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte/UFRN. Professora e Pesquisadora no BSSP Centro Educacional, Goiânia, GO. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6219-3520>

(3) Doutora em Estudos da linguagem pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte/UFRN. Mestre em Estudos da Linguagem pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte/UFRN. Especialista em Práticas pedagógicas no Ensino Superior pela Universidade Potiguar/UNP e em Estudos da Linguagem pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte/UFRN. Graduada em Comunicação Social – Jornalismo, em Comunicação Social e em Letras pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte/UFRN. Professora do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Potiguar. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5267-5355>

(4) Doutorando em Administração pela Universidade Potiguar/UnP-RN. Mestre em Desenvolvimento Regional pela Universidade Estadual da Paraíba/UEPB. Graduado em Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública pela Universidade Federal de Campina Grande/UFCG. Professor da Universidade Federal de Campina Grande/UFCG. Unidade Acadêmica de Gestão Pública/UAGESP/CDSA, Sumé - PB. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1550-8061>

*Enviado: 25/05/2020*

*Aceito: 06/10/2020*