OS SEMELHANTES SE DIFEREM? CARACTERÍSTICAS DETERMINANTES DO USO DE CONTROLES GERENCIAIS EM EMPRESAS QUE COMPARTILHAM O MESMO AMBIENTE INSTITUCIONAL

Franciele do Prado Daciê
Mestre em Contabilidade pela Universidade Federal do Paraná - UFPR
Endereço: R. Santa Catarina, 722 – Centro – Tapejara/PR – CEP: 87430-000
E-mail: frandacie@gmail.com

Márcia Maria dos Santos Bortolocci Espejo
Doutora em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP
Professora da UFMS - Universidade Federal do Mato Grosso do Sul
Av. Sen. Filinto Müler, 1555 - Vila Ipiranga, Campo Grande - MS, 79074-460
E-mail: marcia.bortolocci@ufms.br - Telefone: (67) 33653922

RESUMO
A literatura configura os arranjos produtivos locais enquanto uma instituição, uma vez ações são mimeticamente padronizadas em decorrência dos vínculos de interação existentes entre os membros. Em contrapartida, considera-se que o processo de gerenciamento de empresas é realizado por pessoas e o empreendedor, ao assumir funções de gestão, tende a dispor alguns atributos característicos que o distingue em suas decisões. O cenário apresentado induziu esse estudo a verificar se características psicológicas do empreendedor seriam capazes de influenciar as práticas gerenciais e o desempenho de empresas de um mesmo ambiente institucional. Convêm destacar que essa pesquisa delimitou como características psicológicas as variáveis de orientação empreendedora e metacognição, enquanto as práticas gerenciais são os mecanismos formais e informais aplicados como suporte ao processo decisorial. O estudo adota um posicionamento epistemologicamente positivista, com abordagem quantitativa e coleta de dados operacionalizada a partir entrevistas estruturadas com empreendedores-gestores de 121 de indústrias do APL de confecção do noroeste do Paraná. O modelo da pesquisa foi testado por meio da técnica de Modelagem de Equações Estruturais e apresentou significativas relações. Dentre elas, os achados confirmam que as práticas gerenciais exercem efeito positivo de 46,42% sobre o desempenho empresarial. As características de orientação empreendedora foram capazes de influenciar positivamente o uso de controles gerenciais em 38,38%, e em 14,90% o desempenho da empresas. Em contrapartida, inferências estatísticas não foram realizadas acerca do poder da metacognição predizer as variáveis de orientação empreendedora, uso de controles gerenciais e desempenho organizacional.

Palavras-chave: ambiente institucional; orientação empreendedora; metacognição; controles gerenciais.

Área temática: Controladoria e Contabilidade Gerencial.

1 INTRODUÇÃO
A formação de aglomerados empresariais, também conhecidos como arranjos produtivos locais (APL), é uma proposta tratada na literatura como amplamente viável às organizações que buscam continuidade de suas operações em ambientes dinâmicos, incertos e altamente competitivos (Cassiolato & Szapiro, 2003). Essa configuração promove o fortalecimento de economias regionais, a articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre os membros, e o compartilhamento de elementos em comum, como funcionários,

fornecedores e financiadores (Kale, Singh & Perimutter, 2000; Galdámez, Carpinetti & Gerolamo, 2009). Além disso, o perfil altamente inovativo e propenso a estabelecer laços em busca de crescimento dos integrantes são fatores que instigam esta unidade a ser um centro de análise geográfica e política em estudos (Cassiolato & Szapiro, 2003).

Além disso, como consequência do processo de interação existente nesse meio, entende-se que os APLs apresentam características que os qualificam como uma instituição. Nesse sentido, estudos relatam que os membros inseridos em ambientes que atendem as características supramencionadas dispõem de um comportamento modelado por padrões criados ou compartilhados no convívio (Cassiolato, Lastres & Szapiro, 2000; Vasconcellos, 2007). A Nova Sociologia Institucional (NIS) respalda essa vertente ao discutir as pressões formais e informais atuam em ambientes institucionalizados, conduzindo os membros inseridos no local a ações parametrizadas (Dimaggio & Powell, 1983).

Agrega-se a esse cenário a proposta de que práticas diárias são adotadas no processo de gestão a fim de atingir os objetivos estabelecidos, as estratégias formuladas e, consequentemente as melhores *performances.* Nessas condições, a literatura defende que o uso de ferramentas de controles podem auxiliar significativamente nas operações diárias e no atendimento às necessidades informacionais dos gestores (Otley & Berry, 1980; Otley, 2003; Frezatti, Carter, & Barrozo, 2014). Sob os pressupostos da NIS, Oyadomari et al. (2008) apresentam que, semelhantemente à condição de padrões de comportamento institucionalizados, o ambiente no qual as organizações operam podem também exercer influência na seleção, adoção e uso de artefatos gerenciais. Essa proposta estimula a pressupor inicialmente que em aglomerados empresariais as organizações teriam um comportamento semelhante quanto aos artefatos empregados no processo de gestão.

No entanto, pesquisas destacam que em empresas de menor porte, a implementação dos artefatos gerenciais é frequentemente falha devido a incompreensão que envolve o uso e interpretação das informações disponibilizadas, estimulando o emprego de práticas alternativas na gestão ou até mesmo a tomada de decisão por meio do "tino" de negócios (Dyte, 2005; Mehralizadeh & Sajady, 2006; Stroeher & Freitas, 2008). Isso posto, a frequente abordagem institucional, centrada em destacar as estruturas racionais que esculpem o comportamento organizacional, por vezes ignora que o gerenciamento de empresas se faz por meio de pessoas. Sob essa perspectiva, faz sentido ponderar que os indivíduos possuem perfis distintos, e que suas ações podem ser provenientes de processos cognitivos, como conhecimentos adquiridos pela vivência ou por relacionamentos com grupos sociais (Estes, 1975).

Além disso, o empreendedor é tratado na literatura como um ser com características distintas dos demais, como exemplo, a capacidade independente para traçar e definir mecanismos na tomada de decisões (Schumpeter, 1934; Kets de Vries, 1977; Gilad, 1984). Pesquisas sobre a área comportamental defendem que o ser humano é racionalmente capaz de compreender seu conhecimento e optar pela melhor alternativa para a resolução de problemas, vertente que sugere que empreendedores podem ser menos vulneráveis à influência do ambiente e mais auto direcionados às vontades próprias (Flavell, 1979; Miller, 1983; Lumpkin & Dess, 1996).

Diante dessas circunstâncias, essa pesquisa busca explorar se elementos que configuram o processo psicológico de decisão empreendedores seriam capazes de influenciar na quebra de paradigmas quanto a reprodução de ações de empresas inseridas em um ambiente institucionalizado e, por conseguinte, exercer algum efeito sobre as práticas gerenciais utilizadas em seu empreendimento. A literatura respalda que dois atributos são proeminentes nesse indivíduo, (1) a metacognição e (2) a orientação empreendedora (Flavell, 1979; Miller, 1983; Lumpkin & Dess, 1996). O primeiro defende que o ser humano é capaz

de compreender, se conscientizar e controlar o processo de avaliação e tomada de decisão (Estes, 1975), enquanto o segundo envolve aptidões que se destacam em empreendedores (Miller, 1983; Lumpkin & Dess, 1996). Face a esta problemática, a questão que essa pesquisa busca responder é: as características psicológicas do empreendedor relativas a orientação empreendedora e metacognição exercem influência sobre o uso de controles gerenciais e no desempenho de empresas que compartilham um mesmo ambiente institucional?

Ademais, esssa investigação respalda-se sob diversas motivações. Diante dos conceitos disseminados pela Nova Sociologia Institucional, assume-se empiricamente que as empresas localizadas no APL de confecção no noroeste do Paraná – população dessa investigação – adotam práticas gerencias semelhantes, derivadas da interação, cooperação e internalização de conhecimentos constituídos no local (Dimaggio & Powell, 1983). No entanto, o estudo de condições que podem ser propensas a quebrar estes paradigmas isomórficos é um campo ainda em fase embrionária que pode apurar significativas contribuições teóricas. Oportunamente utilizou-se da grande discussão sobre a complexidade de interpretação e desuso dos relatórios gerenciais para refletir sobre a existência de controles internos alternativos e simplificados com função similar aos preconizados pela teoria, neste estudo designados como *proxies* de controle gerencial (Dyte, 2005; Frezatti et al., 2014). Por fim, a seleção do ambiente estudado foi atraída por sua grande representatividade como o maior polo nacional do setor de confecção (Mdic, 2006), fator que permite aproximar a realidade prática adotada na tomada de decisão aos conhecimentos preconizados pela literatura, promovendo assim o avanço do conhecimento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O uso de controles gerenciais em ambientes institucionais

O emprego de controles gerenciais na gestão das organizações representa amplos mecanismos de apoio aos planos de ação, sistematização de informações, no subsídio às atividades de planejamento, monitoramento e controle das operações, assim como nas funções de gerência (Otley & Berry, 1980; Mehralizadeh & Sajady, 2006; Frezatti et al., 2014). No entanto, empiricamente são apresentadas evidências de que há um desuso de controles gerenciais formais nas organizações, em especial nas de menor porte (Dyte, 2005; Stroeher & Freitas, 2008). Pesquisas como de Kassai (1997) e Stroeher e Freitas (2008) salientam que os relatórios contábeis são vistos pelos empresários como instrumentos complexos para interpretar, causando aversão ao emprego ao seu emprego. Em alternativa, defende-se que técnicas mais simplificáveis surgem a fim de auxiliar no gerenciamento das organizações (Frezatti et al. 2014).

Nessa concepção, esse estudo entende que controles gerenciais são práticas teoricamente disseminadas ou adaptadas ao ambiente organizacional, desde que de alguma forma auxiliem no gerenciamento das operações. Horngren et al. (2008) ratifica a ideia ao descrever que independentemente de sua estrutura assumida na organização [formal ou informalmente], é difusa a ideia de que o uso de artefatos gerenciais auxilia nos procedimentos operacionais e estratégicos empresariais. Sua utilidade é explorada no ordenamento decisorial dos gestores, além de representar uma alavanca para o melhoria no desempenho das organizações (Otley, 1994).

As relações propostas entre o uso de instrumentos de gestão e o desempenho das empresas são há tempos reconhecidas (Ashton, 1974; Chenhall & Morris, 1986; Chenhall & Langfield-Smith, 1998; Mehralizadeh & Sajady, 2006). Acredita-se que a partir do seu emprego, informações úteis para o aperfeiçoamento das tarefas são disponibilizadas aos gestores e eles, por sua vez, podem decidir as ações mais adequadas para uma melhor performance (Ashton, 1974). Ademais, as ferramentas de gestão contribuem potencialmente e

de forma simples para o acompanhamento do desempenho organizacional (Chenhall & Langfield-Smith, 1998). Nas pequenas empresas, elas mostram-se atuantes alavancas propulsoras para a sobrevivência, operando sobretudo em busca de rendimentos superiores (Mehralizadeh & Sajady, 2006). Diante das abordagens apresentadas, este estudo defende a seguinte hipótese:

H_1: O uso de *proxies* de controle gerencial influencia o desempenho das empresas localizadas no APL de confecção.

Complementarmente, sabe-se que no ambiente organizacional não existem regulamentos que normatizam a manipulação e uso de controles gerenciais, vertente que sugere a influência do perfil do gestor sobre seu emprego nas organizações. O poder atribuído a esse indivíduo, sua autonomia na coordenação e deliberação das operações são fatores estabelecidos como contraponto à tradicional abordagem da Teoria Institucional. Desse modo, discussões como que Kassai (1997), Stroeher e Freitas (2008) e Frezatti, Cartter e Barrozo (2014) descrevem que é comum que empreendedores optem pela produção de suas próprias informações, ou ainda, subsidiem seu processo decisorial por meio de elementos intuitivos. Pondera-se então que o processo decisorial, inclusive acerca dos subsídios informacionais, podem ser condicionados cognitivamente por conhecimentos e experiências vivenciadas, no entanto estes pleiteiam espaço quando submetidos às forças de uma dimensão institucional.

2.2 O perfil do empreendedor nas organizações

O crescente foco às investigações em gestão estratégica disseminou o sucesso de estudos que verificam a influência das características do empreendedor sobre desempenho das organizações (Zahra, 1991; Lumpkin & Dess, 1996; Cho & Jung, 2014). Pesquisadores sugerem esses indivíduos possuem alta capacidade de controlar seu ambiente (Shapero, 1975; Miller, Kets de Vries & Toulouse, 1982) e exploram sua capacidade de pensar e agir rapidamente sob condições de incerteza (Ireland, Hitt & Sirmon, 2003). Acredita-se também que empreendedores natos apresentam perfis singulares em suas práticas e estilos de decisão (Miller, 1983). Essas e outras características aplicadas na ação de empreender são entendidas de orientação empreendedora (Lumpkin & Dess, 1996).

Seminalmente Miller (1983) caracteriza de forma empírica a orientação empreendedora mensurada em três dimensões, (1) propensão a assumir riscos, (2) proatividade, e (3) capacidade de inovação. A primeira delas, propensão a assumir riscos, é entendida como a tendência a adotar atitudes ousadas e audaciosas. A proatividade envolve a receptividade quanto as oportunidades de mercado. O crescimento e complexidade das organizações envolvem a terceira dimensão, uma vez que fomentam a necessidade de inovação, busca de oportunidades e em esforços para o alcance de atitudes ousadas. Posteriormente, Lumpkin e Dess (1996) exploram o tema e ampliam duas vertentes seminalmente testadas, agressividade competitiva e autonomia. Nessas configurações, a agressividade competitiva é entendida como a intensidade dos esforços realizados a fim de superar os concorrentes, enquanto a autonomia refere-se a capacidade e empenho autodirigido no desenvolvimento de uma ideia (Lumpkin & Dess, 1996).

A orientação empreendedora (OE) tem sido intensamente explorada em análises organizacionais e mapeada como uma representativa alavanca para o aumento do desempenho das operações nas empresas dos mais diversos países (Zahra, 1991; Wiklund, 1999; Wiklund & Shepherd, 2003; Rauch et al., 2009; Cho & Jung, 2014). Na década de 1990, Zahra (1991) e Wiklund (1999), por exemplo, realizaram estudos que suportaram o efeito positivo na relação entre essas variáveis. Nos anos 2000, pesquisas como de Wiklund e Shepherd (2003), realizada com empresas da Suécia, identificou também relações positivas entre a orientação empreendedora e o desempenho. Rauch et al. (2009) constataram por meio de uma meta-

análise com 51 investigações que a correlação dos resultados desses estudos, a partir da análise de ambas variáveis, foi moderadamente grande. Complementarmente, o *survey* realizado por Cho e Jung (2014) com 190 empresários dos Estados Unidos da América apontou também o efeito positivo da OE sobre a *performance* organizacional. Com base nos argumentos apresentados, formula-se a segunda hipótese para teste:

H_2: A orientação empreendedora do gestor-empreendedor influencia o desempenho das empresas localizadas no APL de confecção.

A literatura relata que a racionalidade é um fator motivacional representativo na busca de uma ideia interessante ou que pareça valer a pena aos empreendedores (Sarasvathy, 2001). Nesse sentido, Haynie et al. (2010) relatam que este indivíduo aplica sua estratégia cognitiva para promover novos vínculos com potenciais oportunidades. Investigações acerca das relações entre a orientação empreendedora e uso de controles de gestão ressalta a relevância em se investigar o assunto (Li, Yi & Zhao, 2006; Spillecke & Brettel, 2013). Li, Yi e Zhao (2006) ao realizarem uma pesquisa nos setores de desenvolvimento de produtos e recursos humanos, observaram um efeito positivo sobre as operações empresariais quando empregadas características orientação empreendedoras nas atividades. Nesta vertente, Spillecke e Brettel (2013) realizaram também uma análise no departamento de vendas de 268 organizações, e semelhantemente, certificaram-se que o emprego da OE sobre o uso de controles gerenciais no departamento foi representativo para um melhor desempenho organizacional. O cenário descrito mostra-se sugestivo a propor que o uso de controles gerenciais possa ser influenciado pela orientação empreendedora quando almeja-se aumentar os resultados do negócio. Diante das evidências teóricas-empíricas testa-se a hipótese:

H_3: A orientação empreendedora influencia os gestores-empreendedores das empresas localizadas no APL de confecção a utilizarem *proxies* de controle gerencial.

Complacente a discussão acerca da função principal dos gestores – a tomada de decisão, estudos como de Shane e Venkataraman (2000) descrevem dois principais fatores que intrínsecos no ser humano que são capazes de intervir no discernimento sobre oportunidades, (1) a posse de informação necessária para identificar a ocasião, e (2) as propriedades cognitivas que permitem explorar o recebimento de informações. Diante da proposta para essa investigação, a primeira condição pode ser suprida a partir do emprego de controles gerenciais, conforme já argumentado. Adicionalmente, o estudo da metacognição parece atender eficientemente a análises das propriedades cognitivas, uma vez que o termo designa o processo de compreensão da capacidade cognitiva, consciência e controle do indivíduo sobre as decisões tomadas (Estes, 1975).

A presença de habilidades metacognitivas suscita que investigações sejam realizadas sob a premissa de que a interpretação do processo cognitivo possa gerar diferentes formas do indivíduo interpretar as oportunidades geradas de uma ação, como neste caso, ocorre quanto ao uso das *proxies* de controle gerencial. Estudos adversam que a capacidade metacognitiva é capaz de guiar o ser humano para que, diante de problemas, o mesmo esteja apto a investigar na memória soluções para eles, e escolher a mais adequada em sua concepção (Haynie, 2005). Sob esse entendimento, cinco dimensões são preconizadas por Flavell (1979, 1987) para avaliar esse elemento: (1) orientação para a meta, (2) conhecimento metacognitivo, (3) estratégia metacognitiva, (4) experiência metacognitiva e (5) monitoramento.

A primeira dimensão, orientação para a meta, refere-se as intenções ou objetivos traçados em um empreendimento cognitivo, ou seja, o estabelecimento de uma tarefa. O conhecimento metacognitivo, por sua vez, representa a compreensão sobre a natureza de atividades, tarefas, pessoas, informações ou experiências. A terceira vertente atribui-se às formas e escolhas definidas pelo indivíduo para se alcançar os objetivos definidos na primeira dimensão. A experiência metacognitiva trata-se do processo de aprendizagem sobre sua ação,

enquanto o monitoramento, refere-se ao *feedback* durante e após as ações a fim de apurar se o resultado obtido é coerente e plausível ao conhecimento e expectativas prévias (Flavell, 1979, 1987; Haynie et al., 2010).

Nelson (1996) ressalta o última dimensão assume função expressiva como sinalizador de reavaliação motivacional para a meta e/ou às demais dimensões, uma vez que, conforme o desempenho alcançado na meta, pode-se alterar as estratégias formuladas para um próxima ação. Respaldado nos fundamentos até então descritos, entende-se que as habilidades metacognitivas do gestor poderiam influenciar as práticas de controles gerenciais, uma vez diagnosticado cognitivamente a relevância e utilidade de seu uso para o aperfeiçoamento do processo de gestão e discernimento das melhores decisões a serem tomadas. Não foram encontradas na literatura respaldos que suportem empiricamente esse pressuposto, todavia propõe-se explorar esta vertente a partir da hipótese:

H_4: A metacognição do gestor-empreendedor influencia o uso de proxies de controle gerencial das empresas localizadas no APL de confecção.

Conforme discutido até o momento, percebe-se que a metacognição pode ser um elemento potencial de promoção à adaptação do indivíduo ao contexto empresarial (Haynie et al., 2010). Investigações em cenário nacional, como de Lima Filho e Bruni (2014), ratificam empiricamente a essa ideia. O estudo realizado pelos autores apontam que 42,79% das características empreendedoras podem ser explicadas pela perspectiva metacognitiva de gestores. Ademais, internacionalmente diversos são os achados que confirmam o efeito das habilidades metacognitivas sobre a orientação empreendedora (Haynie et al., 2010; Cho & Jung, 2014). Existem ainda pesquisas que não propõem relações diretas entre as variáveis, porém defendem que a metacognição é aplicada de forma coadjuvante em ações consideradas empreendedoras (Shane & Venkataraman 2000; Wiklund & Shepherd, 2003; Hmieleski & Corbett, 2008). Oportunamente, testa-se a quinta hipótese:

H_5: A metacognição do gestor-empreendedor influencia sua orientação empreendedora.

A literatura apresenta propostas que defendem que pessoas com capacidades metacognitivas acentuadas são mais propensas a considerar conscientemente múltiplas alternativas disponíveis, reconhecer mais facilmente a melhor delas, realizar o *feedback* de sua decisão e incorporá-lo nas suas próximas ações (Schraw & Dennison, 1994; Melot, 1998; Batha & Carroll, 2007). Schraw e Dennison (1994) constatam que a consciência metacognitiva está positivamente relacionada à flexibilidade na tomada de decisão. Melot (1998) acrescenta a esta variável a sua capacidade de influenciar na sensibilidade e receptividade do feedback do ambiente, aprimorando decisão posteriores. Batha e Carroll (2007) observam que indivíduos com limitadas habilidades metacognitivas são falhas à estratégias alternativas, ou convívio em ambientes incertos. Diante dessas evidências relatadas, compreende-se explorar que melhores performances podem ser observadas a partir de ações autoconscientes faz sentido. Desse modo, propõe-se testar a última hipótese:

H_6: A metacognição do gestor-empreendedor influencia o desempenho das empresas localizadas no APL de confecção.

Ao final da seção observa-se que a discussão respalda-se sob a concepção de que os elementos do ambiente institucional APL seguem um modelo parametrizado de comportamento, essencialmente quanto ao emprego de práticas gerenciais, conforme proposto pela vertente isomórfica da NIS. Em contrapartida, assume-se que o empreendedor dispõe características distintas dos demais, sendo ele capaz de auto dirigir-se às atitudes que acredita serem ideais. Deste modo, o posicionamento adotado delimita como atributos nas formas de agir e pensar desse indivíduo a orientação empreendedora e a metacognição. Entende-se que esses elementos podem opor-se a estrutura formal de imitação de comportamentos caso

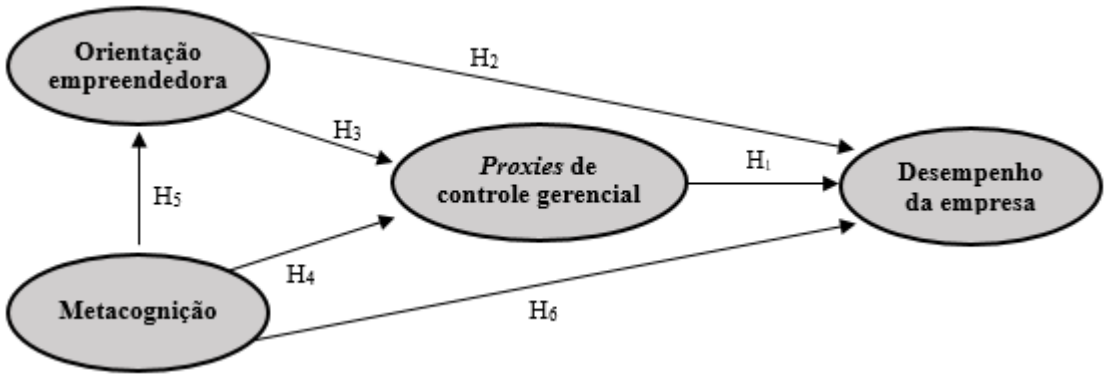
exercem algum efeito no uso de instrumentos auxiliares a gestão, propondo então o "repensar" sobre a generalização de ambientes institucionalizados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo adota a Teoria Institucional como estrutura subjacente ao ambiente em análise. A vertente isomórfica abordada na NIS apregoa que as organizações são configuradas sob uma grande rede de relacionamentos interorganizacionais e que práticas, hábitos e rotinas estariam legitimados pelos atores sociais (Dimaggio & Powell, 1983). No entanto, teoricamente o objeto dessa pesquisa – o empreendedor – parece apresentar características distintas dos demais – sua orientação empreendedora e habilidades metacognitivas. Esta vertente instiga explorar com maior precisão este cenário, verificando se os atributos desse indivíduo são de alguma forma capazes de influenciar os controles gerenciais em empresas desse local.

A fim de propor a quebra de paradigmas quanto ao comportamento de imitação de ações por meio das características do empreendedor, o trabalho assume posicionamento epistemologicamente positivista, com abordagem quantitativa do problema, estratégia de levantamento e a técnica de análise dos dados por modelagem de equações estruturais (MEE). Utilizou-se para testar as hipóteses H_1 a H_6 um instrumento de pesquisa estruturado em quatro blocos, formado por 55 assertivas relativas aos construtos metacognição, orientação empreendedora, *proxies* de controle gerencial e desempenho. A Figura 1 apresenta o modelo estrutural definido para esta pesquisa e que respalda a construção do questionário.

Figura 1 – Modelo Estrutural / Desenho da pesquisa



Fonte: a pesquisa (2016)

O pré-teste realizado com cinco profissionais (áreas contábil, financeira, mercadológica e de *design*), dois deles gestores-empreendedores, propiciaram valiosas contribuições e confirmaram a validade de expressão do instrumento. As sugestões obtidas nessa etapa foram devidamente discutidas entre os participantes, sendo modificados somente alguns termos (construtos *proxies* de controle gerencial e metacognição) considerados incompreensíveis ou complexos para a população almejada. Além disso, por meio desse procedimento estimou-se que o período médio necessário para o preenchimento do questionário era de aproximadamente 25 minutos. O instrumento foi também submetido ao crivo de professores/pesquisadores da área a fim de atestar a validade de conteúdo das questões (Cooper & Schindler, 2011). Convém esclarecer que todos os questionários respondidos nesse procedimento foram invalidados para fins de análise dos dados. Além disso, os construtos atenderam aos critérios de validade de identificação de Hair et al. (2014) que orientam que o processo de mensuração seja formando por uma quantidade entre três e

cinco indicadores (identificado e superindetificado). A estrutura do instrumento utilizado na coleta de dados é organizada e teoricamente suportada conforme disposto no Quadro 1:

Quadro 1 – Construtos aplicados na operacionalização do desenho de pesquisa

Construtos - 1ª ordem	Construtos - 2ª ordem	Qtd. de indicadores	Questões	Suporte teórico/empírico
***Proxies* de controle gerencial**	Planejamento	3	1-3	
	Financeiro e contabilidade	4	4-7	Dyte (2005)
	Mercado e clientes	3	8-10	Mehralizadeh e Sajady (2006)
	Pessoas	3	11-13	Stroeher e Freitas (2008)
	Processos	3	14-16	
Orientação empreendedora	Proatividade	4	17-20	
	Propensão a assumir riscos	3	21-23	Miller (1983)
	Autonomia	3	24-26	Lumpkin e Dess (1996)
	Agressividade competitiva	3	27-29	Lumpkin e Dess (2001)
	Capacidade de inovação	4	30-33	
Metacognição	Orientação para a meta	4	34-37	
	Conhecimento metacognitivo	4	38-41	Flavell (1979)
	Estratégia metacognitiva	3	42-44	Haynie e Shepherd (2009)
	Experiência metacognitiva	4	45-48	
	Monitoramento	4	49-52	
Desempenho organizacional	Desempenho da organização no ambiente*	3	53-55	Lumpkin e Dess (1996) Spillecke e Brettel (2013)

Nota: Qtd = quantidade; *Variáveis consideradas na mensuração do desempenho: (i) Rentabilidade; (ii) Participação no mercado; (iii) Satisfação do usuário

A coleta de dados realizou-se no período entre 20 de outubro e 20 de dezembro de 2015 por meio de entrevistas estruturadas com empreendedores-gestores de empresas sediadas no APL de confecção do noroeste Paraná (cidades de Cianorte e Maringá). A população foi definida como as organizações enquadradas como industriais e filiadas ao sindicados representativos da categoria SINVESTE (Sindicato das Indústrias do Vestuário de Cianorte), SINDVEST (Sindicato da Indústria do Vestuário de Maringá) e associadas a ACIM (Associação Comercial e Industrial de Maringá). Ao total, foram levantadas 136 empresas filiadas ao SINVESTE e 116 empresas relativas ao SINDVEST e a ACIM. A seleção da amostra realizou-se por acessibilidade, sendo realizadas visitas *in loco*, ou quando possível, contato telefônico, a fim de convidar as organizações a participarem da pesquisa e, em casos de aceite, agendar horário para entrevista com o empreendedor-gestor. É conveniente destacar que definiu-se como potencial respondente, o gestor fundador e investidor de capital no empreendimento. Quando este contato não foi possível por motivos de sucessão familiar, o atual gestor (filho, neto, parentes afins) que assumiu o cargo foi convidado a participar da pesquisa. A amostra final contou com 121 empresas, 67 delas sediadas em Cianorte e 54 em Maringá.

Relativo a representatividade amostral, adota-se como parâmetro para cálculo Triola (1999) e Levine, Berenson e Stephan (2000), estipulando um grau de confiança desejado de 95%, com margem de erro máximo em 10%. Os resultados atenderam aos critérios, apurando como limite mínimo 110 observações (em segmentos: 57 empresas em Cianorte e 54 em Maringá). O tamanho da amostra cumpriu também com as condições de número de variáveis latentes do modelo e viabilidade de retorno (Hair et al. 2010). Por fim, a análise do tamanho amostral para fins de validar o poder estatístico na estimação da MEE ocorreu via *software* G*Power 3.1.9. Considerou-se os seguintes parâmetros (1) o poder do teste= 0,95, (2) o tamanho do efeito (f^2) = 0,15, (3) o maior número de preditores para uma variável = 3 (variável desempenho) (Hair Jr et. al., 2014). Após o cálculo, o *software* apontou que 119

observações atingem o nível para o atendimento a proposta de análise, confirmando também o número de abordagens foram realizadas seriam suficientes para responder o modelo proposto.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Análise descritiva da amostra

As informações apresentadas nessa seção descrevem as características sociais demográficas dos respondentes e a configuração das empresas que compõem a amostra. A amostra contou com 120 empresas participantes, sendo 64 delas (52,89%) gerenciadas por mulheres e 57 (47,11%) por homens. Os entrevistados possuem idade média de 41 anos, com variação entre 21 e 67 anos e idade mais frequente (observado pela moda) de 49 anos. Quanto ao nível de formação, 27 participantes (22,32%) possuem o grau de especialistas / pós-graduados, 44 (36,36%) deles concluíram o ensino médio, e a soma de 50 (41,32%) são formados ou cursam o ensino superior. De forma complementar, são apresentadas na Tabela 1 as características das empresas participantes da pesquisa.

Tabela 1 – Dados demográficos das empresas participantes

Cidades sede	*Contagem*	*Percentual*	**Tempo de constituição**	
Cianorte	67	55,37%	Média	14 anos
Maringá	54	44,63%	Mínimo	3 meses
			Máximo	50 anos
Total	**121**	**100%**	Moda	15 anos
Faturamento	*Contagem*	*Percentual*	**Quantidade de funcionários**	
≤ a R$ 2,4 milhões	84	69,42%	Mínimo	1 funcionário
> que R$ 2,4 milhões e ≤ a R$ 16 milhões	28	23,14%	Máximo	650 funcionários
> que R$ 16 milhões e ≤ a R$ 90 milhões	9	7,44%	Moda	3 funcionários
Total	**121**	**100%**	Média	45 funcionários

Fonte: dados da pesquisa (2016)

O levantamento verificou, conforme Tabela 1, que a pesquisa é composta por 55,37% das empresas sediadas na cidade de Cianorte e 44,63% em Maringá, com tempo médio de 14 anos de constituição, porém que podem variar entre 3 meses até 50 anos. As categorias relativas ao faturamento anual bruto e quantidade de funcionários evidenciou que a amostra é preponderantemente formada por empresas de micro e pequeno porte, exceto em 7,44% dos casos que seu enquadramento compreende a médio porte. Quanto ao número de funcionários, somente cerca de 5% das empresas possuem 300 ou mais empregados, embora percebeu-se que a distribuição geral desta categoria comportou-se de forma bastante dispersa, o que inviabiliza seu emprego para fins de equiparação. É importante ressaltar que dentre a amostra existem organizações que possuem sede em Cianorte e lojas comerciais em *shoppings* atacadistas em Maringá, vice versa. O tratamento desses casos considerou na contagem o local da sede administrativa para essa investigação.

4.2 Análise pela Modelagem de Equações Estruturais (MEE)

A Modelagem de Equações Estruturais (MEE) é uma relevante técnica de teste para modelos teoricamente estimados. Na presente pesquisa empregou-se os Mínimos Quadrados Parciais (Partial Least Square – PLS) como método de ajuste, pois o mesmo é o mais indicado em estudos com distribuição de dados não-normais (não apresenta suposições a respeito da distribuição), e menos demandante em termos de tamanho amostral se comparado a aplicação da máxima verossimilhança (Ringle, Sarstedt & Straub, 2012; Hair Jr et al., 2010).

Adotando as indicações precedentes à estimação da MEE no *SmartPLS*, a análise fatorial confirmatória foi aplicada via SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) nas 52 assertivas relativas aos construtos de 2ª ordem: *proxies* de controle gerencial, orientação empreendedora e metacognição. Desse modo foram gerados 15 fatores (cada qual respectivo a sua variável – reveja Quadro 1) que foram salvos no programa e então definidos como

indicadores de mensuração para cada respectiva variável latente (construto de primeira ordem) no diagrama de caminhos. Utilizou-se nesse procedimento o método de extração de componentes principais e as variáveis não foram rotacionadas (HAIR Jr et al., 2010). É importante ressaltar que a CFA não foi empregada na variável desempenho, uma vez que a mesma foi mensurada por exatamente três indicadores (assertivas).

A validade das condições de ajuste do modelo foram testadas a partir da avaliação do modelo de mensuração e da avaliação do modelo de caminhos (Henseler, Ringle & Sinkovics, 2009). Acerca do primeiro critério, o modelo atende as condições de ordem, apresentado mais graus de liberdade (df) do que caminhos a serem estimados, e apurando o índice Gof (*Goodness of Fit – Gof*) superior a 0,36 (verificado $\chi 2$ de 0,3842) (Wetzels, Odekerken-Schröder & Van Oppen, 2009:187; Hair et al., 2010). Além disso, o valor encontrado para SRMR (raiz padronizada do resíduo médio) = 0,075 cumpre com os padrões de um modelo de mensuração com um bom ajuste (valores até |0,08|) (Hair et al., 2010).

A segunda condição a ser analisada trata-se da validade de adequação dos construtos, sendo esta mensurada por meio da validade convergente e da validade discriminante. Para atestar os critérios na primeira delas, verificou-se se os indicadores de cada variável latente (VL) do modelo compartilham de uma variância comum por meio da análise das cargas fatoriais de cada indicador, da variância média extraída das VLs (VME), e do índice de confiabilidade composta (CC) (Hair Jr et. al., 2010). A Tabela 2 apresenta os resultados:

Tabela 2 – Validade convergente do modelo

Variáveis latentes	**VME**	**CC**	**R^2**	**Alfa de *Cronbach***
Desempenho	0,6831	0,8660	0,3665	0,7690
Metacognição	0,6005	0,8820	0,000	0,8332
Orientação empreendedora	0,5715	0,8679	0,2434	0,8187
Proxies de controle gerencial	0,5364	0,8519	0,3783	0,7873

Nota: VME – Variância Média Extraída; CC – Confiabilidade composta, R^2 – Coeficiente de determinação
Fonte: dados da pesquisa (2016)

Acerca das cargas fatoriais, todos indicadores mostram-se estatisticamente relevantes no modelo, ou seja, com valores iguais ou superiores a 0,50. Ademais, a maior parte dos indicadores atenderam as condições ideais para mensuração fatorial (cargas superiores 0,70), sendo somente as exceções: proatividade (VL orientação empreendedora), planejamento (VL *proxies* de controle gerencial) e estratégia metacognitiva (VL metacognição) (Henseler et al., 2009). O modelo atende também ao nível aceitável de VME, com valores iguais ou superiores a 0,5 (Fornell & Larcker, 1981). A CC, por sua vez, atende aos padrões considerados satisfatórios (0,70-0,90), evidenciando que "força" que relaciona a VL aos seus indicadores é suficientemente capaz de mensurá-lo (Henseler et al. 2009). O valores apresentados para coeficiente de determinação (R^2) mostram que a variável desempenho é explicada em aproximadamente 36,65% pelo modelo, a orientação empreendedora em 24,34%, e o uso de *proxies* de controle gerencial em 37,83%. Por fim, o teste Alfa de Cronbach (AC) apura valores entre 0,70 – 0,90 para as VLs e, de forma agregada a CC, atesta que a amostra está livre de vieses e que o instrumento de coleta de dados é confiável (Hair Jr et al., 2014).

A segunda etapa da análise consiste em verificar a validade discriminante, ou seja, o quanto um construto é individualmente distinto dos demais (Hair Jr. et al., 2014). Neste procedimento são checados os critérios propostos por Fornell & Larcker (1981) e por Chin (1998). O primeiro deles é apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 – Resultados do teste de validade discriminante - Fornell e Larcker (1981)

Variáveis latentes	**Desempenho**	**Metacognição**	**Orient_empreendedora**	**Proxies_CG**
Desempenho	0,8265			
Metacognição	0,3944	0,7749		
Orient_empreendedora	0,4360	0,4934	0,7560	
Proxies_CG	0,5850	0,5166	0,5452	0,7324

Nota: correlações ao nível α = 0,05.
Fonte: dados da pesquisa (2016)

Conforme orientado por Fornell e Larcker (1981) a Tabela 3 evidencia que as raízes quadradas dos valores das VMEs (valores sombreados) são superiores as correlações entre as VLs do modelo (parte inferior da tabela). Essas constatações permitem inferir que o modelo é efetivo no atendimento aos parâmetros, e até então não são apresentadas evidências que sugerem problemas com validade discriminante. Adicionalmente, a Tabela 4 apresenta os resultados da matriz *cross loadings* empregada nas variáveis, evidenciando a inexistência de cargas cruzadas entre os construtos do modelo, conforme recomendado por Chin (1998).

Tabela 4 – Matriz c*ross loadings* (cargas cruzadas) de validade discriminante - Chin (1998)

Indicadores	Desempenho	Metacognição	Orient_empreendedora	Proxies_CG
DE_1	0,8044	0,2514	0,3333	0,4465
DE_2	0,8670	0,3292	0,3288	0,4563
DE_3	0,8066	0,3826	0,4076	0,5346
Orient_meta	0,2744	0,7247	0,4142	0,3371
Conh_metacognitiva	0,3610	0,8512	0,4830	0,4335
Estrat_metacognitiva	0,1810	0,6960	0,2388	0,3341
Exp_metacognitiva	0,3075	0,8301	0,3916	0,4300
Monitoramento	0,3642	0,7612	0,3421	0,4493
Proatividade	0,4627	0,5231	0,8549	0,5761
Prop_riscos	0,2386	0,2737	0,7134	0,2760
Autonomia	0,2340	0,3742	0,8103	0,3301
Agres_competitiva	0,1561	0,1788	0,5926	0,1754
Inovação	0,4037	0,3737	0,7810	0,5019
Planejamento	0,2659	0,3767	0,3100	0,6366
Financ_Contab	0,5655	0,4334	0,4998	0,7877
Merc_Clientes	0,4141	0,3455	0,4811	0,7575
Pessoas	0,3046	0,2477	0,2706	0,7052
Processos	0,4952	0,4479	0,3697	0,7648

Fonte: dados da pesquisa (2016)

Em conformidade com o indicado por Chin (1998), observa-se que as cargas fatoriais dos respectivos indicadores de cada construto (valores sombreados) mostram-se superiores as suas cargas fatoriais distribuídas nos demais, indicando inexistência de quaisquer cargas cruzadas entre as variáveis medidas ou entre o termos de erro. Isso posto, as constatações verificadas por meio das Tabelas 3 e 4 permitem que a validade discriminante seja assegurada no modelo de mensuração.

A análise do *Bootstrapping*, próxima técnica de validade empregada, permite testar a significância das relações entre os construtos. Por meio dela é possível identificar se outras variáveis não mensuradas no modelo podem interferir significativamente para maiores relações da proposta teórica (Henseler et al., 2009). Desse modo, foram verificadas a partir dos valores apurados na Z, que duas relações que podem estar comprometidas – Z < 1,96 – sendo elas: (1) Metacognição – Desempenho (Z=1,1969) e (2) Orient_empreendedora – Desempenho (1,6028). No entanto, mesmo que os valores inferiores a 1,96 apresentam evidências de que a hipótese nula seja rejeitada e que possam existir outras variáveis que tenham mais relações no modelo, acredita-se que este cenário seja também derivado da baixa correlação existente entre as VLs – respectivamente 0,3944 e 0,4360 (reveja Tabela 3). Uma vez que não foram verificados outros indícios de que o modelo não seja válido, as relações propostas foram mantidas.

Complementarmente, os testes de validade preditiva (Q^2) e tamanho do efeito (f^2) das relações do modelo foram verificados. Os valores acima de zero apurados em Q^2 atendem satisfatoriamente os valores de referência (Hair Jr et al., 2014). De forma similar, f^2 mostrou que as VLs metacognição, orientação empreendedora e desempenho exercem grande

influência no ajustamento (f^2>0,35), enquanto as *proxies* de controle gerencial satisfazem os parâmetros de média (0,02> f^2 < 0,35) (Ringle, Silva & Bido, 2014). A Tabela 5 apresenta detalhadamente os índices dos testes:

Tabela 5 – Validade preditiva (Q^2) e tamanho do efeito (f^2) das relações

Variáveis latentes	Validade preditiva (Q^2)	Tamanho do efeito (f^2)
Metacognição	0,4040	0,4040
Orient_empreendedora	0,1190	0,3520
Proxies_CG	0,1720	0,3040
Desempenho	0,2280	0,3510

Fonte: dados da pesquisa (2016)

Após confirmada a validação do modelo e dos construtos, a próxima etapa de procedimentos foi a análise dos coeficientes de caminhos (*path coefficients)*, identificando assim o nível em que uma VL é predita por outra. As hipóteses formuladas nesse estudo foram testadas a partir do teste t de *Student*, considerando $\alpha = 0,05$ para a ocorrência do erro do tipo 1. Desse modo são consideradas as hipóteses não rejeitadas aquelas que apresentaram valore de Z superiores a 1,96. Os efeitos significativos nas relações são dispostos e evidenciados (valores sombreados) na Tabela 6.

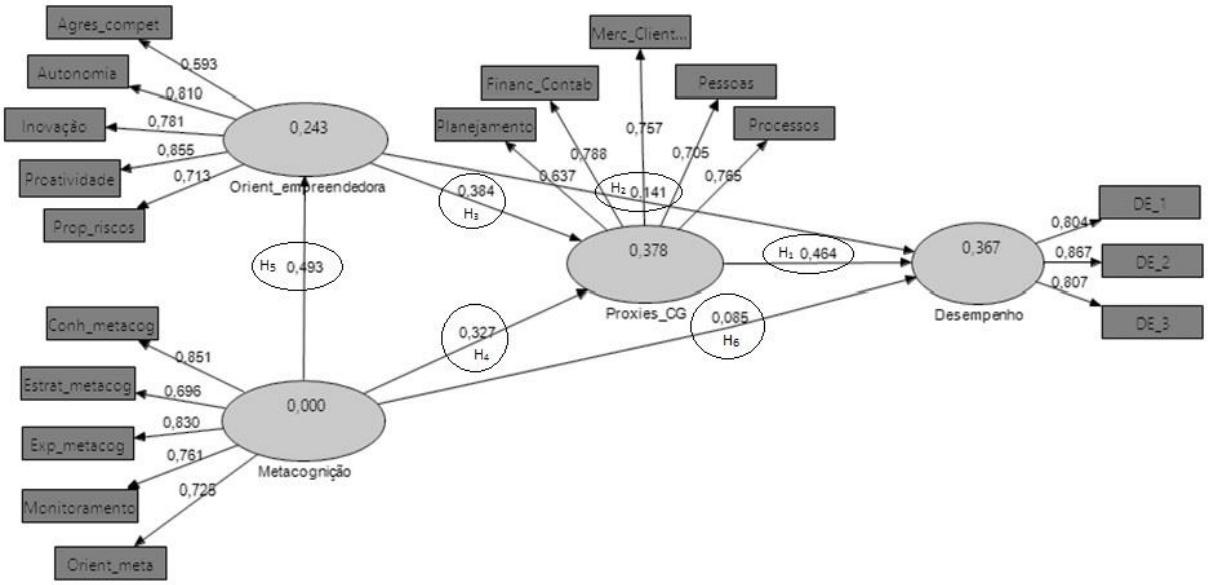
Tabela 6 – Coeficientes de caminho (*Path Coefficients)* – efeito direto, indireto e total entre os construtos

Relações propostas entre as variáveis latentes	Hipóteses	Efeito direto	Efeito indireto	Efeito total
Proxies_CG → Desempenho	H_1	0,4642*	0,0000	0,4642*
Orient_empreendedora → Desempenho	H_2	0,1410*	0,1781*	0,3191*
Orient_empreendedora → Proxies_CG	H_3	0,3838*	0,0000	0,3838*
Metacognição → Proxies_CG	H_4	0,3273	0,1893	0,5166
Metacognição → Orient_empreendedora	H_5	0,4934	0,0000	0,4934
Metacognição → Desempenho	H_6	0,0851	0,3093	0,3944

Nota: * significância ao nível de 5%
Fonte: dados da pesquisa

Os achados após a análise supramencionada permitiu que algumas inferências fossem realizadas. Dentre elas, verificou-se que as características empreendedoras do indivíduo são capazes de predizer 38,38% dos controles gerenciais utilizados pelos entrevistados. Além disso, a variável é capaz de influenciar cerca de 14,09% no desempenho organizacional. Quanto ao uso dos controles gerenciais e seu efeito sobre a *perfomance* empresarial, observou-se que a relação foi significante e positivamente prevista em 46,42%. A Figura 2 representa os relacionamentos estruturais das variáveis do modelo e o poder explicativo de cada VL.

Figura 2 – Relações apresentadas no modelo estrutural da pesquisa



Fonte: dados da pesquisa (2016)

Em síntese, a discussão até então apresentada fundamenta-se que as forças institucionais presentes agem sobre as empresas inseridas no APL de confecção para fins de legitimação. Em contrapartida, propõe-se que os particulares atributos psicológicos do empreendedor [e gestor], qualificados nesse estudo como os construtos de metacognição e orientação empreendedora, seriam capazes de influenciar as práticas gerenciais aplicadas em seu negócio e, por conseguinte, desempenho organizacional. Em conjunto com a análise do *Bootstraping* e das Tabela 6, os valores encontrados permitem que algumas conclusões sejam destacadas.

A primeira hipótese defende com forte respaldo literário a influência do uso de controles gerenciais sobre o desempenho organizacional (Otley, 2003; Frezatti et al., 2014). Entende-se que estes auxiliam a partir de informações disponibilizadas ao tomador decisão, proporcionando maior conhecimento sobre as operações e levando-os a optar pelas alternativas mais adequadas diante dos objetivos traçados (Ashton, 1974). Condizente a esse cenário, os resultados encontrados para o teste de H_1 permitem inferir que os gestores que utilizam as práticas gerenciais nas operações apresentam um melhor desempenho (nas vertentes financeira, de operações e processos) de seus negócios. Além disso, é importante ressaltar que embora a estratégia adotada para essa pesquisa aborda o emprego da instrumentos de gestão informais, essa forma adaptada parece colaborar efetivamente na tomada de decisão. Esse cenário mostra-se propício a reflexão sobre a real utilidade dos parâmetros conceituais disseminados teoricamente e uma grande oportunidade para novas propostas simplificáveis na prática. A partir das considerações apresentadas, os resultados permitem inferir que H_1 não seja rejeitada.

Diante da existência de um ambiente institucionalizado e o perfil característico do ser empreendedor, assume-se a proposta de que as pressões isomórficas possam ser falhas sobre este indivíduo e que seus elementos comportamentais assumem preponderantemente suas decisões no processo de gestão - para tal proposta testou-se H_2. Os resultados apresentados evidenciam que os gestores que possuem as características intrínsecas de OE tendem a predizer em cerca de 14,10% um melhor desempenho das operações que gerencia. O cenário identificado sugere que empreendedores "natos", em busca de melhores resultados, optam por métodos e práticas que os diferenciem de seus concorrentes, adotar estratégias inovadoras e posturas ousadas em suas ações. Esses achados ratificam pesquisas datadas há tempos, como de Zahra (1991) e Wiklund (1999), e também no cenário mais recente de Rauch et al. (2009) e

Cho e Jung (2014). Diante das constatações, é possível inferir o efeito positivo da orientação empreendedora sobre o desempenho da organização e, a nível de significância de 5%, H_2 não pode ser rejeitada no modelo.

Sob a concepção de que o empreendedor é dotado de capacidades cognitivas que o atrelam ao compromisso de melhores resultados, acredita-se que esse sujeito adote práticas gerenciais como suporte informacional nas decisões. O teste realizado a partir de H_3, por sua vez, assume essa premissa e verifica se a orientação empreendedora dos gestores-empreendedores influencia o *uso* de proxies de controle gerencial nas empresas localizadas no APL de confecção. Os resultados encontrados apontam o efeito positivo de 38,38% da OE sobre os controles de gestão do negócio. Entende-se que, embora em cenário generalizado, os resultados desse estudo vão ao encontro de investigações que aplica a OE em setores da organização, como em Li, Liu e Zhao (2006), Rauch et al. (2009) e Spillecke e Brettel (2013). Desse modo, assume que, embora inserido em um ambiente dotado de pressões isomórficas, o perfil empreendedor é capaz de associar um comportamento propenso a assumir potenciais responsabilidades (OE) ao uso de mecanismos capazes de acompanhar planos de ação e monitoramento dos operações. Em consequência, perceber-se seu significativo efeito sobre o desempenho organizacional. A partir dessas considerações, os achados permitem inferir que H_3 não seja rejeitada a um nível de significância de 5%.

O último construto incorporado a discussão do modelo refere-se as habilidades metacognitivas dos gestores-empreendedores. A metacognição, disseminada por Flavell (1979), refere-se a capacidade do indivíduo ter consciência sobre as decisões tomadas (HAYNIE, 2005). Estudiosos defendem a ideia de que o ser humano é racionalmente capaz de compreender o seu pensar quando interage com o meio e com pessoas a sua volta (Estes, 1975; Shane & Venkataraman, 2000). Dessa forma, partiu-se do pressuposto de que as ações das pessoas são autoconscientes e que as mesmas reconhecem suas próprias forças, fraquezas, suposições e motivações. O respaldo teórico dessa investigação apresentou algumas pesquisas que suportavam o efeito, ou proposição, de que essa variável influencia no emprego de práticas gerenciais, na orientação empreendedora, e no desempenho dos negócios (Melot, 1998; Shane & Venkataraman, 2000; Haynie et al., 2010; Cho & Jung, 2014).

As condições supramencionadas instigou, ainda que sem evidências empíricas, que as habilidades metacognitivas dos empreendedores seriam capazes de influenciar o uso de instrumentos gerenciais no processo de gestão, relação proposta a partir de H_4. Nesse entendimento, o indivíduo seria capaz de aplicar como suporte decisorial os relatórios e controles internos para as operações. Adicionalmente, o efeito da metacognição como preditora da OE é uma relação empiricamente suportada por meio pesquisas como de Haynie et al. (2010); Cho e Jung (2014) e Lima Filho e Bruni (2014). Esse respaldo teórico incentivou que H_5 fosse testada sob a concepção de que a capacidade do ser humano de julgar suas avaliações e decisões seria capaz de guiar a postura empreendedora adotada. Por fim, sob a proposta indivíduos que possuem capacidades metacognitivas mais acentuadas são também mais propensos a considerar múltiplas alternativas disponíveis e reconhecer mais facilmente a melhor delas, H_6 é formulada.

No entanto, diante do cenário em que a amostra está inserida, observou-se que mesmo com suporte teórico que respaldasse o contexto, a variável metacognição não exerceu efeito sobre o modelo. Embora sua validação atendeu ao critérios estabelecidos pela literatura, os coeficientes de H_4, H_5 e H_6 não apresentaram-se significantes no modelo, o que indica que a relação proposta não foi suportada para essas hipóteses. Estatisticamente considera que possivelmente as correlações de $\rho = 0{,}3944$, $\rho = 0{,}4934$ e $\rho = 0{,}5166$ (p-valor<0,05) para respectivamente desempenho, orientação empreendedora e *proxies* de controle gerencial (reveja Tabela 3) possam comprometer a análise das relações devido aos efeitos de

multicolinearidade, ainda que em baixo grau (Cohen et al., 2002). Além disso, considera-se a alternativa de que o APL pode condicionar em algum nível as formas de pensar dessas pessoas, ou seja, o processo racional é de alguma forma adaptado a realidade onde o empreendedor insere-se, inibindo os efeitos das habilidades metacognitivas no indivíduo sobre as pressões do ambiente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura descreve a formação de alianças empresariais como uma alternativa acessível às organizações inseridas em ambientes incertos. Por meio da formação de APLs, por exemplo, é possível fortalecer economias regionais, aumentar da capacidade competitiva, constituir relacionamentos entre os membros que a compõem e compartilhar informações (Cassiolato & Szapiro, 2003). Além disso, os vínculos derivados deles incentivam o surgimento de mecanismos socioeconômicos implícitos, essencialmente isomórficos, que induzem as empresas a adotarem posturas e práticas análogas (Dimaggio & Powell, 1983; Vasconcellos, 2007).

No entanto, as discussões sobre o comportamento humano suportam a concepção de que empreendedores possuem atributos particulares em relação aos demais. Os mesmos são dispõem de algumas características que definem uma maior orientação a atitudes empreendedoras, como exemplo, sua agressividade competitiva, autonomia, a capacidade de inovação, a proatividade e propensão a assumir riscos (Miller, 1983; Lumpkin & Dess, 1996). Em adição, a orientação empreendedora mostra-se intrinsicamente subsidiada por princípios metacognitivos, condição que propõe que a capacidade do indivíduo compreender cognitivamente suas metas, suas ações e motivações prediz seu comportamento enquanto um "agente de mudanças" (Haynie et al., 2010).

Diante dessas constatações, a presente pesquisa se propôs a verificar se o perfil do empreendedor é capaz definir suas ações, independentemente das pressões existentes no ambiente em que está inserido. Nessa investigação, o comportamento do indivíduo é delimitado por duas variáveis, a orientação empreendedora (Miller, 1983; Lumpkin & Dess, 1996) e a metacognição (Flavell, 1979). As práticas aplicadas para a análise das ações, por sua vez, referem-se ao uso de controles gerenciais – mecanismos que atuam significativamente como suporte ao processo decisorial (Chenhall & Morris1986; Otley, 1994). Sob essa problemática, acredita-se que o comportamento engajado e particular do empreendedor seria resistente as pressões exercidas pelo meio em que insere-se, sendo capaz de desequilibrar os protótipos de uma instituição.

O estudo possui abordagem quantitativa em relação ao problema, sendo operacionalizado por meio de entrevistas estruturadas com 121 empreendedores-gestores de organizações industriais localizadas no APL de confecção no noroeste do Estado do Paraná. O instrumento de pesquisa mapeou quatro variáveis do ambiente, as habilidades metacognitivas do empreendedor, sua orientação empreendedora, o uso de controles gerenciais na organização e o desempenho da empresa. A análise do modelo estrutura da pesquisa contou com a técnica de Modelagem de Equações Estruturais com estimação via PLS.

Dentre os achados dessa pesquisa, verificou-se que a orientação empreendedora dos gestores foi capaz de exercer efeito duas variáveis do modelo, as práticas de gestão (*proxies* de controle gerencial) e o desempenho da empresa. A primeira relação apontou que empreendedores natos, dotados de capacidades de liderar, controlar seu ambiente e ousar em suas decisões, tendem a predizer cerca de 38,38% o emprego de controles internos no seu negócio. Diante dessas constatações, a literatura é bastante persuasiva quanto a utilidades dos artefatos gerenciais, e acredita-se que o uso desses instrumentos fazem-se como alternativas informacionais eficientes para tomada de decisão em ambientes desafiadores.

Adicionalmente, sugere-se que embora possam existir elementos de origem intuitiva nas ações, o uso desses mecanismos pode comportar-se como forma dos gestores ratificar seu *feeling* diante de problemas, como exemplo, ao projetar cenários situacionais.

Observou-se que a orientação empreendedora foi capaz de predizer diretamente o desempenho organizacional em aproximadamente 14,10%. No entanto, os achados apresentados nessa interação mostram que embora seja necessário um comportamento competitivo, inovador e orientado para busca de oportunidades, o mesmo torna-se menos influenciador nos resultados empresariais se comparado ao efeito obtido a partir do emprego das práticas gerenciais. Entende-se a função de empreender e, sobretudo, gerenciar o investimento, envolve procedimentos de análise da viabilidade, previsões e acompanhamento das atividades, procedimentos que possivelmente são realizados a partir das *proxies* gerenciais. Nesse sentido, o teste realizado com a variável OE mostrou que até mesmo os indivíduos dotados de características como autonomia, competividade e propensão a assumir riscos foram capazes de discernir que as ferramentas auxiliares a gestão atuam como subsídio para o sucesso de empresas. Esse resultado mostra-se bastante curioso visto que é comum conceber que "empreendedores natos" tendem a tomar decisões por meio do seu "tino" de negócios ou influências ambientais.

Conforme observado nessa discussão, os empreendedores, ao assumir de forma agregada a incerteza, o grau de risco associado à sua decisão e as informações disponibilizadas gerencialmente, consequentemente percebem que sua *performance* operacional melhora. O efeito de 46,42% exercido pela variável *proxies* de controle gerencial sobre o desempenho empresarial confirmam essa concepção, conforme esperado diante de diversas constatações literárias.

Face ao contexto apresentado, concebe-se que os achados dessa pesquisa instigam futuras discussões acerca do grau em que forças institucionais são realmente capazes de direcionar o comportamento dos elementos nele inseridos, uma vez que, para tal cenário, a orientação empreendedora foi capaz de direcionar ações, enquanto a metacognição mostrou-se sem poder de resposta no modelo. As evidências encontradas comportam-se como um questionamento ao comportamento isomórfico generalizado que até então pela teoria. Isso posto, indica-se que pesquisas futuras busquem outras características comportamentais que possam ser também representativas no desvio de comportamentos miméticos em ambiente. Neste cenário, pode-se inferir que as características intrínsecas de orientação empreendedora no ser humano, mostraram-se aptas interferir de alguma forma nas estruturas institucionais que esculpem um comportamento propenso a imitação de práticas no APL.

Convém ressaltar que a amostra foi abordada por acessibilidade, o que pode comprometer algum tipo de generalização para outros setores. Esse estudo preocupou-se também em pressupor, conforme respaldo da literatura, que os membros do APL assumem um comportamento isomórfico diante das situações, o que pode ser verificado com maior exatidão em pesquisas futuras. A abordagem discutida mostra-se como um proposta introdutória à quebra de paradigmas acerca da caracterização de agrupamentos empresariais como uma instituição. A validação empírica de que características individuais do empreendedor intervêm sobre o uso de práticas internas de gestão em ambientes "teoricamente" definidos como institucionalizados pode ser um sinalizador dessa conjectura.

REFERÊNCIAS

Ashton, R. H. (1974). Cue Utilization and Expert Judgements: A Comparison of Independent Auditors with Other Judges. *Journal of Applied Psychology*, 59(4), p. 437-444.

Batha, K., & Carroll, M. (2007). Metacognitive training aids decision making. *Australian Journal of Psychology*, 59(2), p.64-69.

Cassiolato, J. E., & Szapiro, M. (2003). Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. In: Lastres, H. M. M., Cassiolato, J. E., & Maciel, M. L. (Org.), *Pequena empresa: Cooperação e Desenvolvimento Local*. Rio de Janeiro: Dumará.
Cassiolato, J. E., Lastres, H. M. M., & Szapiro, M. (2000). *Arranjos e sistemas produtivos locais e proposições de políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico*. Rio de Janeiro: UFRJ/IE.
Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (1998). The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach. *Accounting, Organizations and Society***,** 23(3), p.243-264.
Chenhall, R. H., & Morris, D. (1986). The Impact of Structure, Environment, and Interdependence on the Perceived Usefulness of Management Accounting Systems. *The Accounting Review*, 61, p.16-35.
Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In: Marcoulides, G.A. (Ed.). *Modern methods for business research.* London: Lawrence Erlbaum Associates, p. 295-236.
Cho, Y. S., & Jung, J. Y. (2014). The relationship between metacognition, entrepreneurial orientation, and firm performance: an empirical investigation. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 20(2), p.71-86.
Cohen, J. et al. (2002). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. 3nd. New Jersey: Routledge. 736 p.
Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2011). *Métodos de pesquisa em Administração*. 10. ed. Porto Alegre: Bookman.
Dimaggio, P. J, & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism And Collective Rationality In Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), p.147-160.
Dyte, R. (2005). What is the use of financial compliance? The case of small business in Australia. In: International Council for Small Business (Icsb) World Conference, 50., 15-18 June 2005, Washington. Proceedings... Washington: ICSB.
Estes, W. K. (1975). *Handbook of learning and cognitive processes*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
Flavell, J. H. (1979). Metacognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive developmental inquiry. *American Psychologist*, 34, p.906-911.
Flavell, J. H. (1987). Speculations about the nature and development of metacognition. In: Weinert, F. E., & Kluwe, R. H. (Eds.), *Metacognition, motivation, and understanding*. Hillside, NJ: Erlbaum.
Frezatti, F., Carter, D. B., & Barroso, M. F. G. (2014). Accounting without accounting: Informational proxies and construction of organisational discourses. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(3), p.426-464.
Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), p.39-50.
Galdámez, E. V. C., Carpinetti, L. C. R., & Gerolamo, M. C. (2009). Proposta de um sistema de avaliação do desempenho para arranjos produtivos locais. *Gestão & Produção*, 16(1), p.133-151.
Gilad, B. (1984). Entrepreneurship: the issue of creativity in the market place. *Journal Creative Behavioral*, 18, p.151–161.
Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7. ed. Upper Side River: Prentice Hall.
Hair Jr, J. F., Hult, T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. A. (2014). *Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).* Los Angeles: Sage.

Haynie, J. M. (2005). *Cognitive adaptability: the role of metacognition and feedback in entrepreneurial decision polices*. 2005. 238f. Doctoral dissertation, University of Colorado at Boulder.
Haynie, J. M, Shepherd, D. A., Mosakowski, E., & Earley, P. C. (2010). A situated metacognitive model of the entrepreneurial mindset. *Journal of Business Venturing*, 25, p.217-229.
Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, p. 277-319.
Hmieleski, K. M., & Corbett, A. C. (2008). The contrasting interaction effects of improvisational behavior with entrepreneurial self-efficacy on new venture performance and entrepreneur work satisfaction. *Journal of Business Venturing*, 23(4), p.482-496.
Horngren, C. T., Sundem, G. L., Stratton, W. O., Burgstahler, D., & Schatzberg, J. (2008). *Introduction to Management Accounting*, 14. ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29, p.963–990.
Kale, P., Singh, H., & Perimutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21(3), p.217-237.
Kassai, S. (1997). As empresas de pequeno porte e a Contabilidade. *Caderno de Estudos*, 9(15), p.60-74.
Kets de Vries, M. F. R. (1977). The Entrepreneurial Personality: A Person at the Crossroads. *Journal Management Studies***,** 14, p. 34-57.
Levine, D. M., Berenson, M. L., & Stephan, D. (2000). *Estatística: Teoria e Aplicações usando Microsoft Excel em Português.* Rio de Janeiro: LTC.
Li, Yuan, Liu, Yi, & Zhao, Yongbin. (2006). The role of market and entrepreneurship orientation and internal control in the new product development activities of Chinese firms. *Industrial Marketing Management*, 35(3), p.336-347.
Lima Filho, R. N., & Bruni, A. L. (2014). Metacognição e empreendedorismo: ser empreendedor influencia atitudes metacognitivas? *Gestão & Regionalidade*, 30(89), p. 63-74.
Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), p.135-172.
Mehralizadeh, Y., & Sajady, H. (2006). A study of factors related to successful and failure of entrepreneurs of small industrial business with emphasis on their level of education and training. *Social Science Research Network*, p.1-39.
Melot, A. (1998). The relationship between metacognitive knowledge and metacognitive experiences: acquisition and re-elaboration. *European Journal of Psychology of Education*, 13, p.75-89.
Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), p.770–792.
Miller, D., Kets de Vries, M. F. R., & Toulouse, J. M. (1982). Top Executive Locus of Control and Its Relationship to Strategy, Environment and Structure. *Academic Management Journal*, 25, p.237-253.
MDIC. (2006). *Plano de desenvolvimento do arranjo produtivo local do vestuário de Cianorte / Maringá – Paraná*. Recuperado em 26 de março de 2015 em: http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1248271195.pdf.
Mitchell, R., Busenitz, L., Lant, T., Mcdougall, P., Morse, E., & Smith, B. (2002). Toward a theory of entrepreneurial cognition: rethinking the people side of entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 27(2), p.93-105.
Nelson, T. (1996). Consciousness and metacognition. *American Psychologist*, 51, p.102-129.

Otley, D. T. (1994). Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management Accounting Research,* 5, p.289–299.
Otley, D. T. (2003). Management control and performance management: whence and whither? *The British Accounting Review*, 35, p.309–326.
Otley, D., & Berry, A. J. (1980). Control. organization and accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 5(2), p. 231-244.
Oyadomari, J. C., Cardoso, R. L., Mendonça Neto, O. R., & Lima, M. P. (2008). Fatores que influenciam a adoção de artefatos de controle gerencial nas empresas brasileiras. *RCO – Revista de Contabilidade e Organizações,* 2(2), p. 55-70.
Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory Practice*, 33, p.761-787.
Ringle C. M., Sarstedt M., & Straub, D. W. (2012). A critical look at the use of PLS-SEM in MIS Quarterly. *MIS Quarterly*, 36(1), p.3-14.
Ringle, C. M., Silva, D., & Bidu, D. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do Smartpls. Remark - Revista Brasileira de Marketing, 13(2), p.54-71.
Sarasvathy, S. (2001). Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review,* 26(2), p.243–264.
Schraw, G. & Dennison, R. S. (1994). Assessing metacognitive awareness. *Contemporary Educational Psychology*, 19, p.460-475.
Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge University Press: Cambridge
Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), p.217–226.
Shapero, A. (1975). The Displaced, Uncomfortable Entrepreneur. *Psychology Today*, 11(7), p.83-89.
Spillecke, S. B., & Brettel, M. (2013). The impact of sales management controls on the entrepreneurial orientation of the sales department. *European Management Journal*, 31(4), p.410-422.
Stroeher, A. M., & Freitas, H. (2008). O uso das informações contábeis na tomada de decisão em pequenas empresas. *Revista de Administração eletrônica***,** 1(1).
Triola, M. F. (1999). *Introdução à Estatística.* 7. ed. Rio de Janeiro: LTC.
Vasconcellos, F. (2007). *Dinâmica Organizacional e Estratégia: imagens e conceitos*. São Paulo: Atlas.
Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Open, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), p.177-195.
Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24, p.37-48.
Wiklund, J, & Shepherd, D. A. (2003). Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium Sized Businesses. *Strategic Management Journal*, 24, p.1307-1314.
Zahra, S. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An explorative study. *Journal of Business Venturing*, 6, p.259-285.