

ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E A CAPACIDADE DE INOVAÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE SERVIÇOS

ENTREPRENEURIAL ORIENTATION AND THE INNOVATION CAPACITY OF MICRO AND SMALL ENTERPRISES IN THE SERVICES SECTOR



Renato Luís Artifon

Doutor em Administração
Professor do Curso Bacharel em Administração
Universidade do Contestado – UnC
Concórdia, Santa Catarina – Brasil
rtartifon@gmail.com



Alessandra Cassol

Doutora em Administração
Coordenadora do Programa de Mestrado Profissional em Administração
Universidade do Contestado – UnC
Concórdia, Santa Catarina – Brasil
alessandrassol.adm@gmail.com



Júlio Araújo Carneiro da Cunha

Doutor em Administração
Professor do Programa de Pós-graduação em Administração
Universidade Nove de Julho – UNINOVE
São Paulo – São Paulo / Brasil
juliocunha@yahoo.com



Ariel Bonett

Bacharel em Administração, Universidade do Contestado – UnC
Concórdia, Santa Catarina – Brasil.
ariel@aguiaseguros.com.br

Resumo

O presente estudo teve como objetivo analisar a relação entre orientação empreendedora (OE), capacidade de inovação e munificência ambiental em micro e pequenas empresas prestadoras de serviço da cidade de Concórdia (Santa Catarina). Para medir a OE, utilizaram-se as dimensões proatividade, inovatividade e assunção de riscos descritas por Miller (1983). Para a munificência, foram adotados os conhecimentos de Dess e Beard (1984). Também foi adotada a abordagem metodológica quantitativa, com a elaboração de uma *survey* com questionários aplicados em uma amostra de 350 MPes de serviços, nos quais os respondentes são gestores e colaboradores diretamente ligados ao proprietário. Os dados foram tratados por meio da análise multivariada, com modelagem de equações estruturais. Com base nos resultados obtidos, foi possível confirmar a relação positiva entre a OE e a capacidade de inovação, no entanto não se comprovou a moderação da munificência ambiental na relação entre orientação empreendedora e capacidade de inovação.

Palavras-chave: Orientação empreendedora. Capacidade de inovação. Munificência ambiental. Micro e pequenas empresas.

Abstract

The objective of this study was analyzing the relation between entrepreneurial orientation (EO), innovation capacity and environmental munificence in micro and small enterprises of service providers in the city of Concórdia (Santa Catarina). In order to measure EO we used the dimensions proactivity, innovativeness and risk-taking described by Miller (1983). For the munificence we worked with Dess and Beard's (1984) knowledge. The methodological approach adopted was quantitative, conducted through a survey with questionnaires applied in a sample of 350 micro and small enterprises. The respondents are managers and employees directed linked to the owners. The data were treated through the multivariate analysis with structural equations modeling. The results pointed out that there is a positive relation between the EO and the innovation capacity. However, the moderation of the environmental munificence in the relation between entrepreneurial orientation and innovation capacity was not proved.

Keywords: Entrepreneurial orientation. Innovation capacity. Environmental munificence. Micro and small enterprises.

Cite como

Artifon, R. L., Cassol, A., Cunha, J. A. C., & Bonett, A. (2020). Orientação empreendedora e a capacidade de inovação de micro e pequenas empresas do setor de serviços. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 11(1), 74-93. <https://doi.org/10.5585/gep.v11i1.13328>.

1 Introdução

O setor de serviços torna-se vulnerável às alterações do ambiente externo, necessitando, dessa forma, uma constante atualização em busca da competitividade. O ambiente pode ser considerado uma fonte de variação, ou seja, à medida em que aumenta a demanda de desafios em que a organização é capaz de operar, mais apta será a capacidade de sobreviver em ambientes instáveis (Hannan & Freeman, 1977).

Nesse contexto, a munificência possui influência sobre as empresas, referindo-se ao grau com que a empresa envolvida consegue manter um alto nível de recursos, baixa concorrência e alta lucratividade (Dess & Beard, 1984). O ambiente munificente pode melhorar o desempenho da entidade, quando relacionado ao crescimento, sobrevivência e rentabilidade. Empresas mais vulneráveis às turbulências externas são mais propensas a buscar recursos do ambiente e ter mais opções estratégicas, se comparadas a entidades que estão enquadradas em ambientes mais hostis (Rauch, Unger, & Rosenbusch, 2007).

Compreender o padrão de comportamento inovador que as empresas adotam nesse cenário competitivo e como geram o conhecimento necessário para se manterem competitivas ainda parece relevante, principalmente, no universo de micro e pequenas empresas (Reichert, Camboim, & Zawislak, 2015). Assim, este estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: Qual a relação entre orientação empreendedora, capacidade de inovação e munificência ambiental em empresas prestadoras de serviço?

Para responder à pergunta, também adotamos como objetivo analisar a relação entre orientação empreendedora (OE), capacidade de

inovação e munificência ambiental em micro e pequenas empresas prestadoras de serviço da cidade de Concórdia (Santa Catarina). A pesquisa buscou compreender qual a relação entre as práticas gerenciais adotadas pelas empresas e como estas contribuem para a capacidade de inovação.

O assunto estudado aqui é importante não somente para a administração estratégica, mas também para a gestão de empresas em geral, principalmente para organizações que utilizam da inovação como um diferencial competitivo perante seus concorrentes. Esta pesquisa é de grande relevância, pois apresenta percepções dos gestores de empresas prestadoras de serviço em relação à sua orientação empreendedora, à capacidade de inovação gerencial e de serviços. Além disso, este estudo também tratou sobre como as empresas estudadas estão lidando com as mudanças ocorridas no ambiente de negócios, para que possam se manter no mercado.

Após esta introdução, será apresentada a revisão teórica, que consiste em um embasamento a respeito dos seguintes assuntos: Orientação Empreendedora, Capacidade de Inovação e Munificência Ambiental. Na seção seguinte, estão descritos os procedimentos metodológicos, seguidos dos resultados e discussões, nos quais são identificados os resultados extraídos da pesquisa. Por fim, serão abordadas as considerações finais do artigo, bem como serão disponibilizadas as referências.

2 Revisão teórica

2.1 Orientação empreendedora

Os primeiros estudos sobre orientação empreendedora foram desenvolvidos por Mintzberg

(1973) e Khandwalla (1976), os quais foram os primeiros a discutir a tomada de decisões empresariais e o estilo de gestão adotado pelos empresários no seu cotidiano. Desde o século passado, o termo inovação foi fortemente associado à competitividade, como citam Utterback e Abernathy (1975), Freeman (1979), Schumpeter (1997) e Porter (1989). O tema foi considerado, ao longo do tempo, como uma mola propulsora de desenvolvimento e progresso organizacional, conforme descreve Miller (1983). Porter (1989) define que as empresas utilizam modelos de inovação com o intuito de obterem um diferencial competitivo diante de seus concorrentes e buscam alcançar as dinâmicas de mercado, o que parte da percepção de oportunidade de negócio.

A partir da década de 1990, a orientação empreendedora passou a ser tratada como uma área independente do empreendedorismo. Robinson, Stimpson, Huefner e Hunt (1991) afirmaram que a

orientação empreendedora abrange uma grande área, incluindo processos, práticas, tomadas de decisões e, também, a ação de forma autônoma, assumindo riscos, sendo superior e forte em relação aos concorrentes.

Lumpkin e Dess (1996) definiram que as organizações que trabalham com orientação empreendedora são caracterizadas por assumirem riscos em busca de altos retornos no mercado. Os autores mencionam também que existem três tipos de riscos nesse contexto. O primeiro risco está relacionado ao fato de não se saber a probabilidade de sucesso, segundo, acontece quando se compromete uma parte dos ativos da empresa, e o terceiro é um risco pessoal, que pouco afeta o andamento da empresa caso o projeto não dê resultado.

Na Figura 1, são apresentadas algumas das principais abordagens a respeito do construto orientação empreendedora.

Figura 1 - Autores que usaram e modificaram o instrumento criado por Miller (1983)

Autores	Tema Abordado	Variáveis	Escalas
Miller (1983)	Os correlatos de empreendedorismo em três tipos de empresas.	Proatividade, Inovatividade e Tomada de Risco.	Miller & Friesen (1982).
Covin & Slevin (1991)	Um modelo conceitual de empreendedorismo como comportamento da firma.	Proatividade, Inovatividade e Tomada de Risco.	Modificação de Miller (1983) e de Covin & Slevin (1989).
Zahra & Covin (1995)	Influências contextuais sobre o empreendedorismo corporativo – relação de desempenho: uma análise longitudinal.	Proatividade, Inovatividade e Tomada de Risco.	Miller (1983).
Lumpkin & Dess (1996)	Clarificar e construir orientação empreendedora e vinculá-la ao desempenho.	Autonomia, agressividade, proatividade, inovatividade e tomada de riscos.	Os trabalhos de Miller (1983) e de Covin & Slevin (1989) foram o ponto de partida.
Mello, Paiva, Souza, & Lubi (2004)	Maturidade empreendedora e expertise em compasso de inovação e risco: um estudo em empresas de base tecnológica.	Proatividade, Inovatividade e Tomada de Riscos.	Os trabalhos de Miller (1983) e de Covin & Slevin (1989) foram o ponto de partida.
Wiklund & Shepherd (2005)	Orientação empreendedora como preditora do desempenho e comportamento em pequenas empresas.	Proatividade, Inovatividade e Tomada de risco.	Miller (1983).
Mello, Paiva, Souza, & Lubi (2006)	Orientação empreendedora e competências de marketing do desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica.	Proatividade, inovatividade e tomada de riscos.	Modificação de Miller (1983), de Covin & Slevin (1989) e de Lumpkin & Dess (1996).
Santos & Alves (2009)	Dimensões da orientação empreendedora e seus diferentes impactos no desempenho de empresas instaladas em incubadoras tecnológicas da região sul do Brasil.	Autonomia, agressividade, proatividade, inovatividade e tomada de riscos.	Modificação de Miller (1983), de Covin & Slevin (1989) e de Lumpkin & Dess (1996).
Martens (2009)	Proposição de um conjunto consolidado de elementos para guiar ações visando à orientação empreendedora em organizações de <i>software</i> .	Autonomia, agressividade, proatividade, inovatividade e tomada de riscos.	Modificação de Miller (1983), de Covin & Slevin (1989) e de Lumpkin & Dess (1996).
Martens, Freitas, & Boissin (2011)	Desenvolvimento da orientação empreendedora em empresas de <i>software</i> : proposições preliminares.	Autonomia, agressividade, proatividade, inovatividade e tomada de riscos.	Modificação de Miller (1983), de Covin & Slevin (1989) e de Lumpkin & Dess (1996).
Mariano (2011)	Orientação empreendedora, ambiente e desempenho organizacional: um estudo nas unidades operativas do SENAC na Região Sul do país.	Proatividade, Inovatividade e Tomada de risco.	Miller (1983).

Fonte: Adaptado de Escobar, Lizote, & Verdinelli (2012).

Para Miller (1983), existem três dimensões que se manifestam dentro da orientação empreendedora e estas podem implicar sua unidimensionalidade. São elas:

- a) **Inovatividade:** está associada à tendência que a organização possui de compartilhar e apoiar novas ideias, como forma de experiência, dando oportunidade de resultar em novos produtos, serviços ou processos;
- b) **Proatividade:** possuir prospecção de futuro, em que as empresas buscam de forma ativa antecipar oportunidades com um diferencial competitivo, introduzindo novos produtos ou serviços no mercado;
- c) **Assunção de Riscos:** esta dimensão está associada a atividades incertas, aceitação do risco e o comprometimento com recursos e atividades associadas.

Após o estudo de Miller (1983), Lumpkin e Dess (1996) propuseram o acréscimo de agressividade e autonomia como novas dimensões, podendo existir variação independente de uma dimensão. A agressividade está ligada à tendência de agir agressivamente perante os concorrentes. A autonomia associa-se à proatividade perante as oportunidades do mercado (Gimenez & Gimenez, 2010). Cabe aqui destacar que, nesta pesquisa, foram consideradas as dimensões que mais caracterizam a orientação empreendedora, incluindo a necessidade de inovar, assumir riscos e as ações proativas descritas por Miller (1983).

Filion, Luc e Fortin (2003) buscaram conceituar empreendedorismo em diversas áreas. Partindo da área econômica, recorre-se a Schumpeter (1997), que associou

empreendedorismo à inovação, construído a ser descrito a seguir.

2.2 Capacidade de inovação

O termo inovação tem sido muito pesquisado nos últimos anos, tanto por estudiosos quanto por entidades que buscam a inovação como um diferencial competitivo diante de seus concorrentes. Para Schumpeter (1997), a inovação é um processo em que novas tecnologias são criadas para substituir as antigas. Esse processo é chamado por ele de destruição criadora, que beneficia o desenvolvimento econômico em longo prazo. Assim, Schumpeter (1997) explica que existem dois tipos de inovação: as incrementais, que são aquelas que dão continuidade a um processo, e as radicais, que são as alterações mais intensas e que criam oportunidade para entrada de novos produtos ou serviços no mercado atuante.

Após a introdução sobre o assunto, descrito por Schumpeter (1997), vários autores contribuíram para a construção de análise a respeito da inovação nas organizações. Nelson e Winter (1982) acreditam que a inovação é uma resposta das empresas diante das mudanças ocorridas no ambiente. Assim, após a identificação de um problema ou de uma oportunidade de melhoria, a empresa agirá e buscará propostas de melhorias e alternativas para mudança. A inovação ocorre de duas formas: pela introdução de um novo produto, máquina ou processo ou pela melhoria incremental técnica, segundo descrevem Bell e Pavitt (1993). De acordo com Ferrão (2002), muitas pessoas consideram o método de inovar como um fator importante para tornar as entidades e a economia mais sólidas e desenvolvidas.

Para Jennings et al. (2007), a inovação é um conjunto de atividades que introduzem algo novo para possibilitar maior lucro à organização. Para o autor existem dois modos de se estimular a inovação: culturalmente, em que é desenvolvido um ambiente voltado à inovação, ou estruturalmente, em que são aplicados mecanismos sistemáticos de inovação. Neste sentido, pode-se dizer que o atual cenário competitivo exige que as empresas transponham seus limites organizacionais e busquem conhecimento no ambiente externo, aliando este ao conhecimento interno que possuem, para que, dessa forma, possam gerar inovações (Chesbrough, 2011).

Evoluindo o contexto de capacidade de inovação, conforme explicam Zawislak, Gamarra, Alves, Barbieux e Reichert (2014), estudos recentes salientam que toda empresa pode possuir um conjunto de capacidades de inovação que venha a contribuir com seu desempenho e assim auxiliar a desenvolver sua trajetória. Segundo Garcia e Calantone (2002), há atualmente grande atenção voltada à inovação, porém, não há um consenso acadêmico sobre sua definição, características e operacionalização, principalmente quando se trata de prestadoras de serviço.

2.2.1 Inovação no Setor de Serviço

Não existe um consenso sobre a definição de serviço apesar de ser possível considerar que este é o setor no qual se incluem todas as atividades econômicas em que o resultado não é um produto físico, mas sim algo que é consumido à medida que é produzido. Este tipo de produto se caracteriza pela intangibilidade para o cliente, como comentam Oliveira, Toledo e Lopes (2013).

O setor de serviços vem se destacando no Brasil, não somente pelo registro de grande

faturamento, mas pelo número elevado de geração de emprego que o setor possui, revelando uma questão estratégica e ganhando destaque na economia brasileira (Yu & Klement, 2006). Sundbo e Gallouj (1998) descrevem que a inovação nos serviços pode ser dividida em cinco categorias, sendo elas:

- a) Inovação do Produto/Serviço: é caracterizada pelas aptidões e competências destinadas à fabricação de determinado produto ou prestação de serviço;
- b) Inovação do Processo: é entendida como uma ou mais mudanças no procedimento para produzir ou prestar um serviço;
- c) Inovação Organizacional/Gerencial: caracterizada por dois tipos de competências - (i) Competências ou aptidões desenvolvidas na operação e coordenação dos processos, ou seja, na parte administrativa da entidade; (ii) Competências ou aptidões destinadas à gestão estratégica e de transformação competitiva da empresa, ligada ao negócio;
- d) Inovação de Mercado: ocorre quando é introduzido o produto em um novo mercado, assim, faz-se necessária a criação de um novo segmento de mercado;
- e) Inovação *Ad hoc*: conceitua-se inovação *ad hoc* como aquela que se adequa às especificações de que cada cliente necessita.

Pesquisas mais recentes apontam os serviços como um conjunto de competências e técnicas na produção de características finais, assim, a inovação para esse setor pode ser

entendida como os esforços dados para alterações destas características em determinados serviços (Djellal, Gallouj, & Miles, 2013).

Na próxima seção é apresentado o constructo Ambiente Organizacional e, na sequência, será abordado o tema Munificência Ambiental.

2.3 Ambiente organizacional

As organizações são formadas por diversos grupos de indivíduos que possuem um ou mais propósitos em comum. Segundo Satolani, Corrêa e Fagundes (2008), as ações conjuntas podem facilitar o alcance dos objetivos individuais, mais do que se cada um trabalhasse individualmente. Dois autores mais influentes neste campo de estudo são Emery e Trist (1965), os quais descrevem que os ambientes podem variar constantemente, conforme o grau de complexidade e mudança dos mesmos, pois quanto mais turbulento o ambiente, maior será a incerteza na organização, como completa Moresi (2001).

O ambiente pode ser considerado uma fonte de variação, ou seja, conforme aumenta a demanda de desafios em que a organização é capaz de conduzir seus processos, mais estará apta à sobrevivência em ambientes instáveis (Hannan & Freeman, 1977). Dess e Beard (1984) afirmaram que o ambiente organizacional é composto por elementos visíveis, explícitos e de natureza concreta, e o objetivo básico da empresa seria conseguir um equilíbrio entre as estruturas e os processos para atingir os objetivos reais que o ambiente solicita. Os autores fixaram uma base para seus estudos nas pesquisas de Aldrich (1979) e concluíram que as anotações poderiam ser agrupadas em três categorias principais: munificência, complexidade e dinamismo.

Neste contexto, Rossetto e Rossetto (2005) explicam que é preciso entender a relação entre a organização e o ambiente, sendo que os resultados obtidos podem gerar uma vantagem competitiva à empresa (Rossetto & Rossetto, 2005). Cabe explicitar que, neste estudo, é tratada somente a munificência, pois o foco está somente nessa dimensão.

2.3.1 Munificência

Em suas pesquisas, Dess e Beard (1984) denominam como munificência o grau em que a empresa envolvida consegue manter um alto nível de recursos, baixa concorrência e alta lucratividade. Sharfman e Dean (1991) corroboram este conceito, mas definiram que ambientes com baixo nível de munificência apresentam poucos recursos e muita competitividade. Assim, um mercado pode ser munificente tanto se houver poucos concorrentes como se houver muitos, em razão da falta de suporte para as firmas.

Jogarathnam, Tse e Olsen (1999) definem munificência como a extensão que o ambiente pode suportar o crescimento da empresa. A abundância ou a escassez de recursos está diretamente ligada à gestão de folga de recursos da organização. Esta prática permite à empresa ter uma quantidade maior de recursos para competir de forma inovadora (Carvalho, 2011).

O ambiente munificente pode melhorar o desempenho da entidade quando relacionado ao crescimento, sobrevivência e rentabilidade. Rauch, Unger e Rosenbusch (2007) citam que as empresas mais vulneráveis às turbulências externas são mais propensas a buscarem recursos do ambiente e a terem mais opções estratégicas, quando comparadas a entidades que estão enquadradas em ambientes notadamente hostis.

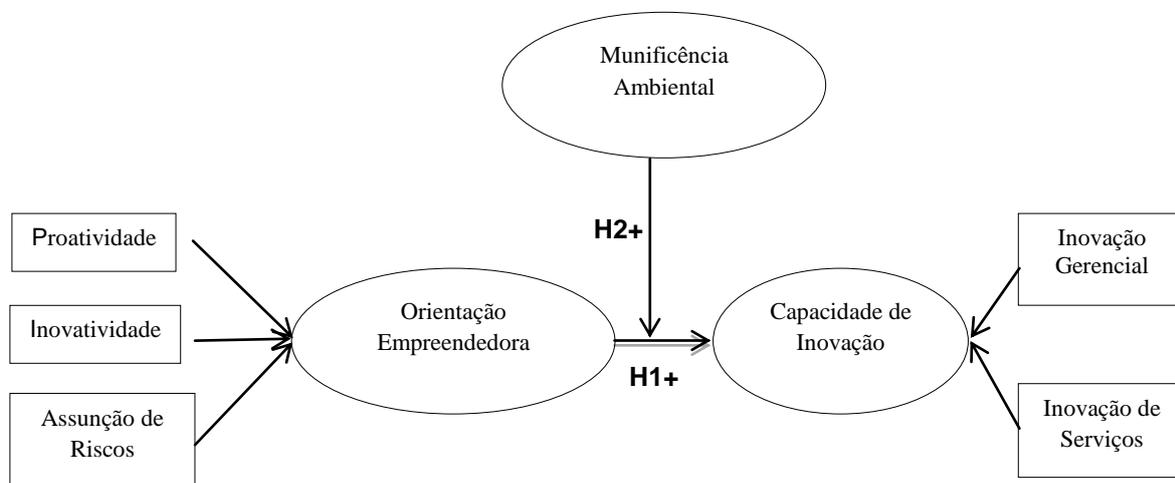
Carvalho e Rosseto (2012) descrevem que a munificência tem grande influência no mercado, salientando que quanto maior a disponibilidade de recursos do ambiente, menos vulneráveis as empresas serão às turbulências externas.

Na próxima seção, estão apresentadas as hipóteses construídas com as relações dos construtos abordados no estudo.

2.4 Hipóteses

O presente estudo busca entender com mais clareza as relações entre os construtos propostos, conforme o *framework* apresentado na Figura 2.

Figura 2 - Modelo de hipótese



Fonte: Os autores.

Sendo assim, foi formulada a seguinte hipótese, em relação a micro e pequenas empresas:

- **H1:** Orientação empreendedora está positivamente relacionada com a capacidade de inovação.

Ian, Parkman e Holloway (2012) em sua pesquisa, descrevem que, para obter resultados positivos, toda organização deve, inicialmente, alinhar a orientação empreendedora com suas capacidades criativas, identificando as oportunidades de exploração que irão melhorar seu potencial competitivo.

Gudmundsson e Lechner (2012), em estudos realizados a respeito da orientação empreendedora vinculada ao desempenho da empresa, explicam que é possível encontrar diferentes impactos da orientação empreendedora sobre a estratégia competitiva da empresa, como efeitos de liderança de custos e diferenciação no desempenho. Os autores descrevem uma relação positiva, principalmente no que se refere a pequenas empresas.

Nos estudos realizados por Kreiser, Marino e Weaver (2002), foi identificado que é possível possuir diferentes relacionamentos, no que diz respeito ao assunto orientação empreendedora

associada ao desempenho da entidade. Isto ocorre porque três dimensões (inovação, proatividade e risco) podem divergir nesta ligação, sendo que a inovação e a proatividade demonstraram-se positivamente relacionadas, enquanto o risco se apresentou um pouco distante. Assim, concebeu-se que:

- **H2:** Munificência modera a relação positiva que há entre a orientação empreendedora e a capacidade de inovação.

A hipótese H2 já havia sido apresentada na pesquisa de Escobar et al. (2012), porém, diferentemente da pesquisa em questão, na qual foram analisadas somente agências de turismo, esta pesquisa busca compreender o papel da munificência ambiental no contexto das micro e pequenas empresas de diversos setores em Santa Catarina.

Liao, Wu, Hu e Tsuei (2012) estudaram empresas de manufatura na China para identificar se a munificência ambiental afetava a capacidade de inovação e o desempenho de novos produtos. Os resultados demonstraram que a munificência ambiental fortaleceu o aprendizado e o desempenho, ou seja, laços políticos e comerciais produzem influência e efeitos moderados à organização.

Em estudos desenvolvidos por Shirokova, Bogatyreva, Beliaeva e Puffer (2016), a orientação empresarial esteve alinhada com a capacidade dinâmica de inovação auxilia a empresa a identificar oportunidades de mercado, tomar decisões mais seguras e ágeis, principalmente quando o objetivo é a obtenção de vantagem competitiva em mercados de rápida mudança.

4 Procedimentos metodológicos

Para atender aos objetivos propostos deste estudo, utilizou-se a pesquisa quantitativa descritiva, caracterizada pela coleta de informações de uma amostra da população em estudo, buscando quantificar os resultados e aplicar uma análise estatística (Malhotra, 2012).

Em relação aos meios, este estudo é caracterizado como *survey*, ou seja, consiste na investigação empírica nos locais onde ocorre a coleta das amostras ou que contam com elementos necessários para explicá-los. Este estudo possui o objetivo de traçar as características de determinada população, por meio de uma única coleta de dados, em um curto período de tempo (Babbie, 2003) e é configurado como corte transversal, no qual são extraídos dados da população da amostra uma única vez (Malhotra, 2012).

A população-alvo desta pesquisa foram gestores de micro e pequenas empresas prestadoras de serviço, que estão localizadas na macrorregião do oeste de Santa Catarina. De acordo com a Prefeitura do município, atualmente, existem 19.748 MPEs do setor terciário/serviços (Sebrae, 2013). Segundo o Sebrae (2013), o enquadramento das empresas pode ser classificado pelo seu faturamento anual. Empresas enquadradas como Microempresas (ME) devem possuir uma receita bruta anual de até R\$ 360.000,00 (conforme Lei 123/06). Já Empresas de Pequeno Porte (EPP), devem possuir receita bruta anual de R\$ 360.000,01 até R\$ 3.600.000,00.

Para que a pesquisa possuísse um grau de confiabilidade de 95% e um erro amostral de 5%, a amostra necessária de respondentes seria de 377 indivíduos. Os dados para a pesquisa foram coletados durante o ano de 2017, sendo que foram validados 350 questionários respondidos por

gerentes ou proprietários das empresas investigadas.

No que se refere ao perfil dos respondentes, observa-se que 44,6% são do gênero feminino e 55,4% são do gênero masculino. Em relação à faixa etária, 24,9% estão entre 26 e 30 anos, 21,7% entre 31 e 35 anos, 20% com idade entre 36 e 40 anos, os demais se distribuíam de até 25 anos e mais de 41 anos. Quanto ao grau de escolaridade dos respondentes, foi possível constatar que 38% deles possuem graduação completa e 24,9% graduação incompleta. Observou-se, também, que 79,1% das empresas investigadas não se caracterizam como empresas familiares.

A coleta de dados aconteceu por meio da aplicação de um questionário validado nas pesquisas de Escobar et al. (2012). Esses autores

estudaram a relação entre os construtos: orientação empreendedora, capacidade de inovação e munificência ambiental em agências de turismo do sul do Brasil. Os questionários foram enviados por *e-mail* às empresas caracterizadas na pesquisa.

O formulário foi elaborado com questões fechadas (Figura 3), com escala de multi-itens, ou escala de Likert de 5 pontos, para os três construtos pesquisados: orientação empreendedora, capacidade de inovação e munificência ambiental. As respostas foram definidas na escala: 1 – Não Atendo; 2 – Atendo Pouco; 3 – Atendo Parcialmente; 4 – Atendo; 5 – Atendo Totalmente.

Figura 3 - Instrumento de pesquisa - Formas como a empresa age habitualmente

Constructos	Variáveis
Capacidade de Inovação Gerencial	1. A equipe de gestão da sua empresa tem participação estratégica, ou seja, ela está totalmente engajada, dispensando horas na definição de estratégia e da maneira de pô-la em prática.
	2. A equipe de gestão da sua empresa tem uma compreensão muito boa dos detalhes das operações do negócio.
	3. Há, na sua empresa, uma melhoria da capacidade de recrutar e reter profissionais altamente qualificados e com uma elevada capacidade de inovação e criatividade.
	4. Há, na sua empresa, um sistema de incentivos e de bem-estar pessoal
	5. Há na sua empresa uma busca constante por novas maneiras em que se possam equilibrar as atividades em diferentes áreas do negócio.
Capacidade de Inovação de Serviços	6. Na sua empresa, há inovação incremental de serviço, ou seja, capacidade de desenvolver mudanças que incrementem os serviços e produzam melhoras.
	7. Na sua empresa há inovação radical de serviços, ou seja, capacidade de desenvolver novos serviços.
	8. Na sua empresa, há diferenciação comercial do serviço, ou seja, capacidade de diferenciar a gama de serviços comercialmente.
	9. Na sua empresa, há conhecimento diversificado do serviço, ou seja, capacidade de desenvolver conhecimento aplicado para a criação de uma carteira diversificada de serviço.
	10. Na sua empresa, há adaptabilidade do serviço, ou seja, capacidade de ajustar o design do serviço às necessidades do cliente e responder rápida e eficazmente às mudanças dessas necessidades.
Proatividade	11. Em geral, a equipe de gestão da sua empresa tem forte tendência para estar à frente de outros concorrentes na introdução de novas ideias e serviços.

	12. Em geral, ao lidar com seus concorrentes, a equipe de gestão da sua empresa normalmente responde à ação que os concorrentes iniciam.
	13. Em geral, ao lidar com seus concorrentes, muitas vezes sua empresa é a primeira a introduzir novos produtos e serviços, técnicas administrativas, tecnologias operacionais, etc.
	14. Em geral, sua empresa sempre que há ambiguidade ou dúvida nas regras governamentais, atua proativamente para tomar iniciativa.
	15. Em geral, a equipe de gestão de sua empresa, ao tomar decisões estratégicas, responde rapidamente aos sinais de oportunidades.
Inovatividade	16. Sua empresa, nos últimos três anos, tem valorizado a forte ênfase dada à Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), em vez de focar na comercialização de produtos/serviços que já existem na empresa e cujo valor é conhecido.
	17. Em geral, sua empresa tem lançado e comercializado, nos últimos três anos, um número grande de novas linhas de produtos/serviços no mercado.
	18. Em geral, sua empresa, nos últimos três anos, tem efetuado mudanças significativas na linha de produtos/serviços.
	19. Em geral, a equipe de gestão da sua empresa é a favor de uma forte ênfase no desenvolvimento e comercialização de novos produtos/serviços baseados em liderança técnica e inovação.
	20. Em geral, ao lidar com o mercado, sua empresa realiza pesquisa junto a usuários finais e clientes para avaliar a qualidade dos produtos/serviços.
	21. Em geral, ao lidar com o mercado, sua empresa revê seus esforços para assegurar o desenvolvimento de produtos/serviços em consonância com o que os clientes desejam.
Assunção de Riscos	22. Em geral, a equipe de gestão da sua empresa, ao tomar decisões estratégicas, foca nos investimentos que tenham alto retorno, mesmo que apresentem riscos mais elevados.
	23. Em geral, a equipe de gestão da sua empresa, sempre procura grandes oportunidades, em decisões grandes e arrojadas, mesmo com incerteza quanto aos seus resultados.
	24. Em geral, a equipe de gestão da sua empresa, devido à natureza do ambiente de negócios, adota postura arrojadas visando atingir os objetivos da empresa.
	25. Em geral, a equipe de gestão da sua empresa, quando confrontada com situações de decisões envolvendo incertezas, costuma adotar uma postura muito agressiva para explorar oportunidades potenciais.
	26. Em geral, a equipe de gestão da sua empresa está sempre disposta a sacrificar lucratividade nas soluções potenciais quando os problemas seguram o desempenho da empresa.
Munificência	27. Sua empresa disputa um mercado com diversos concorrentes fortes.
	28. O mercado da sua empresa tem crescido muito nos últimos três anos.
	29. As condições gerais do mercado da sua empresa têm melhorado nos últimos três anos (economia, fornecedores, mão de obra, clientes, recursos, etc.)
	30. O ambiente empresarial no qual sua empresa está inserida oferece mais oportunidades do que ameaças.
	31. No mercado onde atua sua empresa há clientes, fornecedores e outros recursos disponíveis para todas as outras prestadoras de serviço que atuam no mesmo mercado.

Fonte: Escobar et al. (2012).

Os dados foram analisados por meio do *Software* SPSS para compreensão dos dados descritivos relacionados ao perfil da amostra. Para compreensão das hipóteses propostas neste estudo,

a técnica de modelagem de equações estruturais ocorreu por meio do *Software* Smart PLS.

5 Análise dos resultados

Primeiramente, realizou-se o teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov. Pode-se constatar que o p-value foi de 0 (zero), indicando a normalidade dos dados. Em sequência, foi realizado os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de Esfericidade de Barlett (Tabela 1) para verificar o grau de confiança dos dados coletados (Hair, Tatham, Anderson, & Black, 1998). Para o teste de KMO, os resultados precisam ter valores

normalizados entre 0 e 1, para que a análise fatorial seja qualificada como adequada, proporção de variância que as variáveis têm em comum ou proporção de fatores comuns. Podemos analisar que o valor da significância do teste de Barlett foi 0 (zero), o que significa que confirmamos a adequação do método de análise fatorial para tratamento de dados.

Tabela 1 - Teste de KMO e Barlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		,965
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	5421,233
	Df	465
	Sig.	,000

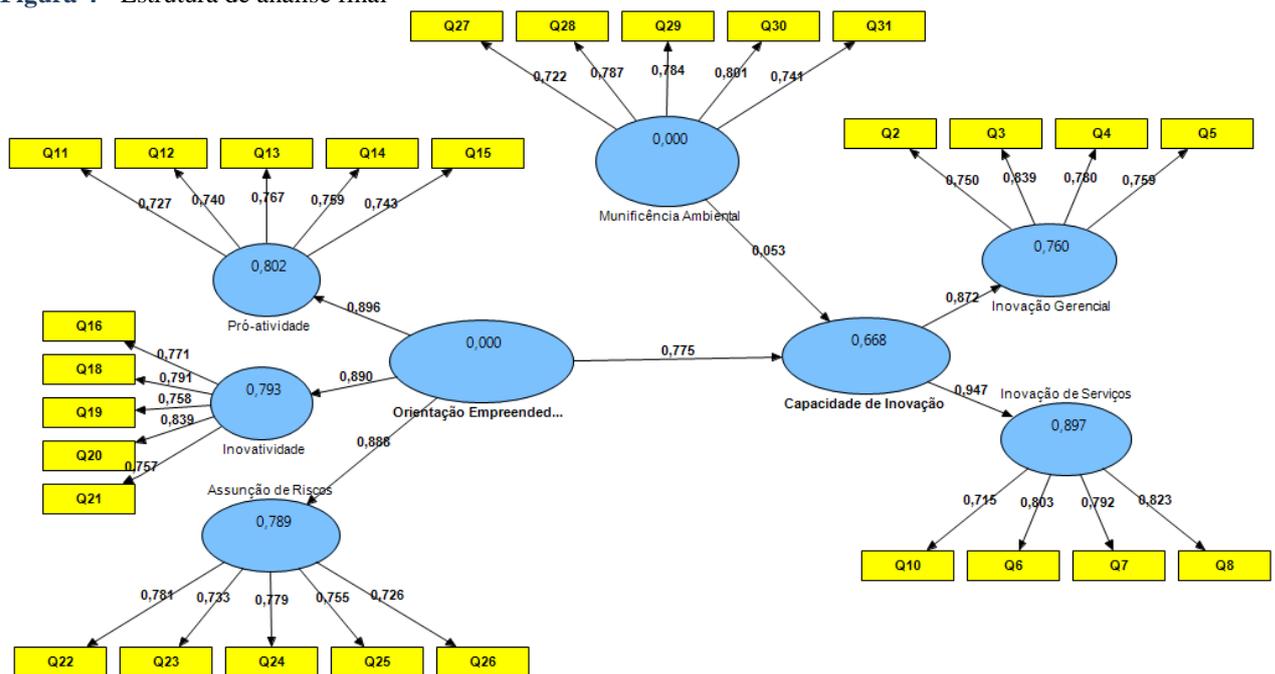
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Para a análise dos dados, foi utilizado o método estatístico de Análise de Modelos de Equações Estruturais (MEE), por meio do método de Partial Least Squares (PLS), mediante o *software* SmartPLS 2.0. No primeiro momento, foi realizada a verificação do método de estimação pelo modelo de mensuração. Assim, optou-se por retirar as variáveis mensuráveis que possuíam betas menores de 0,7 (Q1-Q9-Q17), mantendo-se os Average Variance Extracted (AVEs) maiores que 0,5, atendendo à pressuposição de Hair, Hult, Ringle e Sarstedt (2013).

A AVE é um conjunto de amostras de cada construto, representada pelas suas variáveis e o

quanto se correlacionam positivamente entre seus construtos. Dessa forma, quando a AVE for maior que 0,50, o resultado é considerado aceitável, como explicam Hair, Hult, Ringle, e Sarstedt (2014). Assim, após os testes, foram retiradas duas variáveis do construto capacidade de inovação (Q1 e Q9), uma variável do construto orientação empreendedora (Q17) e nenhuma variável do construto munificência ambiental, obtendo-se, assim, a estrutura de análise final, conforme Figura 4.

Figura 4 - Estrutura de análise final



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A segunda etapa das análises refere-se à realização da validade discriminante. Segundo Brewer e Hunter (2006), a validade discriminante consiste na habilidade da medida de distinguir o fenômeno estudado, por meio de comparação de medidas que supostamente não possuem conexão. Nesta pesquisa, utiliza-se o critério de Fornell e

Larcker (1981) para a avaliação da validade, no qual a raiz quadrada de AVE deverá ser maior que as intercorrelações entre os demais construtos. Conforme Tabela 2, verifica-se que todos os valores de AVE são maiores que as demais correlações apresentadas, o que indica uma validade discriminante entre os construtos.

Tabela 2 - Correlação de Pearson e a raiz quadrada da AVE das variáveis latentes dos construtos de primeira ordem

Dimensões	Assunção de Riscos	Inovatividade	Inovação Gerencial	Inovação de Serviços	Munificência Ambiental	Proatividade
Assunção de Riscos	0,754822					
Inovatividade	0,681194	0,783839				
Inovação Gerencial	0,65251	0,659074	0,782617			
Inovação de Serviços	0,617162	0,691504	0,723816	0,784212		
Munificência Ambiental	0,735507	0,679671	0,607345	0,627009	0,767506	
Proatividade	0,723308	0,688449	0,718396	0,709871	0,695139	0,74732

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Nota: Os valores em negrito (na diagonal) são a raiz quadrada da AVE, os demais valores são as correlações entre as variáveis.

A confiabilidade e validade convergente dos construtos foram analisadas por meio da

consistência interna dos construtos utilizando o Alfa de Cronbach e a Confiabilidade Composta

(CC) de cada construto. O Coeficiente de Alfa Cronbach é uma medida utilizada para verificar a confiabilidade ou a consistência interna dos questionários, para um conjunto de dois ou mais construtos. Os valores variam de 0 a 1,0 e quanto

maior a proximidade de 1 maior é sua confiabilidade. Conforme demonstrado na Tabela 3, é possível observar que os valores de CC demonstram valores adequados para cada item, o que indica que são satisfatórios.

Tabela 3 - Análise de confiabilidade dos construtos de 1ª e 2ª ordem

Constructos 2º Ordem	Constructos 1º Ordem	Nº Itens	AVE	CC	AC
Orientação Empreendedora	Assunção de Riscos	5	0,569756	0,868686	0,810917
	Proatividade	5	0,558482	0,86343	0,802221
	Inovatividade	5	0,614404	0,888332	0,842547
Capacidade de Inovação	Inovação Gerencial	4	0,61249	0,8632	0,788497
	Inovação de Serviços	4	0,614988	0,86435	0,790282
Munificência Ambiental	Munificência Ambiental	5	0,589066	0,877395	0,825111

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Nota:

- a) A coluna Itens indica o número de variáveis de cada construto das escalas finais (purificadas);
- b) Alfa indica o valor da estatística Alfa de Cronbach;
- c) CC indica o valor da confiabilidade composta; d) AVE indica o valor da variância média extraída.

A avaliação do modelo estrutural foi dividida em duas etapas. Na primeira, foram verificados os coeficientes de Pearson (R²). Segundo Barbetta (2003), a análise baseada no coeficiente de correlação de Pearson permite identificar o grau de influência ou similaridade entre o comportamento das variáveis, ou seja, à medida que uma variável for alterada, a outra variável também terá comportamento linear e previsível.

Esse coeficiente pode variar entre -1 e 1, o que indica direção positiva ou negativa no que se refere à relação entre as variáveis. Dessa forma,

para obtenção de uma correlação perfeita os índices precisam estar entre -1 ou 1. Valores do coeficiente entre 0,10 e 0,29 podem ser considerados baixos; de 0,30 a 0,49 são considerados médios, e valores entre 0,50 e 1 são considerados altos. De acordo com a Avaliação dos Coeficientes de Determinação de Pearson (R²), o R² é a porcentagem da variância da Variável Dependente (Y), que é explicada pela Variável Independente (X), o que indica a qualidade do modelo ajustado (Tabela 4). Valores de 0,75, 0,50 e 0,25 são considerados substanciais, moderados e fracos, respectivamente (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014).

Tabela 4 - Avaliação dos Coeficientes de Determinação de Pearson (R²) dos construtos de 1ª e 2ª ordem

	R Square
Assunção de Riscos	0,788874
Proatividade	0,80231
Inovatividade	0,792525
Capacidade de Inovação	0,667594
Inovação Gerencial	0,759968
Inovação de Serviços	0,896604
Munificência Ambiental	*

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Nota: Para munificência ambiental, o valor ficou abaixo de 0, demonstrando que o percentual de variância é fraco em relação à variável dependente.

Na segunda etapa desta análise, realizou-se a avaliação do modelo estrutural, verificando-se a relevância preditiva e o tamanho do efeito. A relevância preditiva (Q^2) ou indicador de Stone-Geisser, tem como intuito avaliar a precisão do modelo, onde deve ter como critérios de avaliação valores maiores que zero, como explicam Hair et al.

(2014). O tamanho do efeito (f^2) ou indicador de Cohen é utilizado para obtenção de inclusão e exclusão de construtos do modelo. Valores entre 0,02 e 0,15 são considerados baixos, 0,15 e 0,35 considerados médios e acima desse valor são considerados altos, como indicam Hair et al. (2014).

Tabela 5 - Relevância Preditiva (Q^2) e Tamanho do Efeito (f^2) dos construtos

	Q^2	F^2
Orientação Empreendedora	0,385884	0,385884
Assunção de Riscos	0,457971	0,355358
Inovatividade	0,489221	0,419883
Proatividade	0,450389	0,336546
Capacidade de Inovação	0,346291	0,419308
Inovação Gerencial	0,465332	0,356165
Inovação de Serviços	0,564081	0,359848
Munificência Ambiental	0,383071	0,383071

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Observa-se, na Tabela 5, que a relevância preditiva (Q^2) apresentou valores maiores que zero, e o tamanho do efeito (f^2) foi, em sua maioria, alto, apresentando somente um construto com médio efeito.

Após a conclusão dos testes estatísticos, verificou-se os índices de ajuste do modelo final com base nas relações previstas e os resultados alcançados durante a pesquisa. Na Tabela 6 observa-se o β , o que indica a relação entre os construtos pesquisados.

5.1 Testes de hipóteses

Tabela 6 - Parâmetros da estrutura quantitativa da pesquisa

Relação	β	Valor t
H1: Orientação empreendedora - capacidade de inovação	0,775	12,998
H2: Munificência ambiental - capacidade de inovação	0,053	1,414

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os coeficientes de caminho indicam quanto os construtos se relacionam uns com os outros. Observa-se que todos os construtos apresentaram relação positiva em relação aos valores de β . Hair et al. (2014) explicam que os valores podem variar de -1,0 a 1,0, sendo que valores próximos de -1,0 podem indicar uma

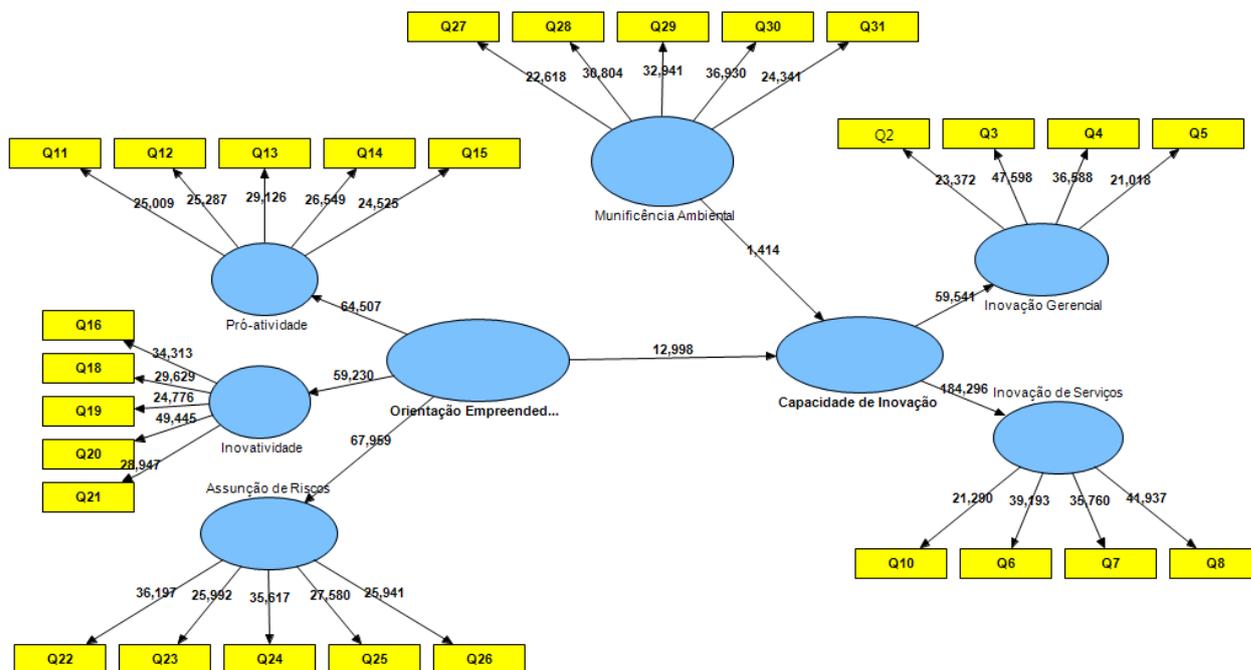
relação baixa ou negativa, e valores que mais se aproximarem de 1 indicam uma relação positiva entre os construtos.

Para que a análise de β seja confirmada, é necessário testar a relação causal entre dois construtos e verificar se ela é significativa ou não. Assim, utiliza-se o teste t de *Student*, com o intuito

de averiguar as diferenças entre itens de escala nominal. Os valores acima de 1,96 consideram-se significantes à 5%, ou 0,05, o que significa que os

construtos estão relacionados (Hair, Babin, Money, & Samouel, 2005). Os valores estão presentes na Figura 5.

Figura 5 - Teste t-Student



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A seguir são apresentados os resultados das hipóteses, como descritos na Tabela 7.

Tabela 7 - Análise das hipóteses

	Hipóteses	Situação
H1	Orientação empreendedora está positivamente relacionada com a capacidade de inovação.	Suportada
H2	Munificência ambiental está positivamente relacionada com a capacidade de inovação.	Rejeitada

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O resultado da primeira hipótese (H1) refere-se à relação positiva que existe entre a orientação empreendedora e a capacidade de inovação. No caso desta pesquisa, essa relação foi confirmada após as análises realizadas. Dessa forma, é possível verificar que, nas entidades em que foi realizada a pesquisa, os gestores utilizam o conhecimento empreendedor como uma forma de abrir vantagem competitiva perante seus

concorrentes e, também, para lidar com diferentes situações cotidianas.

Segundo estudos desenvolvidos por Covin e Slevin (1991) e Lumpkin e Dess (1996), a orientação empreendedora está conceituada por três dimensões: inovação, assunção de riscos e proatividade. Assim, a inovação pode conduzir as organizações a buscarem novas ideias, desenvolver novos processos, tecnologias ou serviços. Vale

destacar que o conhecimento é considerado como qualquer informação, aptidão ou crença que a empresa possa agregar a suas atividades (Anand, Glick, & Manz, 2002). Assim, usar informações precisas e relevantes é um meio importante para responder a muitos problemas que as empresas enfrentam nos mercados externos (Katsikeas & Morgan, 1994).

Como explicam Mavondo, Chimhanzi e Stewart (2005), a empresa que se considera orientada à aprendizagem deve facilitar o aprendizado e a adaptação, modificando processos comportamentais, posturas e estrutura, sempre buscando um processo contínuo de transformação,

O resultado extraído da segunda hipótese (H2) refere-se ao papel moderador da munificência ambiental e na relação entre orientação empreendedora e capacidade de inovação. Nesta pesquisa, essa relação foi rejeitada, o que significa que as mudanças rápidas e inesperadas do ambiente não afetam a capacidade de inovação nas empresas pesquisadas.

Em mercados vulneráveis e incertos, a empresa deve ter capacidade de inovar e renovar competências para conseguir assegurar a coerência entre o ambiente de negócios e a estratégia da entidade, assim, como Teece (2007) descreve, as capacidades dinâmicas como uma fonte de vantagem competitiva. Segundo Hung-Hsin e Lee (2009), as capacidades dinâmicas são um processo evolutivo e intrínseco, e podem auxiliar a empresa a solucionar problemas cotidianos, melhorar a tomada de decisão, ajudar a equipe a implementar os objetivos organizacionais e estimular novas ideias de criação.

Estudos desenvolvidos por Pérez-Luño, Wiklund e Cabrera (2011) descrevem que a relação entre a assunção de riscos e a tendência a inovar em uma empresa pode ser mais forte, de acordo com o

dinamismo ambiental, ou seja, é mais propício gerar inovações quando assumem maior risco em ambientes dinâmicos do que em estáveis.

6 Considerações finais

O presente estudo teve como objetivo verificar a existência da relação entre os construtos orientação empreendedora, capacidade de inovação e munificência ambiental em micro e pequenas empresas prestadoras de serviço no município de Concórdia (Santa Catarina). Para tanto, realizou-se uma pesquisa com uma amostra de 350 empresas da cidade, aplicando-se questionários quantitativos para coleta de dados, os quais gestores e colaboradores diretamente ligados ao proprietário responderam via formulário gerado no Google Forms.

Para isto, de acordo com os resultados obtidos por meio das análises, foi possível identificar que a orientação empreendedora tem influência sobre a capacidade de inovação dentro das empresas pesquisadas. Contudo, no que se refere à relação entre a munificência ambiental e a capacidade de inovação, confirmou-se que a ligação não existe, ou seja, para os respondentes as mudanças repentinas do ambiente não influenciam na sua capacidade de inovar.

Nos estudos realizados por Escobar et al. (2012), os resultados entre a relação dos três constructos foram positivos nas agências de viagens do sul do Brasil. Já para a pesquisa realizada em MPEs prestadoras de serviço de Concórdia, SC, a influência da munificência ambiental não foi significativa.

Como contribuição teórica e empírica gerada por meio desta pesquisa, pode-se dizer que a orientação empreendedora é fundamental dentro das organizações, principalmente, tratando-se de

MPEs. Os gestores precisam obter o conhecimento e aplicá-lo como vantagem competitiva perante seus concorrentes, oportunizando o crescimento da empresa e gerando novas ideias.

Por fim, a pesquisa limitou-se ao universo das micro e pequenas empresas do setor terciário/serviços da macrorregião oeste de Santa Catarina, foco deste estudo. No entanto, novos estudos em outras regiões podem ser desenvolvidos, com o intuito de se verificar o perfil de atuação das MPEs brasileiras, universo que ainda carece de estudos.

Referências

- Aldrich, H. E. (1979). *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Anand, V., Glick, W. H., & Manz, C. C. (2002). Capital Social: Explorando a Rede de Relações da Empresa. *RAE*, 42(4), 57-71.
- Babbie, E. (2003). *Métodos de Pesquisa de Survey*. Belo Horizonte: Ed. UFMG.
- Barbetta, P. A. (2003). *Estatística Aplicada às Ciências Sociais*. Florianópolis: UFSC.
- Bell, M. & Pavitt, K. (1993). Technological Accumulation and Industrial Growth: Contrasts Between Developed and Developing Countries. *Industrial and Corporate Change*, 2(2), 157-211.
- Brewer, J., & Hunter, A. (2006). *Foundations of multimethod research*. Thousand Oaks: Sage.
- Carvalho, C. E. (2011). *Relacionamento entre ambiente organizacional, capacidades, orientação estratégica e desempenho: Um estudo no setor hoteleiro brasileiro* (Tese de doutorado, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu).
- Carvalho, C. E., & Rosseto, C. R. (2012). *Dinamismo, complexidade e munificência ambientais: construção e validação de escalas para sua mensuração*. In Anais do Encontro da Anpad, Rio de Janeiro.
- Chesbrough, H. (2011). *Open Services Innovation – Rethinking your business to grow and compete in a new era*. San Francisco: Jossey-Bass, a Wiley Imprint.
- 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., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 52-73.
- Emery, F. E., & Trist, E. (1965). Causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18, 21-32.
- Djellal, F., Gallouj, F., & Miles, I. (2013). Two decades of research on innovation in services: Which place for public services? *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, 98-117.
- Escobar, M. A. R., Lizote, S. A., & Verdine, M. (2012). A. Relação entre orientação empreendedora, capacidade de inovação e munificência ambiental em agências de viagens. *Turismo: Visão e Ação*, 14(2), 269-286.
- Ferrão, J. (2002). Inovar para desenvolver: o conceito de gestão de trajetórias territoriais de inovação. *Revista internacional de desenvolvimento local*, 3(4), 17-23.
- Filion, L. J., Luc, D., & Fortin, P. A. (2003). *L'essaimage d'entreprises: vers de nouvelles pratiques entrepreneuriales*. Montréal: Transcontinental.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Freeman, C. (1979). *Technology policy and economic performance*. Londres: Printer publishers London and New York.
- Garcia, R., & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review. *Journal of Product Innovation Management*, 19(2), 110-132.
- Gimenez, S. C., & Gimenez, F. A. P. (2010). Atitude empreendedora e estratégia em pequenos e médios hotéis. *Revista Turismo Visão e Ação*, 12, 49-72.
- Gudmundsson, S. V., & Lechner, C. (2012). Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. *International Small Business Journal*, 32(1), 36-60.
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLSSEM)*. Los Angeles: Sage.
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2013). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage.
- Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., Black, W. C., & Babin, B. J. (2009). *Análise multivariada de dados* (6. ed.). Porto Alegre: Bookman.

- Hair, J. F., Jr., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J. F., Jr., Tatham, R. L., Anderson R. E., & Black, W. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5. ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
- Hung-Hsin, C., & Lee, P.-Y. (2009). The driving drivers of dynamic competitive capabilities: a new perspective on competition. *European Business Review*, 21(1), 78-91.
- Ian, D., Parkman, S. S., & Holloway, H. S. (2012). Creative industries: aligning entrepreneurial orientation and innovation capacity. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 14(1), 95-114.
- Jenning, B., Van Der Meer, S., Balasubramaniam, S., Strassner, J., Botvich, D., Foghlu, M. O., & Donnelly, W. (2007). Towards autonomic management of communications networks. *IEEE Commun. Mag.*, 45(10), 112-121.
- Jogaratham, G., Tse, E. C., & Olsen, M. D. (1999). An empirical analysis of entrepreneurship and performance in the restaurant industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23(4), 339-353.
- Katsikeas, C. S., & Morgan, R. E. (1994). Differences in perception of exporting problems based on firm size and export market experience. *European Journal of Marketing*, 28(5), 17-35.
- Khandwalla, P. N. (1976). Some top management styles, their context and performance. *Organisation and Administration Sciences*, 7(4), 21-51.
- Kreiser, P. M., Marino, L. D., & Weaver, K. M. (2002). Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Orientation Scale: A Multi-Country Analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26, 17-94.
- Liao, S. H., Wu, C.-C., Hu, D. C., & Tsuei, G. A. (2009). Knowledge Acquisition, Absorptive Capacity, and Innovation Capability: An Empirical Study of Taiwan's Knowledge-Intensive Industries. *Word academy of science*, 53, 160-167.
- 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.
- Malhotra, N. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada* (6. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Mariano, A. L. (2011). *Orientação empreendedora, ambiente e desempenho organizacional: um estudo nas unidades operativas do Senac na região sul do país* (Dissertação de mestrado, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu).
- Martens, C. D. P. (2009). *Proposição de um conjunto consolidado de elementos para guiar ações visando à orientação empreendedora em organizações de software* (Tese de doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre).
- Martens, C. D. P., Freitas, H. M. R., & Boissin, J. P. (2011). Elementos da inovatividade no setor software: estudo exploratório em organizações empreendedoras do Rio Grande do Sul. *Revista de Administração e Inovação*, 8(1), 248-279.
- Mavondo, F. T., Chimhanzi, J., & Stewart, J. (2005). Learning orientation and market orientation: relationship with innovation, human resource practices and performance. *European Journal of Marketing*, 39(11-12), 1235-1263.
- Mello, S. C. B., Paiva, F. G., Jr., Souza, A. F. Nt., & Lubi, L. H. O. (2004). *Maturidade empreendedora e expertise em compasso de inovação e risco: um estudo em empresas de base tecnológica*. Anais do EnANPAD.
- Mello, S. C. B., Paiva, F. G., Jr., Souza, A. F. Nt., & Lubi, L. H. O. (2006). Orientação empreendedora e competências de marketing no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. *O&S*, 13(36), 185-202.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-26.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Moresi, E. A. D. (2001). Inteligência organizacional: um referencial integrado. *Ciência da Informação*, 30(2), 35-46.
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Harvard University Press.
- Oliveira, B., Toledo, A., & Lopes, E. (2013). Evolução da Experiência no Varejo de Serviços: Um Exemplo do Setor de Telecomunicações Brasileiro. *Revista Brasileira de Marketing*, 12(1), 223-250.
- Pérez-Luño, A., Wiklund, J., & Cabrera, R. V. (2011). The dual nature of innovative activity: How entrepreneurial orientation influences innovation generation and adoption. *Journal of Business Venturing*, 26, 555-571.
- Porter, M. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior* (15. ed.). Rio de Janeiro: Campus.

- Rauch, A., Unger, J., & Rosenbusch, N. (2007). Entrepreneurial Stress And Long Term Survival: Is There A Causal Link? *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 27(4).
- Reichert, F. M., Camboim, G. F., & Zawislak, P. A. (2015). Capacidades e trajetórias de inovação de empresas brasileiras. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie*, 16(5), 161-194.
- Robinson, P. B., Stimpson, D. V., Huefner, J., & Hunt, H. K. (1991). An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 15(4), 13-30.
- Rossetto, C. R., & Rossetto, A. M. (2005). A Teoria institucional e Dependência de Recursos na adaptação organizacional: Uma visão complementar. *RAE-Eletrônica*, 4(1).
- Santos, A. C. M. Z., & Alves, M. S. P. C. (2009). *Dimensões da orientação e seus diferentes impactos no desempenho de empresas instaladas em incubadoras tecnológicas da região sul do Brasil*. In Anais do Encontro Anual da Anpad, São Paulo.
- Satolani, M. F., Corrêa, C. C., & Fagundes, M. B. (2008). Análise no ambiente institucional e organizacional da piscicultura no estado de Mato Grosso do Sul. *Revista de Economia e Agronegócio*, 6(2), 215-234.
- Schumpeter, J. A. (1997). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Nova Cultural.
- Sebrae (2013). *Santa Catarina em Números*. Florianópolis: Sebrae. Retirado de <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relatorio%20Estadual.pdf>
- Sharfman, M. P., & Dean, J. W., Jr. (1991). Conceptualizing and measuring the organizational environment: A multidimensional approach. *Journal of Management*, 17(4), 681-700.
- Shirokova, G., Bogatyreva, K., Beliaeva, T., & Puffer, S. M. (2016). Entrepreneurial orientation and firm performance in different environmental settings: contingency and configurational approaches. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(3).
- Sundbo, J., & Gallouj, F. (1998). *Innovation as a loosely coupled system in services* (SI4S Topical Paper, n. 4). Oslo, Noruega.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Utterback, J. M., & Abernathy, W. J. (1975). A dynamic model of process and product innovation. *Omega*, 3(6), 639-656.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurationally approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- Yu, A. S. O., & Klement, C. F. F. (2006). Inovação na indústria hoteleira: complementação entre inovações tecnológicas e inovações baseadas em serviços. *Revista acadêmica Observatório de Inovação do Turismo*, 1(3), 3-4.
- Zahra, S., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10, 43-58.
- Zawislak, P. A., Gamarra, J. T., Alves, A. C., Barbieux, D., & Reichert, F. M. (2014). The different innovation capabilities of the firm: further remarks upon the Brazilian experience. *Journal of Innovation Economics*, 13, 129-150.