

EFEITO MEDIADOR DA INCERTEZA AMBIENTAL NA RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Suzete Antonieta Lizote
lizote@univali.br
Univali

Sayonara Fátima Teston
sayo.teston@unoesc.br
UNOESC

Patrick Zawadski
patrick.zaw@unoesc.br
UNOESC

Claudia Silva Ribeiro Alves
dinha.crs@hotmail.com
UNIVALI

Resumo: O objetivo da pesquisa foi analisar a relação entre a orientação empreendedora e o desempenho organizacional sob a influência da incerteza ambiental, em pet shops. Para tanto, desenvolvida uma pesquisa quantitativa, com o uso da técnica survey. A amostra esteve composta por 112 pet shops de cidades de Santa Catarina. O estudo teve abordagem quantitativa, com caráter descritivo-correlacional. A análise de dados com uso das seguintes técnicas: análise fatorial exploratória (AFE), análise de variância (Anova), de correlação e de regressão múltipla. A originalidade e relevância do artigo estão, por um lado, na consecução de novas evidências empíricas a respeito das relações entre os construtos propostos. Por outro, na proposição de articulações teóricas ainda parcialmente respondidas em estudos empíricos para a realidade brasileira. Os resultados evidenciaram que as correlações entre orientação empreendedora e desempenho, mensurado pelos escores fatoriais, foram positivas e significantes. As regressões para o desempenho utilizando as dimensões da orientação empreendedora e o ambiente, medido pela soma das médias da percepção de intensidade e frequência das mudanças, indicaram que ele influencia de modo positivo, conjuntamente com proatividade e assunção de riscos. A pesquisa contribui com a teoria orientação empreendedora avançando e fornecendo novas evidências empíricas às pesquisas ao relacionar o construto com o desempenho, em pet shops. Assim como contribui para o campo da incerteza ambiental, ao verificar seu efeito mediador na relação entre orientação empreendedora e o

desempenho organizacional.

Palavras Chave: Incerteza Ambiental - Orientação Empreende - Desempenho - -

1. INTRODUÇÃO

Nas pesquisas sobre administração estratégica das organizações um dos temas mais recorrentes é o desempenho, seja medido de maneira objetiva ou subjetiva, com dados reais ou a partir de percepções, respectivamente. Um dos determinantes mais abordados em conjunção com o desempenho é a influência que exerce o ambiente em que as entidades desenvolvem suas atividades.

O comportamento que se assume deve promover ou facilitar as adaptações a serem feitas em conformidade com as mudanças ambientais que ocasionem incertezas. Os desafios contínuos que as empresas enfrentam são decorrentes das várias condições determinadas pelo ambiente externo. Neste ambiente as mudanças prejudicam de alguma maneira o comportamento dos gerentes e resultam no comportamento das empresas no ambiente em que fazem parte (GARDELIN; VERDINELLI, 2010). Neste sentido, um tipo particular de comportamento que vem sendo motivo de estudos, face sua significância em associação com o desempenho, é a orientação empreendedora (OE). A que se pode considerar como a orientação estratégica da empresa ao expor sua vontade em desenvolver um comportamento empreendedor, e que se define por três ações principais: agir de modo proativo, propensão a inovar e capacidade de assumir riscos. Para Damke e Gimenez (2014), a variável com maior impacto no desempenho das organizações é a atitude empreendedora dos dirigentes, a qual tem resultados consistentes e que demonstram a relevância da atitude empreendedora como variável indissociável na explicação de melhores níveis de desempenho.

Mariano (2011) evidencia que quando a orientação empreendedora é influenciada pelo ambiente, ocorrem impactos no desempenho, o que colabora para o desenvolvimento das empresas e, também, pode auxiliar a vencer as dificuldades resultantes dos ambientes onde as empresas estão. Conforme o contexto do ambiente no qual elas estão estabelecidas, as dimensões da orientação empreendedora (inovação, proatividade e tomada de risco) poderão ou não ser importantes (CASSOL, et al., 2020).

A orientação empreendedora (OE) constitui um fenômeno que reflete a capacidade de gestão eficiente e eficaz, na qual as empresas se envolvem em iniciativas proativas e agressivas para alterar o cenário competitivo no sentido de alcançar vantagem (Monteiro, Soares, & Ruas, 2013). Nesse sentido, o construto emerge como indicador de comportamentos organizacionais que possam propiciar maior habilidade de empreender, representando um fator de diferenciação e competitividade (FRANÇA, SARAIVA, HASHIMOTO, 2012; CLERCQ, HONIG, MARTIN, 2013; LAZZAROTTI, et al., 2015; SANTOS, ALVES, BITENCOURT, 2015; CASSOL et al., 2020; LIZOTE, et al., 2020; ANDRADE, et al., 2020).

A partir do trabalho de Emery e Trist (1965), que possibilitou o entendimento de como as incertezas influencia no processo decisório, Duncan (1972) identificou duas dimensões ambientais definidas como a dimensão simples-complexa e a estática-dinâmica. Na concepção de Duncan a parte simples da dimensão simples-complexa lida com o grau em que os fatores, no ambiente da unidade de decisão, são poucos em número e similares entre si, sendo encontrados em poucos componentes. Já a fase complexa indica que os fatores, no ambiente da tomada de decisão, são em grande número. A segunda dimensão, caracterizada como estática-dinâmica indica o grau em que os fatores do ambiente interno e externo, da unidade de decisão, permanecem essencialmente iguais ou estão em processo contínuo de mudança com o passar do tempo (TEIXEIRA, ROSSETTO, CARVALHO, 2009).

Considerando que o desempenho é o objetivo principal de uma organização, geralmente é aceito que a estrutura e tomada de decisão esteja influenciada pela complexidade e volatilidade ambiental. E que, quanto mais complexo for o ambiente, maior será o nível de incerteza ambiental (KOURTELI, 2005). A avaliação de desempenho serve para controlar uma estratégia definida pela organização, confrontando seu resultado com os objetivos

estabelecidos (CARNEIRO-DACUNHA; HOURNEAUX Jr., CORRÊA, 2016). Nesta ótica Rengel e Ensslin (2020) a veem como um processo de quantificação da eficiência e efetividade das ações empresariais.

Diante do exposto, este trabalho tem como objetivo analisar a relação entre a orientação empreendedora e o desempenho organizacional, sob a influência da incerteza ambiental, em *pet shops*.

Desenvolvida a revisão bibliográfica foi possível definir o marco teórico da pesquisa, que implica na adesão ao modelo de Miller (1983) para tratar da orientação empreendedora e ao de Duncan (1972) para avaliar a percepção da incerteza ambiental. O desempenho, por sua vez, foi medido subjetivamente pela satisfação que as empresas têm a respeito dos indicadores propostos. Paralelamente, na revisão constatou-se que os estudos das relações entre esses três constructos não têm sido explorados suficientemente, em especial para pequenas empresas, justificando deste modo a presente pesquisa.

A originalidade e relevância do artigo estão, por um lado, na consecução de novas evidências empíricas a respeito das relações entre os construtos propostos. De acordo com Palma e Padilha (2020) é importante que as organizações conheçam em quais atividades estão capacitadas e adaptadas para explorar de forma sustentável esses recursos e essas capacidades. Por outro, na proposição de articulações teóricas ainda parcialmente respondidas em estudos empíricos para a realidade brasileira.

A contribuição desta pesquisa encontra-se na evidenciação de que o estudo e análise do ambiente, assim como, a orientação empreendedora são fatores essenciais para a otimização do desempenho organizacional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação do artigo se volta para os três aspectos aqui abordados: orientação empreendedora, ambiente organizacional e incerteza, e desenvolvimento organizacional.

2.1 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

No atual contexto organizacional, o ambiente de negócios tem exigido dos gestores atuação proativa na identificação de oportunidades e ameaças, com a finalidade de obter informações para formular estratégias que auxiliem no processo de tomada de decisões. Dess, Lumpkin e Covin (1997) afirmam que, para competir neste ambiente, adotar uma abordagem empreendedora na elaboração de estratégias torna-se um fator essencial para o sucesso das empresas. Tal abordagem também foi definida como postura empreendedora e como orientação empreendedora (LUMPKIN, DESS, 1996).

A orientação empreendedora (OE) surgiu como um conceito importante para pesquisar o espírito empreendedor nas organizações, bem como sua influência nos processos estratégicos e de desempenho (RAUCH, et al., 2009). Inicialmente foi interpretada como uma qualidade particular do proprietário ou gestor, ou seja, alguém que, por meio da implementação de ações corporativas, desafiava as incertezas ambientais. Porém, para Miller (1983) ela deve ser interpretada como uma característica das empresas, indo além do desempenho de um único indivíduo.

Segundo Robinson, Stimpson, Huefner e Hunt (1991), a OE inclui várias extensões: práticas, processos, tomadas de decisões e atividades que levam à criação ou recriação de um empreendimento. Considera, ainda, predisposição para assumir riscos e inovar, agir com autonomia, tendência a ser agressivo em relação aos concorrentes e à proatividade em relação às oportunidades de mercado (Robinson et al., 1991).

Os estudos sobre a orientação empreendedora iniciaram com Miller (1983). Sua proposição contempla três dimensões. i) inovatividade: que reflete a tendência da organização em apoiar novas ideias, experimentos, novidades e processos criativos que possam resultar em

novos processos, produtos ou serviços ii) proatividade: que se relaciona com uma perspectiva de futuro, por meio da qual as empresas procuram antecipar oportunidades para desenvolver e introduzir novos serviços ou produtos no mercado, visando obter vantagem competitiva; e iii) assunção de riscos: uma dimensão que reflete o grau de risco em decisões de alocação de recursos, assim como na escolha de produtos e mercados (MILLER, 1983).

Lumpkin e Dess (1996) mencionam três tipos de riscos no contexto estratégico: i) riscos de negócios, que envolve arriscar-se no desconhecido, sem saber a probabilidade de sucesso; ii) riscos financeiros, que ocorre quando uma organização toma emprestado grande volume de recursos, visando ao crescimento, o que repercute na dicotomia risco e retorno; e, iii) risco pessoal, que acontece quando um executivo assume riscos ao adotar um padrão em prol de uma ação estratégica.

Em 1996, Lumpkin e Dess, a partir dos estudos de Miller, propuseram mais duas dimensões para OE: i) agressividade, que se manifesta quando se busca alcançar, a qualquer custo, uma maior participação de mercado; e; ii) autonomia, verifica-se quando o empreendedor deve tomar decisões pelo uso de recursos, no estabelecimento de objetivos, na escolha de estratégias de ação ou na procura de oportunidades relevantes, dentre outras ações. Os referidos autores identificaram que coexistia uma tendência superficial de assumir a orientação empreendedora como algo essencial e positivo para o desempenho organizacional. Estes autores comentaram que, o fato de haver diferenças de empreendedorismo entre uma organização e outra pode ser decorrente da combinação de vários fatores: individuais, organizacionais e ambientais, sendo esta última uma variável que poderia moderar ou mediar a relação da OE com o desempenho organizacional.

Dessa forma, o entendimento sobre cada uma das dimensões de OE é relevante quando se avalia seu impacto sobre o desempenho organizacional. Uma abordagem multidimensional reconhece a influência distinta de diferentes dimensões para o resultado da empresa (SANTOS, et al., 2015). Além disso, conhecer outras variáveis que possam estar relacionadas à OE é importante para empreendedores e empreendimentos de pequeno porte (Carmona, Martens, & Freitas, 2020).

2.2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL E INCERTEZA

As pesquisas referentes ao ambiente organizacional têm sua origem no movimento sistêmico, originado nas pesquisas do biólogo Ludwig Von Bertalanffy, e que influenciou em diversas áreas do conhecimento (BATAGLIA, et al., 2009). Dess e Rasheed (1991) já ressaltavam que o ambiente organizacional permanecia como um conceito vagamente definido e que isto conduzia a três problemas inter-relacionados: falta de consenso quanto a suas dimensões relevantes; discordância de como estas dimensões deviam ser medidas; e, incerteza quanto aos efeitos de cada dimensão sobre as estratégias organizacionais, estruturas, processos, resultados, entre outros.

A pesquisa de Dess e Beard (1984) trouxe uma contribuição importante no estudo do ambiente. Eles utilizaram as dimensões sugeridas por Aldrich (1979), operacionalizando seu estudo com uma amostra de cinquenta e dois setores de manufaturas. Sua conclusão foi que todas as dimensões usadas por Aldrich (1979), exceto a do consenso-dissenso, podem ser agrupadas em três categorias: munificência, complexidade e dinamismo.

Sharfman e Dean Jr. (1991) pressupõem que o estudo do ambiente deve passar pela discussão sobre o grau no qual o número e sofisticação dos elementos que nele existem dificultam o entendimento, sua estabilidade e previsibilidade e o nível de recursos disponíveis em relação com o número de firmas competindo por eles.

Os vários termos que foram usados para descrever o ambiente, geralmente, estão em torno de três categorias: complexidade (o nível de conhecimento complexo requer a compreensão do ambiente), instabilidade ou dinamismo (a taxa de mudança ambiental é

imprevisível) e a disponibilidade de recursos (o nível de recursos disponíveis para empresas a partir do ambiente).

Outra contribuição significativa para o entendimento do ambiente percebido foi o trabalho de Duncan (1972). Segundo suas observações, devem ser consideradas como a totalidade de fatores físicos e sociais que são levados em consideração ao se analisar o comportamento dos indivíduos nas tomadas de decisão, sendo a incerteza consequência da falta de previsibilidade do resultado de um determinado evento. Sabe-se que a incerteza ambiental pode afetar o contexto institucional e conseqüentemente, os aspectos das empresas de pequeno porte (LAINE, GALKINA, 2017).

Assim, com relação à instabilidade ambiental, destaca-se para este estudo o trabalho de Duncan (1972), no qual se procurou identificar as características do ambiente organizacional que contribuem para a tomada de decisão nos seus diversos níveis diante a variável incerteza. O autor afirmou que os gestores que lidam com ambientes mais complexos têm maior percepção de incerteza. O modelo proposto considera três aspectos: número de fatores e componentes no ambiente, similaridade entre os fatores e componentes e o ritmo de mudança dos fatores e componentes. Para caracterizar uma organização quanto à sua maneira de entender a incerteza ambiental trabalha-se com dois aspectos relativos à percepção: a frequência com que ela acontece e a importância que ela tem para a empresa (DUNCAN, 1972). De esse modo, os tópicos considerados para sua avaliação são mensurados através de uma escala que contempla ambos os aspectos assinalados.

A partir deles são definidas duas dimensões. Aquela relacionada com a frequência é a que considera o ambiente como dinâmico ou estático e a vinculada com a intensidade, refere-se à dimensão simples ou complexa. A parte estático-dinâmico indica o grau em que os fatores do ambiente interno e externo, da unidade de decisão, continuam basicamente iguais ou estão em um processo contínuo de mudança ao longo do tempo. Na dimensão simples-complexo, o simples lida com o grau em que os fatores, no ambiente da unidade de decisão, são poucos em número e similares entre si, sendo encontrados em poucos componentes. O lado complexo indica que os fatores, no ambiente da tomada de decisão, são em grande número.

Com base na teoria exposta, estabeleceram-se assim, as hipóteses do estudo:

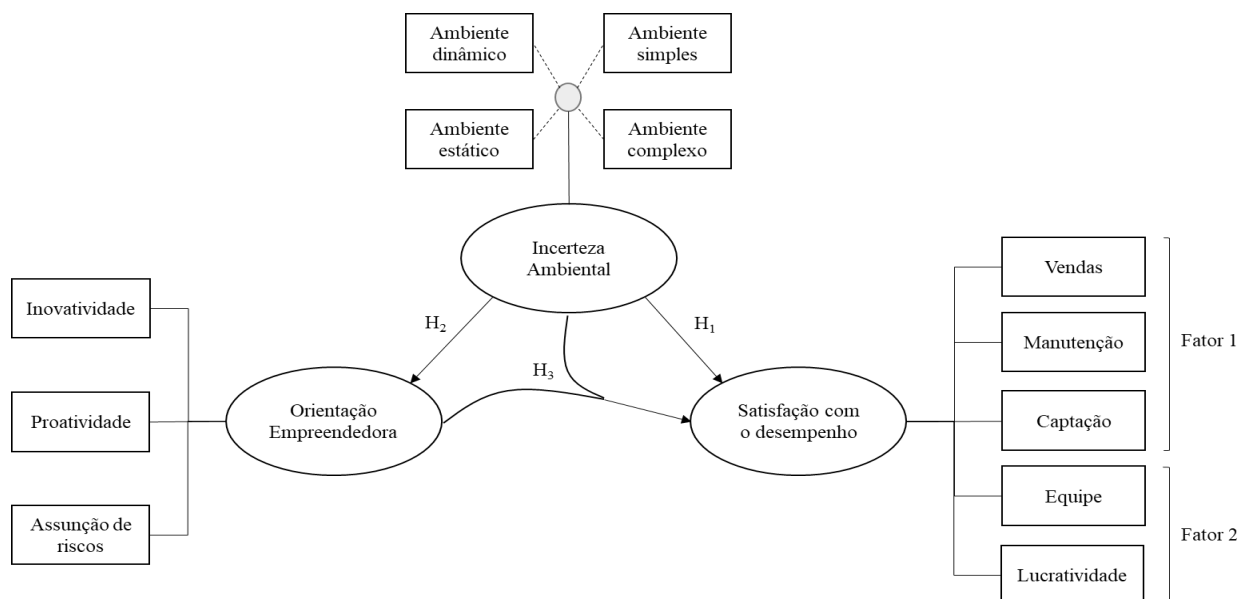


Figura 1. Modelo conceitual

H₁: O ambiente determina a satisfação com o desempenho organizacional analisado no conjunto e em cada um de seus itens

H₂: O tipo de ambiente influencia as dimensões de orientação empreendedora

H₃: O ambiente e a orientação empreendedora predizem o nível dos fatores de satisfação com o desempenho organizacional.

3 METODOLOGIA

O desenvolvimento de uma pesquisa deve ter, conforme apontam Marconi e Lakatos (2012, p. 2), “um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. Com base nessa afirmativa, buscou-se conhecer a realidade sobre a orientação empreendedora e o desempenho organizacional sob a influência da incerteza ambiental em microempresas do ramo de *pet shops*.

Quanto à abordagem, enquadra-se como uma pesquisa quantitativa, a partir dos dados levantados, com a aplicação de questionário contendo perguntas fechadas. Em relação aos objetivos, classifica-se como descritiva. Para Gil (2008), esse tipo de pesquisa visa principalmente à descrição das características de determinada população ou fenômeno ou ao estabelecimento de relações entre variáveis. Dos procedimentos técnicos coube enquadrá-la como levantamento.

A população foi composta por micros e pequenas empresas do ramo de *pet shops* que participam da Associação Comercial e Industrial das cidades de Itajaí, Balneário Camboriú, Brusque e Itapema do Estado de Santa Catarina. A escolha por estes municípios se deu por acessibilidade e conveniência. A Lei Complementar nº 123 distingue microempresa (ME) e empresa de pequeno porte (EPP) com base no seu faturamento. As ME devem auferir uma receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00, enquanto para as EPP, a receita bruta deverá ser superior a R\$ 360.000,00 e inferior a R\$ 3.600.000,00. Neste cenário, é relevante salientar que de acordo com Carvalho e Oliveira (2016) as empresas de pequeno porte (EPPs) correspondem a mais de 90% do total de negócios no Brasil. Normalmente, elas são geridas por empreendedores com a aspiração de constituir seu próprio negócio, os quais, ao abrir esses empreendimentos movimentam a economia do país.

O cálculo da amostra mínima necessária para atender ao objetivo do estudo foi realizado no G*Power (FAUL, et al., 2009). Hair Jr., et al. (2014) recomendam a utilização de um poder estatístico na ordem de 80% tamanho de efeito (f^2) na ordem de 0,15, erro de 0,05, para estudos em ciências sociais e do comportamento. Os resultados são apresentados na Figura 2.

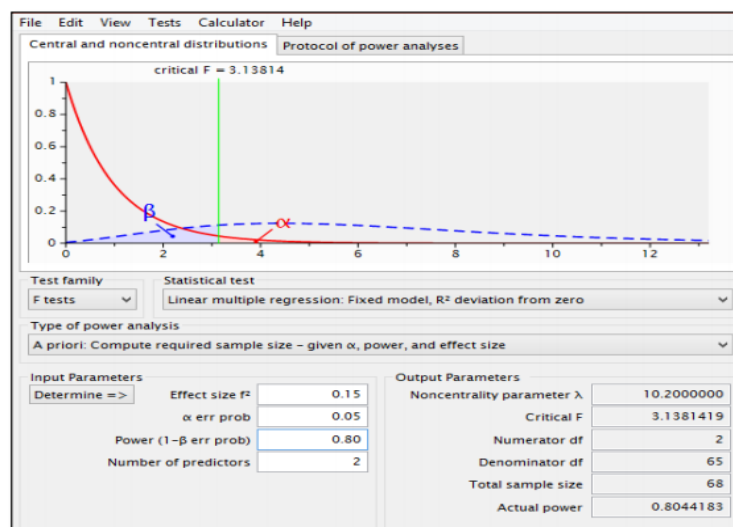


Figura 2. Cálculo da amostra mínima

O instrumento de pesquisa foi direcionado aos gestores dos *pet shops*, via correio eletrônico, com auxílio da ferramenta do *Google Docs*. Apesar de a amostra mínima ser de 68 casos, a população esteve composta por 142 *pet shops* resultando em uma amostra de 112 respondentes. Este instrumento de coleta de dados contempla os três construtos: 1) ambiente na visão de Duncan (1972); 2) desempenho organizacional sob um enfoque subjetivo; e, 3) orientação empreendedora segundo a perspectiva de Miller (1983).

O bloco referido ao ambiente compreendeu oito questões a serem respondidas numa escala tipo *Likert* sobre dois aspectos: a frequência com que são percebidas as mudanças ambientais e a intensidade delas. Os oito itens foram: 1) concorrentes; 2) clientes; 3) fornecedores; 4) aspectos econômicos; 5) aspectos tecnológicos; 6) aspectos regulatórios; 7) aspecto sociocultural; e, 8) demografia. O bloco direcionado a medir a satisfação com o desempenho tinha cinco afirmativas a serem respondidas por uma escala de concordância de cinco níveis. Os assuntos contemplados foram: vendas de produtos e serviços (D1), manutenção dos clientes (D2), captação de novos clientes (D3), equipe de trabalho (D4) e lucratividade (D5). Finalmente, o bloco relativo à orientação empreendedora foi composto por dezesseis afirmativas, utilizadas por Escobar (2012), sendo as cinco primeiras (PR1 a PR5) referidas à proatividade; as seis seguintes (IN1 a IN6) à inovatividade e as cinco últimas (AR1 a AR5) à assunção de risco.

Todas as informações coletadas organizaram-se numa planilha eletrônica Excel® e foram importados aos softwares SPSS® e Statistica®, com os que se efetuou o pré-tratamento dos dados seguindo as recomendações de Hair Jr. et al., (2009).

Com a finalidade de avaliar a normalidade da distribuição das variáveis, ao considerar que os dados provinham de escalas tipo *Likert*, efetuaram-se os cálculos da assimetria e curtose (Hair Jr. et al., 2009). Finney e DiStefano (2006) afirmam que dados com coeficientes de até 2 de assimetria e até 7 de curtose, em módulo, podem ser considerados quase normais. Confirmou-se que nenhum valor ultrapassa tais limites e, como resultado dos procedimentos descritos, a base final de dados ficou composta 112 empresas (linhas) mensuradas por dezesseis variáveis do ambiente, cinco de desempenho e dezesseis da orientação empreendedora, totalizando 37 colunas.

Os processamentos estatísticos feitos com os pacotes computacionais foram análise fatorial exploratória (AFE), análise de variância (Anova), de correlação e de regressão múltipla. A AFE geralmente é utilizada nos estágios mais embrionários da pesquisa, no sentido de literalmente explorar os dados. Nessa fase, procura-se investigar a relação entre um conjunto de variáveis, identificando padrões de correlação. Além disso, segundo Tabachnick e Fidel (2001), ela pode ser utilizada para criar variáveis independentes ou dependentes que podem ser utilizadas posteriormente em modelos de regressão. Assim sendo, utilizou-se a AFE para gerar as variáveis a serem consideradas nas Anovas e na regressão múltipla.

Para cada dimensão do constructo OE foi confirmada a viabilidade da análise fatorial com os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de Esfericidade de Bartlett. Também foi utilizada a medida de adequação da amostra (MSA), calculada a partir da matriz de correlações *anti-imagem*, devendo ser maior do que 0,7. As comunalidades mínimas estabeleceram-se em 0,45 e para a extração dos fatores se usou o critério de Kaiser, devendo recuperar uma variância maior a 50% com cargas fatoriais das variáveis retidas maior do 0,6. A consistência interna foi mensurada pelo coeficiente de confiabilidade alfa de Cronbach.

Após definir os itens que refletem cada dimensão da orientação empreendedora se fez a AFE para o constructo considerando-se somente os itens selecionados. Com a solução obtida se fez a rotação varimax normalizada e se calculou o alfa de Cronbach. Com essa configuração extraíram-se os escores fatoriais para as empresas para realizar as análises de variância.

Com os cinco indicadores do constructo desempenho foi feita a AFE e se verificou que se relacionavam a dois fatores. Feita a rotação varimax normalizada se geraram os escores fatoriais para usar como variáveis dependentes nas análises de regressão.

Os dados da percepção do ambiente foram processados usando as médias dos valores atribuídos à frequência e à intensidade para diferenciar as dimensões estático-dinâmico e simples-complexo. Valores inferiores à média da frequência caracterizam ambientes estáticos e acima dinâmicos. Respeito da intensidade valores menores à média se classificam como simples e acima complexos. Com esse procedimento, seguindo o modelo de Duncan (1972) para classificar em função da frequência obtida, a cada empresa associou-se uma determinada percepção ambiental dentro das quatro possíveis: estático-simples (ES); estático-complexo (EC); dinâmico-simples (DS); ou, dinâmico-complexo (DC). Essas quatro categorias tornaram-se variáveis que foram usadas como preditoras nas Anovas do desempenho e da orientação empreendedora. Ao se verificar a existência de diferenças significativas nas comparações simultâneas se usou o teste post hoc de Scheffé para as comparações pareadas.

4 RESULTADOS

Inicialmente avaliou-se se a orientação empreendedora (OE) se mostrava unidimensional para os dados levantados. Isto é, se as questões consideradas eram expressas num único fator numa análise fatorial exploratória (AFE). Tal situação não foi confirmada e, portanto, se deu prosseguimento ao trabalho realizando as AFEs para cada dimensão da OE segundo os critérios descritos nos procedimentos metodológicos.

Para cada dimensão foram selecionadas as questões que melhor a refletiam e após fez-se o processamento conjunto dos dados da OE. O resultado exibido na Tabela 1, que relaciona as questões do questionário com os fatores extraídos depois da rotação varimax, representando 54,98% da variância. O coeficiente de confiabilidade alfa de Cronbach foi de 0,6581.

Tabela 1. Cargas fatoriais das questões selecionadas da OE após rotação varimax normalizada.

	Fator 1	Fator 2	Fator 3
PR2	-0.02	0.670402	0.2
PR3	0.01	0.752346	0.1
PR4	0.2	0.678690	-0.1
IN2	0.769902	0.2	0.1
IN3	0.6611062	0.1	-0.1
IN4	0.815192	-0.2	0.2
IN5	0.643010	0.1	0.1
AR1	0.1	0.1	0.770939
AR2	0.1	-0.03	0.797777
AR3	0.02	0.3	0.541964
Var. Expl. (Acum.)	21.76%	16.78% (38.54%)	16.44% (54.98%)

Nota. Var. Expl.: variância explicada. Acum.: variância explicada acumulada.

Devido ao caráter exploratório da análise fatorial neste processamento conjunto optou-se pelo valor de 0,5 em módulo para as cargas fatoriais, ou correlações entre variáveis e fatores, serem consideradas significativas, conforme se exhibe na Tabela 1. Desse modo incluiu-se o item AR3. Posteriormente geraram-se os escores fatoriais das empresas para usar nas Anovas.

Na análise dos dados de percepção ambiental, segundo o modelo de Duncan (1972), utilizaram-se as médias das pontuações dadas à frequência, para diferenciar as condições estático-dinâmico, e das atribuídas à intensidade, para caracterizar a dimensão simples-complexo. Nas Tabelas 2 e 3 se apresentam as médias e desvios padrões para cada um dos oito itens considerados para frequência e intensidade respectivamente no que diz respeito às avaliações sobre o ambiente. Nas colunas de 1 a 5 (Tabela 2 e Tabela 3) constam o número de *pet shops* que atribuíram aquela pontuação para cada uma das questões do instrumento sobre

ambiente (Duncan, 1972). A coluna de média se refere ao resultado da média das respostas atribuídas pelos respondentes (em uma escala *Likert* de 1 a 5).

Tabela 2. Pontuações dadas, médias e desvios padrões dos itens segundo a frequência.

Frequência	1	2	3	4	5	Média	Desvio Padrão
Concorrentes	2	1	12	61	36	4.14	0.78
Clientes	3	4	17	27	21	4.24	1.02
Fornecedores	2	3	15	44	48	4.19	0.90
Aspectos econômicos	3	8	12	22	67	4.27	1.08
Aspectos regulatórios	2	0	14	45	51	4.28	0.82
Aspectos tecnológicos	1	0	8	13	90	4.71	0.68
Aspecto sociocultural	0	5	1	56	50	4.35	0.72
Demografia	2	4	13	50	43	4.14	0.89

Tabela 3. Pontuações dadas, médias e desvios padrões dos itens segundo a intensidade.

Intensidade	1	2	3	4	5	Média	Desvio Padrão
Concorrentes	5	8	34	41	24	3.63	1.04
Clientes	3	4	12	41	52	4.21	0.96
Fornecedores	16	4	32	35	25	3.44	1.28
Aspectos econômicos	0	2	35	45	30	3.92	0.81
Aspectos regulatórios	0	9	25	43	35	3.93	0.93
Aspectos tecnológicos	6	2	23	64	17	3.75	0.93
Aspecto sociocultural	2	2	18	64	26	3.98	0.79
Demografia	1	2	37	48	25	3.85	0.81

O número de organizações que percebem o ambiente como estático-simples (ES) foram 33; estático-complexo (EC) 12; dinâmico-simples (DS) 22; e, como dinâmico-complexo (DC) 45. Na Figura 3 exibe-se a distribuição dos pet shops nos quatro campos do modelo de Duncan.

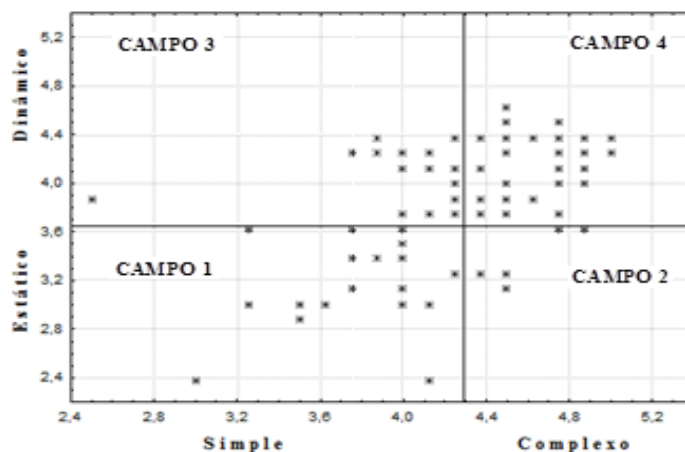


Figura 3. Distribuição dos pet shops nos campos do modelo de Duncan (1972).

Nela se verifica o claro predomínio de empresas que se localizam nos campos um (ES) e quatro (DC). Estes resultados foram semelhantes aos já encontrados em outros estudos com diversos tipos de organizações, como os achados de Gulini (2005), Mariano (2011) e Lizote, et al., (2012).

Definidas as características dos *pet shops*, conforme a percepção do ambiente que manifestaram os respondentes, elas constituíram o preditor categórico para as Anovas. As variáveis dependentes para o desempenho foram os valores das pontuações dadas às cinco questões que medem a satisfação e a medida conjunta delas, obtida como a somatória dos cinco valores. Para a Orientação empreendedora utilizaram-se com variáveis dependentes os escores fatoriais dos três fatores extraídos, representando o primeiro a inovatividade, o segundo a proatividade e o terceiro a assunção de risco.

Os resultados das Anovas da satisfação com o desempenho expõem-se na Tabela 4. Nela se observa que houve significância nas comparações simultâneas ($p < 0,05$), com exceção para a variável dependente lucratividade. O teste *a posteriori* de Scheffé para a variável de satisfação geral calculada pela somatória de todos os itens indica que os *pet shops* que percebem o ambiente como dinâmico encontram-se mais satisfeitos que nos ambientes estáticos. Quanto à percepção de satisfação de venda de produtos e serviços e na equipe de trabalho, os ambientes dinâmicos mostraram-se mais satisfeitos que no ambiente estático-complexo. E quanto à satisfação com a manutenção e captação de clientes, o ambiente dinâmico-complexo se mostrou mais satisfeito do que o ambiente estático-simples. Assim confirma-se H_1 , onde se afirmou que o ambiente determina o nível de satisfação com o desempenho organizacional, com exceção para D5.

Tabela 4. Anovas da satisfação com o desempenho.

Variáveis dependentes	Sigla	Anova	Scheffé
Venda de produtos e serviços	D1	$F_{(3, 108)} = 5.1974, p = 0.00216$	(DC = DS) > EC
Manutenção dos clientes	D2	$F_{(3, 108)} = 3.3633, p = 0.02139$	DC > ES
Captação de novos clientes	D3	$F_{(3, 108)} = 3.5650, p = 0.01660$	DC > ES
Equipe de trabalho	D4	$F_{(3, 108)} = 6.3806, p = 0.00051$	(DC = DS) > EC
Lucratividade	D5	$F_{(3, 108)} = 2.3984, p = 0.07197$	DC = DS = EC = ES
Soma dos cinco indicadores	Σ	$F_{(3, 108)} = 7.1382, p = 0.00020$	(DC = DS) > (EC = ES)

Nota. F: Teste F de Snedecor na comparação simultânea Anova de um fator; Scheffé: teste post hoc da Anova; DC: dinâmico-complexo; DS: dinâmico-simples; EC: estático-complexo; ES: estático-simples.

Na Tabela 5 exibem-se os resultados das Anovas para as dimensões da OE mensurada para cada *pet shop* pelo escore fatorial derivados dos fatores apresentados na Tabela 1. É possível observar que nem inovatividade e nem proatividade mostram significância na comparação simultânea. Entretanto, ao explorar as comparações com os valores da proatividade nos participantes que percebem o ambiente como dinâmico, para a dimensão simples-complexo do modelo de Duncan, verifica-se médias maiores nos que consideram o ambiente como simples (DS). Já a dimensão assunção de riscos é a única onde ocorrem diferenças significativas na comparação simultânea. Verifica-se nas comparações *post hoc*, feitas com o teste de Scheffé, que os que percebem o ambiente como estático-complexo são os que têm valores de média significativamente maiores que os que percebem o ambiente como estático-simples. Estes achados confirmam parcialmente a H_2 , somente na dimensão assunção de riscos percebeu-se que o tipo de ambiente influencia a orientação empreendedora.

Tabela 5. Anovas da orientação empreendedora.

Variáveis dependentes	Sigla	Anova	Scheffé
Inovatividade	IN	$F_{(3, 108)} = 0.5440, p = 0.65321$	DC = DS = EC = ES
Proatividade	PR	$F_{(3, 108)} = 1.6814, p = 0.17530$	DC = DS = EC = ES
<i>PR em ambiente dinâmico</i>	<i>PRd</i>	$F_{(1, 65)} = 4.3816, p = 0.04023$	DS > DC
Assunção de riscos	AR	$F_{(3, 108)} = 3.3499, p = 0.02176$	EC > ES

Nota. F: Teste F de Snedecor na comparação simultânea Anova de um fator; Scheffé: teste post hoc da Anova; DC: dinâmico-complexo; DS: dinâmico-simples; EC: estático-complexo; ES: estático-simples.

Ao efetuar a análise fatorial exploratória dos dados do desempenho, usando os critérios descritos nos procedimentos metodológicos, obtiveram-se dois fatores. No primeiro fator se agruparam os indicadores vendas de produtos e serviços, manutenção dos clientes e captação de novos clientes. No outro fator reuniram-se equipe de trabalho e lucratividade. A partir de ambos os fatores foram gerados os escores fatoriais para as empresas a fim de utilizá-los nas análises de correlação e como variáveis dependentes nas análises de regressão.

Os coeficientes de correlação de Pearson, como apresentados na Tabela 6, foram calculados entre os escores fatoriais da OE, para inovatividade (sf.IN), proatividade (sf.PR) e assunção de risco (sf.AR), os dados do ambiente, mensurado como as médias da intensidade

(Int), de frequência (Freq) e a soma de ambos os valores (Amb), e os escores fatoriais do desempenho, para venda e clientes (sf.VC) e para equipe e lucratividade (sf.EL).

Tabela 6. Coeficientes de correlação entre orientação empreendedora, ambiente e desempenho.

	sf.IN	sf.PR	sf.AR	Int	Freq	Amb
sf.VC	0.194*	0.227*	0.174	0.153	0.382*	0.311*
<i>p</i> -valor	0.041	0.016	0.066	0.108	0.000	0.001
sf.EL	0.183	0.179	0.207*	0.158	0.346*	0.293*
<i>p</i> -valor	0.053	0.059	0.029	0.097	0.000	0.002

Nota. * $p < 0.05$.

Da análise da tabela se constata que os constructos OE e desempenho se relacionam positivamente entre si, do mesmo modo que o ambiente mensurado pelas médias da frequência assim como pela soma das médias de intensidade e frequência. Não obstante, o fator sf.VC de desempenho apresentou correlações significativas com sf. In e sd.PR de OE e com Freq e Amb de do construto de ambiente organizacional. Já o fator sf.EL de desempenho apresentou correlação significativa com sf.AR de OE e também com Freq e Amb de Ambiente.

Estudos empíricos de Miller (1983), Zahra (1993), Covin e Slevin (1991), Zahra e Covin (1995), Mello, Paiva Jr., Neto e Lubi (2004), Wiklund e Shepherd (2005), Runyan, Droge e Swinney (2008); Escobar, Lima e Verdinelli (2012), Martens, Freitas e Boissin (2010); Lizote et al. (2012), Camozzato, et al., (2017), Santos e Campos (2017), Andrade, et al. (2020) dentre outros, verificaram a relação positiva entre orientação empreendedora e medidas de desempenho. Sugere-se também que as organizações mais bem-sucedidas são as que apresentam níveis elevados de ações empreendedoras.

Constatada a relação linear entre as variáveis procedeu-se a realizar as regressões múltiplas com os escores fatoriais do desempenho como variáveis dependentes. Isto é, as duas regressões foram: 1) $\text{sf.VC} = \beta_0 + \beta_1 \text{sf.IN} + \beta_2 \text{sf.PR} + \beta_3 \text{sf.AR}$ 2) $\text{sf.EL} = \beta_0 + \beta_1 \text{sf.IN} + \beta_2 \text{sf.PR} + \beta_3 \text{sf.AR}$

Logicamente, como os escores fatoriais são variáveis padronizadas os β_0 foram iguais a zero e os β_i iguais aos respectivos coeficientes de correlação. Assim sendo, na primeira equação foi encontrada como significativa a inovatividade e a proatividade, com um coeficiente de determinação ajustado de 9,49%. Para a segunda equação foi encontrada a assunção de risco como preditor significativo, com o coeficiente de determinação ajustado de 8,38%.

Após definido este resultado, foi incluída nas equações a variável percepção do ambiente, representada como a soma das médias da intensidade e da frequência. A Tabela 7 mostra o resultado final que sustenta a H_3 onde foi hipotetizado que o ambiente e a orientação empreendedora predizem o nível dos fatores (sf.VC e sf.EL) de satisfação com o desempenho.

Tabela 7. Coeficientes de regressão e significância para os fatores de desempenho

n = 112	Fator 1 – sf.VC			Fator 2 – sf.EL		
	B	t(107)	<i>p</i> -valor	B	t(107)	<i>p</i> -valor
Intercepto	-3.031	-3.675	0.000*	-2.776	-3.306	0.0001*
sf.IN	0.159	1.848	0.067	0.151	1.727	0.087
sf.PR	0.240	2.807	0.006*	0.192	2.212	0.029*
sf.AR	0.183	2.142	0.034*	0.216	2.482	0.015*
Amb	0.362	3.587	0.001*	0.341	3.323	0.001*
R	0.4693			0.4381		
R ²	0.2203			0.1920		
R ² ajust	0.1835			0.1617		
F	7.2783			6.3545		
Df	4-107			4-107		
<i>p</i> -valor	< 0.00003			< 0.00013		

Nota. * $p < 0.05$. sf.VS: vendas e clientes; sf.EL: Equipe e lucratividade.

Na equação de regressão resultante, o desempenho expresso pelas vendas e clientes (sf.VC), o intercepto ($p < 0,001$) e a variável ambiente ($p = 0,001$) são significativos. Já a inovatividade deixou de ter significância e a assunção de riscos passou a tê-la em comparação ao modelo anterior. O coeficiente de determinação ajustado aumentou para 18,35%. Quando se observa o desempenho segundo a equipe e a lucratividade (sf.EL), novamente o intercepto e a variável ambiente foram significativos ($p = 0,001$). Nos outros preditores também ocorreu uma mudança se comparada à equação sem inclusão da medida do ambiente, pois a proatividade passou a ter significância ($p = 0,029$). Nesta configuração a capacidade preditiva da equação medida pelo R^2 ajustado atinge 16,17%.

A inclusão da variável ambiente no estudo da relação entre OE e desempenho foi motivo de diversas pesquisas com diferentes enfoques. Dentre elas encontram-se as de Zahra (1993), Zahra e Covin (1995), Jogaratnan (2002), Rosenbusch, Bausch e Galander (2007), Carvalho (2011), Mariano (2011), Escobar (2012); Carvalho, Rossetto e Verdinelli (2016); Casso, I et al. (2020), Andrade, et al. (2020). Neste sentido, essa pesquisa atende a esta lacuna da literatura.

Zahra (1993) analisou a influência da OE no desempenho financeiro, constatando que os fatores ambientais moderam a relação. Num estudo posterior, de Zahra e Covin (1995), se sugere que as organizações empreendedoras impactam de modo positivo o desempenho financeiro. Além disso, os autores argumentam que esses efeitos podem crescer ao longo do tempo e contribuir para o progresso organizacional no longo prazo.

Em condições de hostilidade as empresas, segundo mostrou Jogaratnam (2002), tendem aderir a estratégias mais conservadoras, sem assumir riscos e evitando fazer inovações. Por outro lado, no estudo de Rosenbush, et al. (2007) foi confirmada a hipótese de que ambientes munificentes mostram influências, melhorando o desempenho.

Ao pesquisar o desempenho da hotelaria brasileira, Carvalho (2011) analisou o impacto que tem diversas configurações no relacionamento entre a orientação estratégica, as dimensões do ambiente organizacional e as capacidades mercadológicas e gerenciais. Sua conclusão é que o dinamismo e a complexidade possuem efeito sobre orientação estratégica, mas não efeitos diretos sobre o desempenho. Já no estudo de Mariano (2011) se confirma que a correlação significativa que há entre OE e desempenho organizacional não é afetada pela percepção ambiental que tenham os gestores das unidades operativas do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac). Uma situação semelhante foi confirmada na pesquisa de Escobar (2012), uma vez que não se confirmaram as hipóteses de que a percepção ambiental moderava a relação entre OE e desempenho, e no estudo de Lizote et al. (2012), que constataram que a percepção ambiental não afeta o desempenho das cooperativas que compuseram a amostra de seu estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma primeira reflexão a fazer é que os resultados obtidos a partir dos dados da orientação empreendedora mostraram que as três dimensões do modelo de Miller (1983) associam-se a fatores diferentes, independentes entre si segundo o modelo fatorial. Nas Anovas, por outro lado, confirma-se que a percepção do ambiente que tenham os gestores influencia tanto as dimensões da OE quanto no desempenho.

Verificou-se que nos *pet shops*, quando os gestores percebem o ambiente como estático há diferenças nas médias das pontuações atribuídas à assunção de riscos, com valores maiores para os que consideram que as mudanças ocorrem com maior intensidade (EC). Quanto à proatividade podem ser encontradas diferenças se for contrastada de modo isolado as empresas cujos gestores percebem maior frequência nas mudanças ambientais, isto é, os que consideram ao ambiente como dinâmico. Nessa comparação as maiores médias foram para os que percebem as mudanças com baixa intensidade (DS).

A influência da percepção do ambiente sobre o desempenho é mais evidente que para a OE, pois para quatro dos cinco indicadores verificam-se diferenças significativas. O mesmo acontece ao trabalhar com o somatório das pontuações dadas a os indicadores. A lucratividade é único indicador onde as médias são iguais para as quatro categorias de incerteza ambiental do modelo de Duncan. Diversos autores têm apresentados resultados empíricos onde se constata que o ambiente influencia o desempenho, como Miller (1983), Zahra (1993), Covin e Slevin (1991), Zahra e Covin (1995), Mello, et al. (2004), Wiklund e Shepherd (2005), Escobar et al. (2012), Lizote et al. (2012), dentre outros.

As relações entre a orientação empreendedora e o desempenho precisou ser analisada a partir das três dimensões da OE e dos dois aspectos do desempenho que foram extraídos por fatores diferentes ao fazer a análise fatorial dos indicadores. Entretanto, no geral pode ser considerada como positiva. Este resultado corrobora com diversos estudos sobre o tema, como os de Zahra (1993), Zahra e Covin (1995), Jogaratnan (2002), Rosenbush, et al. (2007), Carvalho (2011), mas diferem dos achados de Mariano (2011) e de Lizote, et al. (2012).

Para as empresas consideradas no estudo, das três dimensões da OE a inovatividade é a que mais relação apresenta com o desempenho em geral. Já quando o desempenho é medido pelas vendas e retenção de clientes, embora as outras duas dimensões sejam significativas, é a proatividade a que possui uma relação mais forte. Isto se inverte quando o desempenho é avaliado pela equipe e a lucratividade, passando a ter a relação mais destacada a assunção de risco.

A inclusão do ambiente, como uma variável preditora do desempenho no uso da regressão múltipla melhora bastante os resultados. Isto se confirma pelos valores dos coeficientes de determinação ajustado, os que praticamente se duplicaram. Ao considerar os achados desta pesquisa conclui-se que os gestores, visando melhorar o desempenho, precisam imprimir uma orientação empreendedora mais destacada nos seus negócios. Por outra parte, embora a percepção do ambiente se vincule positivamente com o desempenho, cabe apontar que se ele for considerado dinâmico a sua relação é mais evidente com a proatividade, e se o gestor o percebe como estático é a assunção de risco a mais relacionada.

Levando em conta os resultados alcançados sugere-se desenvolver estudos semelhantes com outros tipos de pequenas empresas. Assim como considerando formas diferentes de mensurar os constructos, seguindo modelos de outros autores. A obtenção de novos resultados empíricos vai permitir melhorar o conhecimento das realidades locais e organizacionais.

REFERÊNCIAS

- ALDRICH, H. E.** Organizations and environments. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1979.
- ANDRADE, M. A., et al.** Capacidade absorviva e orientação empreendedora dos jornais brasileiros. Revista de Ciências da Administração, v. 22, 2020, pp. 63-80.
- BATAGLIA, W., et al.** Implicações das teorias ambientais para a administração estratégica. Revista Gestão.ORG, v. 7, n. 3, 2009, pp. 314-330.
- CAMOZZATO, E. S., et al.** Orientação empreendedora, autoeficácia dos gestores e satisfação com o desempenho: um estudo em empresas incubadas. Revista de Ciências da Administração, v. 19, n. 48, 2017, pp. 68-83.
- CARMONA, V. C., MARTENS, C. D. P., & DE FREITAS, H. M. R.** Os antecedentes da orientação empreendedora em negócios sociais. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 9, n. 2, 2020, pp. 71-96.
- CARNEIRO-DA-CUNHA, J. A., HOURNEAUX JR, F., & CORRÊA, H. L.** Evolution and chronology of the organisational performance measurement field. International Journal of Business Performance Management, v. 17, n. 2, 2016, pp. 223-240.

- CARVALHO, C. E.** Relacionamento entre ambiente organizacional, capacidades, orientação estratégica e desempenho: um estudo no setor hoteleiro brasileiro. Tese (Doutorado em Administração e Turismo). Universidade do Vale do Itajaí, 2011
- CARVALHO, C. E., ROSSETTO, C. R., & VERDINELLI, M. A.** Strategic orientation as a mediator between environmental dimensions and performance: a study with Brazilian hotels. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, v. 25, n. 7, 2016, pp. 870-895.
- CARVALHO, J. F., & OLIVEIRA, J. L.** A relevância da gestão do capital de giro para a sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas (MPes) no Brasil. *Revista Cesumar - Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*, v. 21, n. 1, 2016, pp. 81-96.
- CASSOL, A., et al.** Análise da relação entre orientação empreendedora, ambiente organizacional e desempenho de Empresas de Pequeno Porte (EPP). *Revista Ciências Administrativas*, v. 26 (Ed. Comemorativa 30 anos), 2020, pp. 1-12.
- CLERCQ, D. D., HONIG, B., & MARTIN, B.** The roles of learning orientation and passion for work in the formation of entrepreneurial intention. *International Small Business Journal*, Thousand Oaks, v. 31, n. 6, 2013, pp. 652-676.
- COVIN, J. G., & SLEVIN, D. P.** Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, v. 10, n. 1, 1989, pp. 75-87. doi:10.1002/smj.4250100107
- COVIN, J. G., & SLEVIN, D. P.** A Conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 16, n. 1, 1991, pp. 7-26. doi:10.1177/104225879101600102.
- DAMKE, E. J., & GIMENEZ, F. A. P.** Configurações estratégicas e desempenho organizacional: um estudo em Micro e Pequenas empresas do setor de varejo. In: ENANPAD, 38, 2014, Rio de Janeiro. Anais, 2014.
- DESS, G. G., & BEARD, D. W.** Dimensions of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly*, v. 29, n. 1, 1984, pp. 52-74. doi:10.2307/2393080.
- DESS, G. G., & RASHEED, A. M. A.** Conceptualizing and measuring organizational environment: a critique and suggestions. *Journal of Management*, v. 17, n. 4, 1991, pp. 701-710.
- DESS, G. G., LUMPKIN, G. T., & COVIN, J. G.** Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 9, 1997, pp. 677-695. doi:10.1002/(sici)1097-0266(199710)18:9<677::aid-smj905>3.0.co;2-q.
- DUNCAN, R. B.** Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, v. 17, n. 3, 1972, pp. 313-332. doi:10.2307/2392145.
- EMERY, F. E., & TRIST, E. L.** The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, v. 18, 1965, pp. 21-31.
- ESCOBAR, M. A. R.** Relação das capacidades dinâmicas e orientação empreendedora com o desempenho em agências de viagens moderada pelo ambiente organizacional. Tese (Doutorado em Administração e Turismo). Universidade do Vale do Itajaí, 2012.
- ESCOBAR, M. A. R., LIMA, M. S., & VERDINELLI, M. A.** Relação entre orientação empreendedora, ambiente e desempenho organizacional em pequenas e médias empresas. In: Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas. Florianópolis. VII ANEGEPE, Anais, 2012.
- FAUL, F. et al.** Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, v. 41, 2009, pp. 1149-1160.
- FINNEY, S. J., & DISTEFANO, C.** Nonnormal and categorical data in structural equation modeling. In G. R. HANCOCK & R. O. MUELLER (Eds.), *Quantitative methods in education and the behavioral sciences: Issues, research, and teaching. Structural equation modeling: a second course* (p. 439-492). IAP Information Age Publishing, 2013.
- FRANÇA, A. B., SARAIVA, J., & HASHIMOTO, M.** Orientação empreendedora como indicador do grau de empreendedorismo corporativo: fatores que caracterizam os intraempreendedores e influenciam sua percepção. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 1, n. 3, 2012, pp. 78-103.
- GARDELIN, J., & VERDINELLI, M. A.** A percepção da munificência ambiental e a sua relação com o comportamento estratégico em pequenas empresas na cidade de Tapejara (RS). In: Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Anais... 2010.
- GIL, A. C.** Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2008.

GULINI, P. L. Ambiente Organizacional, comportamento estratégico e desempenho empresarial: um estudo no setor de provedores de internet de Santa Catarina. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade do Vale do Itajaí, 2005.

HAIR Jr., et al. Análise multivariada de dados. 6ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2009.

JOGARATNAM, G. Entrepreneurial orientation and environmental hostility: an assessment of small, independent restaurant businesses. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, v. 26, n. 3, 2002, pp. 258–277. doi:10.1177/1096348002026003004.

KOURTELI, L. Scanning the business external environment for information: evidence from Greece. *Information Research*, v. 1, n. 1, 2005, pp. 78-92

LAINÉ, I., & GALKINA, T. The interplay of effectuation and causation in decision making: Russian SMEs under institutional uncertainty. *International Entrepreneurship and Management Journal*, v. 13, n. 3, 2017, pp. 905–941. doi:10.1007/s11365-016-0423-6

LAZZAROTTI, F., et al. Orientação empreendedora: um estudo das dimensões e sua relação com desempenho em empresas graduadas. *Revista De Administração Contemporânea*, v. 19, n. 6, 2015, pp. 673-695. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151829>

LIZOTE, S. A., et al. Relação entre orientação empreendedora, desempenho e ambiente a partir da percepção dos gestores de cooperativas. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. XXXVI EnANPAD, Anais, 2012.

LIZOTE, S. A., et al. Entrepreneurial orientation and cost practice in the Brazilian South hotel chain. *RACE*, v. 19, n. 1, 2020, pp. 9-28. doi: 0.18593/race.23184

LUMPKIN, G. T., & DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, v. 21, n. 1, 1996, pp. 135-148. doi:10.2307/258632.

MARCONI, M. DE A., & LAKATOS, E. M. Técnicas de Pesquisa: Planejamento e Execução de Pesquisas, Amostragens e Técnicas de Pesquisa, Elaboração, Análise e Interpretação de Dados. 7ª Edição. São Paulo: Atlas, 2012

MARIANO, A. L. Orientação empreendedora, ambiente e desempenho organizacional: um estudo nas unidades operativas do Senac na região sul do país. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade do Vale do Itajaí, 2011.

MARTENS, C. D. P., FREITAS, H., & BOISSIN, J. Orientação empreendedora: revisitando conceitos e aproximando com a internacionalização das organizações. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 4(2). 4, n. 2, 2010, pp. 112-126.

MELLO, S. C. B., PAIVA JR., F. G., NETO, A. F. S., LUBI, L. H. O. Maturidade empreendedora e expertise em compasso de inovação e risco: um estudo em empresas de base tecnológica. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. XXVIII EnANPAD, Anais, 2004.

MILLER, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, v. 29, n. 7, 1983, pp. 770-791.

MONTEIRO, A. P., SOARES, A. M., & RUA, O. L. Desempenho das exportações: influência dos recursos intangíveis, capacidades dinâmicas e orientação empreendedora. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 12, n. 3, 2013, pp. 12-36.

PALMA, A., & PADILHA, A. C. M. Visão baseada em recursos (VBR) na formulação das estratégias das indústrias de confecção do vestuário de Sarandi (RS). *Revista Alcance*, v. 27, n. 1, 2020, pp. 63-81. doi: 10.14210/alcance.v27n1(Jan/Abr).p63-81

RAUCH, A., et al. Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 33, n. 3, 2009, pp. 761–787. doi:10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x

RENGEL, R., & ENSSLIN, S. R. Avaliação de desempenho dos estilos de liderança: análise da literatura e agenda de pesquisa. *Revista Economia & Gestão*, v. 20, n. 57, 2020, pp. 44-62.

ROBINSON, P. B., et al. An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 5, n. 4, 1991, pp. 13-32. doi:10.1177/104225879101500405.

ROSENBUSCH, N., BAUSCH, A., & GALANDER, A. The impact of environmental characteristics on firm performance: a meta-analysis. *Academy of Management, Proceeding*, v. 2, n. 27, 2007, pp.1-6. doi:10.5465/ambpp.2007.26530718

RUNYAN, R., DROGE, C., & SWINNEY, J. Entrepreneurial Orientation versus Small Business Orientation: What Are Their Relationships to Firm Performance? *Journal of Small Business Management*, v. 46, n. 4, 2008, pp. 567–588. doi:10.1111/j.1540-627x.2008.00257.x.

SANTOS, A. C., ALVES, M. S., & BITENCOURT, C. C. Dimensões da orientação empreendedora e o impacto no desempenho de empresas incubadas. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, v. 12, n. 3 2015, pp. 242-255.

SANTOS, J. D., & CAMPOS, A. L. S. Dimensões da orientação empreendedora de gestores de pequenas e médias empresas e o processo de internacionalização. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 11, n.1, 2017, pp. 2-19.

SHARFMAN, M. P., & DEAN, J. W. Conceptualizing and measuring the organizational environment: a multidimensional approach. *Journal of Management*, v. 17, n. 4, 1991, pp. 681–700. doi:10.1177/014920639101700403.

TABACHNICK, B. G., & FIDEL, L. S. *Using Multivariate Statistics*. 4ª Edição. Boston: Allyn and Bacon, 2001.

TEIXEIRA, O. R. P., ROSSETTO, C. R., & CARVALHO, C. E. A relação entre o ambiente organizacional e o comportamento estratégico no setor hoteleiro de Florianópolis (SC). *Turismo Visão e Ação*, v. 11, n. 1, 2009, pp. 157-174.

WIKLUND, J., & SHEPHERD, D. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, v. 20, n. 1, 2005, pp. 71–91. doi:10.1016/j.jbusvent.2004.01.001

ZAHRA, S. A. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: a critique and extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 17, n. 4, 1993, pp. 5-21. doi:10.1177/104225879301700401.

ZAHRA, S. A., & COVIN, J. G. Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, v. 10, n. 1, 1995, pp. 43-58. doi:10.1016/0883-9026(94)00004-e.