



Congresso Internacional
de Administração
ADM 2023

27 a 30
SETEMBRO



CAPITAL INTELECTUAL E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL MEDIADOS PELA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

INTELLECTUAL CAPITAL AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE MEDIATED BY ENTREPRENEURIAL ORIENTATION

INOVAÇÃO, TECNOLOGIA E EMPREENDEDORISMO: INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO

Suzete Antonieta Lizote, UNIVALI, Brasil, lizote@univali.br

Carlos Ricardo Rossetto, UNIVALI, Brasil, rossetto@univali.br

Sérgio Begnini, UFFS, Brasil, sergiobegnini@gmail.com

Ana Paula dos Santos, UNIVALI, Brasil anapaulaturismoeeventos@gmail.com

Resumo

Este estudo teve como objetivo analisar a relação entre capital intelectual, orientação empreendedora e desempenho em micro e pequenas organizações contábeis do Estado de Santa Catarina. A abordagem foi quantitativa, descritiva, método *survey* com desenho transversal. Os dados foram obtidos através de um questionário de autoperenchimento enviado aos funcionários de organizações contábeis localizadas em Santa Catarina. O instrumento contemplou três construtos: capital intelectual (CI) na visão de Zea (2011), orientação empreendedora (OE) segundo a perspectiva Lumpkin e Dess (1996) e o desempenho organizacional (DO) sob um enfoque subjetivo, sendo utilizado o PLS para realizar os testes estatísticos. Todas as hipóteses foram confirmadas. Se constatou o efeito mediador da OE, e que o CI, exerce com a OE influência direta e positiva no desempenho. Conclui-se que os gestores das empresas estudadas, precisam perceber que, se desejam maximizar a relação entre CI e OE no seu desempenho, devem investir no capital intelectual. Também necessitam ter orientação empreendedora, refletindo na sua capacidade de gerar vantagens competitivas. Em linha com o exposto acima, e argumentando sobre o papel mediador da orientação empreendedora, o resultado leva os gestores das organizações estudadas a serem mais inovadores e competitivamente agressivos, mais proativos e mais arriscados, pontos-chaves importantes para obter um nível superior de desempenho.

Palavras-Chave: Capital Intelectual. Orientação Empreendedora. Desempenho

Abstract

This study aimed to analyze the relationship between intellectual capital, entrepreneurial orientation and performance in micro and small accounting organizations in the State of Santa Catarina. The approach was quantitative, descriptive, survey method with cross-sectional design. Data were obtained through a self-completed questionnaire sent to employees of accounting organizations located in Santa Catarina. The instrument contemplated three constructs: intellectual capital (IC) in Zea's view (2011), entrepreneurial orientation (EO) according to Lumpkin and Dess' perspective (1996) and organizational performance (OD) under a subjective approach, using the PLS to perform the statistical tests. All hypotheses were confirmed. The mediating effect of the EO was verified, and that the IC exerts a direct and positive influence on the performance with the EO. It is concluded that the managers of the studied companies need to realize that, if they wish to maximize the relationship between CI and OE in their performance, they must invest in intellectual capital. They also need to have entrepreneurial orientation, reflecting on their ability to generate competitive advantages. In line with the above, and arguing about the mediating role of entrepreneurial orientation, the result leads the managers of the studied organizations to be more innovative and competitively aggressive, more proactive and more risky, important key points to obtain a superior level of performance.

Keywords: Intellectual Capital. Entrepreneurial Orientation. Performance

1 Introdução

A globalização dos mercados tem induzido deslocar o eixo do valor das empresas dos ativos tangíveis para os intangíveis, em particular, para a valorização do ser humano, o qual, enquanto detentor do conhecimento, se torna riqueza nesta nova era econômica (Xu & Liu, 2021). Neste contexto, é crescente a importância que vem ganhando os ativos intangíveis nas pesquisas contemporâneas, dentre eles o conhecimento e o capital intelectual (Sofian, Dwijayanti & Wijaya, 2020). O conhecimento é um ativo intangível essencial, um dos bens mais importantes que as organizações detêm, mesmo que muitas não percebam a sua relevância. Os ativos intangíveis, tais como o relacionamento, as informações, a criatividade, as competências e a satisfação dos funcionários, a qualidade dos serviços prestados ou bens produzidos, constituem o capital intelectual (Edvinsson & Malone, 1997; Faria, Santos & Zaidan, 2021), um dos principais elementos de uma instituição que assegura sua vantagem competitiva (Stefano, Casarotto Filho, Freitas & Martinez) e a criação de valor (Tjahjadi Soewarno, Astri & Hariyati, 2019).

Para competir no atual contexto ambiental, outro elemento essencial para o sucesso das empresas é adotar uma orientação empreendedora (OE) na elaboração de estratégias (Semrau, Ambos & Kraus, 2016). Para Basco, Hernandez-Perlines e Rodríguez-García (2020), a OE se constitui um fenômeno que reflete a capacidade de gestão eficiente e eficaz, na qual as empresas se envolvem em iniciativas proativas e agressivas para alterar o cenário competitivo no sentido de alcançar vantagem. Nesse sentido, a OE emerge como indicador de comportamentos organizacionais que representam um fator de diferenciação e competitividade (Asemokha, Musona, Torkkeli & Saarenketo 2019; Cassol, Meneghatti, Freitas & Gubert, 2020). Como tal, a OE pode permitir que a organização explore melhor seu capital intelectual para obter retornos (Lee & Lim, 2009).

Considerando a natureza do ambiente de negócios atualmente, em termos de incerteza, complexidade, competição intensa e mudanças tecnológicas dinâmicas, Demartini e Beretta (2020) destacam que empresas que investem substancialmente em seu conhecimento e ativos de base intelectual são mais capazes de identificar novas oportunidades e se tornarem pioneiros à frente de seus concorrentes. E, é nesta perspectiva, que se insere esta pesquisa, a qual associa capital intelectual, orientação empreendedora e desempenho em micro e pequenas organizações contábeis do Estado de Santa Catarina.

Dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), divulgados pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC) apontaram que a contabilidade esteve entre as seis profissões de nível superior que mais contrataram no ano de 2018 no Brasil, com quase 17 mil vagas abertas e preenchidas no mercado de trabalho, estando ainda como a quarta carreira mais bem remunerada no País (CFC, 2019). Santos e Amorim (2021) afirmam que este segmento da economia é responsável por gerar emprego, para os cidadãos e pode ser considerado um alicerce da livre iniciativa, pois atuam como agente de inclusão econômico-social gerando postos de trabalho e renda para os envolvidos.

Neste contexto, salienta-se que a área contábil vem passando por relevantes transformações, as quais tem exigido dos profissionais conhecimento técnico, flexibilidade, dinamismo, assim como, devem estar em atualização constante e preparação para se destacar diante dos desafios de apresentar diferenciais competitivos no ambiente de negócios em que atuam, o que justifica o estudo da orientação empreendedora e do capital intelectual neste setor.

Nimtrakoon (2015) afirma que divergências nos estudos entre capital intelectual e desempenho tem levado gestores a descrença sobre a importância do CI no desempenho da empresa. Desta forma, para ajudar a esclarecer aos gestores, principalmente aos de pequenas e médias (PMEs), Pucci, Simoni e Zanni (2015), Aramburu, Sáenz e Blanco (2015) e Nimtrakoon

(2015) esclarecem que, para explicar por que algumas organizações são mais bem-sucedidas que outras, ou seja, criam maior valor agregado, é preciso aprofundar o conhecimento de como o capital intelectual influencia seu desempenho.

Ao longo dos anos, a atenção dos pesquisadores e praticantes no campo do empreendedorismo tem sido atraída para estudos que liguem a orientação empreendedora e o desempenho empresarial (Lazzarotti, Silveira, Carvalho, Rossetto & Sychoski 2015; DeepaBabu & Manalel, 2016; Akoumani, Santos & Sallaberry, 2023). Os gestores de PMEs tem focado, cada vez mais, em terem propensão a inovação, tomar decisões estratégicas de forma autônoma, arriscar-se a competir agressivamente e agir proativamente para atingir as metas de negócios declaradas (Lizote, Batista, Luz & Felipe, 2022). O desempenho do negócio, com base nesta afirmação, indica que melhor desempenho pode ser alcançado se os gestores utilizam efetivamente as dimensões OE contra os concorrentes. Mahmood e Hanafi (2013) revelaram que a OE tem impacto positivo no desempenho dos negócios, mas os autores destacam que existe lacuna ainda a ser explorada desta relação quando se trata de PMEs em economias emergentes.

Kraus, Rigtering, Hughes e Hosman (2012) e Phusavat, Comepa, Sitko-Lutek & Ooi (2011) afirmam que ainda é pouco explorada a relação entre ativos intangíveis (capital intelectual) e orientação empreendedora. Corroborando com os autores acima, Anwar (2018) e Kantur (2016) arguem que pesquisadores precisam dar mais atenção a relação entre CI e OE em contexto dinâmicos e em países emergentes. No tocante ao caráter mediador da OE na relação entre CI e desempenho, Alegre e Chiva (2013) destacam que existe uma lacuna importante quando se trata de estudar o papel da orientação empreendedora como mediador. Eles vão além pedindo que se dê atenção a contexto diferentes daqueles já estudados (economias desenvolvidas) e em setores tradicionais. Para reforçar as lacunas deste estudo, Swann (2017) complementa que existem poucas pesquisas associando OE, CI e desempenho organizacional.

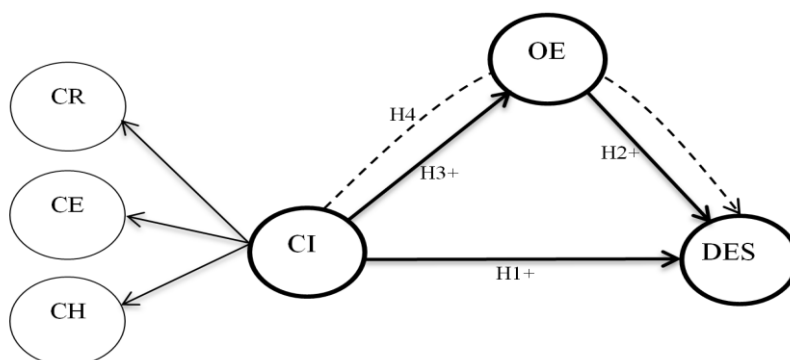
A partir das argumentações acima, a pergunta deste estudo é: Qual o relacionamento entre capital intelectual, orientação empreendedora e desempenho organizacional em micro e pequenas organizações contábeis do Estado de Santa Catarina.? Para responder esta pergunta se definiu como objetivo analisar a relação entre capital intelectual, orientação empreendedora e desempenho em micro e pequenas organizações contábeis do Estado de Santa Catarina.

Os achados deste estudo poderão contribuir para o planejamento de ações que cooperem para a área da gestão, mais especificamente para as empresas de serviços contábeis, haja visto que os contadores ocupam uma posição estratégica para as organizações, no estímulo ao desenvolvimento empreendedor e conseqüente desenvolvimento econômico do país. Suas atividades estão relacionadas com planejamento, acompanhamento da execução e controles financeiros e operacionais, existentes em diversas características empreendedoras (Moreira, Alves, Andreassi & Braga 2020). Ademais, poderão ampliar o conhecimento junto aos órgãos de classe e acadêmicos a respeito dos construtos estudados, assim como contribuir para o campo de estudos em empreendedorismo e ativos intangíveis no setor de serviços contábeis.

2 Modelo teórico e desenvolvimento das hipóteses

A Figura 1 apresenta o modelo teórico que está sendo considerado neste estudo, bem como as hipóteses da pesquisa, que serão devidamente apresentadas na sequência.

Figura 1 - Modelo teórico



Nota: CR (capital relacional); CE (capital estrutural); CH (capital humano); CI (Capital intelectual); OE (orientação empreendedora); DES (desempenho organizacional).

2.1 Capital intelectual e desempenho organizacional

A capacidade de inovar impulsiona às firmas que atuam em ambientes competitivos a buscar excelência organizacional e se associa ao capital intelectual (CI) que essas organizações possuem. O CI remete a recursos internos da empresa, incluindo conhecimento, cultura, estratégia, processo, propriedade intelectual e redes relacionais que criam valor ou vantagens competitivas e as ajudam a atingirem seus objetivos (Hsu & Fang, 2009; Engelman, Nodari & Froehlich, 2017). Assim, tem-se assinalado que ele é um ativo vital para o sucesso organizacional (De Castro & Sáez, 2008).

Na visão de Perez e Famá (2006) o capital intelectual é gerado pela inovação, por práticas organizacionais e pelos recursos humanos. Em termos gerais, os autores expressam que todos os recursos intangíveis e suas interconexões são considerados capital intelectual. Para Sharabati, Jawad e Bontis (2010), o CI representa a riqueza de ideias e a habilidade de inovar, que determinarão o futuro de uma organização, principalmente por influenciar significativamente no desempenho delas. Ricci, Celenza e Gilvari (2015), por sua vez, complementa, argumentando que ele se apresenta como uma forma de incrementar o desempenho e a competitividade das empresas.

O CI tem uma importância vital no desempenho do negócio (Vogt, Kreuzberg, Degenhart, Junior & Biavatti, 2016). De acordo com os referidos autores, as empresas que investirem em capital intelectual tendem a se destacar perante seus concorrentes. Assim, com o reconhecimento da importância do CI no desempenho e na competitividade da empresa surge a necessidade destas o conseguirem gerir de forma eficaz (Bayraktaroglu, Calisir & Baskak, 2019).

Diante do exposto, se formulou a seguinte hipótese: *H1: O capital intelectual influencia positiva e significativamente o desempenho organizacional.*

2.2 Orientação empreendedora e desempenho organizacional

No atual contexto organizacional, o ambiente de negócios tem exigido dos gestores atuação proativa na identificação de oportunidades e ameaças, com a finalidade de obter informações e formular estratégias que auxiliem no processo de tomada de decisões (Miller, 1983; Masa'deh, Al-Henzab, Tarhini & Obeidat, 2018). Para competir nesse tipo de ambiente, adotar uma abordagem empreendedora na elaboração de estratégias torna-se um fator essencial para o sucesso das empresas (Dess, Lumpkin & Covin, 1997; Mckenny, Short, Ketchen, Payne, Moss, 2018).

Lazzarotti, *et al.*, (2015) evidenciam que, quando a orientação empreendedora é influenciada pelo ambiente, ocorrem impactos no desempenho, o que colabora para o desenvolvimento das empresas e, também, pode auxiliar a vencer as dificuldades resultantes dos ambientes. O ambiente em que as empresas estão inseridas é descrito como dinâmico e competitivo, o que denota a pertinência de adotar estratégias empreendedoras para se manter no mercado (Pekkola, Saunila & Rantanen, 2016; Linton, & Kask, 2017).

Atitudes e comportamentos relacionados à OE têm sido tratados como fenômenos organizacionais que têm a tarefa de capturar os padrões e processos de empreendedorismo já existentes na empresa (Covin & Slevin, 1989, 1991; Lumpkin & Dess, 1996; Wiklund & Shepherd, 2005; Covin, Green & Slevin, 2006) e pode variar entre níveis hierárquicos, áreas de negócios e ao longo do tempo (Wales, Monsen & McKelvie, 2011). Na visão de Lumpkin e Pidduck (2021), a OE é extremamente útil para avaliar a orientação estratégica dentro das organizações.

De meados da década de 1980 em diante, as pesquisas sobre OE foram desenvolvidas em uma taxa crescente (Covin & Lumpkin, 2011). Correspondendo a isso, a literatura sinalizou que a orientação empreendedora é um importante preditor de desempenho de negócios (Covin, Slevin, 1989; Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese, 2009; Mckenny, *et al.*, 2018; Gupta & Dutta, 2018; Jeong, Ali, Zacca, & Park, 2019, Covin, Rigtering, Hughes, Kraus, Cheng & Bouncken, 2020; Galbreath, Lucianetti, Thomas, Tisch, 2020; Lizote, Teston, Zawadzki & Alves, 2021). Quanto maior o grau de OE da empresa, melhor será o desempenho, a competitividade e o crescimento socioeconômico, assim como auxilia os gestores nas escolhas das estratégias a serem seguidas (Masa'deh, *et al.*, 2018; Miller, 1983; McKenny, *et al.*, 2018).

Com base nos argumentos arrolados se propõe a seguinte hipótese: *H2: A orientação empreendedora influencia positiva e significativamente o desempenho organizacional*

2.3 Capital intelectual e orientação empreendedora

O rápido desenvolvimento de empresas baseadas no conhecimento e de alta tecnologia, nos últimos anos, levou os investigadores a dar mais atenção à importância do capital intelectual (Fraga, Erpen, Varvakis & Santos, 2017). Ting, *et al.*, (2020) afirmam que os ativos intangíveis de qualquer empresa incluem a marca, clientes fiéis, funcionários satisfeitos, uma equipa criativa, uma cultura corporativa flexível e dinâmica, gestores competentes e eficientes, e uma boa impressão dos clientes sobre a organização impactam na capacidade empreendedora das empresas.

Neste sentido a orientação empreendedora constitui um fenômeno que reflete a capacidade de gestão, na qual as empresas se envolvem em iniciativas proativas e agressivas para alterar o cenário competitivo no sentido de alcançar vantagem competitiva (Rua & Rodrigues, 2018). Assim, o construto emerge como indicador de ativos organizacionais que possam propiciar maior habilidade de empreender, representando um fator de diferenciação e competitividade (Lazzarotti, *et al.*, 2015; Cassol, *et al.*, 2020).

Liu, Shao, Wei e Wang (2017) sugerem que as empresas com capital intelectual dependem da orientação empreendedora para explorar oportunidades no mercado e inovação. Os autores afirmam que há uma influência entre CI e OE. Oktavio, Kaihatu e Kartika (2019), por sua vez, examinaram as dimensões do CI relacionados à orientação empreendedora, e, descobriram que o capital relacional desempenha um papel importante no apoio a criatividade e a inovação. O estudo de Liu, Zub & Zha, (2022) mostrou que a aplicação integrada de componentes de capital intelectual pode ajudar as empresas tradicionais de construção a se adaptarem à transformação da era da economia digital, fornecer condições para o desenvolvimento inovador, ativar inovações e, assim, aumentar a produtividade e competitividade das empresas.

Com base no contexto descrito, se formulou a terceira hipótese do estudo: *H3: O capital intelectual influencia positiva e significativamente a orientação empreendedora*

2.4 Efeito mediador da orientação empreendedora

No contexto atual, as empresas que conseguem utilizar da melhor forma possível o capital intelectual, tem maiores chances de serem bem sucedidas (Al-Jinini, Dahiyat & Bontis, 2019). Contudo, devido às incertezas ambientais que se apresentam a adoção de OE é importante para competir e explorar oportunidades (Covin, Green & Slevin, 2006), na busca por atingir os objetivos traçados, isto é, na obtenção de sucesso (Lee & Lim, 2009)

Os autores Lumpkin e Dess (1996) indicam que OE mantém relação com o desempenho, e pode ser influenciada por diversos componentes, presentes tanto no ambiente externo quanto interno da empresa. A orientação empreendedora passou a ser uma variável bastante estudada, principalmente no campo do empreendedorismo (Covin, Green & Slevin, 2006), visto como fundamental para o crescimento econômico e uma ferramenta capaz de auxiliar as empresas a melhorar e manter seu desempenho (Fox, 2005).

A OE atua como um fator mediador, que ativa e orienta a CI de uma empresa para o desenvolvimento de novos produtos e serviços que aprimorem seus negócios e desempenho competitivo (Al-Jinin, *et al.*, 2019). Torna-se é fundamental incluir OE como variável mediadora, em particular porque é fator chave no auxílio às empresas de pequeno e médio porte a criar estratégias que possibilitam melhorar sua *performance* (Awwad & Ali, 2012).

Diante dessas questões fundamentais, estabeleceu-se a quarta hipótese desta pesquisa: *H4: Orientação empreendedora atua como variável mediadora na relação entre capital intelectual e desempenho.*

3 Procedimentos metodológicos

A concepção metodológica adotada teve abordagem quantitativa com alcance relacional e o método escolhido foi o de *survey* com desenho transversal.

O universo da pesquisa deste estudo foi composto pelos funcionários que atuam em organizações contábeis (microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP)) localizadas nos municípios da Associação dos Municípios da Região da Foz do Rio Itajaí (AMFRI). Justifica-se esta escolha, porque esta associação tem como objetivo promover o estabelecimento da cooperação intermunicipal e intergovernamental e de ampliar e fortalecer a capacidade administrativa, econômica e social dos municípios que a compõem (AMFRI, 2021).

O acesso aos dados dos respondentes deu-se mediante a autorização do Conselho Regional de Contabilidade do Estado de Santa Catarina. A amostra da pesquisa é caracterizada como não-probabilística. Foram selecionadas 5 organizações contábeis ME e 5 EPP de cada município da AMFRI e, assim a população esteve composta por 254 funcionários resultando em uma amostra de 162 respondentes. O critério de seleção para o número de funcionários teve como base a determinação do Sebrae (2013): Microempresas (ME) até 9 empregados; Empresa de Pequeno Porte (EPP) de 10 a 49 empregados; Empresa de médio porte de 50 a 99 empregados e grandes empresas 100 ou mais.

O material para o estudo foi obtido através de um questionário de autopreenchimento enviado via correio eletrônico com auxílio da ferramenta do *Google Docs*. O questionário, formado por quatro blocos, foi composto por perguntas fechadas em uma escala do tipo *Likert* com sete pontos (1 discordo totalmente e 7 concordo totalmente)

O primeiro bloco foi destinado para a apresentação da pesquisa e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. O segundo, para levantar a percepção dos funcionários sobre o capital intelectual foi adaptado de Zea (2011) e esteve composto por 68 asseverações divididas em capital humano, relacional e estrutural. O terceiro bloco, por sua vez, referente a

orientação empreendedora, foi adaptado do modelo proposto por Lumpkin e Dess (1996), esteve formado por 25 asseverações, divididas em cinco dimensões: proatividade, inovatividade, assunção de risco, autonomia e agressividade competitiva. No último bloco, foram levantados os dados sobre o desempenho organizacional, com base no modelo de Gupta e Govindarajan (1984), no qual, se dispuseram 7 itens a serem avaliados em relação com o concorrente mais próximo: lucro líquido, vendas totais, realização dos objetivos financeiros, metas de emprego e de pessoal, satisfação de clientes, retenção de clientes e desempenho geral. Não foi solicitado nome ou qualquer dado que identificasse o respondente. Após a coleta os dados foram tabulados em uma planilha do Excel, permitindo fazer a análise inicial. Averiguou-se a existência de *Outliers* calculado por meio da distância de *Mahalanobis*, que não foram identificados.

4 Apresentação dos resultados

De forma a entender um pouco mais sobre os dados, a Tabela 1 apresenta a estatística descritiva das variáveis¹ utilizadas em cada constructo.

Tabela 1 – Estatística descritiva dos dados

Variável	N	Min	Max	Média	D. Padrão	Variância	Assimetria	Curtose
Desempenho								
gDO1	162	3	7	5,23	1,154	1,333	,057	-1,189
gDO2	162	4	7	5,62	1,098	1,207	-,161	-1,286
gDO4	162	4	7	5,71	1,118	1,251	-,323	-1,256
gDO5	162	4	7	5,80	1,126	1,269	-,461	-1,173
gDO7	162	4	7	5,64	1,140	1,300	-,229	-1,357
Orientação Empreendedora								
cAR1	162	2	7	5,15	1,310	1,717	,007	-,979
cAR3	162	3	7	5,47	1,361	1,853	-,525	-,978
cAR4	162	2	7	4,16	1,125	1,266	,420	-,276
dATO1	162	3	7	4,99	1,326	1,758	,271	-1,159
dATO3	162	1	7	4,48	1,742	3,034	-,044	-1,327
fAC4	162	1	7	3,33	1,814	3,292	,301	-,870
fAC5	162	1	7	4,25	1,943	3,777	-,164	-1,226
Capital Intelectual								
hVL1	162	2	7	5,73	,989	,979	-,224	-,197
hVL3	162	1	7	5,01	1,453	2,112	-,514	-,362
hVL4	162	3	7	6,06	1,140	1,301	-,885	-,431
jCN1	162	2	7	5,29	1,102	1,213	-,597	,484
jCN4	162	2	7	5,44	1,295	1,677	-,284	-,677
jCN6	162	3	7	5,38	1,040	1,081	-,270	-,682
kAP2	162	4	7	5,66	,820	,673	,224	-,769
ICP1	162	2	7	5,36	1,096	1,202	-,478	,425
ICP2	162	3	7	5,64	1,152	1,326	-,164	-1,150
ICP5	162	1	7	4,42	2,108	4,444	-,309	-1,376
ICP6	162	3	7	5,64	1,372	1,883	-,674	-,913
mLD2	162	1	7	5,12	1,575	2,482	-,409	-,872
oRC1	162	1	7	5,43	1,355	1,837	-,961	1,182
oRC2	162	3	7	6,25	,758	,575	-1,498	4,501
oRC3	162	3	7	6,04	,859	,737	-,799	1,066
oRC4	162	5	7	6,02	,796	,633	-,044	-1,416
pRE1	162	1	7	5,77	1,207	1,457	-,838	,306
pRG1	162	3	7	6,15	,988	,976	-1,294	1,551
qOR1	162	3	7	5,64	1,130	1,276	-,264	-1,125
qOR2	162	3	7	5,40	1,166	1,358	,067	-1,391
qOR4	162	2	7	5,44	1,276	1,627	-,502	-,380
qOR5	162	3	7	5,60	1,176	1,383	-,441	-,795
qOR6	162	4	7	5,94	,924	,853	-,930	,220
qOR7	162	4	7	5,96	1,086	1,179	-,633	-,935
qOR8	162	4	7	6,22	,839	,705	-,618	-,782
rCT3	162	4	7	5,62	1,064	1,132	-,186	-1,187
rCT4	162	4	7	5,77	,816	,665	,179	-,978
sAO2	162	3	7	5,59	1,145	1,311	-,105	-1,322
sAO4	162	3	7	5,90	,907	,822	-,460	,114
tQL3	162	2	7	5,38	1,414	2,000	-,599	-,766

¹ Devido ao espaço no artigo, optou-se por apresentar somente as que foram utilizadas no modelo final.

uIT2	162	3	7	5,35	1,311	1,718	-,328	-1,079
uTI1	162	3	7	5,67	1,251	1,565	-,655	-,415
uTI4	162	3	7	5,54	1,180	1,393	-,242	-,907
uTI6	162	3	7	5,64	1,345	1,809	-,951	-,214

O instrumento de pesquisa foi constituído por uma escala *Likert* de sete pontos. Percebe-se que, com exceção da variável fAC4, todas as outras superam o ponto o valor médio da escala (3,5). Assim, com base na média das respostas, percebe-se que as empresas, participantes deste estudo, apresentam desempenho, orientação empreendedora e capital intelectual. Inclusive várias assertivas apresentam valor mínimo de resposta como três ou quatro.

A maior parte das variáveis observadas apresentam valores negativos para assimetria, indicando que, nestes casos, existem poucos valores pequenos e, com base na curva normal, apresenta-se cauda à esquerda (Hair, *et al.*, 2014). Os dados podem ser considerados quase normais, visto que a assimetria, em cada uma das assertivas, não atingiu o valor 2 e a curtose não atingiu o valor 7 (Finney & DiStefano, 2013).

Para atender o objetivo da pesquisa, foi utilizada Modelagem de Equações Estruturais rodada por meio do *software* SmartPLS 3. Para que o modelo de mensuração atingisse ajuste necessário quanto à validade convergente, consistência interna e validade discriminante foi preciso excluir algumas variáveis observadas. A Tabela 2 apresenta os valores de ajuste.

Tabela 2 - Validade discriminante, validade convergente e consistência interna

Constructos 1ª ordem	CE	CH	CR	DES	OE
CE	0,74				
CH	0,09	0,75			
CR	0,02	0,62	0,80		
DES	0,06	0,65	0,66	0,90	
OE	0,06	0,69	0,53	0,66	0,75
AVE	0,55	0,56	0,64	0,82	0,57
CC	0,95	0,94	0,91	0,95	0,90

Constructos M. Mensuração	CI	DES	OE
CI	0,73		
DES	0,72	0,90	
OE	0,70	0,66	0,75
AVE	0,53	0,82	0,57
CC	0,73	0,95	0,90

Nota: Valores na diagonal são a raiz do AVE

Segundo Hair, Hult, Ringle & Sarstedt (2017) o valor da Variância Média Extraída (AVE) precisa ser superior a 0,50 e da confiabilidade composta superior a 0,7. Nota-se que todos os constructos apresentaram valores que atendem ao necessário. A validade discriminante foi identificada por meio do critério de Fornell-Larcker (diagonal em negrito da Tabela 2) que precisa ter valores superiores aos valores da correlação (fora da diagonal da Tabela 2) (Hair, *et al.*, 2017). Este critério também foi atendido tanto para os constructos de primeira ordem, quanto para o constructo de segunda ordem. Para averiguar a validade discriminante considerando as cargas fatoriais procedeu-se a análise das cargas cruzadas, apresentadas na Tabela 3.

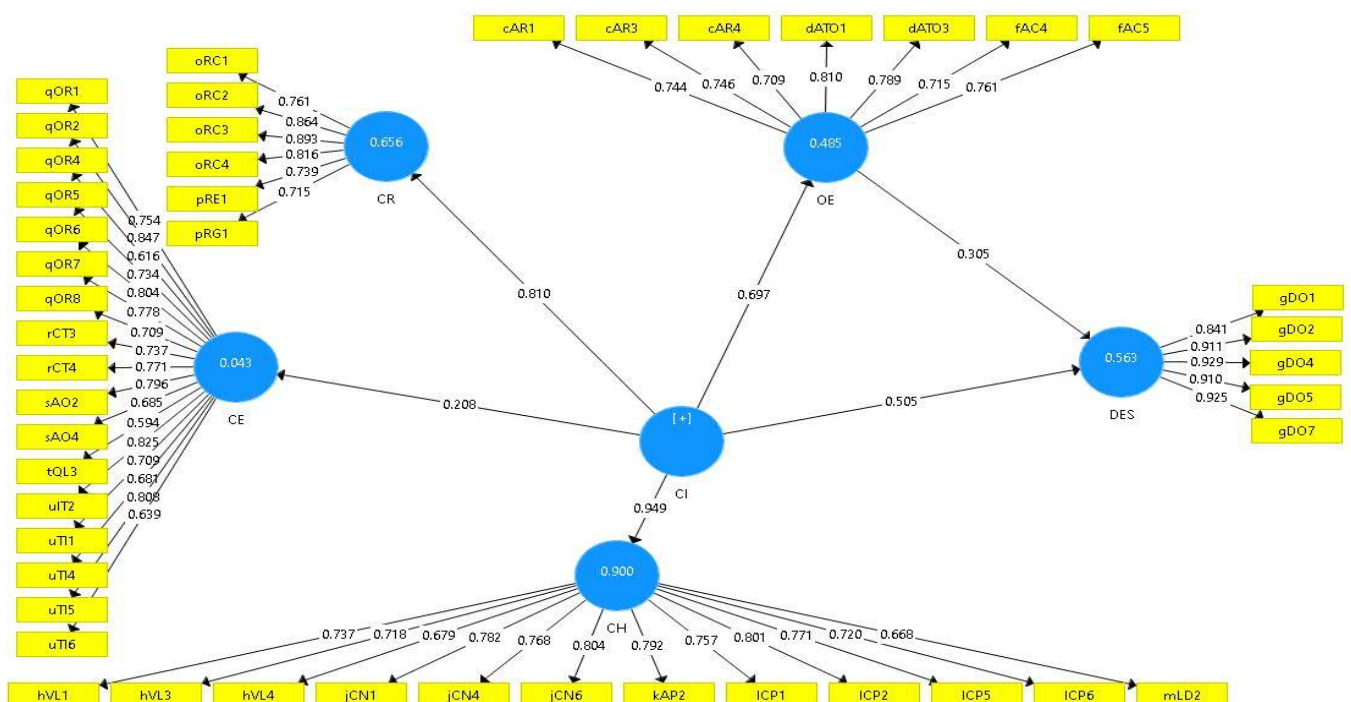
Tabela 3 - Validade Discriminante - Cargas cruzadas

Variável Observável	OE	DES	CH	CR	CE
cAR1	0,744	0,596	0,454	0,573	0,042
cAR3	0,746	0,621	0,641	0,567	0,063
cAR4	0,709	0,258	0,456	0,302	0,124
dATO1	0,810	0,544	0,621	0,462	0,014
dATO3	0,789	0,444	0,554	0,166	0,015
fAC4	0,715	0,343	0,437	0,240	0,102
fAC5	0,761	0,507	0,396	0,322	-0,005
gDO1	0,599	0,841	0,539	0,547	0,060
gDO2	0,678	0,911	0,574	0,600	0,009
gDO4	0,531	0,929	0,614	0,625	0,073
gDO5	0,544	0,910	0,589	0,606	0,049

gDO7	0,611	0,925	0,608	0,609	0,063
hVL1	0,403	0,546	0,737	0,532	0,073
hVL3	0,550	0,465	0,718	0,464	0,101
hVL4	0,522	0,623	0,679	0,429	0,045
jCN1	0,580	0,460	0,782	0,489	0,142
jCN4	0,614	0,467	0,768	0,406	0,058
jCN6	0,558	0,600	0,804	0,520	0,068
kAP2	0,358	0,483	0,792	0,424	0,019
ICP1	0,411	0,242	0,757	0,446	0,080
ICP2	0,569	0,467	0,801	0,536	0,093
ICP5	0,663	0,502	0,771	0,391	0,041
ICP6	0,473	0,485	0,720	0,547	0,083
mLD2	0,512	0,509	0,668	0,347	0,027
oRC1	0,506	0,435	0,635	0,761	0,069
oRC2	0,389	0,496	0,459	0,864	0,045
oRC3	0,457	0,554	0,528	0,893	-0,009
oRC4	0,400	0,641	0,455	0,816	0,035
pRE1	0,472	0,629	0,563	0,739	-0,004
pRG1	0,247	0,391	0,187	0,715	-0,103
qOR1	0,050	-0,024	0,050	-0,027	0,754
qOR2	0,101	0,073	0,134	0,009	0,847
qOR4	0,047	-0,045	0,105	-0,018	0,616
qOR5	-0,011	0,017	0,045	-0,057	0,734
qOR6	0,136	0,084	0,126	0,058	0,804
qOR7	0,069	0,065	0,107	0,033	0,778
qOR8	0,039	0,047	0,041	0,019	0,709
rCT3	-0,026	-0,013	-0,023	-0,014	0,737
rCT4	-0,019	-0,026	0,010	-0,065	0,771
sAO2	0,011	0,062	0,031	0,037	0,796
sAO4	-0,015	0,023	-0,037	0,010	0,685
tQL3	0,019	0,043	-0,023	0,013	0,594
uIT2	0,051	0,039	0,054	-0,002	0,825
uTI1	0,077	0,086	0,163	0,080	0,709
uTI4	0,011	0,047	0,003	0,052	0,681
uTI5	-0,006	0,053	0,040	-0,059	0,808
uTI6	-0,030	0,016	-0,019	0,004	0,639

Percebe-se que, após os ajustes realizados, o modelo atingiu validade discriminante tanto na horizontal quanto na vertical (Ringle, Silva & Bido, 2014). Visto que o modelo de mensuração apresentou adequação necessária, foi possível seguir para o modelo estrutural. A Figura 2 evidencia os coeficientes de caminho do modelo de mensuração.

Figura 2 – Modelo de mensuração e estrutural



Tais resultados levam a considerar cada uma das três primeiras hipóteses da pesquisa. Os resultados quanto a força (coeficiente estrutural) e significância do coeficiente (teste t e p-valor), coeficiente de determinação (r^2), o tamanho do efeito (f^2) e fator de inflação da variância (VIF) estão apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 – Teste de hipóteses

Hipót	Relação	Coef. Estrutural	D. P.	Teste t	p-valor	r^2	f^2	VIF	Resultado
H1+	CI -> DES	0,505	0,063	8,076	0,000	0,563	0,300	1,943	Suportada
H2+	OE -> DES	0,305	0,059	5,132	0,000		0,110	1,943	Suportada
H3+	CI -> OE	0,697	0,037	18,775	0,000	0,485	0,943	1,000	Suportada

Os valores apresentados para o coeficiente estrutural (β) permite verificar que nas relações diretas os efeitos são positivos, isto é, o(s) constructo(s) exógeno(s) de cada relação afeta(m) positivamente o constructo endógeno. Juntos, os constructos, capital intelectual e orientação empreendedora explicam 56,3% da variação dos dados no constructo desempenho, e que, capital intelectual explica 48,5% da variação dos dados no constructo orientação empreendedora. Com base em Cohen (1988) as duas são explicações grandes pois são superiores a 26%.

Quanto ao tamanho do efeito (f^2), percebe-se que com base em Hair, *et al.*, (2014) na relação OE -> DES há um efeito pequeno, na relação CI -> DES há um efeito médio e na relação CI -> OE há um efeito grande. Por fim, destaca-se a inexistência de multicolinearidade entre os dados, visto que o valor de VIF foi inferior a 10, em todos os casos.

A quarta hipótese testada foi o efeito mediador de orientação empreendedora na relação entre capital intelectual e desempenho. Para tanto fez-se o uso do teste de *variance accounted for* (VAF). Segundo Hair, *et al.*, (2014) conforme o valor de VAF ocorre um resultado. Assim, se o valor de VAF for superior a 80%, há mediação plena. Se o valor ficar entre 80% e 20% há mediação parcial. E se o valor ficar inferior a 20%, então não ocorre mediação. Ao realizar os cálculos do teste de CAF, o valor final foi de 29,63% indicando que o constructo orientação empreendedora exerce efeito mediador parcial na relação entre capital intelectual e desempenho.

5 Discussão dos resultados

O capital intelectual (CI) surgiu como uma importante temática de estudos em contabilidade e finanças nas últimas duas décadas (Nadeem, Gan & Nguyen, 2018). No entanto, apesar do fato de o CI apresentar-se como um contribuidor vital para o desempenho de uma empresa, não se observa a existência de estudos sobre influência dele (Dumay 2016), pois os relatórios financeiros não captam ativos intangíveis (Wang, Sharma & Davey, 2016). Além disso, a falta de uma estrutura sistemática para relatórios de CI é considerada outro fator para não se ter a devida clareza de quanto este construto impacta no desempenho de empresas (Chiucchi & Dumay 2015).

Voltando atenção para esta importante questão, a primeira hipótese desta pesquisa foi verificar a influência do CI no desempenho de PMEs (Empresas Contábeis). O resultado encontrado, indica que o CI impacta positivamente o desempenho das empresas estudadas e corrobora com o estudo de Nadeem, Gan e Nguyen (2018) que também mostrou que o CI contribui significativamente para o desempenho. O suporte da hipótese 1 também corrobora com a teoria baseada em recursos e vão em linha de que os recursos intangíveis são fatores significativos para a criação de riqueza e têm uma vantagem competitiva para as empresas nas economias do conhecimento.

Zeghal e Maaloul (2010) afirmam que as empresas podem construir vantagem competitiva a partir da utilização eficaz de seus recursos estratégicos, como os ativos da CI. Eles reforçam que o investimento em CI (Capital humano, capital estrutural e capital relacional) tem efeito positivo e significativo no desempenho das empresas.

O resultado encontrado na hipótese 1 está alinhado à importância que o conhecimento assume na economia mundial (Guthrie, Ricceri & Dumay 2012; Lentjusenkova, Lentju & Lapina, 2016). Em uma economia baseada no conhecimento, os fatores tradicionais estão sendo substituídos por recursos baseados em conhecimento, como capacidades, conhecimento e habilidades dos funcionários (Asiaei & Jusoh 2015).

O estudo também confirmou a hipótese 2 de que a orientação empreendedora influencia positivamente o desempenho. Peng, Song e Xiaofeng (2016) afirmam que a orientação empreendedora (OE) recebeu uma quantidade substancial de atenção teórica e empírica com o objetivo de compreender o efeito dos processos de formulação de estratégias empreendedoras no desempenho organizacional. Eles reforçam que ter OE, por meio de processos empresariais (inovatividade, autonomia, assunção de riscos, proatividade e agressividade competitiva), seja mais provável que as empresas obtenham impacto positivo no desempenho dos negócios (Matchaba-Hove e Vambe, 2014).

Importante salientar que o contexto pode dizer muito sobre o resultado alcançado. No tocante as empresas estudadas, pode ser explicado o suporte da hipótese 2 pela transformação que ocorreu nos chamados “donos de escritórios” dos anos 80 ou 90, que precisaram se transformar em empreendedor, recalibrar o *Mindset*, estudar novas áreas, aprender novas habilidades, desenvolver novas competências. Isto se resume ao que se chama de “Empreendedor Contábil” que precisa focar em outras competências e habilidades gerenciais (Fernandes, 2018). Lumpkin e Dess (1996) sugerem que a relação entre orientação empreendedora e o desempenho do negócio é específico do contexto que indica que o relacionamento pode mudar em diferentes contextos de negócios.

A hipótese 3 também foi suportada, significando que o capital intelectual (CI) impacta positivamente na orientação empreendedora (OE). Mais especificamente, o capital humano, o capital estrutural e o capital relacional, em conjunto, têm fortes efeitos na OE. Inclusive, verifica-se que o effect size (f^2) foi o maior dentre as três hipóteses. Este resultado, em especial, evidencia a relevância do CI para a OE.

O contexto observado neste novo século, caracterizado pela incerteza, competitividade e rápida mudança tecnológica, tornou um sério desafio a manutenção da vantagem competitiva. Neste cenário, como afirma Guthrie e Dumay (2015), as empresas perceberam o papel crucial que, à luz da economia baseada no conhecimento, é necessário investimentos em seu capital intelectual (CI), uma vez que se provou desempenhar um papel fundamental na orientação empreendedora (Lee & Lim, 2009). O papel das dimensões CI precisa ser direcionado no sentido de perceber, capturar e aproveitar novas oportunidades de negócios, ou seja, a orientação empreendedora (Johnson, 2001). Como afirmam Vora, Vora e Polley (2012), o papel do CI na orientação empreendedora é significativamente aprimorado, na medida em que a empresa dirige os recursos humanos e organizacionais em direção ao desenvolvimento de negócios e dá ao seu CI uma mentalidade empresarial (Rauch, *et al.*, 2009). Essencialmente, a OE reflete o até que ponto uma empresa é capaz de inovar, aceitar riscos, competir agressivamente e ser proativa na exploração de oportunidades (Covin, Green & Slevin, 2006). Como tal, a OE pode habilitar a organização para explorar melhor seu CI.

Na prática, os gestores de PMEs devem enfatizar os ativos intangíveis baseados em conhecimento que elas desenvolvem, acumulam e utilizam. Eles assumem principalmente a forma de capital humano (CH), referindo ao conhecimento, habilidades, experiências, capacidades e conhecimento dos funcionários; capital estrutural (CE), referindo-se a rotinas, processos, sistema e bases de dados, cultura e filosofia; e capital relacional (CR), referindo-se às interações entre uma organização e suas partes interessadas incluindo as redes de relacionamentos resultantes (Danish, Holbrook, Lati & Shaheen 2016; Molodchik & Jardon, 2017).

Por último, a hipótese 4 testou o efeito mediador de orientação empreendedora na relação entre capital intelectual e desempenho em PMEs. Hair, *et al.*, (2014) indicam que o efeito mediador pode ser completo ou parcial. O resultado encontrado indica que o efeito mediador existente é complementar, sendo que o CI exerce com a OE influência direta e positiva no desempenho. A OE está relacionada a um comportamento do empreendedor voltado a identificar, criar, apreender e explorar oportunidades de mercado com fulcro na experiência e no conhecimento. Assim, pode-se explicar por que a OE atrai parte do efeito direto existente de CI em desempenho.

Em síntese, com base nos resultados identificados, foi possível confirmar a relação positiva e significativa entre os constructos do modelo, sendo que OE é compreendida como uma variável que media parcialmente a relação entre CI e desempenho.

6 Conclusão

O objetivo deste estudo foi analisar a relação entre capital intelectual, orientação empreendedora e desempenho em micro e pequenas organizações contábeis do Estado de Santa Catarina. Além disso, também foi testado o efeito mediador da orientação empreendedora na relação entre o capital intelectual e desempenho. Os achados evidenciaram que o capital intelectual e a orientação empreendedora influenciam o desempenho organizacional. Também foi encontrado o efeito mediador parcial da orientação empreendedora na relação entre capital intelectual e desempenho.

Desta forma, os gestores empreendedores das PMEs estudadas precisam perceber que se desejam maximizar a relação entre CI e OE no seu desempenho precisam investir nos capitais humano estrutural e relacional. Também precisam ter mais orientação empreendedora, refletindo na sua capacidade de gerar vantagens competitivas, segundo a visão baseada em recursos. Em linha com o exposto acima, e argumentando sobre o papel mediador da orientação empreendedora, o resultado levam os gestores das organizações estudadas a serem mais inovadores e competitivamente agressivos, mais proativos e mais arriscados. Estes são pontos-chaves importantes para melhorar o capital intelectual, a fim de obter um nível superior de desempenho.

Os resultados do modelo estrutural final traduzido nas hipóteses discutidas, autenticam as relações entre capital intelectual, orientação empreendedora e desempenho. Em outros termos, o desempenho organizacional melhora consideravelmente, quando se investe em ambos, capital intelectual e orientação empreendedora. E, por último, o modelo estrutural final confirma o papel mediador da orientação empreendedora em relação ao capital intelectual e desempenho organizacional.

Os resultados fornecem uma importante contribuição teórica e empírica que contribui para a literatura da orientação empreendedora e do capital intelectual, particularmente no contexto de economias baseadas no conhecimento e que adicionam à literatura das PMEs, especialmente que as noções de capital intelectual e orientação empreendedora são particularmente importantes no contexto de PMEs (Molodchik & Jardon, 2017). Esses achados são importantes para a gestão de empresas para que possam avaliar e aumentar os investimentos em intangíveis, a fim de construir vantagem competitiva sustentável e melhorar o desempenho.

Também contribui com o campo empírico de pesquisas em empresas de serviços contábeis, as quais vem se esforçando para obter vantagem competitiva através de várias fontes. Essas fontes incluem não apenas fatores eficientes de prestação dos serviços, mas também ativos intangíveis, como o capital intelectual, contribuindo significativamente para o processo de criação de valor para as empresas. Além disso, os proprietários podem perceber a importância do capital humano, estrutural e relacional e, portanto, ajustar investimentos nestes recursos, a fim de trazer inovação nos processos e serviços e permitir que os funcionários usem seus conhecimentos e habilidades de forma eficiente.

Uma das contribuições deste estudo é que ele procurou aprofundar as inter-relações entre capital intelectual, orientação empreendedora e desempenho em um setor pouco abordado nas pesquisas e investigando os efeitos hipotéticos através das dimensões do capital intelectual (humano, estrutural e relacional), bem como da orientação empreendedora (inovatividade, autonomia, proatividade, agressividade e assunção ao risco). Finalmente, examinando o fator mediador da OE. Por último, aborda as propostas hipotéticas no contexto das PMEs.

Salienta-se os benefícios dos investimentos em capital intelectual e na orientação empreendedora para aumento do desempenho e, este estudo vem corroborar com outros já realizados, sendo que neste o foco é no setor de serviços, demonstrando que os gerentes devem investir no capital humano, estrutural e relacional para melhor o desempenho. Além disso, os gerentes podem avaliar e aumentar os investimentos em intangíveis, a fim de construir vantagem competitiva sustentável e melhorar o desempenho.

Como futuras pesquisas propomos analisar o CI e a OE com uma abordagem longitudinal. Isso permitiria avaliar se mudanças temporais, tal como o dinamismo ambiental, impactam nestes construtos para obtenção de desempenho. Em segundo lugar, deslocando o foco para o contexto externo, observar o quanto ele pode influenciar o CI e a OE, se valendo da teoria institucional e a dependência de recursos (munificência de e acesso a recursos).

Os contextos específicos abrem novos caminhos de pesquisa permitindo estudar os impactos do macro e mesoambiente nas iniciativas de investimento organizacional em capital intelectual e orientação empreendedora para potencializar ou reduzir seus benefícios no desempenho. O estudo também sinaliza para que futuras pesquisas se concentrem em medir melhor o capital intelectual, focando no nível de competência do pessoal, cultura da organização, tecnologia da informação e processos organizacionais.

Referências

- Akoumani, M., Santos, E. & Sallaberry, J. D. (2023). Influências da inovação do modelo de negócios na orientação empreendedora e no desempenho organizacional: evidências nos supermercados catarinenses. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 22(1), 1-15.
- Alegre, J. & Chiva, R. (2013). Linking entrepreneurial orientation and firm performance: the role of organizational learning capability and innovation performance. *Journal of Small Business Management*, 51(4), 491-507.
- Al-Jinini, D. K., Dahiyat, A. E., & Bontis, N. (2018). Intellectual capital, entrepreneurial orientation, and technical innovation in small and medium-sized enterprises. *Journal Corporation of Transformation*, 26(2), 69-85.
- Anfri (2021). *Institucional*. Capturado de <https://www.amfri.org.br/cms/pagina/ver/codMapaItem/45651>
- Anwar, M. (2018). Business model innovation and SMEs performance - Does competitive advantage mediate? *International Journal of Innovation Management*, 22(7), 1850057.
- Aramburu, N., Sáenz, J. & Blanco, C. (2015). Structural capital, innovation capability, and company performance in technology-based colombian firms. *Cuadernos de Gestión*, 15(1), 39- 60.
- Asemokha, A.; Musona, J., Torkkeli, L. & Saarenketo, S. (2019). Business model innovation and entrepreneurial orientation relationships in SMEs: Implications for international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 17(1), 425-453.
- Asiaei, K. & Jusoh, R. (2015), A multidimensional view of intellectual capital: the impact on organizational performance, *Management Decision*, 53(1),668-697.
- Awwad, M. S. & Ali, H. K. (2012). Emotional intelligence and entrepreneurial orientation: The moderating role of organizational climate and employees' creativity. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 14(1), 115–136.
- Basco, R., Hernandez-Perlines, F. & Rodríguez-García, M. (2020). The effect of entrepreneurial orientation on firm performance: a multigroup analysis comparing China, Mexico, and Spain. *Journal of Business Research*, 113(1), 409-421.
- Bayraktaroglu, A. E., Calisir, F. & Baskak, M. (2019). Intellectual capital and firm performance: an extended VAIC model. *Journal of Intellectual Capital*, 20(4).
- Cassol, A., Meneghatti, M. R., Freitas, A. D. G., & Gubert, L. (2020). Análise da relação entre orientação empreendedora, ambiente organizacional e desempenho de empresas de pequeno porte (EPP). *Revista Ciências Administrativas*, 26(Ed. Com.30 anos), 1-12.

- Conselho Federal de Contabilidade- CFC. (2019). *Carreira Contábil está entre as que mais geraram empregos em 2018 e promete crescimento para 2019*, 2019. Capturado de <https://cfc.org.br/noticias/%EF%BB%BFcarreira-contabil-esta-entre-as-que-mais-geraram-empregos-em-2018-e-promete-crescimento-para-2019/>
- Chiucchi, M. S. & Dumay, J. (2015). Unlocking intellectual capital, *Journal of Intellectual Capital*, 16, 305–30.
- Cohen, J. *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. (2. ed.). New York: Psychology Press.
- Covin, J. G. & Lumpkin, G. T. (2011), Entrepreneurial orientation theory and research: reflections on a needed constructo. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 855-872.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-26.
- Covin, J. G., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation - sales growth rate relationships. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 57-81.
- Covin, J. G., Rigtering, C., Hughes, M., Kraus, S., Cheng, C. & Bouncken. R. B. (2020). Individual and team entrepreneurial orientation: scale development and configurations for success. *Journal of Business Research*, 112, 1-12.
- Danish, R. Q., Holbrook, A., Latif, Y. & Shaheen, U. (2016). Impact of intellectual capital on organizational creativity through technical innovation in telecom sector sizes. *Journal of Statistics*, 23(1), 17-31.
- De Castro, G. M. & Sáez, P. L. (2008). Intellectual capital in high-tech firms: the case of Spain. *Journal of Intellectual Capital*, 9(1), 25-36.
- DeepaBabu, K.G and Manalel J. (2016). Entrepreneurial orientation and firm performance: a critical examination, *Journal of Business and Management*, 18(4), 21-28.
- Demartini, M. C. & Beretta, V. (2020). Intellectual capital and SMEs' performance: a structured literature review. *Journal of Small Business Management*, 58(2), 288-332.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T. & Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18(9), 677-695.
- Dumay, J. (2016). A Critical reflection on the future of intellectual capital: from reporting to disclosure, *Journal of Intellectual Capital*, 17, 168–84.
- Edvinsson, L. & Malone, M. S. (1997). Intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*, 30(3), 266-373.
- Engelman, R., Nodari, C. H. & Froehlich, C. (2017). Gestão estratégica de talentos: proposta de um modelo para empresas inovadoras. *Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)*, 15(1).
- Faria, V. F., Santos, V. P. & Zaidan, F. H. (2021). Value added intellectual capital coefficient (VAIC) and business performance: the impact of intellectual capital on small and medium-sized enterprises performance. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 11(Especial), 2-17.
- Fernandes, S. (2018). *Empreendedorismo contábil*. São Paulo: Atlas.
- Finney, S. & DiStefano, C. (2013). Nonnormal and categorical data in structural equation modeling. In G. Hancock & R. Mueller (Eds.), *Structural Equation Modeling: a second course* (2nd ed., 439-492). Charlotte: Information Age Publishing.
- Fox, J. M. (2005). *Organizational entrepreneurship and the organisational performance linkage in university extension.*, Unpublished doctoral dissertation, Ohio State University, Columbus, OH.
- Fraga, B. D., Erpen, J. G., Varvakis, G. & Santos, N. D. (2017). Business intelligence: métodos e técnicas de gestão do conhecimento e as tendências para avanços do capital intelectual. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, 7(1), 43-56.
- Galbreath, J., Lucianetti, L., Thomas, B., & Tisch, D. (2020). Entrepreneurial orientation and firm performance in Italian firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(4), 629-646.
- Gupta, V. K., & Dutta, D. K. (2018). *The rich legacy of Covin and Slevin (1989) and Lumpkin and Dess (1996): A constructive critical analysis of their deep impact on entrepreneurial orientation research*. (155-177). Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Guthrie, J. & Dumay, J. (2015). New frontiers in the use of intellectual capital in the public sector. *Journal of Intellectual Capital*, 16(2), 258-266.
- Guthrie, J., Ricceri, F. and Dumay, J. (2012). Reflections and projections: a decade of intellectual capital accounting research, *The British Accounting Review*, 44(1), 68-82.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Hair, Ult, T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Retrieved from <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0024630113000034>
- Hsu, Y. H. & Fang, W. (2009). Intellectual capital and new product development performance: the mediating role of organizational learning capability. *Technological Forecasting and Social Change*, 76(1), 664-677.
- Jeong, Y., Ali, M., Zacca, R. & Park, K. (2019). The effect of entrepreneurship orientation on firm performance: multiple mediation model. *Journal of East-West Business*, 25(2), 1-28.

- Johnson, D. (2001). What is innovation and entrepreneurship? Lessons for larger organisations. *Industrial and Commercial Training*, 33(4), 135-140.
- Kantur, D. (2016). Strategic entrepreneurship: mediating the entrepreneurial orientation-performance link. *Management Decision*, 54(1), 24-43.
- Kraus, S., Rigtering, J.C., Hughes, M. & Hosman, V. (2012). Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands, *Review of Managerial Science*, 6(2), 161-182.
- Lazarrotti, F., Silveira, A. L. T., Carvalho, C. E., Rossetto, C. R. & Sychoski, J. C. (2015). Orientação empreendedora: um estudo das dimensões e sua relação com desempenho em empresas graduadas. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(6), 673-695.
- Lee, S. M. & Lim, S. (2009). Entrepreneurial orientation and the performance of service business. *Service Business*, 3(1), 1-13.
- Lentjusenkova, O., Lentju, S. O. & Lapina, I. (2016). The transformation of the organization's intellectual capital: from resource to capital. *Journal of Intellectual Capital*, 17(3), 610-31.
- Linton, G. O. & Kask, J. (2017). Configurations of entrepreneurial orientation and competitive strategy for high performance. *Journal of Business Research*, 70(1), 168-176.
- Liu, R., Shao, Z., Wei, G. & Wang, W. (2017). GARCH model with fat-tailed distributions and bitcoin exchange rate returns. *Journal of Accounting, Business and Finance Research*, 4(1), 71-75.
- Liu, Y., Zub, A. & Zha, S. (2022). Impact of attracting intellectual capital on the innovative development of construction engineering enterprises. *Revista Gestão & Tecnologia*, 22(4), 153-168.
- Lizote, S. A., Batista, M. A., Luz, J., & Felipe, C. S. (2022). Intensidade da orientação empreendedora em micro e pequenas empresas. *Revista de Gestão e Secretariado*, 13(3), 331-351.
- Lizote, S. A., Teston, S. F., Zawadzki, P., & Alves, C. S. R. (2021). Ambientes incertos com gestores proativos pré-dispostos a riscos estão mais satisfeitos com desempenho: um estudo com pet shops. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 13(3), 409-434.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academic of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Mahmood, R. & Hanafi, N. (2013). Entrepreneurial orientation and business performance of women-owned small and medium enterprises in Malaysia: competitive advantage as a mediator. *International Journal of Business and Social Science*, 4(1), 82-90.
- Masa'deh, R., Al-Henzab, J., Tarhini, A. & Obeidat, B. (2018). The associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation and organizational performance. *Benchmarking An International Journal*, 25(8).
- Matchaba-Hove, T. M. & Vambe, A. K. (2014). entrepreneurial orientation and performance of small businesses in the retail sector in the Eastern Cape Province of South Africa. *Journal of Marketing and Management*, 5(2), 12-39.
- Mckenny, A. F., Short, J. C., Ketchen Jr, D. J., Payne, G. T. & Moss, T. W. (2018). Strategic entrepreneurial orientation: configurations, performance, and the effects of industry and time. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(4), 504-521.
- Miller, D. (1983). The Correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Molodchik, M. & Jardon, C. M. (2017). Intellectual capital as enhancer of product novelty: an empirical study of Russian manufacturing SMEs. *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 419-436.
- Moreira, M. A., Alves, N. J. F., Andreassi, T. & Braga, J. G. R. (2020). Educação empreendedora em contabilidade: da teoria à aprendizagem experiencial. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 19(1).
- Nadeem, M., Gan, C. & Nguyen, C. (2018), The importance of intellectual capital for firm performance: evidence from Australia. *Australian Accounting Review*, 28(1), 334-344.
- Nimtrakoon, S. (2015). The relationship between intellectual capital, firms' market value and financial performance Empirical evidence from the ASEAN. *Journal of Intellectual Capital*, 16(3), 587-618.
- Oktavio, A., Kaihatu, T. S., & Kartika, E. W. (2019). Learning orientation, entrepreneurial orientation, innovation and their impacts on new hotel performance: evidence from surabaya. *Journal Aplikasi Manajemen*, 17(1), 8-19.
- Pekkola, S., Saunila, M. & Rantanen, H. (2016). Performance measurement system implementation in a turbulent operating environment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(7), 947-958.
- Peng S., Song, M. & Xiaofeng J., (2016). Entrepreneurial orientation and performance: Is innovation speed a missing link?, *Journal of Business Research*, 69(2), 683-690.
- Perez, M. M. & Famá; R. (2006). Ativos intangíveis e o desempenho empresarial. *Revista Contabilidade e Finanças*, 17(4), 7-24.
- Phusavat, K., Comepa, N., Sitko-Lutek, A. & Ooi, K.B. (2011) Interrelationships between intellectual capital and performance: empirical examination, *Industrial Management & Data Systems*, 111(6), 810-829.

- Pucci, T., Simoni, C. & Zanni, L. (2015). Measuring the relationship between marketing assets. *Journal of Management and Governance*, 19(3), 589-616.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- Ricci, F., Scafarto, V., Celenza, D. & Gilvari, I. S. (2015). Intellectual capital and business performance in professional football clubs: evidence from a longitudinal analysis. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 11(9), 450-465.
- Ringle, C., Silva, D. & Bido, D. (2014). Structural Equation Modeling with the Smartpls. *Brazilian Journal of Marketing*, 13(2).
- Rua, O. L. & Rodrigues, S. (2018). Relacionando empowerment e orientação empreendedora: Análise dos estabelecimentos hoteleiros do Norte de Portugal. *European Journal of Applied Business Management*, 4(1), 138-157.
- Santos, L. & Amorim, D. A. (2021). Compras governamentais: a importância das micro e pequenas empresas para o desenvolvimento econômico local. *RAGC*, 9, (40), 1-40.
- Semrau, T., Ambos, T. & Kraus, S. (2016). Entrepreneurial orientation and SME performance across societal cultures: an international study. *Journal of Business Research*, 69(5), 1928-1932.
- Sharabati, A. A. A., Jawad, S. N. & Bontis, N. (2010). Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan. *Management Decision*, 48(1), 105-131.
- Sofian, S., Dwijayanti, P. F. & Wijaya, H. (2020). Intellectual capital and firm performance in the Indonesian non-financial firms. *Journal Keuangan dan Perbankan* 24(1), 106-116.
- Stefano, N. M., Casarotto Filho, Freitas. M. do C. de & Martinez, M. A. T. (2014). Gestão de ativos intangíveis: implicações e relações das gestões do conhecimento e capital intelectual. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 4(1), 22-37.
- Swann, W. L. (2017). Modelling the relationship between entrepreneurial orientation, organizational integration, and programme performance in local sustainability. *Public Management Review*, 19(4), 542-565.
- Tjahjadi, B., Soewarno, N., Astri, E. & Hariyati, H. (2019). Does intellectual capital matter in performance management system-organizational performance relationship? Experience of higher education institutions in Indonesia. *Journal of Intellectual Capital*, 20(4). [41]
- Vogt, M., Kreuzberg, F., Degenhart, L., Junior, M. & Biavatti, V. T. (2016). Relação entre intangibilidade, desempenho econômico e social das empresas listadas nas BM&FBOVESPA. *Gestão & Regionalidade*, 32(95), 71-89.
- Vora, D., Vora, J. & Polley, D. (2012). Applying entrepreneurial orientation to a medium sized firm. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 18(3), 352-379.
- Wales W.J, Monsen E. & McKelvie A (2011) The organizational pervasiveness of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice* 35(5), 895-923.
- Wang, Q., Sharma, U. & Davey, H. (2016). Intellectual capital disclosure by chinese and indian information technology companies: a comparative analysis. *Journal of Intellectual Capital*, 17(3), 507-29.
- Wiklund, C. K. & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- Xu, J. & Liu, F. (2021). Nexus between intellectual capital and financial performance: an investigation of Chinese manufacturing industry. *Journal of Business Economics and Management*, 22(1), 217-235.
- Zea, G. S. (2011). *Análisis de los intangibles como recursos estratégicos em las administraciones públicas: una aplicación al caso de la Ciudad Autónoma de Melilla*. 2011. 388f. Tese (Doutorado em Economia Financeira e Contabilidade) – Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, Universidad de Granada, Melilla.
- Zeghal, D. & Maaloul, A. (2010). Analysing value added as an indicator of intellectual capital and its consequences on company performance. *Journal of Intellectual Capital*, 11(3), 39-60.