

Análise da relação do desempenho de pequenas empresas com sua orientação empreendedora e a percepção de incerteza ambiental

Suzete Antonieta Lizote¹
Miguel Angel Verdinelli²
Elen Sauer Camozzato³
Fernanda Krüger Serafim⁴

Resumo: Este estudo, de caráter descritivo-correlacional, objetivou analisar a associação do desempenho de pequenas empresas com sua orientação empreendedora (OE) e a percepção de incerteza que os gestores têm do ambiente de negócios. Para OE trabalharam-se as dimensões propostas por Miller (1983), para ambiente a abordagem de Duncan (1972) e o desempenho foi mensurado subjetivamente. Após apresentar o marco teórico descreve-se o material e métodos. A percepção da incerteza ambiental categorizou-se conforme o modelo adotado, possibilitando realizar as Anovas. Para a OE, tomadas como variáveis dependentes, usaram-se os escores fatoriais gerados pela análise fatorial e, para o desempenho, a satisfação com os indicadores e sua soma. As correlações entre os escores fatoriais da OE e desempenho foram positivas e significantes. As regressões para o desempenho, utilizando as dimensões da OE e do ambiente, medido pela somatória das médias da percepção de intensidade e frequência das mudanças, indicam que eles influenciam positivamente.

Palavras-chave: Orientação empreendedora. Desempenho. Ambiente. Pequenas empresas.

1 Introdução

Nas pesquisas sobre administração estratégica das organizações um dos temas mais recorrente é seu desempenho, seja medido de maneira objetiva ou subjetiva, com dados reais ou a partir de percepções, respectivamente. Entre os determinantes mais abordados em conjunção com o desempenho encontra-se a influência que exerce o ambiente em que as entidades realizam suas atividades. Uma vez que suas propriedades, sendo comuns a todas as organizações que operam num mesmo mercado, podem ser determinantes de diferentes resultados conforme os recursos e capacidades disponíveis e os comportamentos estratégicos que sejam adotados. A conduta empresarial que se assuma deve promover ou facilitar as adaptações a serem feitas em conformidade com as mudanças ambientais que ocasionem incertezas. Neste sentido, um tipo particular de comportamento que vem sendo motivos 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

¹ Doutra em Administração e Turismo. Professora. UNIVALI. lizote@univali.br

² Doutor em Ciências. Professor. UNIVALI. nupad@univali.br

³ Mestranda em Administração. UNIVALI. xxxx@univali.br

⁴ Mestranda em Administração. UNIVALI. xxxx@univali.br

proativo, propensão a inovar e capacidade de assumir riscos. Portanto, a OE, também chamada de empreendedorismo corporativo, refere-se aos processos estratégicos que possibilitam às organizações dispor de bases próprias para tomar decisões.

No contexto descrito, este trabalho tem como objetivo geral analisar a relação da orientação empreendedora, em suas três dimensões básicas (proatividade, inovatividade e assunção de riscos), com o desempenho de pequenas empresas, mensurado subjetivamente, considerando a influência da incerteza ambiental. Para tanto se levantaram dados perceptivos dos gestores de um tipo de pequena empresa que está em franca ascensão no Brasil e no mundo, os chamados 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 respeito dos indicadores propostos. Paralelamente, na revisão constatou-se que os estudos das relações entre esses três constructos não tem sido explorados suficientemente, em especial para pequenas empresas, justificando assim a presente pesquisa.

Desta maneira, a originalidade e relevância do artigo estão, por um lado, na consecução de novas evidências empíricas respeito das relações entre os construtos propostos. Por outro, na proposição de articulações teóricas ainda parcialmente respondidas em estudos empíricos para a realidade brasileira.

Para tanto, a seguir desta introdução, é apresentado o marco teórico definido como necessário à compreensão da abordagem adotada, tratando dos construtos orientação empreendedora, e ambiente organizacional. Na seção seguinte se detalha o material e métodos utilizados, seguidos da descrição e análise dos dados, onde se mostram os resultados obtidos no estudo empírico. Por último, são feitas as considerações finais e disponibilizado o referencial bibliográfico citado na pesquisa.

2 Referencial Teórico

Nesta seção se apresenta base conceitual para o estudo, bem como as principais pesquisas empíricas sobre os temas abordados no trabalho: orientação empreendedora e ambiente 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 (COVIN; SLEVIN, 1989) 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

Organizadores:



ANEGEPE
Associação Nacional de Estudos
em Empreendedorismo e Gestão
de Pequenas Empresas

Realizadores:



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) a orientação empreendedora deve ser interpretada como uma característica das empresas, indo além do desempenho de um único indivíduo. Franco (2014) corrobora com estes conceitos afirmando que “organizações orientadas ao empreendedorismo fomentam um clima interno que favorece a iniciativa de funcionários para trazer soluções, propostas de mudanças e novas ideias para melhorar o trabalho, a qualidade, o desempenho e a eficácia de processos”.

Para Covin, Green e Slevin (2006) ela é mais percebida como um modo de gerenciamento da organização do que uma característica de seus projetos empreendedores, em particular pelo gerenciamento do crescimento. Rauch *et al.* (2009) definem gerenciamento empreendedor como uma capacidade distintiva para o crescimento constante e rentável. Complementam Freitas *et al.* (2012, p. 164), argumentado que “[...] a OE e o gerenciamento empreendedor são termos utilizados para caracterizar uma organização empreendedora, uma organização com postura empreendedora”.

Segundo Robinson *et al.* (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 (NETO; CORDEIRO, 2006). Hashimoto e Belê (2014) nos trazem que ainda há poucos estudos sobre o papel e a influência de alguns níveis hierárquicos quanto o estabelecimento de fatores que caracterizam orientação empreendedora nas organizações.

Há numerosos fatores, tanto internos como externos, que influenciam o sucesso de um programa de OE. Entre eles podem-se citar a atuação das pessoas envolvidas, com uma atenção maior aos funcionários dos níveis intermediários das organizações. Entendendo as variáveis que podem influenciar na percepção desses funcionários a organização aumentará as chances de chegar aos resultados almejados (HASHIMOTO, 2010).

O estudo desenvolvido por Cruz e Nordqvist (2012) sobre OE em empresas familiares aponta que as percepções do ambiente competitivo e da OE se correlacionam de forma diferenciada e os resultados mostram que as associações são mais forte quando a segunda geração está no comando. França *et al.* (2012) estudaram a OE como um indicador para caracterizar os intraempreendedores e suas percepções. No seu trabalho se mostra que a percepção pode variar conforme características dos funcionários, como a idade e seu tempo de serviço na organização, e se sugere que a percepção da OE acaba sendo mais exigente e criteriosa conforme os colaboradores adquirem maior experiência.

As pesquisas 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 (LUMPKIN; DESS, 1996); 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 (MILLER, 1983); e iii) assunção de riscos: uma dimensão que, segundo Venkatraman (1989), reflete o grau de risco em decisões de alocação de recursos, assim como na escolha de produtos e mercados.

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 o crescimento e 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: agressividade e autonomia. A primeira se manifesta quando se busca alcançar, a qualquer custo, uma maior participação de mercado (VENKATRAMAN, 1989). Lumpkin e Dess (2001) apontam que a agressividade é uma resposta a ameaças. Já a 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 (LUMPKIN; COGLISER; SCHNEIDER, 2009).

Lumpkin e Dess (1996) 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. Numa pesquisa recente de Reis Neto *et al.* (2013) se assinala que pequenas empresas varejistas chegam a um maior desempenho empresarial quanto maior for sua orientação empreendedora e a capacidade de marketing. No presente estudo com pet shops se optou por trabalhar a OE desde a visão original de Miller (1983), considerando as três dimensões por ele definidas: proatividade, inovatividade e assunção de riscos.

2.2 Ambiente Organizacional

O ambiente de negócio das empresas está envolvido por uma rede de relacionamentos e influências e, para as organizações contemporâneas, esse ambiente tem passado por profundas modificações. Ainda, por essas mudanças serem dinâmicas necessitam de monitoramento contínuo (CANCELLIER *et al.*, 2009). De acordo com Duncan (1972), os elementos que constituem o ambiente das organizações são os fatores internos e externos. Os primeiros podem ser representados pelas pessoas e suas habilidades, capacidades, conflitos, bem como os objetivos e metas organizacionais. Os externos podem ser caracterizados pelos clientes, fornecedores, concorrentes, governo, dentre outros. Todos os elementos que estão fora dos limites da organização e que podem afetá-la constituem o ambiente organizacional externo.

As pesquisas referentes a esse constructo têm sua origem no movimento sistêmico, a partir dos estudos do biólogo Ludwing Von Bertalanffy, que influenciaram diversas áreas do conhecimento (BATAGLIA *et al.*, 2006). Faz pouco mais de duas décadas Dess e Rasheed (1991) ressaltaram 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 essas dimensões deviam ser medidas; e, incerteza quanto aos efeitos de cada dimensão ambiental sobre as estratégias organizacionais, estruturas, processos, resultados, etc.

Pode-se conceituar ao ambiente como tudo que está em volta da organização, porém que influencia ou pode influenciá-la (HALL, 1991). Daft (2002) enfatiza que ele é a reunião dos fatores externos que os administradores levam em consideração para tomar suas decisões. Segundo o autor, existem duas maneiras pelas quais o ambiente externo influencia as organizações: a primeira é a necessidade de se ter informações atuais sobre seu comportamento para a tomada de decisões, e a segunda é a necessidade de obter recursos vindos do ambiente. Entretanto, conforme aponta Oliveira (2002), o ambiente não é um conjunto estável, uniforme e disciplinado, mas bastante dinâmico em que atuam constantemente grande quantidade de forças, de diferentes dimensões e naturezas, em direções distintas, e que muda a cada momento, pelo fato de cada uma delas interferirem, influenciarem e interagirem com as demais.

Para sistematizar o estudo do ambiente alguns trabalhos buscaram definir suas dimensões relevantes. Assim, Dess e Beard (1984) identificaram três dimensões ambientais consideradas importantes, com as que Sharfman e Dean Jr. (1991) corroboraram: a complexidade, o dinamismo, e a munificência. Desde esta ótica, o número e sofisticação dos elementos que estão no ambiente tornam seu entendimento mais complexo, já o dinamismo compreende sua instabilidade ou bem a previsibilidade, e o nível de recursos disponíveis determina sua munificência.

A complexidade ambiental pode-se definir pela heterogeneidade ou amplitude das atividades essenciais de uma organização, bem como pelo grau e sofisticação do conhecimento requerido para isso (PORTO *et al.*, 2009; CARVALHO, 2011). De acordo com Duncan (1972) a complexidade faz parte da incerteza ambiental, sendo considerada uma de suas dimensões. Pode-se considerar que um ambiente complexo envolve diversos relacionamentos interativos para a tomada de decisão e exige um elevado grau de abstração para produzir planejamentos gerenciáveis (DUNCAN, 1972; ALDRICH, 1979; DESS; BEARD, 1984). Lukas *et al.* (2001), referem-se à complexidade como a quantidade de conhecimento, recursos e capacidades necessárias para atuar no ambiente competitivo.

Por sua vez, devido à variabilidade e imprevisibilidade dos elementos ambientais que impactam diretamente nos componentes organizacionais pode-se considerar o dinamismo como a dimensão mais relevante do ambiente, pois exige total flexibilidade por parte das empresas (DESS; BEARD, 1984). Em um ambiente altamente dinâmico, as frequentes mudanças na demanda dos clientes, tecnologia e práticas de negócios exigem que as organizações modifiquem continuamente seus produtos e serviços a fim de se manterem competitivas.

Miles, Snow e Pfeffer (1974) consideram que a falta de padrões e a imprevisibilidade são as medidas observáveis de um ambiente dinâmico. Contudo, é necessário fazer distinção entre taxa de mudança e incerteza ambiental, pois a primeira é previsível e não causa incerteza nas decisões, muito menos nos processos da organização; a segunda além da imprevisibilidade (JURKOVICH, 1974) inclui a complexidade (DUNCAN, 1972). Outros autores tratam o dinamismo como o nível de volatilidade no ambiente competitivo (HARRINGTON; KENDALL, 2007) ou associando-o à incerteza, como discontinuidades tecnológicas e alterações dos concorrentes ou ainda de fornecedores. O trabalho de Tsuja e Mariño (2013) demonstra que o ambiente incerto promove a inovação técnica enquanto que o ambiente complexo promove a inovação técnica e a administrativa.

A munificência ambiental para Dess e Beard (1984) e Sharfman e Dean (1991) é uma importante dimensão do ambiente que diz respeito à escassez ou abundância de recursos necessários. Já Starbuck (1976), em sua visão, apontava que o nível de munificência ambiental retrata quanto um ambiente consegue suportar o crescimento sustentável. Assim, as empresas dependem do ambiente em que estão inseridas e para amenizar essa dependência, esclarecem Macedo e Bataglia (2012), procuram adquirir controle sobre os recursos externos vitais para não ficarem vulneráveis. Segundo Castrogiovanni (1991) na avaliação da munificência deve-se incluir o desenvolvimento ou declínio do mercado, bem como as ameaças e oportunidades e a disponibilidade de recursos.

Outra contribuição significativa para o entendimento do ambiente foi o trabalho de Duncan (1972). Segundo suas observações, ao se analisar o comportamento dos gestores nas tomadas de decisão deve ser considerada a totalidade de fatores físicos e sociais que são levados em conta, sendo a incerteza uma consequência da falta de previsibilidade do resultado de um determinado evento. Ou seja, o autor procurou identificar as características do ambiente organizacional que influenciam na tomada de decisão diante a variável incerteza e afirmou que os gestores das firmas que operam em ambientes mais complexos têm maior percepção de incerteza.

A proposta de Duncan (1972) considera os fatores e componentes em três aspectos: número no ambiente, similaridade entre eles e o ritmo de mudança. Para caracterizar uma organização quanto a sua maneira de entender a incerteza ambiental trabalha-se com dois aspectos relativos à percepção: a frequência com que a mudança acontece e a importância que ela tem para a empresa. Desse modo, os tópicos considerados para sua avaliação são mensurados através de uma escala que contempla ambos os aspectos assinalados e, a partir deles, são definidas duas dimensões. A relacionada com a frequência é a que considera ao ambiente como dinâmico ou estático e a vinculada com a intensidade refere-se à dimensão simples ou complexa.

Conforme as opções efetuadas para o estudo das influências ambientais diretas ou indiretas no desempenho das organizações o ambiente, segundo a perspectiva de Dess e Rasheed (1991), pode ser mensurado através de medidas objetivas, como o fizeram Tosi, Aldg e Storey (1973), Neil *et al.* (1982), Hambrick (1983) e Dess e Beard (1984), entre outros, ou através de medidas subjetivas, utilizando mensurações de percepção a partir de fontes dentro da organização (LAWRENCE; LORSCH, 1967; DUNCAN, 1972). Para desenvolver a presente pesquisa com pet shops escolheu-se trabalhar com o modelo de Duncan (1972), avaliando como os gestores dessas pequenas empresas percebem a frequência das mudanças no ambiente de seu negócio e a intensidade com que elas acontecem. Os fatores considerados foram: concorrentes, clientes, fornecedores, aspectos econômicos, aspectos tecnológicos, aspectos regulatórios, aspectos socioculturais e demografia.

3 Material e Métodos

Os dados deste estudo foram gerados através de uma *survey* com questionário com gestores de pet shops que funcionam no Estado de Santa Catarina. O instrumento de pesquisa contemplava 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 itens a serem respondidos numa escala tipo Likert sobre dois aspectos: a frequência com que são percebidas as mudanças ambientais e a intensidade das mesmas. Os oito itens foram: 1) Concorrentes; 2) Clientes; 3) Fornecedores; 4) Aspectos econômicos; 5) Aspectos tecnológicos; 6) Aspectos regulatórios; 7) Aspectos socioculturais; e, 8) Demografia. O bloco direcionado a medir a satisfação com o desempenho tinha cinco afirmativas a serem respondidas por uma escala de concordância. Os assuntos contemplados foram: vendas de produtos e serviços (VPS), manutenção dos clientes (MC), captação de novos clientes (CNC), equipe de trabalho (ET) e lucratividade (LU). Finalmente, o bloco relativo à orientação empreendedora estava composto por dezesseis afirmativas, a serem respondidas por uma escala de concordância, que foram utilizados por Escobar, Lima e Verdinelli (2012). As cinco primeiras afirmações (PR1 a PR5) se referiam à proatividade; as seis seguintes (IN1 a IN6) à inovatividade e as cinco últimas (AR1 a AR5) à assunção de risco. As escalas para todas as respostas sempre foi de cinco pontos.

As informações coletadas organizaram-se numa planilha eletrônica Excel® e se importaram aos softwares SPSS® e Statística®, com os que se efetuou o pré-tratamento dos dados seguindo as recomendações de Hair Jr. *et al.* (2009). Foram avaliados os dados faltantes, presença de dados espúrios e erros de digitação. Cento e sessenta e duas empresas entregaram os questionários preenchidos, entretanto houve alguns com dados omissos.

No construto ambiente faltaram sete dados, para o construto desempenho um e em relação à orientação empreendedora quatro, perfazendo um total de doze células da matriz que ficaram em branco. Como esse número é bem menor ao valor de 10% tomado como limite para ser aceitável se procedeu a preencher os dados faltantes pela mediana do item. Os *outliers*, calculados com um coeficiente de 1,5 desvios, foram avaliados através da função gráfica *Box Plots* do software Statística. Considerando que seu número foi pequeno, quarenta e oito ao total, optou-se por mantê-los. Também se verificou que não existiam erros de digitação.

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, em módulo, de até 2 em assimetria e até 7 em curtose podem ser considerados quase normais. Confirmou-se que nenhum valor ultrapassou tais limites e, como resultado dos procedimentos descritos, a base final de dados ficou composta por cento sessenta e duas (162) empresas, dispostas nas linhas, mensuradas por dezesseis variáveis do ambiente, cinco de desempenho e dezesseis da orientação empreendedora, totalizando trinta e sete (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 Fidell (2001), ela pode ser utilizada para criar variáveis independentes ou dependentes que podem ser utilizadas posteriormente em outros modelos, como os de correlação e de regressão.

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. Para a extração dos

fatores se usou o método de componentes principais, que não requer multinormalidade, e o critério de Kaiser. A variância extraída devia ser maior ou igual a 50% e as 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 conjunta para o constructo considerando-se os somente os itens selecionados. Com a solução obtida se fez a rotação varimax normalizada e também se calculou o alfa de Cronbach. Com essa configuração extraíram-se os escores fatoriais para as empresas para realizar as análises subsequentes. 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 iguais ou inferiores à média da frequência caracterizam ambientes estáticos, e acima da média como dinâmicos. Respeito da intensidade, valores iguais ou menores à média se classificam como simples e os maiores como complexos. Com esse procedimento 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 foram usadas como preditores nas Anovas do desempenho e da orientação empreendedora. Ao se verificar a existência de diferenças significativas nas comparações simultâneas se usou o teste de Scheffé para as comparações pareadas.

4 Resultados

Inicialmente avaliou-se se a orientação empreendedora (OE) mostrava-se 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 mais bem a refletiam e após fez-se o processamento conjunto dos dados da OE. O resultado é 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.

	PR3	PR4	PR5	IN2	IN3	IN4	IN5	AR1	AR3	AR4	% da Var.
Fator 1	-0,1	0,2	0,3	0,699	0,623	0,820	0,633	0,2	-0,1	0,0	21,55
Fator 2	0,1	0,2	0,0	0,0	-0,2	0,2	0,1	0,699	0,663	0,769	16,92
Fator 3	0,755	0,718	0,590	0,3	0,1	-0,2	0,1	-0,1	0,2	0,3	17,86

Fonte: dados da pesquisa.

Devido ao caráter exploratório da análise fatorial, neste processamento conjunto optou-se por incluir PR5 uma vez que a diferença é mínima, respeito do valor tomado como limite, que é 0,6. 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. Na Tabela 2 se apresentam as médias, desvios padrões e coeficientes de variação para cada um dos oito itens considerados, segundo a frequência e intensidade.

O número de organizações que percebem o ambiente como estático-simples (ES) foram 41; estático-complexo (EC) 20; dinâmico-simples (DS) 37; e, como dinâmico-complexo (DC) 64. Percebe-se que há um claro predomínio de empresas que se localizam nos campos estático-simples e dinâmico-complexo. Os campos um e quatro na representação gráfica proposta por Duncan (1972). Estes resultados foram semelhantes aos encontrados em outros estudos, como os achados de Lizote *et al.* (2012) e Hinckel, Mariano e Muniz (2014).

Tabela 2 – Pontuações dadas, médias, desvios padrões e coeficientes de variação dos oito itens considerados segundo a frequência e a intensidade.

Aspectos ambientais	Frequência								Intensidade							
	1	2	3	4	5	Média	dp	CV	1	2	3	4	5	Média	dp	CV
Concorrentes	9	8	56	53	36	3,61	1,06	0,29	3	1	23	87	48	4,09	0,79	0,19
Clientes	6	6	13	64	73	4,19	0,99	0,24	5	4	21	44	88	4,27	0,99	0,23
Fornecedores	25	9	38	48	42	3,45	1,35	0,39	3	4	18	64	73	4,23	0,88	0,21
Asp. econômicos	0	3	44	70	45	3,97	0,79	0,20	5	9	20	33	95	4,26	1,07	0,25
Asp. regulatório	0	13	28	70	51	3,98	0,90	0,23	3	0	20	62	77	4,30	0,83	0,19
Asp. tecnológicos	9	2	24	95	39	3,78	0,93	0,25	2	0	12	16	132	4,70	0,71	0,15
Asp. sociocultural	2	2	24	95	39	4,03	0,74	0,18	0	9	1	81	71	4,32	0,76	0,17
Demografia	1	1	55	69	36	3,85	0,79	0,21	2	6	19	75	60	4,14	0,86	0,21

Fonte: dados da pesquisa.

Definidas as características dos pet shops, conforme a percepção do ambiente que manifestaram os respondentes, as mesmas 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 assunção de risco e o terceiro a proatividade.

Os resultados das Anovas da satisfação com o desempenho expõem-se na Tabela 3. Sempre que houve significância nas comparações simultâneas ($p < 0,05$) se fez o teste a *posteriori* de Scheffé. Em geral, como o indica a soma de todos os indicadores, os pet shops que percebem o ambiente como dinâmico-complexo encontram-se mais satisfeitos, sendo iguais aos que têm uma percepção do ambiente como dinâmico-simples. Entretanto para a lucratividade são os que percebem o ambiente como estático complexo os mais satisfeitos.

Tabela 3 – Anovas da satisfação com o desempenho. Teste F na comparação simultânea e teste *a posteriori* de Scheffé

Indicador	Grupo	F(3, 158)	p	Comparação
Vendas de produtos e serviços	VPS	6,7920	0,00025	DC=DS=ES; ES=EC; DC=DS>EC
Manutenção dos clientes	MC	6,0073	0,00067	DC>ES
Captação de novos clientes	CNC	5,6563	0,00105	DC>ES
Equipe de trabalho	ET	16,734	0,0000	DC=DS=ES>EC
Lucratividade	LU	3,7723	0,01192	DC=DS=ES; EC=DS; EC>ES=DC
Soma dos cinco indicadores	Σ	9,7673	0,00001	DC=DS>EC=ES

Legenda: DC: dinâmico-complexo; DS: dinâmico-simples; EC: estático-complexo; ES: estático-simples.
Fonte: dados da pesquisa.

Na Tabela 4 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. Conforme se observa na Tabela 4 nem inovatividade nem assunção de riscos mostram significância na comparação simultânea. Entretanto, ao comparar somente os valores da proatividade há diferenças entre os que percebem o ambiente como dinâmico. Ao fazer a Anova considerando apenas os pet shops que tem aquela percepção verifica-se que tem médias maiores os que consideram o ambiente como simples (DS).

Tabela 4 – Anovas da orientação empreendedora. Teste F na comparação simultânea e teste *a posteriori* de Scheffé.

Indicador	Grupo	F(3, 158)	p	Comparação
Inovatividade	IN	1,4785	0,22248	DC = DS = EC = ES
Assunção de Riscos	AR	2,4207	0,06809	DC = DS = EC = ES
Proatividade	PR	3,5960	0,01498	DS > DC; DC = EC = ES
Proatividade	PR	12,538	0,00061	DS > DC

Legenda: DC: dinâmico-complexo; DS: dinâmico-simples; EC: estático-complexo; ES: estático-simples.
Fonte: dados da pesquisa.

Ao efetuar a análise fatorial exploratória dos dados do desempenho obtiveram-se dois fatores. No primeiro se agruparam os itens vendas de produtos e serviços, manutenção de clientes e captação de novos clientes. No segundo 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 exibidos na Tabela 5, 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, incluindo vendas, manutenção e captação de clientes (sf.VC) e para equipe e lucratividade (sf.EL).

Tabela 5 – Correlação entre desempenho, orientação empreendedora e ambiente.

	sf.IN	sf.PR	sf.AR	Int	Freq	Amb
sf.VC	0,194	0,227	0,174	0,153	0,382	0,311
	p=0,041	p=0,016	p=0,066	p=0,108	p=0,000	p=0,001
sf.EL	0,183	0,179	0,207	0,158	0,346	0,293
	p=0,053	p=0,059	p=0,029	p=0,097	p=0,000	p=0,002

Fonte: dados da pesquisa.

Da análise da tabela se constata que os constructos OE e desempenho, expressos pelos escores fatoriais, se relacionam positivamente todos entre si com uma significância de 10%, mas para 5% só há correlação para algumas dimensões da OE. Já o ambiente mostra associação quando mensurado pelas médias da frequência e pela soma das médias de intensidade e frequência.

Estudos empíricos de 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), Hinckel *et al.* (2014), 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:

$$1) \text{ sf.VC} = \beta_0 + \beta_1 \text{ sf.IN} + \beta_2 \text{ sf.PR} + \beta_3 \text{ sf.AR} + \varepsilon$$

$$2) \text{ sf.EL} = \beta_0 + \beta_1 \text{ sf.IN} + \beta_2 \text{ sf.PR} + \beta_3 \text{ sf.AR} + \varepsilon$$

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 tem significância ao 5% a inovatividade e a proatividade, com um coeficiente de determinação ajustado de 9,49%. Para a segunda equação a assunção de risco é o preditor significativo e seu coeficiente de determinação ajustado é de 8,38%.

Os resultados exibidos na Tabela 6a e 6b são essas equações com a inclusão da variável percepção do ambiente, medido como soma das médias da intensidade e da frequência.

Tabela 6 – Coeficientes de regressão e significância para o desempenho expresso pelas vendas e clientes (6a) e pela equipe e lucratividade (6b).

a) Variável dependente: sf.VC R= 0,4693; R ² = 0,2203; R ² ajust= 0,1835 F(4,107)=7,2783 p<0,00003				b) Variável dependente: sf.EL R= 0,4381; R ² = 0,1920; R ² ajust= 0,1617 F(4,107)=6,3545 p<0,00013			
N = 112	B	t (107)	valor p	N = 112	B	t (107)	valor p
Intercepto	-3,031	-3,675	0,000	Intercepto	-2,776	-3,306	0,001
sf.IN	0,159	1,848	0,067	sf.IN	0,151	1,727	0,087
sf.PR	0,24	2,807	0,006	sf.PR	0,192	2,212	0,029
sf.AR	0,183	2,142	0,034	sf.AR	0,216	2,482	0,015
Amb	0,362	3,587	0,001	Amb	0,341	3,323	0,001

Fonte: dados da pesquisa.

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 (p=0,034) junto com a proatividade (p=0,005). O coeficiente de determinação ajustado chega a 18,35%.

Quando se trata do 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) junto com a assunção de risco (p=0,015). Nesta configuração a capacidade preditiva da equação medida pelo R² ajustado, que 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).

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 no 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 na 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, a percepção do ambiente pelos gestores não apresenta diferenças para as médias das pontuações atribuídas nem à inovatividade nem à assunção de riscos. No entanto se ocorrem diferenças na comparação simultânea quanto se trata da proatividade. Nesse caso as maiores pontuações foram dadas pelos gestores que percebem maior frequência nas mudanças ambientais, isto é, os que consideram ao ambiente como dinâmico. E ao contrastar somente os 101 pet shops que consideram ao ambiente como dinâmico se constata que as maiores médias foram para os que consideram as mudanças com baixa intensidade (DS).

A influência da percepção do ambiente sobre o desempenho é mais evidente que para a OE, pois para os cinco indicadores verificam-se diferenças significantes. O mesmo acontece ao trabalhar com o somatório das pontuações dadas a os indicadores. A lucratividade é único

indicador onde as médias dos que consideram ao ambiente como estático-complexo foram maiores, superando aos que o percebem como estático-simples e dinâmico-complexo. 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 deve 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).

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.

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, possibilitando contribuir de modo efetivo para a área do empreendedorismo, em especial na vertente da orientação empreendedora.

Referências

- ALDRICH, H. E. **Organizations and environments**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1979.
- BATAGLIA, W. *et al.* Implicações das teorias ambientais para a administração estratégica. *In: Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação e Pesquisa em Administração. XXX EnANPAD, Anais...*, 2006.
- CANCELLIER, E. L. P. L.; ALBERTON, A.; SILVA, A. B. da.; MARCON, R. O monitoramento de informações estratégicas do ambiente externo em pequenas empresas. **Revista Ibero-americana de estratégia**, v. 8, n. 1, p. 28-51, 2009.
- 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.
- CASTROGIOVANNI, G. J. Environmental munificence: A theoretical assessment. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 3, p. 542-563, 1991.
- 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, p. 57-82, 2006.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 16, n.1, p. 7-26, 1991.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 75-87, 1989.

- CRUZ, C; NORDQVIST, M. Entrepreneurial orientation in family firms: a generational perspective. **Small Business Economics**, v. 38, n.1, p. 33-49, 2012.
- DAFT, R. L. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- DESS, G. G., BEARD, D. W. Dimensions of organizational task environments. **Administrative Science Quarterly**, n. 29, p. 52-73, 1984.
- 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, p. 677-695, 1997.
- DESS, G. G.; RASHEED, A. M. A. Conceptualizing and measuring organizational environment: A critique and suggestions. **Journal of Management**, v. 17, n. 4, p. 701-710, 1991.
- DUNCAN, R. B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, p. 313-327, 1972.
- 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 - EGEPE. Florianópolis, **Anais...**, VII EGEPE, 2012.
- FINNEY, S. J.; DiSTEFANO, C. Non-normal and categorical data in structural equation modeling. *In*: G. R. HANCOCK; R. O. MUELEER. **Structural equation modeling: a second course**. Charlotte: Information Age Publ., 2006.
- 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 Pequena Empresa**, v.1, n. 3, p. 78-103, 2012.
- FRANCO, M. M. S. Liderança empreendedora e práticas de RH: um estudo sobre a eficácia na promoção do empreendedorismo corporativo. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 3, p. 104-128, 2014.
- FREITAS, H.; MARTENS, C. D. P.; BEHR, A. Elementos para guiar ações visando à orientação empreendedora em organizações de software. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 2, p. 163-179, 2012.
- HAIR Jr., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed., Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HALL, R. H. **Organizations: Structures, Processes, and Outcomes**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991.
- HAMBRICK, D. High profit strategies in mature capital goods industries: a contingency approach. **Academy of Management Journal**, v. 26, n. 4, p. 687-707, 1983.
- HARRINGTON, R. J.; KENDALL, K. W. Uncovering the interrelationships among firm size, organizational involvement, environmental uncertainty, and implementation success. **International Journal of Hospitality & Tourism Administration**, v. 8, n. 2, p.1-24, 2007.
- HASHIMOTO, M. Espírito empreendedor nas organizações. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- HASHIMOTO, M.; BELÊ, E. A importância dos gerentes na orientação empreendedora. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 2, p. 120-144, 2014.

- HINCKEL, N. C.; MARIANO, A. L.; MUNIZ, L. Orientação Empreendedora e o Desempenho Organizacional: Um Estudo nas Unidades Operativas do SENAC de Santa Catarina. *In: Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - EGEPE. Goiânia, Anais...*, VIII EGEPE, 2014.
- JOGARATNAN, G. Entrepreneurial orientation and environmental hostility: an assessment of small, independent restaurant businesses. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 26, p. 258-277, 2002.
- JURKOVICH, R. A core typology of organizational environments. **Administrative Science Quarterly**, v. 19, p. 380-394, 1974.
- LAWRENCE, P.; LORSCH, J. **Organization and environment**. Cambridge MA: Harvard University Press, 1967.
- LIZOTE, S. A.; GAUCHE, S; ROSSETTO, C. R.; VERDINELLI, M. A. Relação entre orientação empreendedora, desempenho e ambiente a partir da percepção dos gestores de cooperativas. Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais...**, XXXVI EnANPAD, 2012.
- LUKAS, B. A.; TAN, J. J.; HULT, G.; THOMAS, M. Strategic fit in transitional economies: the case of China's electronics industry. **Journal of Management**, v. 27, n. 4, 409-429, 2001.
- LUMPKIN, G. T.; COGLISER, C. C.; SCHNEIDER, D .R. Understanding and measuring autonomy: an entrepreneurial orientation perspective. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 33, n. 1, p.47-69, 2009.
- 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, n. 5, p. 429-451, 2001.
- LUMPKIN, G.; DESS, G.G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Journal**, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.
- MACEDO, A. D.; BATAGLIA, W. A relação entre ambiente organizacional e imitação entre empresas. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 10, n. 2, p. 229-253, 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.
- MELLO, S. C. B.; PAIVA JR., F. G.; SOUZA NETO, A. F.; 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. Anais...*, XXVIII EnANPAD, 2004.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C.; PFEFFER, J. Organization-Environment: Concepts and Issues. **Industrial Relations**, v. 13, n. 3, p. 244-264, 1974
- MILLER, D. The Correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v 29, n. 7, p. 770-791, 1983.
- NEIL H. SNYDER, N. H.; GLUECK, W. F. Can environmental volatility be measured objectively? **Academy of Management Journal**, v. 25, n. 1, p. 185-192, 1982.
- NETO, A. F. S.; CORDEIRO, A. T. Orientação empreendedora, incubação e redes de empresas vis-à-vis competências mercadológicas e desempenho: um estudo em empresas de base tecnológica. *In: Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação e Pesquisa em Administração. Anais...*, XXX EnANPAD, 2006.

- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 17.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- PORTO, E. C.; BRITO, L. A. L.; SILVA, A. A. da; BATAGLIA, W., BRITO, E. Z. Ambientes Organizacionais: uma Proposta de Classificação com uso de Munificência, Dinamismo e Complexidade. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 6, p. 101-119, 2009.
- RAUCH, A.; WIKLUND, J.; LUMPKIN, G. T.; FRESE, M. Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 33, n. 3, p.761-781, 2009.
- REIS NETO, J. F.; MUNOZ-GALLEGO, P. A.; SOUZA, C. C.; RODRIGUES, W. O. P. As conexões entre orientação empreendedora, capacidade de marketing e a percepção do desempenho empresarial: evidências empíricas das micro e pequenas empresas varejistas. **RAM - Revista de Administração Mackenzie [online]**, v. 14, n. 3, p. 236-271, 2013.
- ROBINSON, P. B.; STIMPSON, D. V.; HUEFNER, J. C.; HUNT, H. K. An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. **Entrepreneurship: theory & practice**, v. 15, n. 4, p. 13-32, 1991.
- ROSENBUSCH, N.; BAUSCH, A.; GALANDER, A. The impact of environmental characteristics on firm performance: a meta-analysis. **Academy of Management**, Proceeding, p. 1-6, 2007.
- SHARFMAN, M. P.; DEAN JR., J. W. Conceptualizing and measuring the organizational environment: a multidimensional approach. **Journal of Management**, v. 17, n.4, p. 681-700, 1991.
- STARBUCK, W. H. Organizations and their environments. *In*: M. D. DUNNETTE (ed.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Chicago: RandMcNally, p. 1069-1123, 1976.
- TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. **Using Multivariate Statistics**. 4. ed., Boston: Allyn and Bacon, 2001.
- TOSI, H.; ALDAG, R.; STOREY, R. On the measurement of the environment. **Administrative Science Quarterly**, v. 18, p. 27-36, 1973.
- TSUJA, P. Y.; MARIÑO, J. O. The influence of the environment on organizational innovation in service companies in Peru. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 15, n. 49, p. 582-600, 2013.
- VENKATRAMAN, N. Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality and measurement. **Management Science**, v. 35, n. 8, p. 942-962, 1989.
- WIKLUND, J., SHEPHERD, D. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. **Journal of Business Venturing**, v. 20, n. 1, p.71-91, 2003.
- ZAHRA, S. A. A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour: a critique and extension. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 16, n. 4, p. 5-21, 1993.
- ZAHRA, S. A.; COVIN, J. G. Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: a longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**. v. 10, p. 43-58, 1995.