

EMPREENDEDORISMO NO ÂMBITO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Suzete Antonieta Lizote
lizote@univali.br
Univali

Ana Paula dos Santos
anapaula.st@hotmail.com
Univali

Cristiane Pauline Souza Felipe
cristianepauline@univali.br
Univali

Lucas Ademir Tridapalli
lucastridapalli@me.com
Univali

Resumo: Este estudo teve como objetivo avaliar as dimensões da orientação empreendedora a partir da percepção dos gestores de empresas vinculadas à Associação Empresarial de Itajaí/SC. A pesquisa de natureza descritiva, teve abordagem quantitativa, sendo aplicado um questionário de autoperenchimento com base no modelo de Miller (1983) que contempla a orientação empreendedora em três dimensões: proatividade, inovatividade e assunção de riscos. Os respondentes foram 189 gestores de empresas localizadas no município de Itajaí no estado de Santa Catarina, vinculadas a Associação Empresarial de Itajaí. Os resultados apontaram que, analisando em conjunto todas as dimensões da orientação empreendedora, o predomínio das opções escolhidas indica que as empresas manifestam esse comportamento estratégico. Quando analisados individualmente, ordenados de maior a menor média de concordância, se tem que, logo da proatividade, se encontra a inovatividade e depois vem assunção de riscos. Os achados deste estudo poderão contribuir para ampliar o conhecimento junto as associações empresariais e dos acadêmicos, a respeito das dimensões da orientação empreendedora, assim como contribuir para o campo de estudos em empreendedorismo no âmbito das pequenas e médias empresas.

Palavras Chave: Empreendedorismo - Orientação empreende - MPEs - -



1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo surge como um dos caminhos pelo qual as atividades econômicas se iniciam e são organizadas, promovendo, desta forma, o progresso, emprego e especialmente a geração de renda. O desenvolvimento do espírito empreendedor tem proporcionado ampliar a quantidade de empresas por todo o país e, dentre elas, as que mais têm demonstrado grande participação na economia nacional são as Micro e Pequenas Empresas (MPEs).

Este estudo foi desenvolvido com gestores das empresas vinculadas à Associação Empresarial de Itajaí/SC (ACII). A ACII é composta, em sua maioria, por Micro e Pequenas Empresas, e no Brasil, de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e da Fundação Getúlio Vargas apresentados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2021a), as MPEs, enumeradas em cerca de 8,9 milhões, respondem por 53,4% do Produto Interno Bruto (PIB) do comércio, 22,5% da indústria e 36,3% do setor de serviços. Em face disso, tais empresas podem contribuir significativamente para o desenvolvimento econômico do país. Além disso, estão inseridas em diversos segmentos empresariais, dado a sua importância e a sua capacidade de oferecer produtos e prestar serviços aos mais variados tipos de negócios.

As associações empresariais têm a finalidade de organizar uma determinada categoria profissional ou grupo de pessoas que possuem os mesmos objetivos. Elas surgiram no Brasil a partir do século XIX e têm crescido e ganhado força em todos os estados da federação. Hodeckeret, al. (2012) afirmam que há uma tendência de as empresas deixarem de pensar de forma individualista e buscar na associação uma forma de aliar esforços em comum. Nesta perspectiva, os empresários de Itajaí/SC sentiram a necessidade de ter sua própria associação, visando organizar a categoria e trabalhar de forma a gerar mais competitividade e desenvolvimento ao comércio local (ACII, 2021).

No ambiente complexo em que estão inseridas as empresas, é possível observar que, para ser capaz de aproveitar as oportunidades que o ambiente oferece, organizações empreendedoras precisam de capacidades dinâmicas. Ou seja, dispor de bens, processos e estruturas que lhe permitam sentir e aproveitar as novas oportunidades e, então, renovar sua base de ativos através da sua integração, construção e reconfiguração (TEECE, 2007). Neste contexto, destaca-se a orientação empreendedora, que de acordo com Semrau, Ambos e Kraus, (2016) atua na consolidação das vantagens competitivas e na obtenção de melhores desempenhos.

A orientação empreendedora sinaliza até que ponto uma empresa é capaz de inovar, aceitar riscos, competir agressivamente e ser proativa na exploração de oportunidades (COVIN, GREEN, SLEVIN, 2006). Para Acs, Autio e Szerb (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. Kaur e Mantok (2015), por sua vez, destacam que, quando a orientação empreendedora é influenciada pelo ambiente, ocorrem impactos no desempenho, o que colabora para o desenvolvimento e desempenho das organizações.

Ao longo dos anos, a atenção dos pesquisadores no campo do empreendedorismo tem sido atraída para estudos que liguem a orientação empreendedora e o desempenho empresarial (LAZZAROTTI et al., 2015; SANTOS, ALVES, BITENCOURT, 2015; CASSOL et al., 2020; LIZOTE et al., 2020; ANDRADE et al., 2020). Os gestores de PMEs tem focado, cada vez mais, em terem propensão a inovação, tomar decisões estratégicas de forma autônoma, arriscar-se a competir agressivamente e agir proativamente para atingir as metas de negócios declaradas (DEEPBABU, MANALEL, 2016). O desempenho do negócio com base nesta afirmação indica que melhor desempenho pode ser alcançado se os gerentes utilizam efetivamente as dimensões OE contra os concorrentes.



A partir das argumentações acima, este estudo buscou resposta ao seguinte questionamento: Quais as dimensões da orientação empreendedora se manifestam nas empresas vinculadas à Associação Empresarial de Itajaí/SC? Portanto, o objetivo foi avaliar as dimensões da orientação empreendedora a partir da percepção dos gestores de empresas vinculadas à Associação Empresarial de Itajaí/SC.

Esta pesquisa torna-se relevante, pois diante do cenário dinâmico, competitivo e cheio de incertezas onde as empresas estão atuando, é sumamente importante identificar elementos da orientação empreendedora que possibilitem a percepção, a captura e o aproveitamento de novas oportunidades de negócios, auxiliando assim, alcançar melhores resultados.

A relevância também se encontra no fato de que a orientação empreendedora é, particularmente importante para pequenas e médias empresas, que, constantemente enfrentam desafios característicos que emanam principalmente da sua responsabilidade da novidade, que inclui a ausência de uma curva de experiência, falta de financiamento e dificuldades na exploração de tecnologia (OLIVEIRA, OLIVEIRA, 2006). Martens, et al. (2016) destacam que, quando se analisa a gestão de uma empresa e as posturas que adota perante o mercado e seus concorrentes, é possível constatar que a orientação empreendedora passa a ser vista como estratégica, na medida em que conduz suas políticas básicas e práticas para o desenvolvimento de ações empreendedoras. Tudo isso tem por finalidade a criação de vantagens competitivas. Lopes Filho, Paiva e Lima (2019) complementam, ressaltando que, atualmente, o ambiente de negócios, devido à internacionalização dos mercados e, conseqüentemente, ao aumento constante da concorrência, tem levado os gestores à adoção de ações empreendedoras na definição de estratégias, tornando-se um fator essencial para o sucesso das empresas.

Os achados deste estudo, poderão contribuir para o planejamento de ações que contribuam para a área da gestão, mais especificamente para as MPEs. Ademais, poderão contribuir para ampliar o conhecimento junto as associações empresariais e dos acadêmicos, a respeito das dimensões da orientação empreendedora, assim como contribuir para o campo de estudos em empreendedorismo no âmbito das PMEs.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 EMPREENDEDORISMO E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

Os autores pioneiros nas investigações sobre empreendedorismo foram, em meados do século XVIII, Richard Cantillon e, no início do XIX, Jean-Baptiste Say. O termo empreendedor foi introduzido por Cantillon, em 1755, para denominar àqueles indivíduos que compravam matérias-primas (geralmente um produto agrícola) com o objetivo de processá-las e revendê-las (CERQUEIRA, PAULA, ALBUQUERQUE, 2000).

Posteriormente, em 1803, o economista Jean Baptiste Say, em 1803, formulou uma teoria que evidenciava as funções do empresário e atribuiu-lhe um papel de especial importância na dinâmica de crescimento da economia. Como Say foi o primeiro a estabelecer os alicerces desse campo de estudo, é então considerado o pai do empreendedorismo De acordo com as colocações de Filion (199); Cerqueira, Paula e Albuquerque (2000), Say relacionou a atividade empreendedora e sua importância econômica à figura do empresário, a quem cabia a arte de criar oportunidades e assumir riscos calculados, transformando-se assim num agente de mudança.

Entretanto, foi o economista Joseph Alois Schumpeter, quem deu projeção ao tema, redefinindo a função do empreendedor. Schumpeter introduziu e associou o papel da inovação no processo que chamou de destruição criativa (substituição contínua de antigos métodos e processos produtivos por novos). Segundo sua visão, ela era a principal do crescimento econômico (DEAMER, EARLE, 2004). Para Schumpeter (1934), o empreendedor está no centro do processo de desenvolvimento econômico, ou seja, é aquele indivíduo que é capaz de

aproveitar as chances das mudanças tecnológicas e introduzir processos inovadores nos mercados.

O empreendedorismo, de acordo com Mello, et al. (2018), deve ser aplicado desde o nível individual até o organizacional. Empresas que possuem gestores com estilos empreendedores, e que esses estilos refletem nas suas decisões estratégicas e na cultura de gestão, são classificadas como empreendedoras (COVIN, SLEVIN, 1989). Assim, levando em conta a postura do empreendedor, segundo Morris, Lewis e Sexton (1994) ela pode ser considerada como a propensão de uma organização para abraçar novas oportunidades e assumir responsabilidade pela introdução e mudanças criativas, a qual também pode ser denominada como orientação empreendedora (OE).

De acordo com Lumpkin e Dess (1996), a OE emerge de uma perspectiva de escolha estratégica que afirma que oportunidades de novos negócios podem ser empreendidas com sucesso de forma intencional. Ela envolve as intenções e ações de atores-chaves em um processo dinâmico gerador visando a criação de novos negócios.

A orientação empreendedora, como um constructo do empreendedorismo e da estratégia (GUPTA, BATRA, 2015), é abordada por diversos autores com denominações, como: postura empreendedora (LUMPIKIN, DESS, 1996; COVIN, SLEVIN, 1989), estratégia empreendedora (MINTZBERG, WATTERS, 1985), postura e orientação estratégica (ZAHRA, KURATKO, JENNINGS, 1999), intraempreendedorismo e empreendedorismo corporativo (JOHNSON, 2001).

De acordo com Wales (2016) embora a OE tenha sido estudada ao longo dos anos, a sua definição não é consensual entre os variados autores que se dedicam a sua investigação. A Tabela 1 apresenta alguns conceitos de OE.

Tabela 1: Conceitos de orientação empreendedora

Autores	Conceitos de orientação empreendedora (OE)
Miller (1983)	A OE diz respeito à existência de comportamento de assunção de riscos, busca por mudanças e inovação, e uma atuação proativa tendo por finalidade à obtenção de vantagem competitiva.
Covin e Slevin (1989)	A OE, refere-se à postura de gestão de uma organização, cuja postura assenta em uma estratégia empreendedora caracterizada por práticas ou ações voltadas à constante inovatividade, uma orientação proativa e bastante competitiva e uma forte propensão dos gerentes em assumir riscos.
Wiklund (1999)	A OE é a orientação estratégica definida pelo gerente de uma organização, que define a voluntariedade da organização em engajar-se em um comportamento empreendedor.
Lumpkin e Dess (1996, 2005)	A OE refere-se aos métodos, práticas e estilo de tomada de decisão gerencial usados para agir de forma empreendedora, sendo mais comumente caracterizada por uma propensão a agir de forma autônoma, uma voluntariedade para inovar e para correr riscos e uma tendência a ser agressivo diante dos competidores e a ser proativo com relação às oportunidades de Mercado.
Covin, Green e Slevin (2006)	A OE é um construto de estratégia cujo domínio conceitual inclui certos resultados ao nível da organização, relacionados a preferências gerenciais, convicções e comportamentos expressados entre os gerentes da organização
Rauch, et al. (2009)	A OE reflete os processos estratégicos empresariais que tomadores de decisão-chaves usam não só para o alcance dos objetivos organizacionais, mas também para a busca de vantagens competitivas.
Freitas, et al. (2012)	A OE pode ser conceituada como a gestão do processo empreendedor retratada em técnicas métodos e estilo de gestão ou tomada de decisão para agir de forma empreendedora
Lumpkin, et al. (2013)	A OE é uma postura estratégica usada para agir de forma empreendedora. Esta postura, assenta em todas as práticas que inclui os métodos de análise e de decisão.
Anderson, et al. (2015)	A OE refere-se às práticas de tomada de decisão, filosofias de gestão e comportamento estratégico empresarial de natureza, empreendedora. Essencialmente abarca três componentes - inovação, proatividade, e assumir riscos
Lazzarotti, et al. (2015)	A OE trata da ação empreendedora a partir do método ou da forma em que a organização atua nas tomadas de decisões e de gestão das atividades empresariais,
Terjesen e	A OE é uma postura estratégica que incorpora um conjunto diversificado de práticas que

Hessels (2016)	inclui o planejamento, métodos de análise e tomada de decisões gerenciais, usadas para promulgar o propósito organizacional, sustentar uma visão e criar uma vantagem competitiva através de uma postura empreendedora.
Shan e Song (2016)	A OE refere-se aos processos de decisões estratégicos que caracterizam o espírito empreendedor de uma organização.
Wales, Marino e Shirokova (2019)	A OE se refere a comportamentos que condizem com a capacidade de indivíduos utilizar-se de processos inovadores para alcançar novos patamares rumo à competitividade no mercado
Wales, Covin e Monsen (2020)	A OE se configura como um atributo organizacional manifesto e, portanto, propício à investigação do espírito empreendedor nas de decisões gerenciais e no desempenho.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao analisar a Tabela 1, se observa que nos conceitos citados, quase todos os autores citam a OE como um fenômeno organizacional, que possibilita aos gestores a formulação e estratégias, posicionando a organização na busca de oportunidades, implicando em uma atuação em constante inovação, tendo assim um comportamento que assume riscos, tem proatividade e possui agressividade competitiva.

Os gestores, buscando descobrir novas oportunidades, para facilitar a diferenciação e a criação de vantagem competitiva, reconhecem a necessidade das suas organizações obterem, cada vez mais, uma orientação empreendedora (KURATKO, HORNSBY, COVIN, 2014). Neste contexto de mudanças, os conhecimentos e as percepções dos gestores são fundamentais para interpretar as situações-problema aos quais suas empresas estão expostas e implementar estratégias que garantam a continuidade com resultados satisfatórios (MONTEIRO, SOARES, RUA, 2013).

2.1.1 Dimensões da orientação empreendedora

Miller (1983) defendia a unidimensionalidade da OE, e propôs as dimensões inovatividade, assumir riscos e proatividade. Para o referido autor, uma organização empreendedora empenha-se nesses aspectos, ao passo que uma organização não empreendedora é aquela que inova muito pouco, é altamente adversa a riscos, e não age proativamente perante seus competidores, sendo apenas imitadora das mudanças do mercado. Assim, organizações com orientação empreendedora deviam desenvolver estas dimensões coletivamente em alto grau.

Entretanto, Lumpkin e Dess (1996), partindo da proposta de Miller (1983) e de Covin e Slevin (1989), acrescentaram mais duas características: a autonomia e a agressividade competitiva. Assim, em suas propostas, as organizações empreendedoras são aquelas caracterizadas pelas cinco dimensões: inovatividade, a assunção ao risco, a proatividade, a autonomia e a agressividade competitiva. Ressalta-se que o estudo de Lazzarotti, et al. (2015) sugere a inclusão de mais uma dimensão denominada rede de relações.

A Tabela 2 mostra a origem e desenvolvimento das dimensões do construto OE.

Tabela 2: Dimensões da orientação empreendedora

		Dimensões	Definição
Construto de Lumpkin e Dess (1996)	Construto de Miller (1983) e Covin e Slevin (1989)	Inovatividade	Refere-se ao comprometimento organizacional em empenhar-se em ações inovativas, através de ideias novas, experimentação e processo criativo, que resultem em novas soluções para empresa, podendo ser novos processos, tecnologias, serviços ou produtos (COVIN, SLEVIN, 1989).
		Proatividade	É definida como uma postura extremamente agressiva por parte da empresa, na busca constante de novas oportunidades, quer por via de antecipação da demanda futura ou reagindo à concorrência. (COVIN; SLEVIN, 1989).
5 Dimensões (Multidimensional)	3 Dimensões (Unidimensional)	Assunção de riscos	É definida como sendo, a dimensão que capta o grau de risco refletido em várias decisões tomadas pela empresa. É a disposição em comprometer enormes quantidades de recursos na busca de retornos expressivos e se revela como a propensão dos gerentes em se engajar em projetos de alto risco (COVIN, SLEVIN, 1989).
		Autonomia	Ação independente realizada por um indivíduo ou equipe visando levar adiante um conceito de negócio ou visão até sua conclusão (LUMPKIN, DESS, 1996).
		Agressividade competitiva	Refere-se ao um intenso esforço da organização em superar, superar seus rivais, bastante relacionada com a reação às ameaças do mercado (LUMPKIN, DESS, 1996).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para este estudo foi utilizado o modelo de Miller (1983). A escolha por este modelo se justifica porque as pesquisas que já o usaram, mostraram um índice de confiança elevado (MILLER, 1983; ZAHRA, COVIN, 1995; BROWN, 1996), assim como Miller (1983) ressalta que as organizações que possuem certo nível das três dimensões podem ser consideradas empreendedoras, representando assim o conceito de unidimensionalidade da OE.

3 METODOLOGIA

Este estudo, quanto ao seu objetivo, caracteriza-se como descritivo, pois conforme Gil (2010, p. 26) “As pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população”. Em relação a forma de abordagem do problema enquadra-se como quantitativo que segundo Martins e Theóphilo (2016), estão relacionados à quantificação de dados obtidos, ou seja, os dados e as evidências coletados podem ser quantificados, mensurados. Quanto aos procedimentos técnicos, foi do tipo levantamento, que consiste na coleta de dados referentes a uma dada população a partir de uma amostra selecionada, de forma clara e direta dos quais se objetiva saber o comportamento (RICHARDSON, 2017).

O universo da pesquisa foi composto pelas 456 empresas localizadas no município de Itajaí no estado de Santa Catarina, vinculadas a Associação Empresarial de Itajaí (ACII). Os dados foram levantados junto a ACII. Os pesquisadores, após serem informados da população, solicitaram que a referida Associação selecionasse apenas as empresas

enquadradas como Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP). O critério para definir o porte foi o número de funcionários, tendo como base a classificação do Sebrae (2013b), o qual determina: Microempresas (ME) até 9 empregados; Empresa de Pequeno Porte (EPP) de 10 a 49 empregados; Empresa de médio Porte de 50 a 99 empregados e grandes empresas 100 ou mais empregados. Para este estudo foram selecionadas as ME e EPP.

Das 456 empresas associadas, segundo informações da ACII, 296 encontravam-se enquadradas como ME e EPP para as quais, os questionários foram enviados via correio eletrônico no mês de agosto de 2021, resultando em uma amostra de 189 respondentes.

O instrumento de coleta de dados foi estruturado de forma digital, com auxílio do *Google Forms*, o qual permite responder o questionário através de um *link*. Para operacionalizar a pesquisa, foi enviado um *e-mail* para a secretaria da ACII no dia 02/08/2021 solicitando que o *link* fosse remetido para a lista das empresas que se encontravam enquadradas como ME e EPP vinculados à Associação. No dia 18/08/2021 a secretaria mandou novamente o *e-mail* a todos os associados. Ainda em busca de mais respondentes foram enviados *e-mails* individuais ou então particulares com base em informações de contato encontradas no *site* das empresas. Constatando-se que todos os contatos já haviam sido realizados, notou-se que o formulário não estava mais recebendo respostas e dia 30/08/2021 foi encerrado o prazo para preenchimento.

Os dados foram coletados com questionário de autopreenchimento segundo a proposta de Miller (1983) considerando três dimensões: proatividade, inovatividade e assunção de riscos. Para sua quantificação se utilizou uma escala tipo Likert de 5 pontos, que ia desde “discordo totalmente” (1) a “concordo totalmente” (5). Para realizar as análises descritivas, com base na frequência das respostas, os dados coletados foram digitados em uma planilha eletrônica Excel®, calculando-se a média de cada dimensão.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Inicialmente, para melhor compreensão do público investigado, foi levantado o perfil dos respondentes. Os resultados mostraram que a maioria (92%) dos respondentes foram os proprietários e 8% gerentes e administradores financeiros. Em relação ao sexo, predomina o masculino com 67% da amostra. No que tange a faixa etária, a maioria (61%) possui mais de 35 anos. Quanto ao estado civil, a maioria dos respondentes são casados (72%).

4.2 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

A orientação empreendedora, foi avaliada, conforme já evidenciado na metodologia, em três dimensões. A 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 foi a primeira dimensão analisada, conforme se evidencia os resultados na Tabela 3.

Tabela 3: Proatividade

Proatividade		
Assertiva	Média	DP
1. Em geral, a equipe de gestão da sua empresa, tem forte tendência para estar à frente de outros concorrentes na introdução de novos produtos, ideias, serviços	4,02	1,35
2. Em geral, ao lidar com seus concorrentes, a equipe de gestão da sua empresa, normalmente responde a ação que os concorrentes iniciam	4,35	1,85
3. Em geral, ao lidar com seus concorrentes, muitas vezes a sua empresa é a primeira a introduzir novos produtos/serviços, técnicas administrativas, tecnologias operacionais, et.	4,05	1,71
4. Em geral, na sua empresa, sempre que há ambiguidade ou dúvida nas regras governamentais, a equipe de gestão atua proativamente para tomar iniciativa	4,72	1,95
5. Em geral, a equipe de gestão da sua empresa, ao tomar decisões estratégicas, responde rapidamente aos sinais de oportunidade.	4,20	2,03
Média Geral	4,27	

Legenda: DP - desvio padrão

Fonte: Elaborado pelos autores

Ao analisar a Tabela 3, se observa que todas as asseverações obtiveram médias superiores a 4, sendo que, das três dimensões analisadas, esta foi a que alcançou a maior média (4,27) da amostra analisada. Esses achados, são, de certa forma, positivos para a gestão das empresas, pois conforme já apontava Lumpkin e Dess (2001) esta dimensão é particularmente diferenciada na geração de vantagem competitiva por estimular a reação a iniciativas bem-sucedidas por parte dos competidores.

Esses achados convergem com a pesquisa de Penz, et al. (2019) que teve como objetivo identificar o grau de orientação empreendedores existente nos brasileiros que optaram por investir seus esforços e iniciaram novos empreendimentos nos EUA e identificou que das dimensões propostas por Miller (1983) a mais representativa foi a proatividade com 78% das respostas.

A asseveração que teve a maior média (4,72) da dimensão foi “Em geral, na sua empresa, sempre que há ambiguidade ou dúvida nas regras governamentais, a equipe de gestão atua proativamente para tomar iniciativa”. Infere-se que esses resultados estão relacionados com a situação de pandemia da Covid-19 que a empresas estavam enfrentando na data em que ocorreu a coleta dos dados. No Brasil, diante dos vários decretos expedidos, tanto em âmbito nacional, (Lei nº 13.979/2020), como na esfera estadual, foi adotada uma série de providências com o intuito de prevenir, controlar e combater a pandemia que se alastrou no país. Em Santa Catarina, o governo declarou por meio do Decreto nº 562, de 2020, estado de calamidade pública, em todo o território catarinense, tornando obrigatórias as medidas de combate e de controle da doença quando necessárias, como isolamento social, fechamento de comércio e fronteiras entre países.

A segunda dimensão analisada se referiu a inovatividade, a qual, reflete a tendência da organização em apoiar novas ideias, experimentos, novidades e processos criativos que possam resultar em novos processos, produtos ou serviços. A Tabela 4 mostra as médias encontradas.

Tabela 4: Inovatividade

Inovatividade		
Assertiva	Média	DP
1. A sua empresa, nos últimos 3 anos tem valorizado a ênfase dada à Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), em vez de focar na comercialização e produtos/serviços que já existem na empresa.	3,50	1,35
2. Em geral, sua empresa tem lançado e comercializado, nos últimos 3 anos, um número grande de novas linhas de produtos/serviços no mercado.	3,10	2,10
3. Em geral, sua empresa nos últimos 3 anos tem efetuado mudanças significativas na linha de produtos/serviços	4,20	1,88
4. Em geral, a equipe de gestão da sua empresa, é a favor de uma forte ênfase no desenvolvimento/comercialização de novos produtos/serviços baseados em liderança técnica e inovação.	3,30	2,71
5. Em geral, ao lidar com o mercado, sua empresa realiza pesquisas junto a usuários finais	4,55	1,75



e clientes para avaliar a qualidade dos produtos/serviços.		
6. Em geral, ao lidar com o mercado, sua empresa revê seus esforços para assegurar o desenvolvimento/comercialização de produtos/serviços que os clientes desejam.	4,70	1,90
Média	3,89	

Legenda: DP - desvio padrão

Fonte: Elaborado pelos autores

Os resultados da Tabela 4 mostram que as empresas, de certa forma, estão voltadas para a inovação dos seus produtos/serviços, haja visto que a média geral da dimensão foi 3,89. Lumpkin e Dess (1996) já postulavam que a proatividade implica agir antes que a mudança no ambiente tenha impacto direto na organização, sendo vista como parte de um contínuo, as empresas podem assumir diferentes graus de proatividade em diferentes áreas funcionais.

Desta forma, depreende-se que o comportamento proativo está associado à iniciativa do gestor em buscas novas oportunidades. Neste sentido, com base nos achados desta pesquisa, infere-se que, também em função do período pandêmico, diversas empresas buscaram novas alternativas para continuarem ativas, mostrando a preocupação em atender as expectativas e necessidades dos clientes, pois as questões 5 e 6, referentes a pesquisa junto as clientes sobre qualidade e necessidades dos clientes, foram as que alcançaram as maiores médias desta dimensão, 4,55 e 4,70, respectivamente,

Martens e Freitas (2008, p. 97) esclarecem que “[...] proatividade pode ser crucial para uma OE porque ela sugere uma perspectiva de olhar adiante que é acompanhada por atividades inovativas ou novos negócios”. Ou seja, ela pressupõe a habilidade gerencial de reconhecer, de antecipar e de agir diante de oportunidades ou de perigos (OLIVEIRA JÚNIOR, 2016).

Por fim, conforme se exhibe na Tabela 5, são apresentados os resultados da a assunção de riscos, que reflete o grau de risco em decisões de alocação de recursos, assim como na escolha de produtos e mercados.

Tabela 5: Assunção de riscos

Assunção de Riscos	Média	DP
Assertiva		
1. Em geral, na tomada de decisão para sua empresa, ao decidir estratégias, se foca nos investimentos que tenham alto retorno, mesmo que apresentem riscos mais elevados.	2,50	1,35
2. Em geral, na tomada de decisão para sua empresa, sempre se procuram grandes oportunidades, com decisões arrojadas, mesmo com incerteza quanto aos seus resultados.	3,00	2,10
3. Em geral, na tomada de decisão para sua empresa, devido à natureza do ambiente de negócios adota postura arrojadas visando atingir os objetivos da empresa.	3,20	1,88
4. Em geral, na tomada de decisão para sua empresa, quando confrontada com situações de decisões envolvendo incertezas, costuma adotar uma postura muito agressiva para explorar oportunidades potenciais.	2,10	2,71
5. Em geral, na tomada de decisão para sua empresa, está sempre disposta a sacrificar lucratividade nas soluções potenciais quando os problemas seguram o desempenho da empresa.	3,10	1,75
Média	2,78	

Legenda: DP - desvio padrão

Fonte: Elaborado pelos autores

Ao analisar os resultados da Tabela 5, se verifica que esta dimensão da orientação empreendedor teve a menor média (2,78) das três dimensões analisadas. Estes resultados, de maneira geral, são preocupantes, pois Miller (1983) e Covin e Slevin (1989) já destacavam que as organizações que não correm risco em ambiente dinâmico vão perder participação de mercado e não serão capazes de manter uma posição forte da indústria em relação aos concorrentes mais agressivos. Nesta linha de pensamento Silva, Gomes e Correia (2009), apontam que a exposição ao risco é possivelmente a principal característica para descrever o empreendedorismo, sendo que o risco assumido pode ser entendido como o nível até o qual o empreendedor compromete recursos ao tomar decisões e ações sem o conhecimento seguro

dos resultados. Complementam Karmann, et al. (2016), destacando que ao arriscar nestes recursos, os gestores visam a obtenção da lucratividade e alcance das metas organizacionais

Torna-se oportuno ressaltar que durante a pandemia, muitas empresas passaram por diversas dificuldades, principalmente financeiras, em função, basicamente do isolamento social, que, em determinados ramos de atividade, diminuiu drasticamente as vendas. Conseqüentemente, os gestores mantiveram-se mais retraídos e comedidos no que se refere a tomada de decisões de riscos. Isto pode ser visto nas questões “na tomada de decisão para sua empresa, quando confrontada com situações de decisões envolvendo incertezas, costuma adotar uma postura muito agressiva para explorar oportunidades potenciais” e “na tomada de decisão para sua empresa, ao decidir estratégias, se foca nos investimentos que tenham alto retorno, mesmo que apresentem riscos mais elevados”, que atingiram as menores médias, 2,10 e 2,50 respectivamente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando em conta a relevância do empreendedorismo para a gestão dos negócios, e ponderando a importância da orientação empreendedora na *performance* das empresas, esta pesquisa teve como objetivo avaliar as dimensões da orientação empreendedora a partir da percepção dos gestores de empresas vinculadas à Associação Empresarial de Itajaí/SC.

Os resultados apontaram que, analisando em conjunto todas as dimensões da orientação empreendedora o predomínio das opções escolhidas indica que as empresas manifestam esse comportamento estratégico. Quando analisados individualmente, ordenados de maior a menor média de concordância, se tem que logo da proatividade ($m=4,27$) se encontra a inovatividade ($m=3,89$) e depois vem assunção de riscos ($m=2,78$). São essas três dimensões as que Miller (1983) considera que definem a orientação empreendedora. Fica assim demonstrado que as empresas analisadas apresentam uma típica orientação empreendedora, com média maior para a inovatividade.

As organizações se deparam diariamente com grandes desafios na sua gestão, mas a orientação empreendedora como uma estratégia para os negócios tem sido reconhecida como geradora de melhores desempenhos. Kim (2018) ressalta que a OE melhora o desempenho das organizações em mercados dinâmicos, bem como a promoção do crescimento organizacional das Pequenas e Médias Empresas (PMEs). Já Talebi, Rezazadeh e Najmabadi (2015) enfatizam que a OE das PMEs influencia o empreendedorismo, as alianças, bem como o capital intelectual e o desempenho organizacional.

Este estudo, aponta como uma das principais contribuições teóricas, estimular novos pesquisadores a investigar mais sobre a orientação empreendedora, e assim, contribuir com o desenvolvimento das organizações, auxiliando os gestores no processo de tomada de decisões. Na amostra pesquisada, se verificou que os gestores possuem um perfil direcionado para a orientação empreendedora e, assim, a partir disto, poderão desenvolver habilidades e competências que proporcionem melhores resultados no desempenho da empresa, considerando-se assim, as contribuições gerenciais deste estudo

Uma das limitações, foi a pesquisa ser realizada com empresas de apenas uma associação empresarial. Assim se propõe a replicação deste estudo em associações empresariais de outros municípios catarinenses, porém em grandes empresas, no sentido de confrontar os resultados apresentados nesta investigação. Também se sugere a realização de novos estudos com a orientação empreendedora sendo relacionada com outras variáveis, como desempenho organizacional, cultura organizacional, aprendizagem organizacional e comportamento estratégico. Isso faz com que se tenha um maior acúmulo na teoria sobre a orientação empreendedora de pequenas empresas brasileiras.

REFERÊNCIAS

- ACS, Z. J.; AUTIO, E.; & SZERB, L.** National systems of entrepreneurship: measurement issues and policy implications. *Research Policy*, v. 43, n. 3, 2014, pp. 476-494. Doi: [10.2139/ssrn.2008160](https://doi.org/10.2139/ssrn.2008160)
- ANDERSON, S. B.; KREISER, P. M.; KURATKO, D. F.; HORNSBY, J. S.; & ESHIMA, Y.** Reconceptualizing entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, v. 36, 2015, pp. 1579-1596. Doi: [10.1002/smj.2298](https://doi.org/10.1002/smj.2298)
- ANDRADE, M. A.; LENZI, F. C.; ROSSETTO, C. R.; & TESTON, S. F.** Capacidade absorptiva e orientação empreendedora dos jornais brasileiros. *Revista de Ciências da Administração*, v. 22, 2020, pp. 63-80. Doi: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2020.e67496>
- ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE ITAJAI (ACII).** Institucional. Disponível em: <https://clientes.agenciawebness.com.br/acii/> Acesso em: jun. 2021.
- BRASIL.** Casa Civil. Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2020/lei/113979.htm. Acesso em: jul. 2021.
- BROWN, T.** Resource orientation, entrepreneurial orientation and growth: how the perception of resource availability affects small firm growth. 1996. Tese (Doutorado) - Rutgers University, 1996.
- CASSOL, A.; MENEGHATTI, M. R.; FREITAS, A. D. G.; & GUBERT, L.** 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. Doi: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2020.e67496>
- CERQUEIRA, H. E. A. G.; PAULA, J. A.; & ALBUQUERQUE, E. M.** Teoria econômica, empresários e metamorfoses na empresa industrial, n. 133, 2000. *EconPapers*.
- COVIN, G.; & SLEVIN, P.** Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, v. 10, 1989, pp. 75-87. Doi: <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- COVIN, J. G.; GREEN, K. M.; & SLEVIN, D. P.** Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, v. 30, n. 1, 2006, pp. 57-82. Doi: [10.5465/AMBPP.2005.18778648](https://doi.org/10.5465/AMBPP.2005.18778648)
- DEAMER, I.; & EARLE, L.** Searching for entrepreneurship. *Industrial and Commercial Training*, v. 36, n. 3, p. 99-103, 2004. Doi : [10.1108/00197850410532096](https://doi.org/10.1108/00197850410532096)
- DEEPABABU, K. G.; & MANALEL, J.** Entrepreneurial orientation and firm performance: a critical examination, *Journal of Business and Management*, v. 18, n. 4, 2016, pp. 21-28.
- FILION, L. J.** Empreendedorismo: empreendedores e proprietários de pequenos negócios. *Revista de Administração da USP*, v. 34, n. 2, 1999, pp. 5-28.
- FREITAS, H.; MARTENS, C. D. P.; BOISSIN, J-P.; & BEHR, A.** Elementos para guiar ações visando à orientação empreendedora em organizações de software. *Revista de Administração*, v. 47, n. 2, 2012, pp. 163-179. Doi: <https://doi.org/10.5700/rausp1032>
- GIL, A. C.** Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed., São Paulo: Atlas, 2010.
- GUPTA, K. V.; & BATRA, S.** Entrepreneurial orientation and firm performance in Indian SMEs: universal and contingency perspectives. *International Small Business Journal*, Cheshire, v. 34, n. 5, 2015, pp. 1-23, 2015. Doi: <https://doi.org/10.1177/0266242615577708>
- HODECKER, G., LANA, J., LIZOTE, S. A.; & VERDINELLI, M. A.** Associativismo como ferramenta de internacionalização de empresas: estudo de caso de uma associação comercial de Santa Catarina. *Navus – Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 2, n. 1, 2012, pp. 15-27. Doi: [10.18815/navus.v2i1.56](https://doi.org/10.18815/navus.v2i1.56)
- JOHNSON, D.** What is innovation and entrepreneurship? lessons for larger organisations. *Industrial and Commercial Training*, Guilsborough, v. 33, n. 4, 2001, pp. 135-140. Doi: [10.1108/00197850110395245](https://doi.org/10.1108/00197850110395245)
- KARMANN, T.; MAUER, R.; FLATEN, T. C.; BRETTEL, M.** Entrepreneurial orientation and corruption. *Journal of Business Ethics*, v. 133, 2016, pp. 223-234. Doi: [10.1007/s10551-014-2305-6](https://doi.org/10.1007/s10551-014-2305-6)
- KAUR, G.; & MANTOK, S.** Effects of entrepreneurial orientation on business performance: a study of 15 firms in Ludhiana. *Journal of Services Research*, v. 15, n. 1, 2015, pp. 131-158.



- KIM, H. J.** Reconciling Entrepreneurial orientation and dynamic capabilities: a strategic entrepreneurship perspective. *The Journal of Entrepreneurship*, v. 27, n. 2, 2018, pp. 180-208. Doi: [10.1177/0971355718781252](https://doi.org/10.1177/0971355718781252)
- KURATKO, D. F.; HORNSBY, J. S.; & COVIN, J. G.** Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, v. 57, n. 1, 2014, pp. 37-47. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.08.009>
- LAZZAROTTI, F.; SILVEIRA, A. L. T. da; CARVALHO, C. E.; ROSSETTO, C. R.; & SYCHOSKI, J. C.** 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. Doi: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151829>
- LIZOTE, S. A.; TESTON, S. F.; ZAWADZKI, P.; & GUPTA, S. K.** Entrepreneurial orientation and cost practice in the Brazilian South hotel Chain. *RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, v. 19, n. 1, 2020, pp. 9-28. Doi: <https://doi.org/10.18593/race.23184>
- LOPES FILHO, R. F.; PAIVA, L. E. B.; & LIMA, T. C. B.** Entrepreneurial behavior of mature firms in internationalization: evidence from a high-tech industry. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, v. 16, n. 4, 2019, pp. 523-551. Doi: [10.4013/BASE.2019.164.02](https://doi.org/10.4013/BASE.2019.164.02)
- LUMPKIN, G. T.; & DESS, G. G.** Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, v. 21, n. 1, 1996, pp. 135-172. Doi: [10.5465/AMR.1996.9602161568](https://doi.org/10.5465/AMR.1996.9602161568)
- LUMPKIN, G. T.; & DESS, G. G.** Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, v. 16, 2001, pp. 429-451. Doi: [10.1016/S0883-9026\(00\)00048-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00048-3)
- LUMPKIN, G. T.; & DESS, G. G.** The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate. *Entrepreneurship the Academy of Management Executive*, v. 19, n. 1, 2005. Doi: <https://doi.org/10.5465/ame.2005.15841975>
- LUMPKIN, G. T.; MOSS, T. W.; GRAS, D. M.; KATO, S.; & AMESCUA, A. S.** Entrepreneurial processes in social contexts: how are they different, if at all? *Small Business Economics*, v. 40, 2013, pp. 761-783. Doi: [10.1007/s11187-011-9399-3](https://doi.org/10.1007/s11187-011-9399-3)
- MARTENS, C. D. P.; & FREITAS, H.** Orientação empreendedora nas organizações e a busca de sua facilitação. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 6, n. 1, 2008, pp. 90-108.
- MARTENS, C. D. P.; LACERDA, F. M.; BELFORT, A. C.; & FREITAS, H. M. R. de.** Research on entrepreneurial orientation: current status and future agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, v. 22, n. 4, 2016, pp. 556-583. Doi: <https://doi.org/10.1108/IJEBR-08-2015-0183>
- MARTINS, G. A.; & THEÓFILO, C. R.** Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- MELLO, S. C.; 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 DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2018, Curitiba/PR. Anais [...]. Enanpad: Curitiba, 2018.
- MILLER, D.** The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, v. 29, n. 7, 1983, pp. 770-791. Doi: <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- MINTZBERG, H.; & WATTERS, J.** Of strategies deliberate and emergente. *Strategic Management Journal*, v. 6, 1985, pp. 257-272.
- 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. Doi: [10.5585/riae.v12i3.1988](https://doi.org/10.5585/riae.v12i3.1988)
- MORRIS, M. H.; LEWIS, P. S.; & SEXTON, D. L.** Reconceptualizing entrepreneurship: an input-output perspectives. *Advanced of Management Journal*, v. 59, n. 1, 1994, pp. 21-31.
- OLIVEIRA JUNIOR, B. M.** Impact of entrepreneurial orientation on strategic alliances and the role of top management. *Revista de Administração de Empresas*, v. 56, n. 3, 2016, pp. 315-329. Doi: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020160305>
- OLIVEIRA, A. G. de; OLIVEIRA, G. B. de.** Um estudo sobre a contribuição das micro e pequenas empresas na geração de emprego e renda brasileira. *Revista da FAE*, v. 9, n. 1, 2006, pp. 95-105.

PENZ, D.; AMORIM, B. C.; BEUREN, E. P.; NASCIMENTO, S.; & ROSSETTO, C. R. Da crise à oportunidade: uma análise da orientação empreendedora de brasileiros nos EUA. *Desenvolvimento em Questão*, v. 17, n. 46, 2019, pp. 45-55. Doi: [10.21527/2237-6453.2019.46.45-55](https://doi.org/10.21527/2237-6453.2019.46.45-55)

RAUCH, A.; WIKLUND, J.; LUMPKIN, G., & FRESE, M. 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](https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x)

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SANTA CATARINA. Decreto nº 562, de 17 de abril de 2020. Declara estado de calamidade pública em todo o território catarinense, nos termos do COBRADE nº 1.5.1.1.0 - doenças infecciosas virais, para fins de enfrentamento à COVID-19, e estabelece outras providências. Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=393952> Acesso em: jun. 2021.

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. Doi: [10.4013/base.2015.123.06](https://doi.org/10.4013/base.2015.123.06)

SCHUMPETER, J. A. The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. Harvard University Pres. Cambridge, MA, EUA, 1934.

SEBRAE (a). Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil, Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil>. Acesso em: jul. 2021.

SEBRAE (b). Anuário do trabalho na micro e pequena empresa. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf Acesso em: jul. 2021

SEMRAU, T.; AMBOS, T.; & KRAUS, S. Entrepreneurial orientation and SME performance across societal cultures: an international study. *Journal of Business Research*, v. 69, n. 5, 2016, pp. 1928-1932. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.082>

SHAN, P.; & SONG, M. Entrepreneurial orientation and performance: is innovation speed a missinglink? *Journal of Business Research*, Athens, v. 69, 2016, pp. 683-690. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.08.032>

SILVA, M. A.; GOMES, L. F.; & CORREIA, M. F. Cultura e orientação empreendedora: uma pesquisa comparativa entre empreendedores em incubadoras no Brasil e em Portugal. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 1, 2009, pp. 57-71. Doi: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552009000100005>

TALEBI, K.; REZAZADEH, A.; & NAJMABADI, A. SME alliance performance: the impacts of alliance entrepreneurship, entrepreneurial orientation, and intellectual capital. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, v. 24, n. 2, 2015, pp. 187-207. Doi: [10.1504/IJESB.2015.067286](https://doi.org/10.1504/IJESB.2015.067286)

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, v. 28, 2007, pp. 1319-1350. Doi: <https://doi.org/10.1002/smj.640>

TERJESEN, S.; HESSELS, J.; & LI, D. Comparative international entrepreneurship: a review and research agenda. *Journal of Management*, Stillwater, v. 42, n. 1, 2016, pp. 299-344. Doi: <https://doi.org/10.1177/0149206313486259>

WALES, J. W. Entrepreneurial orientation: a review and synthesis of promising research directions. *International Small Business Journal*, v. 34, n. 1, 2016, pp. 3-15. Doi: <https://doi.org/10.1177/0266242615613840>

WALES, W. J.; COVIN, J. G.; & MONSEN, E. Entrepreneurial orientation: the necessity of a multilevel conceptualization. *Strategic Entrepreneurship Journal*, v. 14, n. 4, 2020, pp. 639-660. Doi: <https://doi.org/10.1002/sej.1344>

WALES, W.; MARINO, V. K. G. L.; & SHIROKOVA, G. Entrepreneurial orientation: International, global and cross-cultural research. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*. v. 37, n. 2, 2019, pp. 95-104. Doi: [10.1177/0266242618813423](https://doi.org/10.1177/0266242618813423)

WIKLUND, J. The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, v. 24, n. 1, 1999, pp. 37-48. Doi: <https://doi.org/10.1177/104225879902400103>

ZAHRA, S. A.; & COVIN, J. G. Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, v. 10, 1995, pp. 43-58. Doi: [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)00004-E](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00004-E)



ZAHRA, S. A.; KURATKO, D. F.; & JENNINGS, D. F. Guest editorial: entrepreneurship and the acquisition of dynamic organizational capabilities. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, v. 23, n. 3, 1999, pp. 5-10. Doi: <https://doi.org/10.1177/104225879902300301>