

# Fatores críticos de sucesso para o desempenho organizacional de PMEs na Malásia: uma abordagem parcial de mínimos quadrados

**May Chiun Lo**

*Universiti Malaysia Sarawak, Faculdade de Economia e Negócios, Kota Samarahan, Malásia*

**Yin Chai Wang**

*Universiti Malaysia Sarawak, Faculdade de Ciências da Computação e Tecnologia da Informação, Kota Samarahan, Malásia*

**Constance Rinen Justin Wah**

*Universiti Malaysia Sarawak, Faculdade de Economia e Negócios, Kota Samarahan, Malásia*

**T. Ramayah**

*Universiti Sains Malaysia, Escola de Gestão, Minden, Malásia*

**Recebido em**

10/03/2016

**Aprovado em**

21/06/2016

**Editor responsável:**

Prof. Dr. João Maurício Gama  
Boaventura

**Processo de Avaliação:**

*Double Blind Review*

## Resumo

**Objetivo** – Este trabalho busca examinar o relacionamento entre os determinantes do desempenho organizacional, como apoio da alta administração, foco no cliente, orientação dos funcionários, orientação tecnológica e orientação empreendedora na Malásia.

**Metodologia** – Um projeto de pesquisa quantitativa foi aplicado para este estudo. Os dados foram coletados através de pesquisa por questionários aplicados a donos de negócio e gerentes sêniores que trabalham em PMEs localizadas em três estados malaios, utilizando a técnica da amostragem orientada. O SmartPLS 2.0 (M3) foi utilizado para testar as hipóteses.

**Resultados** – Os resultados sugerem que a orientação tecnológica e a orientação empreendedora são fatores significativos de sucesso para as PMEs em termos do desempenho financeiro e não financeiro. Além disso, descobriu-se que o apoio da alta administração está significativa e positivamente relacionado ao desempenho financeiro.

**Contribuições** – A análise empírica indica que a orientação tecnológica e a orientação empreendedora agregam mais valor ao desempenho organizacional. Portanto, é vital para as PMEs focar nesses dois fatores críticos de sucesso para melhorar o seu desempenho.

**Palavras-chave** – Apoio da alta administração; foco no cliente; orientação ao funcionário; orientação tecnológica; orientação empreendedora.



**Revista Brasileira de Gestão e Negócios**

DOI: 10.7819/rbgn.v18i61.3058

## I Introdução

As pequenas e médias empresas (PMEs) são consideradas uma das pedras angulares do motor do crescimento econômico na Malásia. Portanto, o governo da Malásia introduziu vários programas de desenvolvimento para ajudar as PMEs locais a crescer com a intenção de realizar sua visão de ser uma das nações de alta renda com status de desenvolvida até 2020. Entretanto, as PMEs da Malásia ainda estão perdendo sua vantagem competitiva no ambiente global de negócios em razão de sua baixa produtividade e desempenho precário (Tehseen, Sajilan, Ramayah & Gadar, 2015). Além disso, verificou-se que as PMEs da Malásia dão uma contribuição menor ao PIB e às exportações nacionais em comparação com as PMEs de muitos países vizinhos como Japão, Coreia do Sul e Cingapura (Halim, Ahmad & Ramayah, 2013). Tomando conhecimento da importância das PMEs malaias como os blocos da construção do crescimento econômico, é, portanto, crucial identificar os fatores críticos de sucesso que podem melhorar a competitividade e reduzir a distância entre as PMEs malaias e as PMEs nesses países em termos de contribuição para a economia.

Pesquisa anterior enfatizou a importância de várias orientações estratégicas, como orientação tecnológica, organização para o aprendizado, orientação ao mercado, orientação para o cliente, apoio da alta administração e orientação para o concorrente, na determinação do desempenho da empresa e no desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável (Day, 1994; Gatignon & Xuereb, 1997; Zhou & Li, 2010). Em continuação, Salaheldin (2009) propôs uma estrutura para identificar os fatores críticos de sucesso da implementação da gestão da qualidade total e para avaliar seus efeitos no desempenho operacional, no desempenho financeiro e não financeiro entre as PMEs em Qatari. Os resultados revelaram que os fatores estratégicos, como liderança, apoio da alta administração e cultura organizacional, têm um forte impacto positivo no desempenho global, ao passo que fatores operacionais, como orientação para o cliente, controle do processo,

projeto do produto e do serviço, têm um forte impacto positivo no desempenho operacional e financeiro, e finalmente que os fatores táticos, como relacionamentos com fornecedores, treinamento e empoderamento dos funcionários, têm um forte impacto positivo apenas no desempenho operacional. Além disso, Chong, Shafaghi e Tan (2011) exploraram criticamente os fatores críticos de sucesso para as PMEs que atuam na China e sugeriram uma combinação de fatores críticos internos (relacionamentos bem-sucedidos com os clientes, segurança e confiança, transparência das informações, infraestrutura de SI/T, apoio da alta administração, facilidades da cadeia de suprimentos) e fatores críticos externos (competitividade global, compromissos do governo, considerações culturais) no desenvolvimento e na sustentação do sucesso do negócio ao comércio eletrônico do negócio. Um estudo recente conduzido por Vyas, Raitani, Roy e Jain (2015) descobriu que os fatores críticos de sucesso, como fatores organizacionais de apoio, serviços rápidos e eficazes, marketing baseado em público-alvo, política e modelo bancário da PME e melhor atendimento ao cliente, são importantes para o sucesso das PMEs que atuam no setor bancário na Índia.

Em vista do acima mencionado, está claro que a pesquisa sobre fatores críticos de sucesso para o sucesso das PMEs ainda está em um estágio de desenvolvimento. Atualmente, ainda falta uma estrutura validada e sólida de fatores críticos de sucesso para as PMEs como guia para melhorar sua competitividade no mercado (Chong, Shafaghi & Tan, 2011). Este estudo pretende preencher essa lacuna através da identificação dos fatores críticos de sucesso para as PMEs no contexto da Malásia e do estudo do relacionamento entre os fatores críticos de sucesso identificados e o desempenho organizacional (desempenho financeiro e não financeiro). O resultado deste estudo será útil para os empreendedores, assim como para os acadêmicos, na geração de uma estrutura que possa melhorar o desempenho organizacional global em um contexto econômico emergente. Os objetivos de pesquisa deste estudo são dois:

1. Investigar o relacionamento entre os fatores críticos de sucesso (apoio da alta administração, foco no cliente, orientação ao funcionário,

orientação tecnológica e orientação empreendedora) e o desempenho não financeiro das PMEs.

2. Investigar o relacionamento entre os fatores críticos de sucesso (apoio da alta administração, foco no cliente, orientação ao funcionário, orientação tecnológica e orientação empreendedora) e o desempenho financeiro das PMEs.

O restante do trabalho é estruturado como se segue: a primeira parte examina a existência de literatura empírica; em segundo lugar, a metodologia da pesquisa é descrita. Em seguida, a terceira parte representa a análise dos dados e os respectivos resultados; por fim, os resultados são discutidos e as conclusões, apresentadas.

## 2 Revisão da literatura

Este estudo investiga o relacionamento entre os determinantes do desempenho organizacional nas PMEs na Malásia. Uma revisão da literatura correspondente foi realizada com foco principal na definição das variáveis, assim como nos relacionamentos teóricos entre elas.

### 2.1 Desempenho organizacional

O desempenho organizacional se refere a um conceito que mede a posição da empresa no mercado e a habilidade da empresa em atender as necessidades de seus *stakeholders* (Griffin, 2003; Lo, Mohamad, Ramayah & Wang, 2015). Ele também pode ser conhecido como o grau no qual a operação cumpre os objetivos de desempenho (medidas principais) e atende as necessidades dos clientes (medidas secundárias) (Slack, Chambers & Johnston, 2010).

Antes, o conceito de desempenho organizacional normalmente se referia às relações financeiras, como rentabilidade, retorno sobre os ativos (ROA), retorno sobre os investimentos (ROI) e retorno sobre o patrimônio líquido (ROE). Não obstante, há uma crítica crescente em relação ao pensamento de curto prazo dos sistemas tradicionais de medição do desempenho que apenas empregam medidas financeiras (Kaplan & Norton, 1996). Consequentemente, muitos pesquisadores empregaram uma abordagem mais equilibrada da medição do desempenho através da

inclusão de medidas do desempenho financeiro e do desempenho não financeiro (Ho, Ahmad & Ramayah, 2016; Simon et al., 2015). O desempenho financeiro tem sido visto por muitos como o objetivo final de qualquer empresa e ele reflete o quão bem a empresa utiliza seus ativos para gerar receitas (Chen, Tsou & Huang, 2009). Por outro lado, as medidas do desempenho não financeiro se referem aos objetivos operacionais de longo prazo de uma empresa ou, em outras palavras, os indicadores do desempenho futuro que não são apresentáveis pelas medidas financeiras contemporâneas (Blazevic & Lievens, 2004; Prieto & Revilla, 2006).

Os fatores críticos de sucesso para as PMEs são identificados através da combinação da revisão da literatura e do grupo focal. Em primeiro lugar, o pesquisador revisou criticamente os trabalhos relevantes para identificar os fatores críticos de sucesso que, descobriu-se, contribuem para o sucesso do negócio. Em seguida, um grupo focal consistindo de executivos sêniores do setor foi criado para classificar os fatores identificados que eles perceberam como os mais críticos para o sucesso no atual ambiente de negócios. Entre os fatores determinantes, cinco foram selecionados como as variáveis a serem estudadas neste estudo: apoio da alta administração, foco no cliente, orientação ao funcionário, orientação tecnológica e orientação empreendedora. Esses cinco importantes determinantes do desempenho organizacional servem como os fatores críticos de sucesso para este estudo.

### 2.2 Apoio da alta administração

O conceito “apoio da alta administração” foi estudado por muitos acadêmicos e indiscutivelmente é conhecido como um dos mais importantes fatores críticos de sucesso subjacente ao sucesso das empresas (Bryde, 2008; Hung, Lien, Fang & McLean, 2010). O apoio da alta administração se refere ao apoio e aos compromissos assumidos pelos executivos do mais alto nível em relação aos projetos assim como à implementação de estratégias (Garrett & Neubaum, 2013).

Flynn, Schroeder e Sakakibara (1995), assim como Powell (1995), do mesmo modo

argumentam sobre a necessidade do comprometimento da alta administração, já que ela tem grande influência em relação à direção estratégica global da organização. A importância do apoio da alta administração é também reconhecida na literatura empírica recente. O consenso geral diz que o apoio da alta administração deve ser verificado e demonstrado através da comunicação ativa da missão e da visão em toda a organização (Demirbag et al., 2006; Fotopoulos & Psomas, 2009; Salaheldin, 2009; Turkeyilmaz, Tatoglu, Zaim & Ozkan, 2010). Muitos outros aspectos devem ser enfocados pelos gerentes para alinhar os objetivos de qualidade com a visão, para iniciar a qualidade e uma cultura corporativa e para criar uma cultura com melhorias contínuas, minimizando a relutância em relação à mudança.

Sexton e Upton (1987) apoiaram a perspectiva da escolha estratégica, argumentando que o desempenho de uma empresa não é um fenômeno natural, mas sim as escolhas e interações sociais feitas pelo gerente geral das empresas. A alta administração é empoderada com o papel decisório mais influente na organização. Além disso, alta administração desempenha um papel principal na criação de condições nos ambientes de trabalho que favoreçam a integração do aprendizado e do trabalho (Noe & Wilk, 1993). A responsabilidade da alta administração inclui a comunicação da estratégia da empresa a todos os membros da organização, oferecendo apoio financeiro para os programas de treinamento e motivando os funcionários a inovar e solucionar problemas (Al Shaar, Khatatb, Alkaied & Manna, 2015; Umble, Haft & Umble, 2003). A literatura empírica discutida oferece evidência que mostra que o apoio da alta administração é essencial, e como ele permanece crítico para colher os benefícios. Com relação a isso, Iqbal, Long, Fei, Ba'ith e Bukhari (2015) revelaram que o apoio da alta administração desempenha um papel crucial na garantia do sucesso do projeto, facilitando o fornecimento de recursos oportunos. Do mesmo modo, Fernandes, Lourenço e Silva (2014) descobriram que a atitude de liderança e o apoio da alta administração podem promover a inovação

organizacional. Portanto, as seguintes hipóteses são formuladas:

**H1:** *O apoio da alta administração está positivamente relacionado ao desempenho não financeiro.*

**H2:** *O apoio da alta administração está positivamente relacionado ao desempenho financeiro.*

### 2.3 Foco no cliente

O foco no cliente é similar à orientação ao mercado, ambos buscando soluções inovadoras que possam criar valor superior para o cliente. Entretanto, o foco no cliente e a orientação ao mercado são diferentes para aqueles negócios que tentam ativamente compreender seus mercados (Slater & Narver, 1998). O foco no cliente coloca o cliente no alto do organograma organizacional, ao passo que a orientação ao mercado dá igual peso às necessidades do cliente, ao contexto competitivo e à coordenação interfuncional (Narver & Slater, 1990).

Ter um foco no cliente é essencial, já que ele é conhecido como sendo um forte contribuinte para a rentabilidade do negócio, uma vantagem competitiva e um símbolo do negócio de sucesso (Nwokah & Maclayton, 2006; Ziggers & Henseler, 2015). Igualmente, o construto do foco no cliente é vital para o relacionamento da organização, já que se refere ao processo de identificação e estabelecimento, manutenção, melhoria e, quando necessário, encerramento de relacionamentos com os clientes e outros *stakeholders* (Gronroos, 2004). Os empreendedores da atualidade devem sempre se assegurar de ter um forte foco no cliente para que sejam capazes de dar respostas às preferências e necessidades em rápida mudança dos clientes.

Em geral, os lucros das empresas resultam de quão bem as necessidades e os desejos dos clientes são satisfeitos. O caminho a partir do foco no cliente e da rentabilidade da empresa é frequentemente indireto, o que se torna evidente com base nos achados empíricos variados encontrados na literatura (Noble, Sinha & Kumar, 2002). De

acordo com Fernandes, Lourenço e Silva (2014), são necessários esforços para identificar as necessidades atuais e futuras do cliente para oferecer produtos adaptados à evolução das necessidades do mercado. Na determinação da qualidade, o cliente é considerado como um rei na organização (Deming, 1986). Como uma faceta da estratégia organizacional (Gatignon & Xuereb, 1997), o foco no cliente oferece uma base para a obtenção de informações sobre o cliente, que podem ser usadas para desenvolver e implementar competências baseadas no conhecimento para a gestão efetiva da empresa (Chen, Paulraj & Lado, 2004; Kirca, Jayachandran & Bearden, 2005; Liu, Ke, Wei & Hua, 2013). O apoio de se ter um alto grau de foco no cliente nas PMEs é do mesmo modo abordado no estudo conduzido por Ahire e Golhar (1996), que também argumentam que o foco nos clientes pode ser maior nas PMEs em razão de sua proximidade e relacionamento estreito com os clientes. As organizações das PMEs não devem ver os clientes apenas como fonte de receitas e lucros para a empresa, mas também como recursos para ganhar e manter vantagem competitiva. Portanto, as seguintes hipóteses são propostas:

**H3:** *O foco no cliente está positivamente relacionado ao desempenho não financeiro.*

**H4:** *O foco no cliente está positivamente relacionado ao desempenho financeiro.*

## 2.4 Orientação ao funcionário

A orientação ao funcionário ou foco no funcionário se refere, em vários estudos, a um dos fatores mais importantes subjacentes ao emprego de sucesso. A orientação ao funcionário pode ser definida como a familiarização com o novo ambiente de trabalho. Os primeiros meses são um período crítico para os funcionários desempenharem e se tornarem grandes executores. Muitos gerentes veem a orientação ao funcionário como um exercício muito mecânico de coleta de informações (Bernardin & Russell, 1993). O compartilhamento de informações internas e externas nos grupos funcionais pode encorajar os funcionários a se sentirem mais responsáveis pela

decisão e melhorias da qualidade. Sun (2000) argumenta que a essência do envolvimento dos funcionários no processo de tomada de decisões ou seu empoderamento é que os funcionários mais próximos de uma oportunidade ou um problema potencial estão na melhor posição para tomar as decisões necessárias, se tiverem o controle do processo. Garantir um fluxo eficiente de *feedback* é, portanto, essencial para remover as barreiras para as melhorias de desempenho. Como afirmado por Yusof e Aspinwall (2000), as PMEs frequentemente possuem estrutura organizacional nivelada e um processo mais curto de tomada de decisões, possibilitando um fluxo de informações mais rápido e uma melhor comunicação. Além de envolver os funcionários no empoderamento, a educação e o treinamento constantes são essenciais para a sustentabilidade de seu crescimento pessoal e organizacional. Como a provisão de treinamento e empoderamento aos funcionários está associada a custos da organização, ela deve estar alinhada às avaliações dos funcionários para examinar a efetividade do evento (Hendricks & Singhal, 1997).

A orientação ao funcionário é imperativa para um melhor desempenho organizacional já que pode criar um nível maior de satisfação no emprego e retenção do funcionário, ao mesmo tempo reduzindo a rotatividade de funcionários (Awan, 2013). As empresas que mostram um alto nível de orientação ao funcionário ganharão a confiança e o reconhecimento dos funcionários, o que em última análise os leva a desempenhar e alcançar melhor desempenho financeiro que os outros (De Bussy & Suprawan, 2012). Portanto, as seguintes hipóteses foram desenvolvidas:

**H5:** *A orientação ao funcionário está positivamente relacionada ao desempenho não financeiro.*

**H6:** *A orientação ao funcionário está positivamente relacionada ao desempenho financeiro.*

## 2.5 Orientação tecnológica

A orientação tecnológica ajuda as empresas a adquirirem uma base tecnológica substancial e a utilizá-la para criar novas soluções em resposta às

necessidades de seus clientes (Gatignon & Xuereb, 1997; Grinstein, 2008). Portanto, ela é frequentemente conhecida como a fonte fundamental de vantagem competitiva sustentável. Pesquisadores anteriores declararam que os consumidores preferem produtos e serviços que tenham superioridade tecnológica (Zhou, Yim & Tse, 2005). Portanto, as empresas orientadas para a tecnologia que tem a habilidade de acumular ricas informações tecnológicas através da intensidade da P&D, assim como de rapidamente se adaptar às novas tecnologias, possuem uma chance maior de obter um desempenho superior (Zhou & Li, 2010).

Além disso, a invenção e a criatividade na adoção de tecnologia pode oferecer as diretrizes para as empresas sobre qual implementação estratégica executar. As PME's que enfocam a liderança tecnológica oferecem produtos avançados difíceis de serem imitados por seus concorrentes, assim aumentando os custos de mudança. Sendo assim, a orientação tecnológica está vinculada à melhoria do sucesso e da rentabilidade de novos produtos (Gatignon & Xuereb, 1997; Song & Parry, 1997; Trainor, Rapp, Beitelspacher & Schillewaert, 2010). Além disso, vários pesquisadores encontraram um relacionamento significativo e positivo entre a orientação tecnológica e a inovação (Al-Ansari, Altalib & Sardoh, 2013; Lee, Choi & Kwak, 2015). Por outro lado, Gatignon e Xuereb (1997) recomendaram às empresas a promoção da orientação tecnológica nas situações de alto e baixo crescimento do mercado para uma vantagem competitiva no desenvolvimento de produtos. Embora soluções de alta tecnologia sejam apresentadas, algumas vezes os clientes não podem se beneficiar de sua implementação. Se a empresa falhar em adaptar a tecnologia avançada em benefícios aos clientes, o desempenho comercial das empresas pode não acontecer. Portanto, qualquer adaptação de alta tecnologia deve ser alinhada ao alto desempenho organizacional. Com base na literatura acima discutida, as seguintes hipóteses foram formuladas:

**H7:** *A orientação tecnológica está positivamente relacionada ao desempenho não financeiro.*

**H8:** *A orientação tecnológica está positivamente relacionada ao desempenho financeiro.*

## 2.6 Orientação empreendedora

O empreendedorismo é um papel essencial na sociedade, realizando negócios e contribuindo para o crescimento do desempenho organizacional. Em razão do ambiente em transformação no qual a maioria das organizações está agora competindo, é essencial considerar a importância dos gerentes gerais do ponto de vista de como suas preferências empresariais e valor podem impactar a tomada de decisões. A orientação empreendedora se refere às tendências, processos e comportamentos que levam bens e serviços aos novos (ou existentes) mercados através dos mercados existentes (ou novos) (Walter, Auer & Ritter, 2006). Em nível organizacional, a orientação empreendedora é definida como processos de elaboração de estratégias que ofereçam às organizações a base para a decisão e ações empreendedoras (Rauch, Wiklund, Lumpkin & Frese, 2009). Por outro lado, Lumpkin e Dess (1996) afirmaram que a orientação empreendedora é a orientação estratégica da empresa, possuindo certos aspectos, estilos, métodos e atributos de decisão empresariais (Wiklund & Shepherd, 2005). Com base nos diferentes modelos de empreendedorismo corporativo, a orientação empreendedora inclui cinco características, como capacidade inovadora, grau de risco, proatividade, agressividade competitiva e autonomia (Walter et al., 2006). Além disso, a capacidade inovadora tem sido considerada uma das mais importantes orientações estratégicas das empresas para obter sucesso de longo prazo (Noble et al., 2002), tendo um efeito significativo no desempenho do empreendimento (Baum, 1995; Rauch & Frese, 2000; Utsch & Rauch, 2000).

A orientação empreendedora é crucial, já que captura o processo através do qual as organizações exploram as oportunidades para novas inovações, levando à entrada no mercado e à vantagem (Covin & Miles, 1999; Lumpkin & Dess, 1996). Ela representa um meio importante através do qual as empresas identificam novas oportunidades e assumem riscos calculados para inovar para o crescimento e a renovação (Ireland,

Hitt & Sirmon, 2003; Wales, Parida & Patel, 2013). Uma quantidade significativa de pesquisa sobre estratégias tem focado a importância da alta administração (Hambrick & Mason, 1984) e do comportamento empreendedor (Covin & Slevin, 1989) na determinação do desempenho das empresas. Ela tem sido estudada predominantemente em sua relação com o desempenho da empresa e tem sido consistentemente mostrada como altamente significativa.

Em uma meta-análise de 51 estudos, Rauch et al. (2009) observaram uma correlação geralmente positiva e moderadamente grande ( $r = 0,242$ ) entre a orientação empreendedora e o desempenho da empresa nas medidas de crescimento e rentabilidade. Além disso, Jabeen e Mahmood (2014) elucidaram que as empresas que adotam a orientação empreendedora podem frequentemente inovar e estão dispostas a assumir riscos em suas estratégias que em última análise as levam a um desempenho superior. Com base nessas discussões, as seguintes hipóteses foram desenvolvidas:

**H9:** *A orientação empreendedora está positivamente relacionada ao desempenho não financeiro.*

**H10:** *A orientação empreendedora está positivamente relacionada ao desempenho financeiro.*

### 3 Metodologia

Um projeto de pesquisa quantitativa foi aplicado para este estudo. A população deste estudo consiste de donos de negócio e gerentes sêniores atualmente trabalhando em PMEs nos estados de Selangor, Kuala Lumpur e Sarawak. Ao selecionar os entrevistados, adotamos um método de amostragem orientada. O diretório de PMEs fornecido pela Corporação PME Malásia foi utilizado para determinar a amostra que atendesse os seguintes critérios de inclusão: (1) a empresa deve ter menos de 200 funcionários em tempo integral para o setor de manufatura e 75 funcionários em tempo integral para o setor de serviços; e (2) a

empresa deve ser uma empresa única, não uma franquia ou parte de uma organização maior.

O instrumento de medição para a coleta de dados foi na forma de um questionário, e todas as escalas foram adaptadas de estudos anteriores que as validaram nos contextos de economias desenvolvidas e em desenvolvimento. O questionário foi dividido em três seções. A Seção 1 pedia aos entrevistados que classificassem um total de 25 itens em cinco fatores críticos de sucesso, a saber: apoio da alta administração, foco no cliente, orientação ao funcionário, orientação tecnológica e orientação empreendedora. Para os fins deste estudo, os itens para a medição do apoio da alta administração foram adaptados do trabalho de Ar e Baki (2011). Quanto ao foco no cliente, os itens de Das, Paul e Swierczek (2008) foram adaptados. Além disso, os itens para outros três fatores críticos de sucesso – orientação ao funcionário, orientação tecnológica e orientação empreendedora – foram adaptados do trabalho de Zhang (2010), Kim, Im e Slater (2013), e Mu e Benedetto (2011), respectivamente. A Seção 2 pedia aos entrevistados para avaliar seu desempenho não financeiro assim como o desempenho financeiro percebido. As medidas de desempenho não financeiro foram adaptadas dos estudos de Aron e Liem (2011), Zebal e Goodwin (2011), Lee, Kim e Choi (2012), Chong, Chan e Sim (2011), e Vazquez, Silva e Ruiz (2012). Por outro lado, as medidas de desempenho financeiro foram tiradas de estudos empíricos anteriores, como aqueles de Ganeshasundaram e Henley (2007), Slater, Hult e Olson (2010) e Zebal e Goodwin (2011). Todos os itens na Seção 1 e na Seção 2 estão ancorados em uma escala Likert de 7 pontos (1 = discordam fortemente e 7 = concordam fortemente). Por fim, a Seção 3 cobre o perfil pessoal e os dados demográficos dos entrevistados.

Antes da coleta de dados, foi realizado um pré-teste através da entrevista pessoal com 15 executivos sêniores de PMEs para checar se as questões eram claramente compreendidas pelos entrevistados e para determinar se era necessária qualquer modificação adicional nos itens e no formato. Após o refino do texto de algumas das medidas, 500 questionários foram distribuídos

pessoalmente às PMEs selecionadas. Inicialmente, o pesquisador visitou as PMEs selecionadas para obter a aprovação das PMEs para a realização da pesquisa. Após uma breve comunicação pessoal com relação ao tema e aos objetivos do estudo, os questionários, juntamente com cartas de capa buscando sua cooperação e explicando o objetivo do estudo, assim como envelopes autoendereço para os questionários preenchidos, foram todos pessoalmente entregues aos entrevistados. O pesquisador garantiu a anonimidade dos entrevistados antes de sua participação na pesquisa para reduzir as respostas socialmente desejáveis. Dos 500 questionários distribuídos, 180 questionários foram devolvidos e utilizados para a análise estatística, indicando uma taxa de resposta de 36%.

Os dados foram coletados de um único informante em cada PME, e assim a variância do método comum pode ter potencialmente afetado os resultados. Seguindo a sugestão de Podsakoff, MacKenzie, Lee e Podsakoff (2003), o teste de fator único de Harman foi utilizado como um diagnóstico para avaliar o risco. Os resultados revelaram cinco fatores distintos, que representaram 72,28% da variância total, com o fator maior representando apenas 46,94% da variância. Consequentemente, pode-se concluir que a variância do método comum provavelmente não é um problema significativo neste estudo.

Os dados foram analisados utilizando o Pacote Estatístico para Ciências Sociais (SPSS) 20.0 e o SmartPLS 2.0 desenvolvido por Ringle, Wende e Will (2005). Os Quadrados Mínimos Parciais (PLS) foram utilizados, já que apresentam o benefício de permitir que o modelo de pesquisa completo seja testado apenas uma vez (Halawi & McCarthy, 2008). Em primeiro lugar, os perfis demográficos dos entrevistados foram analisados utilizando a estatística descritiva no SPSS. Em seguida, o SmartPLS 2.0, que é baseado na modelagem de caminhos e no *bootstrapping* (Chin, 1998; Tenenhaus, Esposito Vinzi, Chatelin & Lauro, 2005; Wetzels, Odekerken-Schroder & Van Oppen, 2009), foi utilizado para medir o modelo como mostrado na Figura 1.

A análise no PLS foi dividida em dois estágios: modelo de medição e modelo estrutural. O modelo de medição envolve a avaliação da confiabilidade e da validade das medidas. No modelo de medição, a confiabilidade foi avaliada através do exame da Confiabilidade Composta (CR), ao passo que a validade foi avaliada na validade convergente e na validade discriminante. Uma vez feito o modelo de medição, o teste do modelo estrutural com 500 novas amostras foi aplicado para testar os relacionamentos hipotéticos entre os fatores críticos de sucesso e o desempenho organizacional.

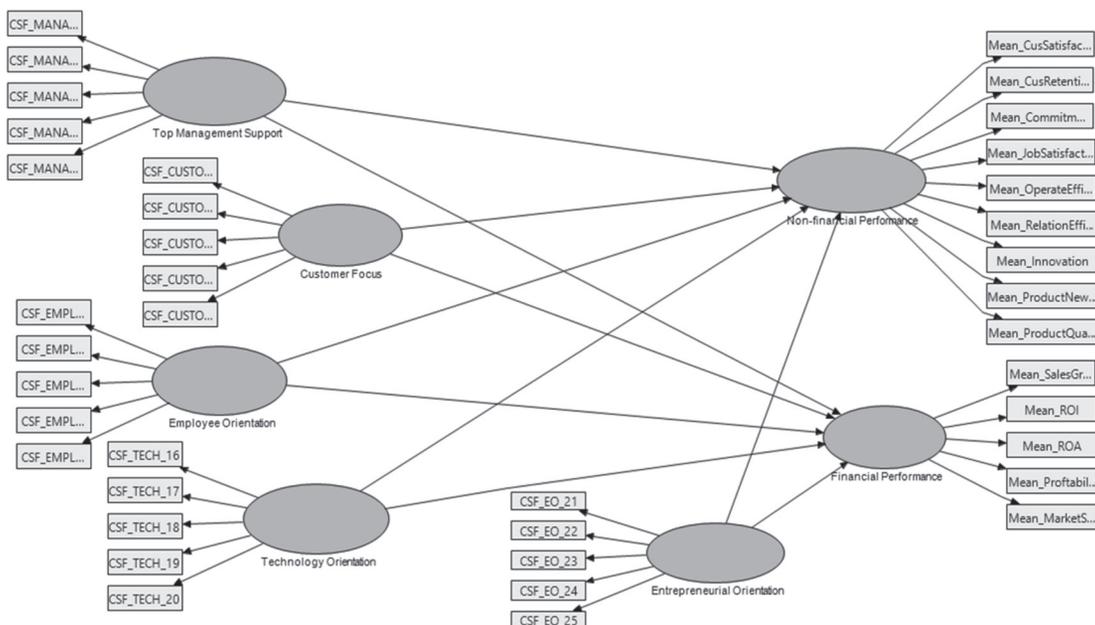


Figura 1. Modelo da pesquisa

## 4 Resultados

### 4.1 Perfil dos entrevistados

A Tabela 1 mostra as informações demográficas de 180 entrevistados. O número de entrevistadas mulheres foi maior do que o de entrevistados homens com 94 entrevistadas (52,2%) e 86 entrevistados (47,8%). A maioria dos entrevistados possuía título ou qualificação profissional (108 ou 60%), seguido de diploma (32 ou 17,8%), pós-graduação (24 ou 13,3%) e ensino médio ou inferior (16 ou 8,9%). Em termos do setor, 30 (16,7%) deles eram do setor de manufatura e 150 (83,3%), do setor de serviços.

A maioria das empresas que responderam tinha entre 3-75 funcionários (125 ou 69,5%), 29 (16,1%) empresas tinham menos de 5 funcionários e 26 (14,4%) empresas tinham mais de 75 funcionários. Com relação ao ano de estabelecimento, 74 (41,1%) empresas foram estabelecidas nos últimos 2 anos ou menos, 64 (35,6%) empresas estavam estabelecidas por 3 a 5 anos, 28 (15,6%) empresas estavam estabelecidas por 6 a 10 anos e apenas 14 (7,8%) empresas estavam estabelecidas há 11 anos ou mais. A maioria dos entrevistados da pesquisa era composta de gerentes sêniores (141 ou 78,3%), seguidos pelos donos de negócio (39 ou 21,7%).

**Tabela 1**  
**Perfil demográfico dos entrevistados**

Variáveis demográficas	Categoria	Entrevistados (N = 180)	
		Frequência	Porcentagem (%)
Gênero	Homens	86	47,8
	Mulheres	94	52,2
Qualificação acadêmica	Ensino Médio ou inferior	16	8,9
	Diploma	32	17,8
	Título ou qualificação profissional	108	60,0
	Pós-graduação	24	13,3
Setor	Manufatura	30	16,7
	Serviços	150	83,3
Número de funcionários	Menos de 5	29	16,1
	Entre 5 e 75	125	69,5
	Mais de 75	26	14,4
Anos do estabelecimento	2 anos ou menos	74	41,1
	3 a 5 anos	64	35,6
	6 a 10 anos	28	15,6
	11 anos ou mais	14	7,8
Cargo na empresa	Dono do negócio	39	21,7
	Gerente sênior	141	78,3

### 4.2 Avaliação do modelo de medição

Em primeiro lugar, a análise confirmatória do fator (CFA) foi realizada para testar a confiabilidade, a validade convergente e a validade discriminante das medidas. Hair, Black, Babin e Anderson (2010) sugeriram o uso dos carregamentos de fator, Variância Média Extraída (AVE) e Confiabilidade Composta (CR) para avaliar a validade convergente. Como indicado na Tabela 2, a maioria dos carregamentos de item estava

próxima de ou era maior que 0,5 (significativo a  $p < 0,01$ ), todas as Variâncias Médias Extraídas (AVE) excederam 0,5 (Bagozzi & Yi, 1988) e a Confiabilidade Composta (CR) para todas as variáveis excedeu 0,7 (Gefen, Straub & Boudreau, 2000).

Além disso, a raiz quadrada da AVE foi testada contra as intercorrelações do constructo com outros constructos no modelo para garantir a validade discriminante (Chin, 1998, 2010; Fornell & Larcker, 1981) e, como indicado na Tabela

3, todas as raízes quadradas de AVE excederam as correlações com outras variáveis. Sendo assim, o modelo de medição foi considerado satisfatório

com a evidência da adequada confiabilidade, validade convergente e validade discriminante.

**Tabela 2**  
**Resultado do modelo de medição**

Constructo	Carregamentos	CR <sup>a</sup>	AVE <sup>b</sup>
<u>Apoio da alta administração</u>			
CSF MANAGERSUPPORT_1: Alta administração pesquisa novas tecnologias, processos e ideias de produto.	0,835		
CSF MANAGERSUPPORT_2: Alta administração busca ativamente ideias inovadoras.	0,870		
CSF MANAGERSUPPORT_3: Alta administração encoraja atividades inovadoras.	0,902	0,915	0,687
CSF MANAGERSUPPORT_4: Alta administração promove as vantagens de novas soluções e ideias entusiasmamente.	0,902		
CSF MANAGERSUPPORT_5: Erros relacionados a esforços criativos e inovadores dos indivíduos são tolerados pela alta administração.	0,597		
<u>Foco no cliente</u>			
CSF CUSTOMER_6: Nossa empresa desenvolveu um programa para manter uma boa comunicação com os clientes.	0,812		
CSF CUSTOMER_7: Nossa empresa coleta amplas informações sobre reclamações dos clientes.	0,814		
CSF CUSTOMER_8: As reclamações dos clientes relacionadas à qualidade são tratadas como prioridade máxima.	0,845	0,900	0,643
CSF CUSTOMER_9: Nossa empresa realiza uma pesquisa de satisfação dos clientes todos os anos.	0,794		
CSF CUSTOMER_10: Nossa empresa sempre realiza pesquisa de mercado para coletar sugestões para melhorar os nossos produtos.	0,740		
<u>Orientação ao funcionário</u>			
CSF EMPLOYEE_11: Em nossa empresa, as pessoas são recompensadas na proporção da excelência do desempenho do seu trabalho.	0,761		
CSF EMPLOYEE_12: Nossa empresa possui um sistema de promoção que ajuda as melhores pessoas a subirem para o topo.	0,843		
CSF EMPLOYEE_13: Nossa empresa é caracterizada por um ambiente de trabalho relaxado e descontraído.	0,616	0,884	0,607
CSF EMPLOYEE_14: Há muito calor humano nos relacionamentos entre a gerência e os trabalhadores dessa empresa.	0,832		
CSF EMPLOYEE_15: A filosofia de nossa gerência enfatiza o fator humano, como as pessoas se sentem etc.	0,821		
<u>Orientação tecnológica</u>			
CSF TECH_16: Nossa empresa utiliza tecnologias avançadas no desenvolvimento de novos produtos.	0,805		
CSF TECH_17: Nossa empresa utiliza as tecnologias mais recentes no desenvolvimento de novos produtos.	0,844		
CSF TECH_18: Nossos produtos estão na liderança do padrão do setor.	0,875	0,928	0,721
CSF TECH_19: Nossa empresa pesquisa novas tecnologias sistematicamente dentro e fora do setor.	0,900		
CSF TECH_20: Nossa empresa reinveste uma parcela significativa do lucro em P&D.	0,817		
<u>Orientação empreendedora</u>			
CSF EO_21: Nossa empresa se capacitou para reagir às mudanças do mercado.	0,871		
CSF EO_22: Nossa empresa protege nossas vantagens contra as mudanças no setor.	0,910		
CSF EO_23: Nossa empresa prepara-se para mudanças radicais do setor.	0,899	0,938	0,751
CSF EO_24: Nossa empresa acreditou que atos de grande amplitude foram necessários para atingir os objetivos.	0,788		
CSF EO_25: Nossa empresa iniciou ações a que outras organizações respondem.	0,859		

Constructo	Carregamentos	CR <sup>a</sup>	AVE <sup>b</sup>
<u>Desempenho não financeiro</u>			
Mean_CusRetention	0,752		
Temos mais vendas repetidas em nossa empresa.			
É fácil ver clientes repetidos em nossa empresa.			
Se um cliente negocia conosco pelo menos uma vez, ele/ela permanece conosco para sempre.	0,724		
Mean_CusSatisfaction			
Nossa empresa garante que as preferências por produtos e/ou serviços dos clientes sejam satisfeitas.			
Nossa empresa entrega produtos e/ou serviços que são exatamente o que os clientes querem.	0,731		
Nossa empresa entrega produtos e/ou serviços que excedem as expectativas dos clientes.			
Mean_Commitment			
Nossos funcionários ficariam felizes em fazer sacrifícios pessoais se isso for muito importante para o bem-estar da empresa.			
Os vínculos entre nossa empresa e nossos funcionários são fortes.	0,850		
Nossos funcionários têm pouco ou nenhum compromisso com essa empresa.			
Mean_JobSatisfaction			
A maioria de nossos funcionários gosta de seus empregos nessa empresa.			
A maioria de nossos funcionários pensa que seu supervisor os trata bem.			
A maioria de nossos funcionários não pretende trabalhar para uma empresa diferente.	0,782		
De modo geral, os nossos funcionários estão muito satisfeitos com seus empregos.			
Mean_OperateEfficiency		0,956	0,812
O tempo do ciclo de desenvolvimento de nosso produto foi reduzido.			
De modo geral, os custos de desenvolvimento de nosso produto foram reduzidos.	0,858		
A duração de nosso projeto foi reduzida.			
Mean_RelationEfficiency			
Nossa empresa tem um compartilhamento de informações mais aberto com nossos clientes.			
Nossa empresa tem um relacionamento de trabalho mais efetivo com nossos clientes.			
Nossa empresa tem um compromisso maior de trabalhar com nossos clientes no futuro.			
Nossa empresa tem, de modo geral, um relacionamento de trabalho mais produtivo com nossos clientes.	0,854		
Mean_Innovation			
Nossa empresa é rápida em adotar processo com as inovações tecnológicas mais recentes.			
Nossa empresa utiliza tecnologia modernizada ou nova no processo.			
Nossa empresa tem novos produtos suficientes introduzidos no mercado.			
Nossa empresa é capaz de produzir produtos com recursos novos.	0,462		
Mean_ProductNewness			
É necessário um esforço de aprendizado ou uma experiência importante por parte de nossos clientes para utilizar nosso produto.			
Levou muito tempo até que nossos clientes pudessem compreender todas as vantagens de nosso produto.			
O conceito do produto/serviço foi difícil de avaliar ou compreender por nossos clientes.	0,794		
Mean_ProductQuality			
A qualidade de nossos produtos/serviços é equiparável à dos produtos concorrentes.			
Nossos produtos/serviços têm maior qualidade do que os produtos/serviços concorrentes.			
A qualidade de nossos produtos/serviços atuais é equiparável à dos outros que oferecemos no passado.			

Constructo	Carregamentos	CR <sup>a</sup>	AVE <sup>b</sup>
<u>Desempenho Financeiro</u>			
Mean_ROA Nossa empresa gera um retorno sobre os ativos relativamente maior do que nossos concorrentes. Nossa unidade de negócio possui uma vantagem de custo em comparação a nosso concorrente principal.	0,870		
Mean_ROI Nossa empresa é altamente eficiente em termos de investimentos de capital. O retorno sobre o investimento de nossa empresa melhorou nos últimos três anos.	0,906		
Mean_SalesGrowth Nossa empresa teve um crescimento notável de clientes nos últimos três anos. O volume de vendas de nossas ofertas de produtos cresceu nos últimos três anos.	0,923	0,925	0,585
Mean_MarketShare Nossa empresa é mais eficiente em abrir novos mercados ou em expandir mercados existentes do que nossos concorrentes. Nossa empresa é capaz de mudar o mercado ou levar as necessidades dos clientes a novas direções.	0,911		
Mean_Proftability O lucro de nossa empresa cresceu nos últimos três anos. Nossa empresa obtém margens de lucro maiores, mesmo cobrando preços comparáveis aos dos principais concorrentes.	0,895		

*Notas:* <sup>a</sup> Confiabilidade Composta (CR) = (quadrado da soma dos carregamentos de fator) / {(quadrado da soma dos carregamentos de fator) + (quadrado da soma das variâncias do erro)}

<sup>b</sup> Variância Média Extraída (AVE) = (soma do quadrado dos carregamentos de fator) / {(soma do quadrado dos carregamentos de fator) + (soma das variâncias do erro)}.

**Tabela 3**  
**Validade discriminante dos constructos**

Constructo	Foco no cliente	Orientação ao funcionário	Orientação empreendedora	Desempenho financeiro	Desempenho não financeiro	Orientação tecnológica	Apoio da alta administração
Foco no cliente	<b>0,802</b>						
Orientação ao funcionário	0,680	<b>0,779</b>					
Orientação empreendedora	0,569	0,631	<b>0,867</b>				
Desempenho financeiro	0,459	0,470	0,568	<b>0,901</b>			
Desempenho não financeiro	0,505	0,548	0,601	0,818	<b>0,765</b>		
Orientação tecnológica	0,643	0,678	0,617	0,613	0,645	<b>0,849</b>	
Apoio da alta administração	0,687	0,612	0,469	0,325	0,464	0,543	<b>0,829</b>

*Nota:* As diagonais (em negrito) representam a raiz quadrada da variância média extraída, ao passo que as outras entradas representam as correlações.

### 4.3 Avaliação do modelo estrutural

Em segundo lugar, a Figura 2 e a Tabela 4 apresentam os resultados das hipóteses testadas. Verificou-se que três hipóteses estavam significativamente relacionadas às atitudes. Os resultados revelaram que as hipóteses H2, H7, H8, H9 e H10 eram apoiadas, ao passo que H1, H3, H4, H5 e H6 não eram apoiadas.

Realizamos também uma avaliação da medida global de adequação (GoF) para a modelagem de caminhos PLS, que é definida como a média geométrica da comunidade média e da R<sup>2</sup> média para os constructos endógenos (Tenenhaus et al., 2005) seguindo o procedimento

utilizado por Akter, D'Ambra e Ray (2011). Seguindo as diretrizes de Wetzels et al. (2009), estimamos os valores de GoF, que podem servir como valores de corte para a validação global dos modelos PLS. O valor GoF de 0,566 (R<sup>2</sup> média foi 0,466, AVE média foi 0,687) para o modelo (principais efeitos), que excedeu o valor de corte de 0,36 para grandes tamanhos de efeito de R<sup>2</sup>. Desse modo, isso nos permitiu concluir que nosso modelo tem melhor poder explanatório em comparação com os valores da linha de base ( $GoF_{pequeno} = 0,1$ ,  $GoF_{médio} = 0,25$ ,  $GoF_{grande} = 0,36$ ) (Akter et al., 2011). Ele também oferece apoio adequado para validar o modelo PLS globalmente (Wetzels et al., 2005).

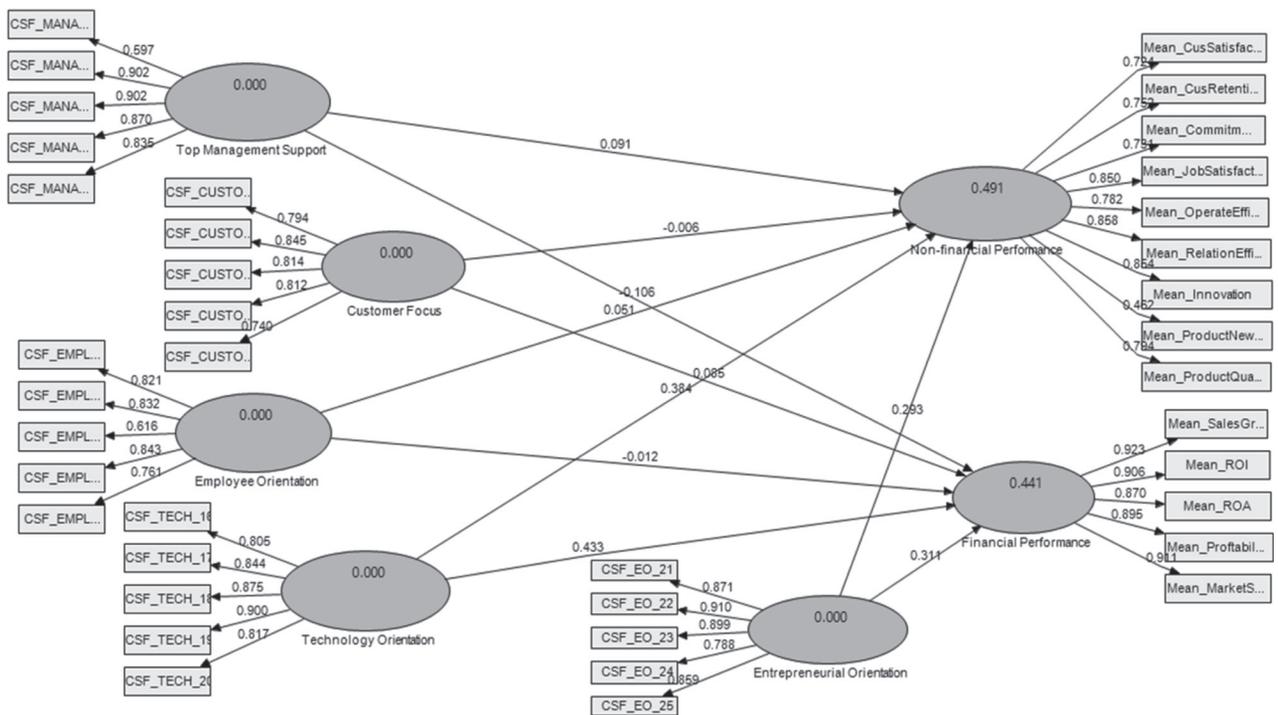


Figura 2. Resultados da análise de caminhos

**Tabela 4**  
**Teste de coeficientes e hipótese de caminhos**

Hipótese	Relacionamento	Beta padrão	Erro padrão	Valor t	Apoiado
H1	Apoio da Alta Administração -> Desempenho não financeiro	0,091	0,059	1,542	NÃO
H2	Apoio da alta administração -> Desempenho Financeiro	-0,106	0,065	1,647*	SIM
H3	Foco no cliente -> Desempenho não financeiro	-0,006	0,074	0,081	NÃO
H4	Foco no Cliente -> Desempenho financeiro	0,085	0,073	1,172	NÃO
H5	Orientação ao funcionário -> Desempenho não financeiro	0,051	0,077	0,668	NÃO
H6	Orientação ao funcionário -> Desempenho financeiro	-0,012	0,079	0,155	NÃO
H7	Orientação tecnológica -> Desempenho não financeiro	0,384	0,067	5,729**	SIM
H8	Orientação tecnológica -> Desempenho financeiro	0,433	0,072	5,981**	SIM
H9	Orientação empreendedora -> Desempenho não financeiro	0,293	0,076	3,828**	SIM
H10	Orientação empreendedora -> Desempenho financeiro	0,311	0,074	4,206**	SIM

Nota: \*p<0,05, \*\*p<0,01

## 5 Discussão

O presente estudo foi realizado entre PMEs na Malásia, tendo dois objetivos de pesquisa em mente: em primeiro lugar, examinar o relacionamento entre fatores críticos de sucesso e o desempenho não financeiro; em segundo lugar, investigar o relacionamento entre fatores críticos de sucesso e o desempenho financeiro.

Primeiro, os resultados estatísticos destacaram que o apoio da alta administração está significativa e positivamente relacionado ao desempenho financeiro. Consistente com resultados anteriores, o desempenho financeiro pode ser melhorado se a alta administração enfatizar a comunicação da missão e da visão em toda a organização, dando direção aos funcionários para atingirem e aumentarem o seu nível de desempenho (Demirbag et al., 2006; Fotopoulos & Psomas, 2009; Turkyilmaz et al., 2010). Entretanto, os resultados do presente estudo determinaram que o apoio da alta administração não estava significativamente relacionado ao desempenho não financeiro. Isso pode ser em razão da cultura de distância do poder

superior e da estrutura organizacional hierárquica na Malásia, o que significa pequena probabilidade de os funcionários emitirem suas opiniões e abordarem seus chefes diretamente, assim limitando o desenvolvimento de relacionamento entre a alta administração e os funcionários, e a comunicação aberta necessária para a inovação.

Contrário ao esperado, verificou-se que o foco no cliente e a orientação ao funcionário não tinham nenhum efeito significativo no desempenho não financeiro e no desempenho financeiro. Os resultados parecem contradizer pesquisas anteriores que afirmam a existência de relacionamento positivo entre esses fatores de sucesso e o desempenho organizacional (Awan, 2013; de Bussy & Suprawan, 2012; Nwokah & Maclayton, 2006; Ziggers & Henseler, 2015). A natureza das empresas estudadas no presente estudo oferece justificativas razoáveis para esses resultados. Embora a criação de clientes satisfeitos seja essencial para as empresas serem bem-sucedidas, a estratégia do foco no cliente parece ser muito cara para as PMEs com pequeno capital. Os clientes da atualidade são mais exigentes do que nunca, e assim é cada

vez mais difícil para as PMEs criarem relacionamentos de valor com os clientes para melhorar seu desempenho. Por outro lado, o pequeno número de funcionários nas PMEs pode ser a razão que torna a orientação ao funcionário menos relevante em ajudar as empresas a obter um desempenho superior.

A análise indicou que a orientação tecnológica está significativa e positivamente relacionada ao desempenho não financeiro e ao desempenho financeiro. Conforme evidenciado por pesquisa anterior, as empresas que são orientadas para a tecnologia têm maior chance de alcançar um desempenho superior (Al-Ansari et al., 2013; Trainor et al., 2010; Zhou & Li, 2010). Isso é porque a orientação tecnológica pode dar às empresas competência para adquirir informações tecnológicas ricas e novas tecnologias que são úteis para as empresas criarem novas soluções difíceis de imitar por seus concorrentes (Gatignon & Xuereb, 1997; Grinstein, 2008).

Quanto à orientação empreendedora, os resultados demonstraram que a orientação empreendedora está positivamente relacionada ao desempenho não financeiro e ao desempenho financeiro. Esse resultado é consistente com os resultados anteriores, que verificaram que o desempenho organizacional pode ser melhorado se as empresas derem maior ênfase à inovação, grau de risco, proatividade, agressividade competitiva e autonomia em resposta às mudanças do mercado (Gupta & Batra, 2015; Walter et al., 2006).

## 6 Implicações

Este trabalho reconhece a relação entre os determinantes dos fatores críticos de sucesso como motivadores da eficiência e sucesso do desempenho organizacional nas PMEs na Malásia. Em continuação, a adoção de CSFs não deve apenas ser vista como um meio de satisfazer os *stakeholders* externos, porém, de maneira similar, elas provaram ser benéficas na otimização dos processos internos da organização.

Da perspectiva gerencial, esta pesquisa oferece várias implicações políticas para os gerentes

e para os formuladores de políticas relacionadas às PMEs. O instrumento utilizado neste trabalho será muito útil para os formuladores de políticas para as PMEs como uma ferramenta para avaliar a eficácia de suas atuais práticas organizacionais. Além disso, os gerentes das PMEs devem estar conscientes de que o impacto intermediador do desempenho organizacional (desempenho financeiro e não financeiro) só pode ser aprimorado através da melhoria dos determinantes dos fatores críticos de sucesso. Este estudo pode ajudar os empreendedores, especialmente os donos de PMEs que frequentemente têm pouco capital, a identificar os fatores críticos de sucesso com os quais eles podem agregar mais valor a seus negócios. Os resultados deste estudo sugerem que, para o contexto das PMEs na Malásia e para o ambiente atual de negócios, a orientação tecnológica e a orientação empreendedora são os fatores mais importantes para os empreendedores melhorarem seu desempenho e, portanto, os empreendedores devem priorizar seus investimentos nesses fatores de sucesso.

Este estudo contribui para o corpo de conhecimento através da demonstração de que diferentes fatores críticos de sucesso têm diferentes graus de impacto no desempenho organizacional. Os resultados mostram que a orientação tecnológica e a orientação empreendedora estão positivamente relacionadas ao desempenho não financeiro e ao desempenho financeiro, ao passo que o apoio da alta administração está positivamente relacionado apenas ao desempenho financeiro. Por outro lado, os resultados não apoiam qualquer relação entre o foco no cliente, orientação ao funcionário e desempenho organizacional. Comparando-se vários fatores críticos de sucesso em um modelo, este estudo revelou os fatores críticos de sucesso mais significativos que podem contribuir para um melhor desempenho organizacional. Sendo assim, este estudo desenvolveu com sucesso algumas diretrizes para os acadêmicos que estão interessados neste campo para realizar mais testes nos relacionamentos entre esses constructos, especialmente nas PMEs e no contexto dos países emergentes.

## 7 Limitações e sugestões para a pesquisa futura

Os estudos futuros podem replicar esse esforço com pequenas modificações. Este estudo se baseou principalmente em amostras retiradas de empreendedores PME's na Malásia. Portanto, não é certo que os resultados possam ser generalizados para organizações maiores ou para outros países. Além disso, este estudo utilizou dados transversais e, assim, ele pode apenas oferecer uma perspectiva estática da adequação. Estudos comparativos em setores, culturas e profissões, incluindo variáveis de controle, como o tamanho e o setor, podem ser buscados no futuro para melhorar a compreensão sobre o relacionamento entre os constructos incluídos neste estudo. Além disso, várias abordagens de pesquisa que podem ser realizadas, como estudos de caso e discussões em grupos focais, podem permitir *insights* mais profundos. Sempre que possível, a pesquisa futura deve se empenhar-se em determinar um modelo de gestão da qualidade mais holístico. Os esforços de pesquisa podem examinar o efeito dos fatores críticos de sucesso da gestão da qualidade total no desempenho organizacional. Outro caminho importante para a pesquisa futura é realizar entrevistas aprofundadas com a gerência sênior para obter informações mais detalhadas. Sugerimos também que os esforços de pesquisa busquem complementar as medidas subjetivas com dados objetivos para obter resultados mais confiáveis.

## 8 Conclusões

Como ponto de partida nos objetivos declarados da pesquisa, buscou-se investigar os fatores críticos de sucesso no desempenho organizacional (financeiro e não financeiro) das empresas PME's na Malásia. A partir da análise empírica, cinco fatores críticos de sucesso no desempenho organizacional foram analisados. Verificou-se que dois (orientação tecnológica e orientação empreendedora) dos cinco CSFs propostos contribuíram significativamente para o desempenho organizacional das PME's. A implicação da análise empírica indica que ter um alto

grau de orientação tecnológica tem um impacto direto no desempenho organizacional. Isso indica que, para melhorar o desempenho da empresa, é essencial para as PME's cultivarem a orientação tecnológica através da aceitação ativa de novas tecnologias. Particularmente, a existência de um alto grau de orientação empreendedora nas PME's é vital, já que ela exerce uma influência positiva no desempenho organizacional. A orientação empreendedora implica que ela pode criar competência nas empresas para levá-las a melhorar o desempenho em áreas como marketing, P&D, renovação organizacional e entrega de novos produtos e serviços. Esses resultados indicam assim que pode ser benéfico para as empresas PME's dar uma ênfase especial à orientação tecnológica e à orientação empreendedora.

## Referências

- Ahire, S. L., & Golhar, D. Y. (1996). Quality management in large vs. small. *Journal of Small Business Management*, 34(2), 1-13.
- Akter, S., D'Ambra, J., & Ray, P. (2011). Trustworthiness in mHealth information services: an assessment of a hierarchical model with mediating and moderating effects using Partial Least Squares (PLS). *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 62(1), 100-116.
- Al-Ansari, Y., Altalib, M., & Sardoh, M. (2013). Technology orientation, innovation and business performance: A study of Dubai SMEs. *The International Technology Management Review*, 3(1), 1-11.
- Al Shaar, E. M., Khatlab, S. A., Alkaied, R. N., & Manna, A. Q. (2015). The effect of top management support on innovation: The mediating role of synergy between organizational structure and information technology. *International Review of Management and Business Research*, 4(2), 499.
- Ar, I. M., & Baki, B. (2011). Antecedents and performance impacts of product versus

- process innovation: Empirical evidence from SMEs located in Turkish science and technology parks. *European Journal of Innovation Management*, 14(2), 172 – 206.
- Aron O’C., & Liem V. N. (2011). Achieving customer satisfaction in services firms via branding capability and customer empowerment. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 489 – 496.
- Awan, W. A. (2013). Impact of employee orientation on retention: a case of service sector organizations in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(4), 326-333.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Baum, T. (1995). Managing human resources in the European tourism and hospitality industry: a strategic approach. London: Chapman and Hall.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (1993). *Human resource management: an experiential approach*. New York: McGraw-Hill.
- Blazevic, V., & Lievens, A. (2004). Learning during the new financial service innovation process: antecedents and performance effects. *Journal of Business Research*, 57(4), 374-391.
- Bryde, D. (2008). Perceptions of the impact of project sponsorship practices on project success. *International Journal of Project Management*, 26(8), 800-809.
- Chen, I. J., Paulraj, A., & Lado, A. (2004). Strategic purchasing, supply management and firm performance. *Journal of Operations Management*, 22(5), 505-523.
- Chen, J. S., Tsou, H. T., & Huang, A. Y. H. (2009). Service delivery innovation antecedents and impact on firm performance. *Journal of Service Research*, 12(1), 36-55.
- Chin, W. W. (1998). The Partial least squares approach for structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295-336). NJ: Lawrence Erlbaum.
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares: concepts, methods and application* (pp. 645-689). Germany: Springer.
- Chong, A. Y. L., Chan, F. T. S., & Sim, O. J. J. (2011). Can Malaysian firms improve organizational innovation performance via SCM? *Industrial Management & Data Systems*, 111(3), 410 – 431.
- Chong, W. K., Shafaghi, M., & Tan, B. L. (2011). Development of a business-to-business critical success factors (B2B CSFs) framework for Chinese SMEs. *Marketing Intelligence & Planning*, 29(5), 517-533.
- Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(3), 47-63.
- Covin, J. G., & Slevin, D. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Das, A., Paul, H., & Swierczek, F. (2008). Developing and validating total quality management (TQM) constructs in the context of Thailand’s manufacturing industry. Benchmarking. *An International Journal*, 15(1), 52-72.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- de Bussy, N. M., & Suprawan, L. (2012). Most valuable stakeholders: the impact of

employee orientation on corporate financial performance. *Public Relations Review*, 38(2), 280-287.

- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Demirbag, H., Tatoglu, E., Tekinkus, M., & Zaim, S. (2006). An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance: Evidence from Turkish SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 1(6), 829-847.
- Fernandes, A. A. C. M., Lourenço, L. A. N., & Silva, M. J. A. M. (2014). Influence of Quality Management on the Innovative Performance/Influência da Gestão da Qualidade no Desempenho Inovador/Influencia de la gestión de la calidad en el desempeño innovador. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(53), 575-593.
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1995). The impact of quality management practices on performance and competitive advantage. *Decision Sciences*, 26(5), 659-692.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-45.
- Fotopoulos, C. V., & Psomas, E. L. (2009). The structural relationships between TQM factors and organizational performance. *The Total Quality Management Journal*, 22(5), 539-552.
- Ganeshasundaram, R., & Henley, N. (2007). Decision research correlates directly with better business performance. *Marketing Intelligence & Planning*, 25(1), 45-65.
- Garrett, R. P., & Neubaum, D. O. (2013). Top management support and Initial strategic assets: A dependency model for internal corporate venture performance. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 896-915.
- Gatignon, H., & Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of firm new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77-90.
- Gefen, D., Straub, D. W., & Boudreau, M. C. (2000). Structural equation modeling and regression: guidelines for research practice. *Communications of the AIS*, 4(7), 1-76.
- Griffin, K. (2003). Economic globalization and institutions of global governance. *Development and Change*, 34(5), 789-807.
- Grinstein, A. (2008). The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: a meta-analysis. *European Journal of Marketing*, 42(1/2), 115-134.
- Gronroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 19(2), 99-113.
- Gupta, V. K., & Batra, S. (2015). Entrepreneurial orientation and firm performance in Indian SMEs: Universal and contingency perspectives. *International Small Business Journal*, 1-23.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.): Prentice Hall.
- Halawi, L., & McCarthy, R. (2008). Measuring students perceptions of blackboard using the technology acceptance model: A PLS approach. *E-learning*, 26(2), 18.
- Halim, H. A., Ahmad, N. H., & Ramayah, T. (2013). Manoeuvring the rough commercial landscape through outsourcing: repositioning Malaysian SMEs. In P. O. de Pablos (Ed.), *International business strategy and entrepreneurship: an information technology perspective: an information technology perspective* (pp. 41-51). US: Business Science Reference.

- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Journal*, 15(3), 193-206.
- Hendricks, K. B.; Singhal, V. R. (1997). Does implementing an effective TQM programme actually improve operating performance. *Management Science*, 43(9), 1258-1274.
- Ho, T. C., Ahmad, N. H., & Ramayah, T. (2016). Competitive capabilities and business performance among manufacturing SMEs: Evidence from an emerging economy, Malaysia. *Journal of Asia-Pacific Business*, 17(1), 37-58.
- Hung, R. Y. Y., Lien, B. Y. H., Fang, S. C., & McLean, G. N. (2010). Knowledge as a facilitator for enhancing innovation performance through total quality management. *Total Quality Management*, 21(4), 425-438.
- Iqbal, S. M. J., Long, C. S., Fei, G. C., Ba'ith, S. M. L. A., & Bukhari, S. (2015). Moderating effect of top management support on relationship between transformational leadership and project success. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(2), 540-567.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-990.
- Jabeen, R., & Mahmood, R. (2014). Effect of external environment on entrepreneurial orientation and business performance relationship. *Social and Basic Sciences Research Review*, 2(9), 394-403.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Review Press.
- Kim, N., Im, S., & Slater, S. F. (2013). Impact of knowledge type and strategic orientation on new product creativity and advantage in high- technology firms. *Journal of Product Innovation Management*, 30(1), 136-153.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of marketing*, 69(2), 24-41.
- Lee, D., Choi, S., & Kwak, W. (2015). The effects of four dimensions of strategic orientation on firm innovativeness and performance in emerging market small- and medium-size enterprises. *Emerging Markets Finance and Trade*, 50(5), 78-96.
- Lee, S. M., Kim, S. T., & Choi, D. (2012). Green supply chain management and organizational performance. *Industrial Management & Data Systems*, 112(8), 1148- 1180
- Liu, H., Ke, W., Wei, K. K., & Hua, Z. (2013). Effects of supply chain integration and market orientation on firm performance: Evidence from China. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(3), 322-346.
- Lo, M. C., Mohamad, A. A., T. Ramayah, & Wang, Y. C. (2015). Examining the effects of leadership, market orientation and leader member exchange (LMX) on organizational performance. *Inzinerine Ekonomika- Engineering Economics*, 26(4), 409-421.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21, 135-172.
- Mu, J., & Benedetto, C. A. D. (2011). Strategic orientations and new product commercialization: mediator, moderator, and interplay. *R&D Management*, 41(4), 337-359.

- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(5), 20–35.
- Noble, C. H., Sinha, R. K., & Kumar, A. (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Marketing*, 66(4), 25-39.
- Noe, R. A., & Wilk, S. L. (1993). Investigation of the factors that influence employee's participation in development activities. *Journal of Applied Psychology*, 78(22), 1291-1302.
- Nwokah, N. G., & Maclayton, D. W. (2006). Customer focus and business performance: The study of food and beverages organizations in Nigeria. *Measuring Business Excellence*, 10(4), 65-75.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Powell, T. (1995). Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16(1): 5-37.
- Prieto, I. M., & Revilla, E. (2006). Learning capability and business performance: A non-financial and financial assessment. *The Learning Organization*, 13(2), 166-185.
- Rauch, A., & Frese, M. (2000). Psychological approaches to entrepreneurial success: A general model and an overview of findings. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 15, 101-142.
- 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 and Practice*, 33(3), 761-787.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Will, A. (2005). *SmartPLS 2.0*. Hamburg: SmartPLS, <http://www.smartpls.de>.
- Salaheldin, I. (2009). Critical success factors for TQM implementation and their impact on performance of SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(3), 215-237.
- Saravanan, R., & Rao, K. (2006). Development and validation of an instrument for measuring total quality service. *Total Quality Management and Business Excellence*, 17(6), 733-749.
- Sexton, D. L., & Upton, N. B. (1987). Evaluation of an innovative approach to teaching entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 25(1), 35- 43.
- Simon, A., Bartle, C., Stockport, G., Smith, B., Klobas, J. E., & Sohal, A. (2015). Business leaders' views on the importance of strategic and dynamic capabilities for successful financial and non-financial business performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(7), 908-931.
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010). *Operations management*. Prentice Hall.
- Slater, S. F., Hult, G. T. M., & Olson, E. M. (2010). Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness. *Industrial Marketing Management*, 39(4), 551-559.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1998). Research notes and communications customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two. *Strategic management journal*, 19(10), 1001-1006.

- Song, X. M., & Parry, M. E. (1997). A cross-national comparative study of new product development processes: Japan and the United States. *Journal of Marketing*, 61(2), 1-18.
- Sun, H. (2000). Total quality management, ISO 9000 and performance improvement. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 17(2), 168-179.
- Tehseen, S., Sajilan, S., Ramayah, T., & Gadar, K. (2015). An Intra-Cultural Study of Entrepreneurial Competencies and SMEs Business Success in Whole Sale and Retail Industries of Malaysia:-A Conceptual Model. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 4(3), 33.
- Tenenhaus, M., Esposito Vinzi, V., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159-205.
- Trainor, K., Rapp, A., Beitelspacher, L.S., & Schillewaert, Niels. (2010). Integrating information technology and marketing: And examination of drivers and outcomes of e-marketing capability. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 1-13.
- Turkyilmaz, A., Tatoglu, E., Zaim, S., & Ozkan, C. (2010). TQM practices and business performance in SMEs. In V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares* (pp. 605-621). Verlag: Springer.
- Umble, E. J., Haft, R. R., & Umble, M. M. (2003). Enterprise resource planning: implementation procedures and critical success factors. *European Journal of Operational Research*, 146, 241-257.
- Utsch, A., & Rauch, A. (2000). Innovativeness and initiative as mediators between achievement orientation and venture performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(1), 45-62.
- Vazquez, M. V., Silva, F. J. C., & Ruiz, D. M. (2012). Does the firm's market innovation behaviour influence innovation's success? *Management Decision*, 50(8), 1445-1464.
- Vyas, V., Raitani, S., Roy, A., & Jain, P. (2015). Analysing critical success factors in small and medium enterprises banking. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 11(1), 106-123.
- Wales, W. J., Parida, V., & Patel, P. C. (2013). Too much of a good thing? Absorptive capacity, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 34(5), 622-633.
- Walter, A., Auer, M., & Ritter, T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business Venturing*, 21, 541-567.
- Wetzels, M., Odekerken-Schroder, G., van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177-196.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurationally approach. *Journal of Business Venturing*, 20, 71-91.
- Yusof, S., & Aspinwall, E. (2000). Critical success factors in small and medium enterprises: survey results. *Total Quality Management*, 11(4), 248-462.
- Zebal, M. A., & Goodwin, D. R. (2011). Market orientation in a developing nation antecedents, consequences and the moderating effect of environmental factors. *Marketing Bulletin*, 22(1), 1-23.
- Zhang, J. (2010). Employee orientation and performance: An exploration of the mediating

role of customer orientation. *Journal of Business Ethics*, 91, 111-121.

technology-and market-based breakthrough innovations, *Journal of Marketing*, 69, 42-60.

Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2010). How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. *Journal of Business Research*, 63(3), 224-231.

Ziggers, G. W., & Henseler, J. (2015). The reinforcing effect of a firm's customer orientation and supply-base orientation on performance. *Industrial Marketing Management*, 52, 18-26.

Zhou, K. Z., Yim, C. K., & Tse, D. K. (2005). The effects of strategic orientations on

#### Agências de Fomento:

Esta pesquisa foi apoiada pela Universiti Malaysia Sarawak e pelo Ministério da Educação Superior, Malásia, dentro do Esquema de Subvenção à Pesquisa Exploratória [ERGS/SS05 (01)/1013/2013(10)].

#### Sobre os Autores:

1. **May Chiun Lo**, PhD em Gestão pela Universiti Sains Malaysia, Malásia. E-mail: mclo@unimas.my

2. **Yin Chai Wang**, PhD em SIG pela Universiti Sains Malaysia, Malásia. E-mail: ycwang@unimas.my

3. **Constance Rinen Justin Wah**, MSc em Administração de Empresas, Universiti Malaysia Sarawak, Malásia. E-mail: rwjconstance@unimas.my

4. **T. Ramayah**, MSc em Administração de Empresas, Universiti Sains Malaysia, Malásia. E-mail: ramayah@usm.my

#### Contribuição de cada autor:

Contribuição	May Chiun Lo	Yin Chai Wang	Constance Rinen Justin Wah	T. Ramayah
1. Definição do problema de pesquisa	√			
2. Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos)	√			
3. Desenvolvimento das proposições teóricas (ensaios teóricos)	√		√	
4. Fundamentação teórica / Revisão de literatura			√	
5. Definição dos procedimentos metodológicos				√
6. Coleta de dados	√	√		
7. Análise estatística	√			√
8. Análise e interpretação dos dados		√		√
9. Revisão crítica do manuscrito		√		
10. Redação do manuscrito	√		√	