

Relação entre Orientação Empreendedora e Desempenho das Agências de Viagens e Turismo Brasileiras

Maria Andréa Rocha Escobar¹
Miguel Angel Verdinelli²
Amanda Greff Escobar³

Resumo: Este estudo tem por objetivo analisar a relação entre orientação empreendedora (OE) e desempenho das agências de viagens e turismo brasileiras, desde as percepções dos gestores. Para orientação empreendedora foram abordadas as principais dimensões que a caracteriza, incluindo propensão para agir de forma proativa, vontade de inovar e disposição para assumir riscos, conforme proposta de Miller (1983). Para o desempenho organizacional trabalhou-se o instrumento desenvolvido por Gupta e Govindarajan (1984). Para atingir o objetivo da pesquisa, optou-se pela abordagem quantitativa, com caráter descritivo, correlacional e explicativo através de *survey* com questionário. O método adotado foi modelagem de equações estruturais e os instrumentos de coleta de dados aplicaram-se *in loco*, envolvendo os gestores de uma amostra de 234 agências de viagens e turismo. Os resultados apontaram que a OE, nas suas dimensões de proatividade e assunção de riscos, se relaciona positivamente com o desempenho, constituindo um preditor válido da sua estimativa.

Palavras-chaves: Orientação empreendedora. Desempenho organizacional. Agências de Viagens e Turismo.

1 INTRODUÇÃO

O grande desafio para a maioria dos gestores de organizações, independente do seu porte e setor, é conquistar e manter as vantagens competitivas adquiridas. Em particular nos ambientes em que há uma acirrada competição e grandes turbulências, no qual as estratégias podem não ter utilidade de caráter permanente (BROWN; EISENHARDT, 1997; TEECE *et al.*, 1997). A preocupação em entender quais as causas que fazem com que determinadas empresas consigam ser mais competitivas que as demais e obtenham melhores resultados, fez com que diversos pesquisadores buscassem explicações para essa variação no desempenho organizacional.

Nas últimas décadas, os debates sobre empreendedorismo, estratégia e teoria organizacional têm considerado que a sustentabilidade competitiva e o desempenho organizacional são influenciados pela capacidade de empreender, inovar e gerenciar mudanças. O empreendedorismo nas organizações é um tema de grande relevância na atualidade, no entanto, um dos interesses nestes aspectos está baseado no pressuposto de que a orientação empreendedora é significativa para o desempenho organizacional, a

¹ Doutora em Administração e Turismo (UNIVALI), professora Adjunta da Universidade Federal do Amazonas – UFAM andrea.ufam@hotmail.com

² Doutor em Ciências (USP), professor da Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI nupad@univali.br

³ Graduanda em Ciências Contábeis e Direito pela Universidade Tiradentes - UNIT, amandagreff@hotmail.com

sobrevivência em momentos de incertezas nos ambientes altamente competitivos e globalizados (OLIVEIRA JR, 2009).

Com o avanço de pesquisas realizadas sobre orientação empreendedora (OE), os estudiosos, tanto da comunidade acadêmica internacional quanto no Brasil, têm buscado analisa-la em conjunto com outras variáveis. Entre as pesquisas efetuadas estão o impacto da OE nas várias dimensões do desempenho organizacional, bem como das variáveis que moderam sua relação com a *performance* empresarial. Entretanto, Escobar (2012) em seu levantamento observou que existe uma escassez de estudos empíricos, principalmente no setor de serviços, sobre o efeito da OE no desempenho organizacional, e no Brasil, esses conhecimentos são poucos e bastante fragmentários.

Pesquisadores deste tema evidenciam que a OE agrega valor superior para as organizações. Assim, estudos empíricos de Miller (1983), Zahra (1993), Covin e Slevin (1991), Zahra e Covin (1995), Mello *et al.* (2004), Wiklund e Shepherd (2005), Escobar *et al.* (2012), Lizote *et al.* (2012) dentre outros, verificaram a relação positiva entre orientação empreendedora e medidas de desempenho. Sugere-se também que as organizações mais bem sucedidas são as que apresentam níveis elevados de ações empreendedoras.

Dentro do setor de serviços o turismo é um segmento econômico que cresce em todo o mundo, e nele destacam-se organizações que desenvolvem atividades turísticas que viabilizam sua prática, dentre outras, hotéis, restaurantes, transportadoras e agências de viagens. Estas últimas, por sua vez, atuam na intermediação entre os clientes e as demais organizações turísticas, exercendo, muitas vezes, um papel que vai além da simples comercialização, encarregando-se da consultoria, do assessoramento e da organização dos serviços turísticos (GORNI; DREHER; MACHADO, 2009).

Devido a essa enorme complexidade de ações as agências de turismo assumem várias responsabilidades a fim de promover mudanças no setor, portanto necessitam entender profundamente sua capacidade de empreender, inovar e gerenciar mudanças. O que constitui alguns dos desafios que essas organizações enfrentam para permanecerem no mercado. Dentro desse contexto, a problemática que provocou esta investigação aborda a seguinte questão:

Qual a relação entre a orientação empreendedora e o desempenho organizacional das agências de viagens e turismo brasileiras?

Para responder esse questionamento estabeleceu-se como objetivo do estudo analisar a relação entre a orientação empreendedora e desempenho das agências de viagens e turismo brasileiras, a partir da percepção de seus gestores.

Tendo como base a escassez de estudos no setor de serviços, especialmente para o turismo que é o foco deste estudo, buscar-se-á contribuir na criação de conhecimento para o setor ao verificar se existe relação positiva entre a orientação empreendedora e o desempenho das agências de viagens e turismo.

Para tanto, apresenta-se a seguir desta introdução, o aporte teórico necessário a tal compreensão dos constructos utilizados. Na próxima seção relacionam-se o material e os métodos utilizados na pesquisa, seguida pela descrição e análise dos dados, onde se mostram os resultados do estudo empírico, obtidos com os dados primários. Por último, relatam-se as considerações finais, assim como as recomendações que poderão ser realizadas em outras pesquisas e se disponibiliza o referencial bibliográfico.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

Dentro do contexto empresarial, orientação empreendedora (OE) emergiu como um conceito importante para investigar o espírito empreendedor das empresas e sua influência sobre os processos estratégicos e de desempenho (RAUCH *et al.*, 2009). A OE é um constructo de gestão estratégica cujo domínio tem sido um dos temas abordado através do tempo por diversos pesquisadores. Dentre eles Miller e Friesen (1982); Miller (1983); Covin e Slevin (1989); Zahra e Covin (1995); Lumpkin e Dess (1996); Zahra e George (2002); Covin *et al.*, (2006). E no Brasil por Veit e Gonçalves (2007); Gimenez e Gimenez (2010); Martens *et al.* (2011); Mariano, (2011), e, Escobar (2012), entre outros.

A orientação empreendedora foi interpretada como uma qualidade individual do gerente ou proprietário, como sendo alguém que desafia a incerteza do ambiente através da implementação de ações corporativas. No entanto Miller (1983) sugeriu uma interpretação mais completa deste conceito, o que aumentou consideravelmente o interesse recebido na literatura acadêmica. Para o autor a orientação empreendedora pode ser interpretada como uma característica das empresas que vão além do desempenho de um único indivíduo, principalmente quando a estrutura da empresa aumenta e os processos se tornam mais complexos (MILLER, 1983).

Embora tenha havido diversas propostas para distinguir as dimensões da OE ou o modo de reconhecer estratégias empreendedoras, foi o trabalho seminal de Miller (1983) um dos primeiros a tratar dessa temática. Sua proposta contempla três dimensões que caracterizam e permite verificar a presença da orientação empreendedora nas organizações. Elas são: 1) inovatividade – uma dimensão que capta a tendência da organização “de participar e apoiar novas ideias, a experimentação, a novidade e os processos criativos que podem resultar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos” (LUMPKIN e DESS, 1996, p. 142); 2) Proatividade – que se relaciona com uma perspectiva de futuro, através da qual as empresas procuram ativamente antecipar oportunidades para desenvolver e introduzir novos produtos ou serviços no mercado, procurando obter vantagem competitiva (MILLER, 1983); e, 3) Assunção de Riscos – esta dimensão reflete a aceitação da incerteza e do risco das atividades conexas e normalmente é caracterizada pelo comprometimento de recursos e atividades incertas. Para Miller (1983), uma organização empreendedora empenha-se nesses aspectos, ao passo que uma organização não empreendedora é aquela que inova pouco, é altamente adversa a riscos, e não age proativamente perante seus competidores, sendo apenas imitadora das mudanças do mercado competidor. Assim, apenas organizações que possuem certo nível das três dimensões se considerariam empreendedoras, representando a unidimensionalidade da orientação empreendedora. Ele desenvolveu um instrumento de medida para captar as dimensões da estratégia empreendedora na investigação empírica. Este instrumento de medida

Influenciou quer empírica quer conceitualmente investigações posteriores. O Quadro 1 evidencia uma compilação de estudos que tem adotado o instrumento de medida desenvolvido por Miller (1983) ou algum criado a partir dele.

Quadro 1 - Autores que usaram ou modificaram o instrumento criado por Miller (1983)

Autores	Tema Abordado	Variáveis	Escalas
Miller (1983)	Os correlatos de empreendedorismos em três tipos de empresas	Proatividade, Inovatividade e Tomada de Risco	Miller e Friesen (1982)
Covin e Slevin (1991)	Um modelo conceitual de empreendedorismo como comportamento da firma.	Proatividade, Inovatividade e Tomada de Risco	Modificações de Miller (1983) e Covin e Slevin (1989)
Zahra e Covin (1995)	Influências contextuais sobre o empreendedorismo corporativo – relação de desempenho: uma análise longitudinal.	Proatividade, Inovatividade e Tomada de Risco	Miller (1983)
Lumpkin e Dess (1996)	Clarificar e construir orientação empreendedora e vinculá-la ao desempenho.	Proatividade, Inovatividade e Tomada de Risco	Os trabalhos de Miller; Covin e Slevin foram pontos de partida.
Wiklund e Shepherd (2005)	Orientação empreendedora como preditor do desempenho e comportamento em pequenas empresas	Proatividade, Inovatividade e Tomada de Risco	Miller (1983)
Mello <i>et. al</i> (2006)	Orientação empreendedora e competências de marketing no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológicas.	Proatividade, Inovatividade e Tomada de Risco	Modificações de Miller (1983) e Covin e Slevin (1989) e Lumpkin e Dess (1996)
Ferreira (2007)	Orientação Estratégica empreendedora Processos, práticas e atividades de tomada de decisão que conduzem ao crescimento.	Proatividade, Inovatividade e Tomada de Risco	Miller (1983) e outros itens.
Santos e Alves (2009)	Dimensões da orientação empreendedora e seus diferentes impactos no desempenho de empresas instaladas em incubadoras da Região Sul do país.	Autonomia, Agressividade, proatividade, inovatividade e assunção de riscos.	Modificações de Miller (1983) e Covin e Slevin (1989) e Lumpkin e Dess (1996)
Martens (2009)	Proposição de um conjunto consolidado de elementos para guiar ações visando à orientação empreendedora em organizações de <i>software</i> .	Autonomia, Agressividade, proatividade, inovatividade e assunção de riscos.	Modificações de Miller (1983) e Covin e Slevin (1989) e Lumpkin e Dess (1996)
Martens <i>et al.</i> (2011)	Desenvolvimento da orientação empreendedora em empresas de <i>software</i> : proposições preliminares	Autonomia, Agressividade, proatividade, inovatividade e assunção de riscos.	Modificações de Miller (1983) e Covin e Slevin (1989) e Lumpkin e Dess (1996)
Mariano (2011)	Orientação empreendedora, ambiente e desempenho organizacional: um estudo nas unidades operativas do SENAC na região Sul do país.	Proatividade, Inovatividade e Tomada de Risco	Miller (1983)

Fonte: Escobar (2012)

2.2 AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO

De acordo com a Organização Mundial de Turismo (OMT), o turismo é um dos setores da economia que mais cresce e gera empregos no mundo. Além de apresentar uma intensa tendência a ser um dos indutores e disseminadores de ações socioambientais, uma vez que, se caracteriza como uma atividade multifacetada que se inter-relaciona

com diversos segmentos econômicos e demanda um complexo conjunto de ações setoriais para seu desenvolvimento (OMT, 2005).

Tem-se, portanto, que o turismo se constitui de uma realidade que ganha relevância cada vez mais acentuada no contexto socioeconômico mundial, sendo considerado como um conjunto de atividades realizadas pelas pessoas durante suas viagens e estadas em lugares distintos do seu ambiente habitual, por um período de tempo consecutivo inferior a um ano, com finalidades de lazer, negócios e outros motivos quaisquer, desde que não seja para desenvolver atividades remuneradas no local visitado (OMT, 2001).

Dentre os atores relacionados com as atividades turísticas, as agências de viagens tem se mostrado como uma das grandes responsáveis pelo sucesso do turismo. As agências de viagens são organizações responsáveis pela produção e intermediação de serviços pertencentes ao setor de viagens e turismo. Suas funções básicas estão em torno da organização, reservas, promoção e vendas dos serviços de alojamento, meios de transportes, alimentação, locais de lazer, além de providenciar vistos, seguros, além de diversas outras atividades de natureza turística.

Os serviços prestados por uma agência de viagens são basicamente os de informação e assistência, a venda de serviços avulsos e a de serviços organizados. Os serviços de informação e de assistência referem-se aos informes de viagem oferecidos pelos agentes de viagens aos clientes, a venda de serviços avulsos é a comercialização separada dos serviços de transporte, hospedagem e outros e a de serviços organizados é ofertada de maneira conjunta, podendo ser estabelecidos pela própria agência ou pelas operadoras de viagem (ACERENZA, 2002).

Segundo Goeldner (2002), uma agência de viagens desempenha a função de assessoria ao público, por meio de pesquisa, filtrando e classificando as informações, cumprindo papéis de facilitador para a população em geral e de intermediar entre empresas turísticas e consumidores (PETROCCHI; BONA, 2003, p. 54). Como qualquer outra empresa, as agências também dependem da satisfação do cliente para sobreviver. Pode-se considerar a agência um sistema aberto, que interage com o meio envolvente. Os clientes fazem parte desse meio, que está em permanente transformação. As demandas por serviços de turismo são influenciadas por tais mudanças. O setor de turismo e o segmento das agências estão vivendo, neste início de século, um momento de intensas mudanças e incertezas.

Na última década, de acordo com dados da OMT (2010) a atividade turística brasileira, tanto no mercado doméstico quanto no internacional, tem apresentado um grande crescimento. Conforme dados do IBGE, o setor já apresenta 3,6% do PIB brasileiro, e esse crescimento foi, e vem sendo, induzido tanto estabilidade econômica do país, quanto pelo surgimento de uma nova classe média no país, que incorporou mais de 30 milhões de brasileiros ao mercado consumidor. Além disso, o desenvolvimento de políticas públicas e privadas para o setor foram fundamentais para este crescimento.

O Brasil está em destaque no cenário turístico mundial. Até 2016, ocorrerem grandes eventos como a Copa das Confederações em 2013, a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016. Somente nos trinta dias de jogos da Copa de 2014, o Brasil deve receber entre quinhentos e seiscentos mil turistas estrangeiros, em torno dez por cento do total que visitou o País em 2010. Neste contexto, os empresários do setor de agenciamento e operações turísticas ocupam posição fundamental enquanto elo da extensa cadeia produtiva que engloba um emaranhado de empresas – hotéis, companhias aéreas, locadoras de automóveis, restaurantes - um total de 52 segmentos da

economia, empregando cerca de 50 mil profissionais diretamente e mais de 100 mil indiretamente (MTUR, 2010). No atual cenário de crescimento econômico, investimentos no turismo e com o mercado oferecendo preços competitivos, opções de financiamentos facilitados e reduzindo ainda mais o custo das viagens, o consumidor passou a viajar mais.

2.3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

O desempenho organizacional é uma temática que tem sido amplamente debatido e tem recebido considerável atenção e vários estudos conceituais e empíricos de diversos pesquisadores (BARNEY, 1986; VENKATRAMAN; RAMANUJAN, 1986; VENKATRAMAN; PRESCOTT, 1990; PELHAM; WILSON, 1996; CHAKRAVARTHY, 1996; VASCONCELOS; CYRINO, 2000; GHEMAWAT, 2000; VASCONCELOS; BRITO, 2004; CARVALHO, 2011; dentre outros) que abordaram sua possível definição, mensuração e métodos para seu estudo.

O desempenho organizacional pode ser entendido como um conjunto de resultados que a organização vai efetivando a medida que suas atividades são executadas, e é essencial para alcançar os objetivos planejados e obter, em consequência, o sucesso da visão empresarial, entendida como o maior objetivo de uma organização (SOBRAL; PECI, 2008).

A análise do desempenho é uma etapa crucial no processo de avaliação organizacional, no entanto, para autores como Steers (1975), Zammuto (1982), Handa e Adas (1996), Vasconcelos e Cyrino (2000), Carneiro *et al.* (2005) a mensuração do desempenho é uma das questões mais problemáticas no campo da teoria organizacional, uma vez que a questão do desempenho não goza de pleno consenso nas várias abordagens. Esses autores analisam o tema como um fenômeno complexo e multifacetado, que escapa a uma concepção simplista.

Medidas de desempenho empresarial pretendem avaliar o grau em que os objetivos são alcançados (JARVIS *et al.*, 2000). Nesse sentido, estudos têm procurado evidenciar que a mensuração de desempenho deve considerar medidas financeiras e não-financeiras (JARVIS *et al.*, 2000; LAITINEN, 2002; GARENGO; BIAZZO; BITITCI, 2005; SHARMA; BHAGWAT, 2006; SOUSA; ASPINWALL; RODRIGUES, 2006; GARENGO; BITITCI, 2007; GARENGO; NUDURUPATI; BITITCI, 2007). Esse fato se deve principalmente a mudanças no contexto empresarial, em que os aspectos intangíveis e externos à organização estão cada vez mais se refletindo sobre o desempenho das empresas (JARVIS *et al.*, 2000).

Medidas de desempenho organizacional têm sido adotadas pela comunidade acadêmica principalmente de duas formas: medidas objetivas de resultado e medidas subjetivas. As medidas objetivas incluem faturamento, número de funcionários, resultado operacional, entre outras. Já as medidas subjetivas são coletadas pela opinião do sujeito pesquisado. Venkatraman e Ramanujam (1986) estudaram a convergência destes dois métodos, indicando que os dois tipos de medida se correlacionam e podem ser usados de acordo com a necessidade e conveniência do pesquisador.

Esses autores observaram que há pesquisadores que encontram obstáculos para obterem dados objetivos válidos para mensuração do desempenho organizacional, como também na definição de indicadores que melhor representam a situação geral das empresas. E notaram também que determinadas pesquisas procuravam demonstrar a validade do uso

de indicadores subjetivos como alternativa viável para o caso de carência de dados objetivos confiáveis.

Para autores como Hassard e Parker (1993); Hronec (1994); e Kanji e Sá (2002) uma medida de desempenho organizacional precisa considerar a percepção dos diversos membros ou *stakeholders* da organização, incluindo principalmente, aqueles que trabalham dentro desta. Segundo esses autores, a influência ou poder dos diferentes atores determina o comportamento predominante do desempenho organizacional.

Nota-se que existem abordagens bastante contrastantes e ao mesmo tempo individualmente consistentes para a explicação do desempenho organizacional, mais especificamente para a sua variação. Em face dessas variadas fontes de explicação, diversos pesquisadores têm proposto formas de mensuração dos principais preditores do desempenho organizacional (MARSHALL *et al.*, 1999).

3 MATERIAL E MÉTODOS

Este estudo se caracteriza como sendo quantitativo e de caráter descritivo, correlacional e explicativo, analisando a relação entre as variáveis consideradas e buscando estabelecer causas. Os dados para realizar esta pesquisa foram gerados com os gestores de agências de viagens e turismo brasileiras, incluindo empresas das Regiões Norte (Amazonas), Nordeste (Pernambuco) e Sul (Santa Catarina). Para sua obtenção foi desenvolvida uma *survey*, usando como técnica de coleta o questionário. O mesmo contemplava um bloco para o levantamento dos dados sócio-demográficos e a seguir dois outros blocos, um para registrar as três dimensões do construto orientação empreendedora: proatividade, inovatividade e assunção de riscos; e, o seguinte para o desempenho, medido por cinco indicadores em duas visões: a importância que eles têm para a agência e a satisfação com seu valor.

Foram contatadas 275 agências para participar da *survey*, mas só 250 aceitaram receber o questionário. Contudo, só foi possível o recolhimento de 234 respondidos, dos quais ainda houve que excluir alguns por terem dados ausentes. A amostra final ficou no montante de 213 casos válidos, que corresponde ao percentual de 85,2% dos instrumentos de coleta distribuídos.

Todas as questões do segundo bloco foram mensurados a partir de escalas do tipo Likert de sete pontos, sendo o grau 1 atribuído para a opção “discordo totalmente” e o grau 7 para “concordo totalmente”. As dimensões proatividade e assunção de riscos contemplavam cinco assertivas cada uma, e a inovatividade tinha seis. Para o terceiro bloco, mensurado com base na importância e satisfação, se devia atribuir o grau 1 para a opção “pouco importante” ou “pouco satisfeito”, e o grau 7 para “muito importante” ou “muito satisfeito”. Os descritores usados foram: lucratividade, crescimento das vendas, retenção de clientes, faturamento mensal e desempenho geral. Posteriormente, o que se trabalhou como medida do desempenho foi o produto dos valores atribuídos.

A base de dados gerada se processou usando a modelagem de equações estruturais (MEE), mas para sua execução previamente se analisou a unidimensionalidade de cada dimensão da orientação empreendedora e do desempenho. Inicialmente se verificou a adequação da amostra para desenvolver uma análise fatorial usando o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett. Verificada tal possibilidade, as restrições impostas nas análises fatoriais exploratórias efetuadas foram: o critério de Kaiser para definir o fator significativo; a variância ou inércia explicada pelo fator tinha

que ser igual ou maior que 50%; as cargas fatoriais de cada item igual ou maior do que 0,7 em módulo, que corresponde a uma comunalidade mínima de aproximadamente 50% com um único fator; o método de extração do fator por componentes principais, que não requer multinormalidade (HAIR JR *et al.*, 2005)

Definidas os itens que seriam incluídos na MEE se verificaram a assimetria e a curtose para cada um deles. Para considerar adequados se tomaram os limites sugeridos por Finney e DiStefano (2006), que se referem a coeficientes, em módulo, não superiores a 2 na assimetria e a 7 na curtose. Todos eles ficaram dentro desses limites. Os softwares utilizados nos processamentos de dados foram o SPSS® e o AMOS®.

4 RESULTADOS

Os dados levantados para as três dimensões da orientação empreendedora, segundo a proposta de Miller (1983), foram avaliados quanto a sua unidimensionalidade. Inicialmente se consideraram todos os itens que compunham a dimensão e processados através dos componentes principais se observaram se as restrições impostas estavam atendidas. Para a proatividade um dos itens teve carga fatorial igual a 0,356, muito aquém de 0,7. Consequentemente ele foi eliminado das análises subsequentes e a dimensão só ficou representada por quatro indicadores reflexivos.

A segunda dimensão avaliada pela análise fatorial exploratória foi a inovatividade, que estava mensurada por seis itens. Depois de processar os dados observou-se que um deles não atingiu o valor mínimo de correlação com o fator, ou seja, sua carga fatorial foi de apenas 0,570. Por tanto também foi excluído das análises subsequentes. Quanto à assunção de riscos, houve um item com carga fatorial de 0,628 e também foi eliminado. Depois da retirada dos indicadores “Pr4”, “In2” e “Ar3” efetuou-se um novo procedimento de análise fatorial, cujos resultados se apresentam na Tabela 1, onde constam a medida de Kaiser-Meyer-Olkin e o teste de Bartlett, após a exclusão dos indicadores.

Tabela 1 – Valores dos testes de adequação da amostra para efetuar uma análise fatorial.
Primeiro autovalor e porcentagem da variância que explica.

Dimensão	KMO (valor esperado >0,7)	Teste de Bartlett	Autovalor extraído	% variância explicada
Proatividade	0,777	p=0,000	2,603	65,074
Inovatividade	0,866	p=0,000	3,274	65,481
Assunção de Risco	0,780	p=0,000	2,499	62,468

Fonte: dados da pesquisa.

Com os indicadores do desempenho foi feita uma análise fatorial e mantidos os cinco indicadores. O teste KMO alcançou o valor de 0,799 e a significância do teste de esfericidade de Bartlett foi p=0,000. A porcentagem da variância extraída foi de 59,456 para um autovalor de 2,973.

Confirmadas as condições de unidimensionalidade avaliou-se a assimetria e a curtose de todos os indicadores que participariam da modelagem em equações estruturais e verificado que nenhum deles excedia os limites toleráveis assinalados por Finney e DiStefano (2006), procedeu-se a gerar o modelo estrutural no software AMOS. Os resultados são exibidos na Tabela 2 e na Figura 1, onde constam os coeficientes

padronizados das relações entre as dimensões da orientação empreendedora e o constructo desempenho.

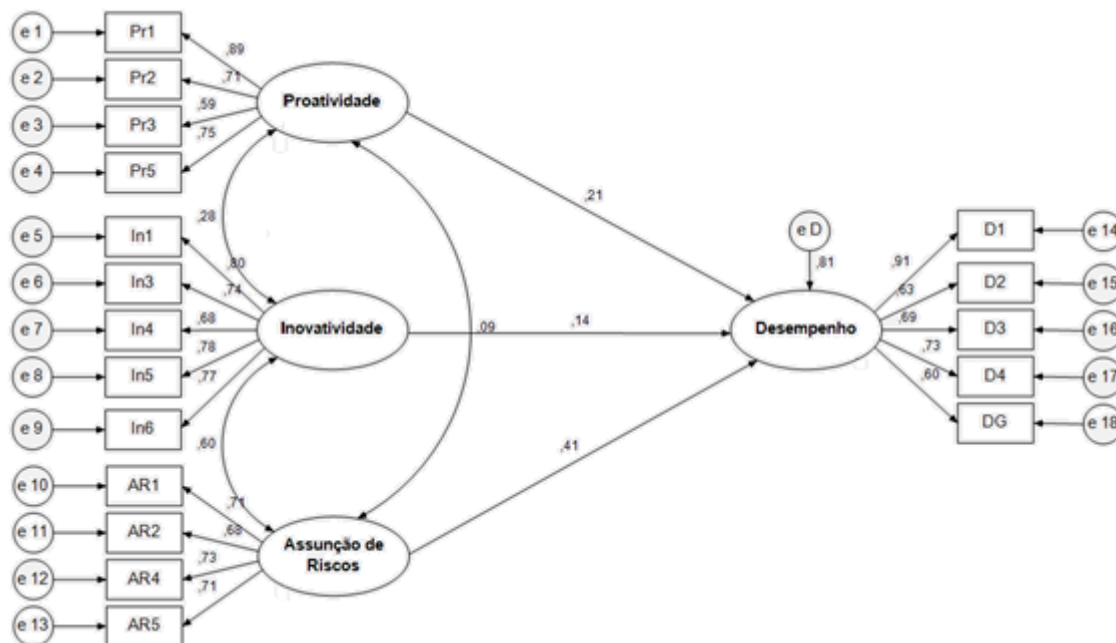
Tabela 2 – Coeficientes de regressão estimados e sua significância. (***) = valor $p < 0,001$

			Estimativa	p			Estimativa	p	
Desempenho	←	e D	6,019		In5	←	Inovatividade	0,930	***
Desempenho	←	Proatividade	1,378	0,004	In6	←	Inovatividade	0,951	***
Desempenho	←	Ass. Riscos	3,210	***	AR1	←	Ass. Riscos	0,935	***
Desempenho	←	Inovatividade	1,101	0,14	AR2	←	Ass. Riscos	0,904	***
Pr1	←	Proatividade	1,000		AR4	←	Ass. Riscos	1,000	
Pr2	←	Proatividade	0,827	***	AR5	←	Ass. Riscos	0,931	***
Pr3	←	Proatividade	0,591	***	D1	←	Desempenho	1,000	
Pr5	←	Proatividade	0,758	***	D2	←	Desempenho	0,663	***
In1	←	Inovatividade	1,000		D3	←	Desempenho	0,671	***
In3	←	Inovatividade	0,911	***	D4	←	Desempenho	0,719	***
In4	←	Inovatividade	0,902	***	DG	←	Desempenho	0,602	***

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme pode ser observado na Tabela 2, a relação entre a inovatividade e o desempenho não mostra significância ao 5%. Na Figura 1 os valores exibidos, a diferença da Tabela 2, encontram-se padronizados. As setas curvas com ponta em ambos os extremos significam que entre as dimensões se calculam as correlações pelo coeficiente de Pearson.

Figura 1 – Modelo estrutural das relações entre orientação empreendedora e desempenho.



Fonte: dados da pesquisa.

Nas correlações entre as dimensões da orientação empreendedora confirma-se uma forte associação entre a inovatividade e a assunção de riscos ($r = 0,60$) e, em menor medida, dela com a proatividade ($r = 0,28$). Isto é a inovatividade correlaciona-se

significativamente com as outras duas dimensões. Por outro lado entre proatividade e assunção de riscos o vínculo não é significativo ($r = 0,09$)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos demonstram um claro relacionamento entre a orientação empreendedora e o desempenho das agências de viagem quando tomados numa visão simplificada, sem interferências de outras variáveis que poderiam interatuar, como por exemplo, a influência do macroambiente organizacional. Neste sentido Muniz Filho (2011), trabalhando com agências de viagem, verificou nas análises de variância feitas para a municência ambiental, usando o comportamento estratégico como preditor, que existia significância para o crescimento e declínio e oportunidade e ameaça. Os achados do autor indicam que as relações podem ser mais intensas ou menos significativas ao inserir outras variáveis preditoras do desempenho. Entretanto, outras pesquisas, como as de Mariano (2011) e de Lizote *et al.* (2012) mostram que a percepção que os gestores tenham do ambiente de negócios no interfere no desempenho das unidades do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) ou nas cooperativas, respectivamente.

Outro aspecto que deve se levar em conta é que a inovatividade foi a dimensão que neste tipo de organização joga um papel central. Relaciona-se tanto com a proatividade quanto com a assunção de risco, mas seu relacionamento direto com o desempenho não teve significância para os dados aqui processados. No entanto, quando as dimensões são trabalhadas através da orientação empreendedora como um constructo de segunda ordem, como demonstrou Escobar (2012), levando em consideração a unidimensionalidade do modelo de Miller (1983), confirma-se a relação positiva. Ou seja, a maior orientação empreendedora desenvolvida pela agência de viagem melhor será seu desempenho.

Corroborando pesquisas anteriores de diversos autores (MILLER, 1983; ZAHRA, 1993; COVIN; SLEVIN, 1991; ZAHRA; COVIN, 1995; MELLO *et al.*, 2004; WIKLUND; SHEPHERD, 2005; ESCOBAR *et al.*, 2012; LIZOTE *et al.*, 2012) que verificaram a relação positiva entre orientação empreendedora e desempenho, este estudo possibilita reforçar essa generalização empírica. O que, segundo Hernández Sampieri *et al.* (2006) constitui a base das hipóteses a se submeterem a prova em novas pesquisas.

Para finalizar cabe fazer algumas sugestões no sentido de trazer novos conhecimentos sobre o assunto em pauta. Em especial pela situação particular em que o Brasil se encontra, na iminência de dois eventos desportivos de notória importância, qual sejam a copa mundial de futebol em 2014 e as olimpíadas em 2016. Face essa circunstância sugere-se repetir e ampliar a pesquisa pelo menos nos estados selecionados para sediar jogos da copa. Quanto à olimpíada, que terá como sede unicamente a cidade do Rio de Janeiro, será importante desenvolver uma pesquisa nesta cidade e naquelas que constituem os polos turísticos do Brasil. Avaliar que processos inovativos serão desenvolvidos e como irão influir no desempenho destas organizações.

6. REFERÊNCIAS

ACERENZA, M. A. **Administração do turismo**: conceituação e organização. Bauru, SP: EDUSC, 2002.

- BARNEY, J. B. Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. **Management Science**, v. 32, n. 10, p. 1231–1241, 1986.
- BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. **Administrative Science Quarterly**, vol.42, n.1, 1–34, 1997.
- CARNEIRO, J.; SILVA, J. F.; ROCHA, A.; HEMAIS, C. Conceptualisation and measurement of business performance: a multidimensional approach. **Anais do International Meeting of the Iberoamerican Academy of Management**, Lisboa, Portugal, 2005.
- CARVALHO, C. E. **Relacionamento entre ambiente organizacional, capacidades, orientação estratégica e desempenho: Um estudo no setor hoteleiro brasileiro**. Tese (Doutorado em Administração e Turismo). Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2011.
- CHAKRAVARTHY, B. Measuring Strategic Performance. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 5, p. 437-458, 1986.
- COVIN, J. G.; GREEN, K. M.; SLEVIN, D. P. Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation-Sales Growth Rate Relationship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 1, p. 57-81, 2006.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, n.1, p. 75-87, 1989.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. A Conceptual Model of Entrepreneurship As Firm Behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 16, n.1, p. 7-26, 1991.
- ESCOBAR, M. A. R. **Relação das capacidades dinâmicas e orientação empreendedora com o desempenho em agências de viagens moderada pelo ambiente organizacional**. Tese (Doutorado em Administração e Turismo). Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2012.
- ESCOBAR, M. A. R.; LIMA, M. S.; VERDINELLI, M. A. Relação entre Orientação Empreendedora, Ambiente e Desempenho Organizacional em Pequenas e Médias Empresas. *In: Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas – VII EGEPE. Anais...*, Florianópolis, 2012.
- FERREIRA, J. M. A orientação estratégica empreendedora como determinante de crescimento das pequenas empresas da indústria transformadora: o caso português. **Panorama Socioeconômico**, v. 25, n.34, p. 34-47, 2007.
- FINNEY, S. J.; DiSTEFANO, C. Non-normal and categorical data in structural equation modeling. *In: HANCOK, G. R.; MUELEER, R. O. Structural equation modeling: a second course*. Charlotte, NC: Information Age Publ., 2006.
- GARENGO, P.; BIAZZO, S.; BITITCI, U. S. Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 7, n.1, p. 25-47, 2005.
- GARENGO, P.; BITITCI, U. Towards a contingency approach to performance measurement: An empirical study in Scottish SMEs. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 27, n.8, 802-825, 2007.
- GARENGO, P.; NUDURUPATI, S.; BITITCI, U. Understanding the relationship between PMS and MIS in SMEs: an organizational life cycle perspective. **Computers in Industry**, v. 58, n.7, p. 677-686, 2007.

- GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GIMENEZ, S. C.; GIMENEZ, F. A. P. Atitude empreendedora e estratégica em pequenos e médios hotéis. **Revista Turismo Visão e Ação**, v. 12, n. 1, p. 49-72, 2010.
- GOELDNER, C. R. **Turismo: Princípios, Práticas e Filosofias**. 8ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2002.
- GORNI, P. M.; DREHER, M. T.; MACHADO, D. D. P. N. Inovação em serviços turísticos: a percepção desse processo em agências de viagens. **Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo**, v. IV, n. 1, p. 1-14, 2009.
- GUPTA, A.; GOVINDARAJAN, V. Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. **Academy of Management Journal**, v. 27, n. 1, p. 25-41, 1984.
- HAIR Jr, J. F. ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. Análise multivariada de dados. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HANDA, V.; ADAS, A. Predicting the level of organizational effectiveness: a methodology for the construction firm. **Construction Management and Economics**, v. 14, n. 4, p.341-352, 1996.
- HASSARD, J. PARKER, M. **Postmodernism and organizations**. London: Sage Publications, 1993.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ COLLADO, C.; BAPTISTA LUCIO, P. **Metodología de la Investigación**. 4ª ed., México: McGraw-Hill, 2006.
- HRONEC, S. M. **Sinais Vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro da empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- JARVIS, R.; CURRAN, J.; KITCHING, J.; LIGHTFOOT, G. The use of quantitative and qualitative criteria in the measurement of performance in small firms. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 7, n. 2, p. 123-134, 2000.
- KANJI, G. K.; SÁ, P. M. K. Business scorecard. **Total Quality Management**, v. 13, n. 1, p.13-27, 2002.
- LAITINEN, E. K. A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies. **Scandinavian Journal of Management**, v. 18, n. 1, p. 65-99, 2002.
- LIZOTE, S. A.; GAUCHE, S; ROSSETTO, C. R.; VERDINELLI, M. A. Relação entre orientação empreendedora, desempenho e ambiente a partir da percepção dos gestores de cooperativas. Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação e Pesquisa em Administração. XXXVI EnANPAD, **Anais...**, 2012.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academic of Management Review**, v. 21, n.1, 135 - 172, 1996.
- MARIANO, A. **Orientação empreendedora, ambiente e desempenho organizacional: Um estudo nas unidades cooperativas do SENAC na região Sul do país**. Biguaçu, 2011. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2011.
- MARSHALL, M.; WRAY, L.; EPSTEIN, P.; GRIFEL, S. 21st century community focus: better results by linking citizens, government and performance measurement. **Public Management**, v. 81, n. 10, p. 12-19, 1999.
- MARTENS, C. D. P. **Proposição de um conjunto consolidado de elementos para guiar ações visando à orientação empreendedora em organizações de software**.

- Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009.
- MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. M. R.; BOISSIN, J-P. Elementos da inovatividade no setor software: estudo exploratório em organizações empreendedoras do Rio Grande Do Sul. **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 1, p. 248-279, 2011.
- MELLO, S. C. B.; PAIVA JR., F. G.; SOUZA NETO, A. F.; LUBI, L. H. O. Maturidade empreendedora e expertise em compasso de inovação e risco: um estudo em empresas de base tecnológica. *In: Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação e Pesquisa em Administração. XXVIII EnANPAD, Anais...*, 2004.
- MELLO, S. C. B. et al. Orientação empreendedora e competências de marketing no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 13, n. 36, p. 185-202, 2006.
- MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v. 29, n.7, 770–791, 1983.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. **Strategic Management Journal**, v. 3, n.1, p. 1-26, 1982.
- MTUR - MINISTÉRIO DO TURISMO e EMBRATUR (www.institucional.turismo.gov.br).
- MUNIZ FILHO, L. **O efeito da munificência na relação entre o comportamento estratégico e o desempenho organizacional**: um estudo setorial nas agências de viagens de Florianópolis e Balneário Camboriú/SC. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2011.
- OLIVEIRA JUNIOR, C. C. **Avaliação da eficiência empresarial das cooperativas**. Curitiba: OCEPAR, 79 p., 1991.
- OMT - Organização Mundial do Turismo. **Introdução ao Turismo**. São Paulo: Roca, 2001.
- OMT - Organização Mundial do Turismo. **Barômetro Mundial do Turismo**, v. 3, n. 2, 2005.
- OMT - Organização Mundial do Turismo. **Barômetro Mundial do Turismo**, v. 8, n. 1, 2010.
- PELHAM, A. M.; WILSON, D. T. A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.24, n.1, p.27-43, 1996.
- PETROCCHI, Mario; BONA André. **Agências de Turismo: planejamento e gestão**. São Paulo: Futura, 2003.
- RAUCH, A.; WIKLUND, J.; LUMPKIN, G. T.; FRESE, M. Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 34, n.5, 761–787, 2009.
- SANTOS, A. C. M. Z.; ALVES, M. S. P. C. Dimensões da orientação e seus diferentes impactos no desempenho de empresas instaladas em incubadoras tecnológicas da região sul do Brasil. *In: Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação e Pesquisa em Administração. XXXIII EnANPAD, Anais...*, 2009.
- SHARMA, M. K.; BHAGWAT, R. Practice of information systems: Evidence from select Indian SMEs. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 17, n. 2, p. 199–223, 2006.
- SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e pratica no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prendice Hall, 2008.

- SOUSA, S. D.; ASPINWALL, E. M.; RODRIGUES, A. G. Performance measures in English small and medium enterprises: survey results. **Benchmarking**, v. 13, n. 1-2, p. 120-134, 2006.
- STEERS, R. M. Problems in the measurement of organizational-effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, v. 20, n. 4, p. 546-558, 1975.
- TEECE, D. J., PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- VASCONCELOS, F. C.; BRITO, L. A. L. The variance composition of firm growth rates and competitive advantage. *In: Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação e Pesquisa em Administração. XXIX EnANPAD, Anais...*, 2005.
- VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre a estratégia e a teoria organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.
- VEIT, M. R.; GONCALVES FILHO, C. Mensuração do perfil do potencial empreendedor e seu impacto no desempenho das pequenas empresas. *In: Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação e Pesquisa em Administração. XXXI EnANPAD, Anais...*, 2007.
- VENKATRAMAN N.; RAMANUJAM V. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. **Academy of Management Review**, v. 11, n.4, p. 801-881, 1986.
- VENKATRAMAN, N.; PRESCOTT, J. E. Environment-strategy coalignment: an empirical test of its performance implications. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 1, p. 1-23, 1990.
- VENKATRAMAN, N.; PRESCOTT, J. E. Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence. **Journal of Management**, v. 13, n.1, p. 109-122, 1987.
- WIKLUND, J., SHEPHERD, D. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. **Journal of Business Venturing**, v.20, n.1, p.71-91, Jan 2005.
- ZAHRA, S. A. A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour: a critique and extension. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 16, n. 4, p. 5-21, 1993.
- ZAHRA, S.; COVIN, J. G. Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: a longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**, v. 10, n. 1, p. 43-58, 1995.
- ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. The net-enabled business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities. **Information Systems Research**, v. 13, n.2, 147-151, 2002.
- ZAMMUTO, R. F. **Assessing Organizational Effectiveness**, Albany, New York: State University of New York Press, 1982.