

# DIMENSÕES DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E O IMPACTO NO DESEMPENHO DE EMPRESAS INCUBADAS

*ENTREPRENEURIAL ORIENTATION CONSTRUCT AND THE IMPACT ON  
PERFORMANCE OF COMPANIES IN TECHNOLOGICAL INCUBATORS*

**ANA CLARISSA MATTE  
ZANARDO DOS SANTOS**  
aclarissa@cpovo.net

**MAISE SOARES PEREIRA  
DA CRUZ ALVES**  
maisesp@gmail.com

**CLAUDIA CRISTINA  
BITENCOURT**  
claudiacb@unisinos.br

## RESUMO

Um dos caminhos que tem sido apontado para aproveitar oportunidades e sobreviver em mercados de alta concorrência é a capacidade de empreender: novos produtos, modelos, processos, mercados. O conceito de Orientação Empreendedora (OE) surge na identificação de posturas ou comportamentos organizacionais que possam propiciar maior ou menor capacidade de empreender. O objetivo deste estudo é investigar a importância das dimensões de OE propostas por Miller (1983) e complementadas por Lumpkin e Dess (1996) e sua influência conjunta ou independente para o desempenho de empresas instaladas em incubadoras tecnológicas da região sul do Brasil. Os dados foram coletados por meio de um questionário com 20 questões que foram respondidas a partir de uma escala do tipo Likert de 7 pontos. Responderam ao questionário, disponibilizado na web, 109 empresas em um universo de 75 incubadoras instaladas na região sul do Brasil. Utilizando a técnica estatística de modelagem de equações estruturais, pode-se perceber que as cinco dimensões da OE atuam de forma independente nas empresas incubadas e o comportamento inovador é a dimensão mais significativa para a *performance*. Por outro lado, percebeu-se que a propensão ao risco impacta negativamente na *performance* organizacional, sinalizando uma postura conservadora em um ambiente que demanda um perfil inovador.

**Palavras-chave:** orientação empreendedora, incubadora tecnológica, *performance* organizacional.

## ABSTRACT

The capability to entrepreneur has been highlighted as an effective way to leverage opportunities and give subsidies for companies to survive in a high competition markets. This capability includes rethinking about new products, models, processes and markets. The concept of Entrepreneurial Orientation (EO) arises in identifying organizational attitudes and behaviors that might provide greater or lesser capability to entrepreneur. This paper aims at analyzing the importance of the entrepreneurial orientation dimensions proposed by Miller (1983) and complemented by Lumpkin and Dess (1996) and their influence in the performance of technological incubators in the southern Brazil. The data were collected by a questionnaire with 20 questions following the Likert scale composed by 7 points. 109 companies from a universe of 75 incubators answered the questionnaire available in the website. Using the statistical technique of structural equation modeling, we could conclude that (i) the five dimensions act independently and (ii) innovativeness is the dimension that acts more significantly in the companies' performance. However, we also conclude that risk negatively impacts in performance, indicating a conservative behavior in an innovative context.

**Keywords:** entrepreneurial orientation, technological incubator, organizational performance.

## INTRODUÇÃO

Rentabilidade e *performance* empresarial podem ser entendidas como objetivos últimos de organizações que esperam lucro de suas operações. Diante de cenários competitivos, alvos de crescimento e participação de mercado são perseguidos para a consecução de tais metas.

Um dos caminhos para se aproveitar oportunidades e sobreviver em mercados de alta concorrência tem sido apontado como a capacidade de empreender: novos produtos, modelos, processos, mercados, etc. Para Schumpeter (1936, 1952), um dos maiores difusores e precursores dessa ideia abrangente de inovação, este deve ser o único caminho possível para o estímulo e crescimento da atividade econômica.

Como resultados tardios das ideias geradas desde os anos de 1930, os estudos sobre empreendedorismo se intensificaram nas últimas três décadas, englobando outras características além da capacidade de inovação. Começando por entender perfis empreendedores individuais (Smith, 1967 in Jogaratnam *et al.*, 1999; Mintzberg e Waters, 1985), a visão de empreendedorismo passou a ser investigada como uma função organizacional, tendo como um de seus trabalhos seminais o estudo de Peterson e Berger (1971) sobre a indústria de música popular. Desde então, os estudos de Miller e Friesen (1982), Miller *et al.* (1982), Miller (1983) e Covin e Slevin (1989) têm influenciado toda a produção acadêmica, fornecendo conceitos-chave e instrumentos para pesquisa empírica sobre o tema.

Além das iniciativas de inovação, esses autores avaliaram determinadas posturas corporativas, por considerarem o empreendedorismo um fenômeno essencialmente comportamental, ou seja, não são suas características, mas suas ações que fazem uma organização ser empreendedora ou não. Tal comportamento posiciona as empresas em um *continuum* entre altamente conservadoras ou altamente empreendedoras (Covin e Slevin, 1989). Posturas ou comportamentos organizacionais, pesquisados por um número cada vez maior de autores, têm formado o conceito de Orientação Empreendedora (OE) e se tornado questão central de pesquisa na área de empreendedorismo.

O objetivo deste artigo é avaliar a contribuição da OE para a *performance* organizacional em empresas instaladas em incubadoras tecnológicas da região sul do Brasil, identificando as influências do construto e de suas dimensões individuais.

Contrário ao que se pensava, existe uma postura conservadora nas empresas incubadas que, mesmo fazendo parte de um ambiente tecnológico, têm agido de maneira mais conservadora, evitando o risco inerente ao negócio.

Para tanto, o artigo divide-se em: (i) definição do conceito de OE e suas dimensões; (ii) apresentação das diferentes naturezas do construto e implicações na *performance* empresarial; (iii) definição das hipóteses de pesquisa; (iv) procedimentos metodológicos; (v) apresentação e discussão dos resultados, seguidos da (vi) conclusão e limitações do estudo.

## ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA ORGANIZACIONAL

Mais do que a identificação de oportunidades inexploradas para gerar mudanças, a OE define a exploração dessas oportunidades. Isso envolve processos, práticas e a tomada de ação, que vão além da ideia original do empreendedorismo (Lumpkin e Dess, 1996).

Como construto organizacional, a OE, apresenta um vasto conjunto de terminologias (Jennings e Lumpkin, 1989; Davis, 2007): postura empreendedora, postura estratégica, orientação estratégica. Ainda assim, sua operacionalização tem sido bastante consistente nas dimensões propostas por Miller (1983) e refinadas em instrumento empírico por Covin e Slevin (1989), destacando-se: comportamento inovador, proatividade e propensão a correr riscos.

O comportamento inovador, considerado item essencial presente em todas as formas de empreendedorismo (Covin e Miles, 1999), representa o desenvolvimento de novos produtos, processos, tecnologias, sistemas, plantas ou mercados pela organização. Pode ser visto como a propensão da firma em se comprometer com novas ideias e processos criativos (Lumpkin e Dess, 1996), tanto em termos tecnológicos – pesquisa e desenvolvimento – quanto mercadológicos – pesquisa de mercado, propaganda e promoção.

Uma postura organizacional proativa indica um comportamento de antecipação ao mercado e pioneirismo (*first-mover*) no aproveitamento de oportunidades. Caracterizadas como geradoras de tendências, em vez de seguidoras, empresas proativas adotam uma perspectiva de “olhar à frente” na identificação de assimetrias e nichos de mercado (Davis, 2007). Além de inovadoras e proativas, organizações empreendedoras também costumam ser mais propensas a tomar riscos, sejam de financiamento a novos projetos, empréstimo de recursos ou a própria incursão em atividades desconhecidas (Baird e Thomas, 1985).

Como se observa na teoria econômica, maiores riscos estão associados a maiores retornos e tendem a ser os que se arriscam a ter maiores possibilidades de ganhos extraordinários. Pesquisas realizadas (Martens *et al.*, 2011; Freitas *et al.*, 2012) com empreendedores apontam um conjunto consolidado de elementos da dimensão propensão a correr riscos, composto por quatro categorias: (a) risco geral; (b) risco na decisão, (c) risco financeiro e (d) risco em negócios. O risco geral está relacionado ao comportamento de assumir riscos organizacionais, adotando operações e assumindo projetos caracterizados como de alto risco. O risco na decisão refere-se a uma visão menos conservadora na tomada de decisões, sendo que os gestores assumem uma postura forte e agressiva. Já o risco financeiro aponta para a postura de assumir risco na qual os empreendedores tomam emprestado recursos visando ao crescimento. Finalmente, o risco em negócios está ligado às ações de grande porte necessárias para o atingimento dos objetivos da organização.

Apesar da ubiquidade das dimensões de inovação, proatividade e propensão a risco nas pesquisas realizadas sobre OE, Lumpkin e Dess (1996) aprofundaram a teoria sobre comportamento empreendedor e, ao revisitar um conjunto mais abrangente de estudos, puderam destacar a influência de outros conceitos, como autonomia e agressividade competitiva sobre a OE.

Autonomia refere-se a certa liberdade que deve existir dentro da firma, que permita o florescimento de novas ideias, seu desenvolvimento e aplicação. Exige um grau de independência de indivíduos ou grupos dentro da organização, capazes de tomar decisões e influenciar outras camadas hierárquicas. Tal postura de autonomia pode variar conforme o tamanho da organização ou seu estilo de gestão. De acordo com os estudos de Miller (1983), empresas mais empreendedoras tendem a ter lideranças mais autônomas.

O ímpeto de forçar a entrada em um mercado e desafiar a concorrência pode ser compreendido como agressividade competitiva da empresa. Um comportamento competitivo agressivo visa alcançar, a qualquer custo, a maior participação de mercado (Venkatraman, 1989) e envolve, muitas vezes, técnicas competitivas não convencionais (Lumpkin e Dess, 1996). Vale ressaltar que, apesar de Covin e Slevin (1989) não terem identificado o conceito de "agressividade competitiva" em sua pesquisa, algumas variáveis utilizadas na escala desenvolvida para mensuração de OE têm mais sintonia com o conceito de agressividade do que com o de proatividade, por exemplo: "minha empresa normalmente adota uma postura mais competitiva em relação aos concorrentes". De forma semelhante, a ideia de proatividade de Miller (1983) vem acompanhada da noção de agressividade competitiva na expressão: "derrubar os concorrentes aos socos".

Apesar de ainda poucos estudos contemplarem as cinco dimensões da OE propostas por Lumpkin e Dess (1996), pode-se dizer que a maior contribuição desses autores não está na inclusão de mais duas dimensões, mas em suas críticas realizadas à natureza do construto.

## ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA: NATUREZA UNIDIMENSIONAL X MULTIDIMENSIONAL

Para Miller (1983), Covin e Slevin (1989) e Covin *et al.* (2006) e um universo de pesquisadores que seguiram suas proposições, a OE representa um construto unidimensional no qual inovação, proatividade e propensão ao risco colaboram de forma semelhante para sua existência, identificando como empreendedora a organização que apresenta altos níveis de todas essas dimensões.

Lumpkin e Dess (1996) questionam essa afirmação, considerando que as dimensões podem variar de forma independente e existir em intensidades diversas, ainda assim constituindo uma OE. Parece razoável de se entender que, dependendo do contexto, algumas posturas empreendedoras

são mais necessárias que outras ou, até mesmo, não desejáveis. Em uma pesquisa realizada em MPEs prestadoras de serviços, os resultados corroboram com a visão apresentada por Lumpkin e Dess (1996), demonstrando que "os empreendedores fazem uso das dimensões da orientação empreendedora em intensidades diferentes e de maneira informal por não estarem familiarizados com a prática das dimensões da orientação empreendedora" (Barreto e Nassif, 2014, p. 180).

A partir de então, diversos estudos empíricos começaram a surgir identificando a contribuição independente de cada dimensão para o construto de OE (Kreiser *et al.*, 2002; Voss *et al.*, 2005; Mello *et al.*, 2006; Hughes e Morgan 2007; Wang, 2008; Moreno e Casillas, 2008; Fernandes e Santos, 2008).

A compreensão da natureza do construto de OE é de particular importância quando se avalia seu impacto sobre a *performance* empresarial. Uma abordagem multidimensional reconhece a influência distinta de diferentes dimensões para o resultado da empresa. Entretanto, a utilização de uma abordagem unidimensional pode mascarar as contribuições singulares de cada dimensão para a OE e *performance* organizacional.

Hughes e Morgan (2007) acreditam que essas diferentes formas de concepção da OE podem ter ocasionado conclusões discrepantes em pesquisas, associando tal construto com o desempenho da empresa: uns atestam associações positivas, enquanto outros não comprovam contribuição.

Como o histórico de artigos sobre o tema não tem contemplado as cinco dimensões propostas por Lumpkin e Dess (1996), nem avaliado a OE como construto multidimensional faz-se necessário testar os impactos de cada dimensão separadamente, a fim de compreender a OE. O Quadro 1 apresenta a compilação dos estudos realizados na temática, especificando as diferentes dimensões analisadas em cada um deles (Miles e Arnold, 1991; Miles *et al.*, 1993; Naman e Slevin, 1993; Merz e Sauber, 1995; Zahra e Covin, 1995; Lumpkin e Dess, 1996; Dickson e Weaver, 1997; Knight, 1997; Becherer e Maurer, 1998; Zahra e Neubaum, 1998; Barringer e Bluedorn, 1999; Wiklund, 1999; Zahra e Garvis, 2000; Slater e Narver, 2000; Knight, 2000; Lumpkin e Dess, 2001; Marino *et al.*, 2002; Kreiser *et al.*, 2002; Wiklund e Shepherd, 2003; Neubaum *et al.*, 2004; Wiklund e Shepherd, 2005; Voss *et al.*, 2005; Covin *et al.*, 2006; Walter *et al.*, 2006; Keh *et al.*, 2007; Hughes e Morgan, 2007; Li *et al.*, 2008; Tang *et al.*, 2008; Stam e Elfring, 2008; Green *et al.*, 2008; Moreno e Casillas, 2008; Tan, 2008; Wang, 2008; Rodney *et al.*, 2008; Casillas e Moreno, 2010; Kreiser *et al.*, 2010; Hansen *et al.*, 2011; Kwak *et al.*, 2013).

Nota-se, a partir do Quadro 1, que a investigação das cinco dimensões de OE e sua abordagem multidimensional é uma prática mais recente entre pesquisadores do tema. Para colaborar com o renovado entendimento sobre OE e reavaliar sua colaboração para a *performance*, definem-se algumas hipóteses de pesquisa.

Quadro 1. Revisão bibliográfica sobre o construto Orientação Empreendedora.

Chart 1. References about Entrepreneurial Orientation.

Estudos	Ano	Dimensões					Natureza da OE (Uni/Multidimensional)
		INO	PRO	RIS	AUT	AGC	
Miles e Arnold	1991	X	X	X			Uni
Miles, Arnold e Thompson	1993	X	X	X			Uni
Naman e Slevin	1993	X	X				Uni
Merz e Sauber	1995	X	X	X			Uni
Zahra e Covin	1995	X	X	X	X	X	Uni
Lumpkin e Dess	1996	X	X	X			Multi
Dickson e Weaver	1997	X	X	X			Uni
Knight	1997	X	X				Uni
Becherer e Maurer	1998	X	X	X			Uni
Zahra e Neubaum	1998	X	X	X			Uni
Barringer e Bluedorn	1999	X	X	X			Uni
Wiklund	1999	X	X	X			Uni
Zahra e Garvis	2000	X	X	X			Uni
Slater e Narver	2000	X	X	X			Uni
Knight	2000	X	X	X	X	X	Uni
Lumpkin e Dess	2001*	X	X				Multi
Marino <i>et al.</i>	2002	X	X	X			Uni
Kreiser <i>et al.</i>	2002	X	X	X			Multi
Wiklund e Shepherd	2003	X	X	X			Uni
Neubaum <i>et al.</i>	2004	X	X	X			Uni
Wiklund e Shepherd	2005	X	X	X			Uni
Voss <i>et al.</i>	2005	X	X	X	X	X	Multi
Covin <i>et al.</i>	2006	X	X	X			Uni
Walter <i>et al.</i>	2006	X	X	X	X	X	Uni
Keh <i>et al.</i>	2007	X	X	X			Uni
Hughes e Morgan	2007	X	X	X	X	X	Multi
Li <i>et al.</i>	2008	X	X	X			Multi
Tang <i>et al.</i>	2008	X	X	X			Uni
Stam e Elfring	2008	X	X	X		X	Uni
Green <i>et al.</i>	2008	X	X	X			Uni
Moreno e Casillas	2008	X	X	X			Multi
Tan	2008	X	X	X	X	X	Multi
Wang	2008	X	X	X		X	Multi
Rodney <i>et al.</i>	2008	X	X	X			Uni
Casillas e Moreno	2010	X	X	X	X	X	Multi
Kreiser <i>et al.</i>	2010		X	X			Multi
Hansen <i>et al.</i>	2011	X	X	X			Multi
Kwak <i>et al.</i>	2013	X	X	X			Multi

Nota: (\*) Lumpkin e Dess reconhecem 5 dimensões, mas pesquisam apenas 2.

Fonte: até 2000 (Kreiser *et al.*, 2002); pós 2000 (compilação das autoras pelo acesso a base de dados EBSCO).

## HIPÓTESES DA PESQUISA

Pretende-se avaliar dois modelos de contribuição da OE para a *performance* empresarial: unidimensional e multidimensional. O primeiro conjunto de hipóteses coaduna os argumentos de Lumpkin e Dess (1989) e a pesquisa de Hughes e Morgan (2007), na compreensão de contribuições independentes das dimensões de OE para o desempenho da empresa. Assim, afirma-se:

H1: O comportamento inovador contribui de forma positiva e relevante para a *performance* das empresas instaladas em incubadoras tecnológicas da região sul.

H2: A propensão a riscos contribui de forma positiva e relevante para a *performance* das empresas instaladas em incubadoras tecnológicas da região sul.

H3: A proatividade contribui de forma positiva e relevante para a *performance* das empresas instaladas em incubadoras tecnológicas da região sul.

H4: A autonomia contribui de forma positiva e relevante para a *performance* das empresas instaladas em incubadoras tecnológicas da região sul.

H5: A agressividade competitiva contribui de forma positiva e relevante para a *performance* das empresas instaladas em incubadoras tecnológicas da região sul.

De acordo com o esquema gráfico, os construtos de Comportamento Inovador (INOV), Propensão ao Risco (RISC), Proatividade (PROA), Autonomia (AUTO), Agressividade Competitiva (AGRES) e *Performance* (PERF) são variáveis latentes, não observadas diretamente, mas construídas pelas variáveis v1 a v20, conforme apresentado na Figura 1.

A segunda categoria de hipóteses define que o construto unidimensional "Orientação Empreendedora" (formado por cinco dimensões estratégicas) causa influência no desempenho empresarial. Dessa forma, tem-se:

H6: O comportamento inovador contribui de forma positiva e relevante para a *Orientação Empreendedora* de empresas instaladas em incubadoras tecnológicas da região sul.

H7: A propensão a riscos contribui de forma positiva e relevante para a *Orientação Empreendedora* de empresas instaladas em incubadoras tecnológicas da região sul.

H8: A proatividade contribui de forma positiva e relevante para a *Orientação Empreendedora* de empresas instaladas em incubadoras tecnológicas da região sul.

H9: A autonomia contribui de forma positiva e relevante para a *Orientação Empreendedora* de empresas instaladas em incubadoras tecnológicas da região sul.

H10: A agressividade competitiva contribui de forma positiva e relevante para a *Orientação Empreendedora* de empresas instaladas em incubadoras tecnológicas da região sul.

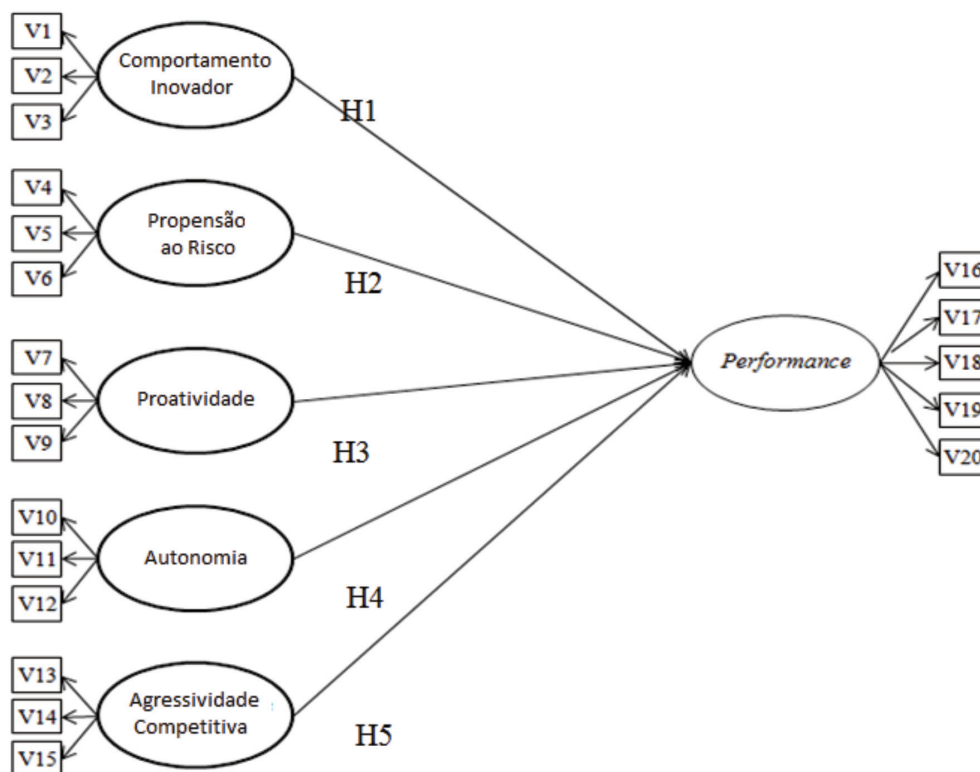


Figura 1. Modelo multidimensional da Orientação Empreendedora.

Figure 1. Multidimensional model for Entrepreneurial Orientation.

Fonte: Adaptado de Lumpkin e Dess (1989); Hughes e Morgan (2007).

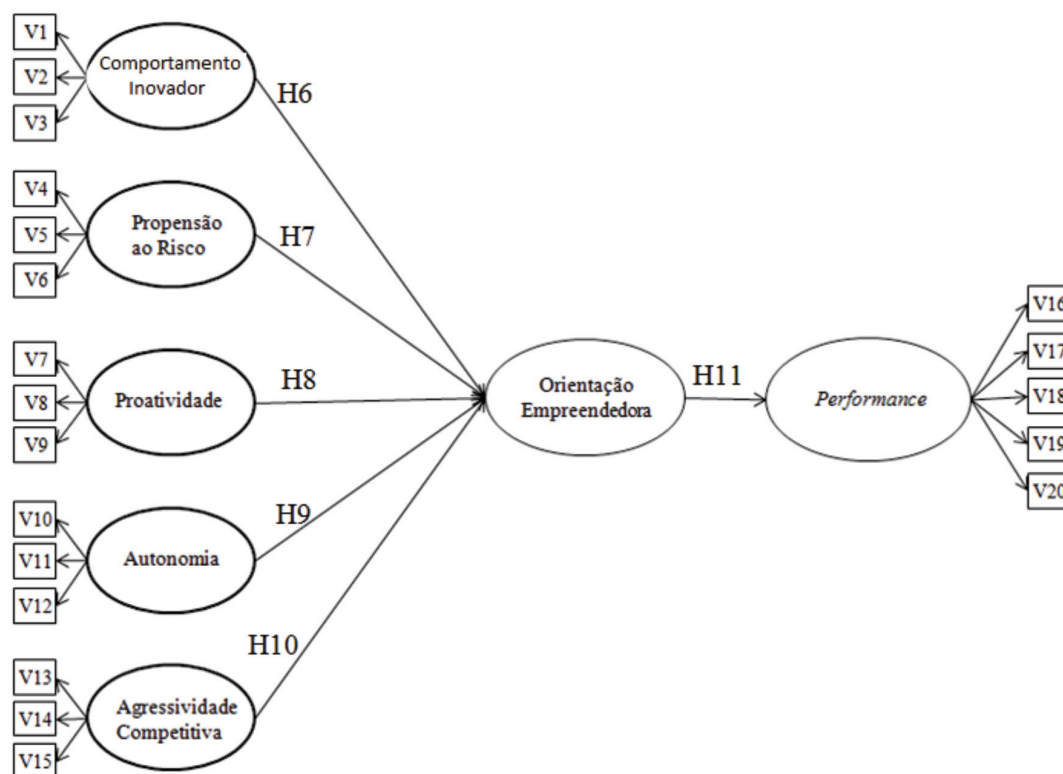


Figura 2. Modelo unidimensional de Orientação Empreendedora.  
Figure 2. Unidimensional model for Entrepreneurial Orientation.

Fonte: Adaptado de Miller (1983); Covin e Slevin (1989).

H11: A Orientação Empreendedora contribui de forma positiva e relevante para a *performance* de empresas instaladas em incubadoras tecnológicas da região sul.

Tomando-se como base o modelo multidimensional já descrito, acrescenta-se o construto latente OE, mediando as cinco dimensões já existentes com a *Performance*, conforme a Figura 2.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para testar as hipóteses de pesquisa, escolheu-se como universo o conjunto de incubadoras tecnológicas da região sul do país. As incubadoras tecnológicas suportam empresas interessadas em desenvolver produtos ou serviços que contenham alguma inovação tecnológica. De acordo com Hughes e Morgan (2007), empresas incubadas de desenvolvimento tecnológico tendem a apresentar uma maior OE que outros setores da economia.

Uma *survey* foi desenhada com envio de carta-apresentação por e-mail, incluindo acesso a um questionário de auto-preenchimento via *web*, a todas as empresas relacionadas nas 75 incubadoras tecnológicas da região sul que são associadas à REGINP – Rede Gaúcha de Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos (32 incubadoras), à REPARTE – Rede Paranaense de Incubadoras e Parques Tecnológicos (27 incubadoras) e à RECEPET – Rede Catarinense de Entidades Promotoras de Empreendimentos Tecnológicos (16 incubadoras). A partir

da lista de empresas instaladas nas incubadoras obtidas no site das associações mencionadas, os e-mails eram enviados diretamente ao endereço informado. Como nem sempre as incubadoras informavam a lista com as empresas instaladas, a alternativa, nesses casos, foi enviar o e-mail com o link do questionário aos gestores das incubadoras, solicitando que repassassem às empresas a ela vinculadas.

Para garantir o número mínimo de respondentes, contatos telefônicos foram realizados após o envio do instrumento de coleta de dados, a fim de contatar o responsável pela gestão da empresa e solicitar que respondesse ao questionário. Foram obtidos resultados de 20 incubadoras, representando um índice de resposta de 27% e amostra de 109 empresas com questionários válidos.

## MEDIDAS UTILIZADAS

Para avaliar cada um dos construtos da OE, um conjunto de frases foi avaliado em escala de concordância do tipo Likert de 7 pontos, variando de "Discordo totalmente" a "Concordo totalmente". O conjunto de frases tomou como base a descrição dos construtos em língua portuguesa, conforme estudos de Fernandes e Santos (2008), Mello *et al.* (2006) e Martens e Freitas (2008). O questionário foi apreciado por dois *experts*, após sugestões de ajustes, aplicado em pré-teste em duas em-



presas de tecnologia, sendo compreendido conforme esperado. De forma resumida, as variáveis definidas como indicadores dos construtos são apresentadas no Quadro 2.

Para o construto *Performance*, foram observadas as seguintes variáveis: (a) participação de mercado, (b) volume em vendas, (c) lucratividade, (d) aumento do tamanho da empresa e (e) avaliação geral do desempenho.

O instrumento de coleta de dados foi construído considerando-se uma distribuição aleatória de frases, de forma a evitar qualquer viés de resposta sobre os construtos.

## TÉCNICAS DE ANÁLISE

Para testar as hipóteses de pesquisa, optou-se pela estratégia de modelagem de equações estruturais, já que esta permite a avaliação de múltiplas relações de dependência entre variáveis, além de poder representar construtos não observados (latentes) entre essas relações (Hair *et al.*, 2005). O *software* AMOS foi utilizado para a modelagem dos dados, integrado ao *software* estatístico SPSS, que recebeu o banco de dados coletado por meio da ferramenta de formulário do Google Docs, o que agilizou sobremaneira a preparação e a utilização dos dados primários.

## APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Por estarem na condição de incubadas, as empresas participantes da pesquisa se caracterizam pelo pequeno porte

e pouco tempo de vida. A maioria (60%) possui menos de dois anos de existência e contam com menos de cinco funcionários (70%). Da região, destacam-se as empresas de Santa Catarina, que apresentam maior experiência (metade possui mais de dois anos de existência) e, como possível consequência do tempo de desenvolvimento, maior número de funcionários (24% acima de 10 colaboradores). A identificação de empresas com mais de 50 funcionários, conforme apresentado na Tabela 1, pode ser uma evidência que ainda existam empresas nas incubadoras que deveriam estar graduadas.

As médias de concordância com as frases apresentadas indicam maior desenvolvimento da dimensão de inovação (5,71), seguida de autonomia (4,93) e proatividade (4,83). Iniciativas relacionadas à tomada de risco (4,45) e agressividade competitiva (3,50) foram menos mencionadas.

Tais dados sugerem que os empresários da região trabalham com uma postura um pouco mais conservadora e endógena do que poderia se esperar de uma OE. Contudo, como já evidenciado por alguns autores (Lumpkin e Dess, 1996; Hughes e Morgan, 2007; Matsuno *et al.*, 2002), nem todas as características empreendedoras são sempre encontradas ou mesmo benéficas à *performance* de empresa, podendo variar entre diferentes perfis industriais, regiões geográficas, conjunturas econômicas, etc.

Percebe-se, neste estudo, que as empresas de maior porte apresentam maior desenvolvimento de algumas dimensões empreendedoras, de forma estatisticamente significativa: inovação, proatividade e agressividade competitiva, conforme

**Quadro 2.** *Construtos latentes e variáveis da Orientação Empreendedora.*

**Chart 2.** *Latent constructs and variables for Entrepreneurial Orientation.*

Construtos	Variáveis observadas
Comportamento inovador	Investimento em Pesquisa & Desenvolvimento
	Lançamento de novas linhas de produtos/serviços
	Busca de formas diferentes para desenvolver soluções
Propensão ao risco	Investimento em projetos de alto risco
	Ousadia em explorar oportunidades
	Realização de empréstimos financeiros
Proatividade	Pioneirismo na introdução de produtos/serviços/tecnologias
	Iniciativas que causam reações na concorrência
	Monitoramento de necessidades dos clientes
Autonomia	Incentivo a criatividade e ações independentes
	Times autônomos
	Disponibilização de informações
Agressividade competitiva	Busca por participação de mercado
	Monitoramento da concorrência
	Esforços para eliminar a concorrência

Fonte: Adaptado de Fernandes e Santos (2008), Mello *et al.* (2008) e Martens e Freitas (2008).

Tabela 1. Teste ANOVA para diferença de médias baseado no número de funcionários.  
Table 1. ANOVA test for difference in means based on employees number.

	Nº Funcionários	Média	Desvio-Padrão	Erro	Sig.
Inovação	até 10	5,61	1,14	0,12	0,080*
	de 11 a 50	6,14	0,75	0,20	
	acima de 51	6,50	0,19	0,10	
	Total	5,71	1,10	0,11	
Autonomia	até 10	4,88	1,11	0,12	0,424
	de 11 a 50	5,29	0,91	0,24	
	acima de 51	4,92	0,57	0,28	
	Total	4,93	1,08	0,10	
Proatividade	até 10	4,66	1,14	0,12	0,003**
	de 11 a 50	5,60	1,01	0,27	
	acima de 51	5,92	0,69	0,34	
	Total	4,83	1,17	0,11	
Risco	até 10	4,37	1,29	0,14	0,185
	de 11 a 50	4,64	1,09	0,29	
	acima de 51	5,50	1,04	0,52	
	Total	4,45	1,27	0,12	
Agressividade competitiva	até 10	3,36	0,98	0,10	0,008**
	de 11 a 50	4,26	1,46	0,39	
	acima de 51	4,00	0,72	0,36	
	Total	3,50	1,08	0,10	

Nota: (\*) Para  $P < 0,10$ ; (\*\*) Para  $P < 0,005$ .

teste ANOVA, cujos resultados são apresentados na Tabela 1. As médias relacionadas à *performance* da empresa também obtêm melhores resultados em empresas com mais de 10 funcionários (6,43) do que as de menor porte (4,93).

Além de surgir com maior índice de desenvolvimento geral, a inovação representa a dimensão que mais contribui para o desempenho das empresas, considerando-se o modelo multidimensional.

### MODELO MULTIDIMENSIONAL (M)

Antes do desenho do modelo estrutural de equações, é recomendável que se proceda a uma análise fatorial confirmatória dos construtos propostos (Hair *et al.*, 2005), verificando a confiabilidade dos mesmos, ou seja, a consistência com que representam o construto latente (não observado). Os testes de confiabilidade composta e variância extraída por construto apresentaram resultados deficientes, bem menores que 0,7 e 0,5, respectivamente, sugerindo a retirada de algumas variáveis do modelo. Dessa forma, o modelo a ser testado constou apenas das variáveis v8, v9, v13, v14, v15, v16, v17, v18, v19 e v22, gerando construtos de dimensões empreendedoras com duas variáveis.

O diagrama de caminhos do modelo reespecificado se estruturou conforme a Figura 3, cuja saída gráfica foi obtida no *software* AMOS7.

O modelo M apresentou contribuição positiva na *performance* para as todas as dimensões, com exceção da dimensão de propensão ao Risco, que obteve relação negativa. No entanto, Inovação é a única dimensão que apresenta influência significativa sobre a *performance* das empresas, conforme os resultados da Tabela 2. Os coeficientes padronizados em equações estruturais se assemelham aos pesos *beta* das regressões – quanto mais próximo do valor máximo 1,0, maior o efeito que causa sobre a variável dependente.

Tais resultados trazem luz a alguns pressupostos dos modelos unidimensionais formados por três construtos encontrados na literatura. Não somente as dimensões colaboram de forma distinta para a *performance*, como, nesse caso, a tomada de risco contribui negativamente para a mesma. Nem sempre se pode afirmar que as três dimensões de OE (Inovação, Proatividade e Risco), disseminadas por Miller (1983) e Covin e Slevin (1989), geram impactos positivos no desempenho das empresas. Novas avaliações de confiabilidade composta e variância extraída foram realizadas, apresentando, por construto, os resultados expostos na Tabela 3.

Os valores de referência comumente aceitos para confiabilidade composta e variância extraída são 0,7 e 0,5, respectivamente. No entanto, Hair *et al.* (2005) admitem que tais padrões não são absolutos, podendo-se considerar aceitáveis índices um pouco inferiores aos de referência. Sendo assim, as medidas encontradas indicam confiabilidade aceitável do modelo.



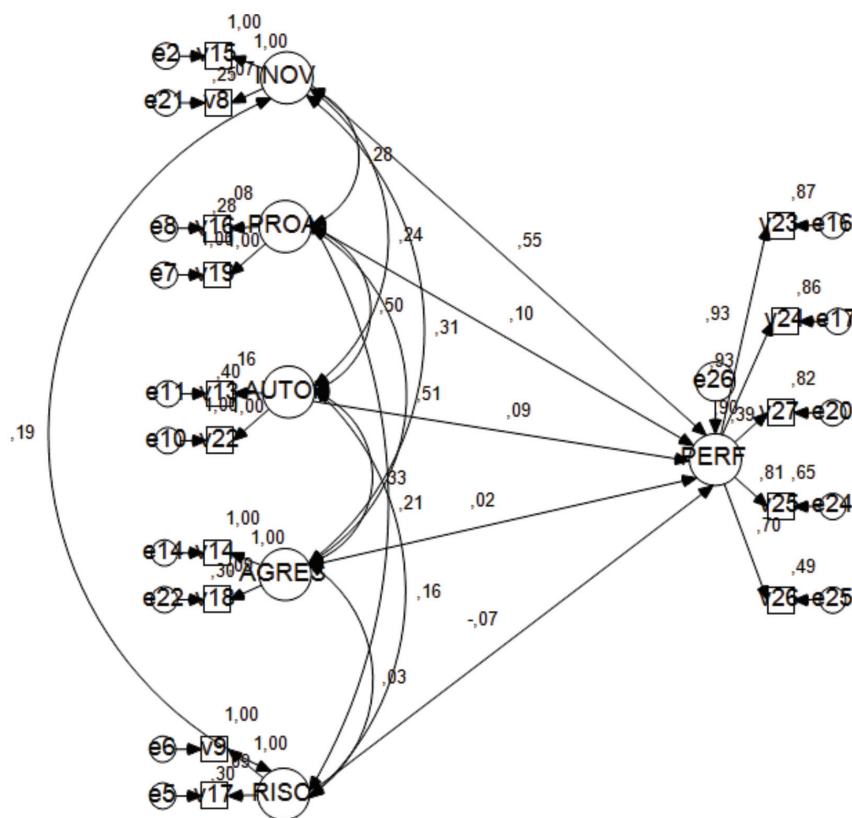


Figura 3. Diagrama de caminhos do modelo multidimensional.  
Figure 3. Path diagram of the multidimensional model.

Tabela 2. Cargas padronizadas para o modelo multidimensional.  
Table 2. Standard weighted for the multidimensional model.

Vínculo Causal	Estimativa do coeficiente padronizado de regressão
PERF ← INOV	0,554
PERF ← PROA	0,103
PERF ← AUTO	0,089
PERF ← AGRES	0,021
PERF ← RISCO	-0,067

Os testes de ajuste ou adequação geral do modelo proposto podem ser verificados por um grande número de medidas. Os índices de estimação mais utilizados (Garrido, 2007) foram aplicados, demonstrando um ajuste aceitável do modelo, com resultados de  $\chi^2 = 221$  e graus de liberdade = 80, conforme apresentado na Tabela 4. A descrição de cada teste também é detalhada na Tabela 6, conforme Bastos (2008).

Apesar dos indicadores AGFI, TLI, NFI e RMSEA não se encontrarem dentro da estimativa esperada, seus desvios foram pequenos e, junto com os demais indicadores, permitem indicar uma aceitabilidade periférica do modelo, como avaliam Hair *et al.* (2005).

Tabela 3. Testes de confiabilidade do modelo.  
Table 3. Reliability test.

Construto	Confiabilidade composta	Variância extraída
	> 0,7	> 0,5
INOV	0,63	0,5
PROA	0,64	0,5
AUTO	0,70	0,6
AGRES	0,65	0,5
RISCO	0,65	0,5
PERF	0,93	0,7

Tendo considerado o modelo M como válido, as hipóteses de pesquisa puderam ser avaliadas. Apesar de H3, H4 e H5 apresentarem contribuição positiva, seus coeficientes não representam efeito relevante na variável dependente de *performance*. Na Tabela 5, são apresentados os coeficientes de regressão de cada hipótese (H1 a H5) e seu *status* de avaliação.

Os coeficientes padronizados de regressão, índices de confiabilidade e teste de ajuste geral do modelo mostram a validade de aplicação do modelo de influência independente

Tabela 4. Testes de ajuste geral do modelo multidimensional.  
Table 4. Model fit of multidimensional analysis.

Testes	Resultado	Esperado	Descrição
$\chi^2$	160 < 221 < 240	2GL < $\chi^2$ < 3GL	Testa a hipótese de que a matriz de correlação teórica é equivalente à matriz de correlação empírica
$\chi^2 / GL$	2,76	< 5	Indica as diferenças entre as matrizes observada e estimada. Valores até 5 indicam que o modelo representa os dados observados.
GFI	0,8	> = 0,8	Indica o grau de ajustamento do modelo. Varia de 0 (baixo ajustamento) a 1 (ajustamento perfeito).
AGFI	0,7	> 0,8	Representa uma extensão do GFI ajustado ao número de graus de liberdade do modelo proposto e do modelo nulo. Varia de 0 (baixo ajustamento) a 1 (ajustamento perfeito).
RMSEA	0,13	0,05 < R < 0,08	Medida que corrige a tendência do qui-quadrado de rejeitar o modelo especificado.
CFI	0,8	> 0,8	Comparação relativa entre o modelo proposto e o modelo nulo.
TLI	0,8	> 0,9	Índice que combina uma medida de parcimônia em um índice comparativo entre os modelos proposto e nulo.
NFI	0,8	> 0,9	Comparação relativa entre o modelo proposto e o modelo nulo.

Fonte: Dados da pesquisa (2009) e Bastos (2008).

Tabela 5. Avaliação das Hipóteses H1 a H5.  
Table 5. Hypothesis evaluation.

Hipótese	Status	Coefficiente de regressão
H1 (INOV- PERF)	Aceita	0,55 (efeito relevante)
H2 (RISC – PERF)	Rejeitada	-0,07
H3 (PROA – PERF)	Rejeitada	0,10 (pouco efeito)
H4 (AUTO – PERF)	Rejeitada	0,09 (pouco efeito)
H5 (AGRES – PERF)	Rejeitada	0,02 (pouco efeito)

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

de dimensões empreendedoras sobre a *performance* organizacional. Após o desenvolvimento do modelo M, efetuou-se, com objetivos de comparação, a construção do modelo unidimensional, composto pelas mesmas variáveis e construtos, apenas com a inclusão do construto latente OE.

### MODELO UNIDIMENSIONAL (U)

Retirando-se as mesmas variáveis indicadas no modelo M (referentes às cinco dimensões pertencentes aos dois modelos), o modelo unidimensional foi construído, apresentando o seguinte diagrama de caminhos, conforme a Figura 4, que apresenta a saída gráfica do AMOS7.

O modelo U também apresentou contribuição positiva do construto OE na *performance* das empresas. Entretanto, seu coeficiente de regressão apresenta pouco efeito, sendo bem

menor que o encontrado na dimensão Inovação do modelo M (ver Tabela 6). Tais resultados do modelo unidimensional evidenciam sua menor capacidade de influência na *performance*, em comparação ao modelo M.

Os testes de adequação do modelo U também demonstram maior fragilidade que o modelo M, com  $\chi^2 = 321$  e graus de liberdade = 89, conforme comparação realizada na Tabela 7. Além dos indicadores AGFI, TLI, NFI e RMSEA apresentarem pior resultado que o modelo M – ainda mais discrepante do esperado –, o índice de  $\chi^2$  não se apresenta satisfatório. As avaliações de confiabilidade composta e a variância extraída são as mesmas do modelo M, considerando tratar-se das mesmas dimensões. O construto OE, incluído no modelo U, não atende aos níveis mínimos de confiabilidade, apresentando confiabilidade composta = 0,27 e variância extraída = 0,07.

Considerando-se as hipóteses de pesquisa, tem-se que, apesar de as cinco dimensões empreendedoras apresentarem coeficientes positivos, estes são de baixo efeito para a construção da dimensão OE, e esta é de efeito quase nulo para a *performance*, conforme apresentado na Tabela 8.

Na apreciação de testes de ajuste, coeficientes de regressão para o novo construto e seus testes de confiabilidade, pode-se afirmar que o modelo unidimensional apresenta dificuldades para ser aceito, evidenciando pior desempenho e explicação da *performance* organizacional do que o modelo multidimensional, conforme sugeriram Lumpkin e Dess (1989) e Hughes e Morgan (2007) em seus estudos.

A partir da análise dos dados coletados em empresas instaladas em incubadoras tecnológicas da região sul do Brasil, pode-se perceber que cada dimensão da OE contribui de

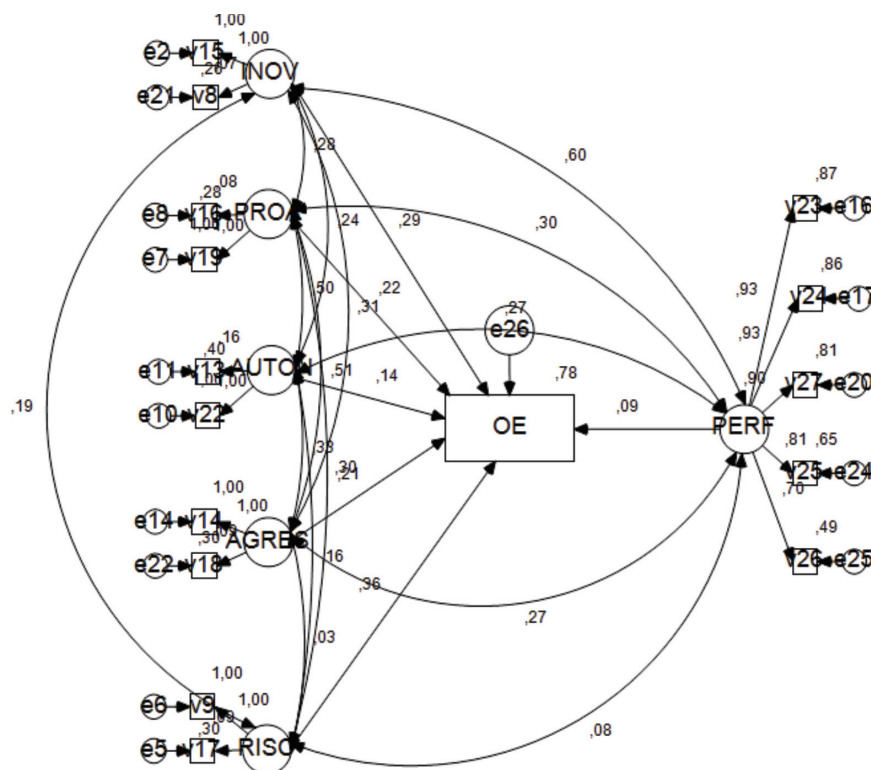


Figura 4. Diagrama de caminhos do modelo estrutural unidimensional.

Figure 4. Path diagram of the unidimensional model.

Tabela 6. Coeficientes padronizadas para o modelo unidimensional x multidimensional.

Table 6. Standard coefficient of the unidimensional model x multidimensional model.

Vínculo causal (U)			Estimativa do coeficiente padronizado de regressão (U)	Vínculo causal (M)			Estimativa do coeficiente padronizado de regressão (M)
PERF	←	OE	0,093	PERF	←	INOV	0,55
INOV	←	OE	0,285	PERF	←	PROA	0,10
PROA	←	OE	0,217				
AUTO	←	OE	0,140				
AGRES	←	OE	0,303				
RISC	←	OE	0,360				

forma independente para a *performance* da empresa, conforme apresentado no referencial teórico. Porém, diferentemente de alguns autores que inicialmente trabalhavam com apenas três dimensões – o comportamento inovador, a propensão ao risco e a proatividade –, aparecem outras dimensões que também fazem parte do construto OE. São elas a autonomia e a agressividade competitiva. Destas duas últimas, a autonomia se mostrou mais relevante para a *performance* da empresa que a propensão ao risco, em uma escala que ficou assim estabelecida em ordem de importância: comportamento inovador, proatividade, autonomia, agressividade competitiva e propensão ao risco. O fato de a autonomia ter tido uma

influência relevante nesta amostra com empresas incubadas pode demonstrar a importância de se promover um ambiente que permita a disseminação de ideias e a possibilidade dos indivíduos as compartilharem, a fim de gerar resultados, uma vez que, neste contexto, as empresas ainda contam com um número reduzido de colaboradores.

A influência positiva do número de funcionários para as dimensões comportamento inovador, proatividade e agressividade competitiva foi outro aspecto importante de ser ressaltado. Isso pode demonstrar que, quanto maior o número de funcionários, maior o faturamento, gerando mais investimento e inovação. É um círculo virtuoso de inovação, no qual as pes-

Tabela 7. Testes de ajuste geral do modelo unidimensional.

Table 7. Model fit of unidimensional analysis.

Testes	Resultado U	Resultado M	Esperado
$\chi^2$	178 < 321 > 267	160 < 221 < 240	2DF < $\chi^2$ < 3DF
$\chi^2$ / GL	3,60	2,76	< 5
GFI	0,8	0,8	> = 0,8
AGFI	0,6	0,7	> 0,8
RMSEA	0,16	0,13	0,05 < R < 0,08
CFI	0,8	0,8	> 0,8
TLI	0,7	0,8	> 0,9
NFI	0,7	0,8	> 0,9

Tabela 8. Avaliação das Hipóteses H6 a H11.

Table 8. Hypothesis evaluation.

Hipótese	Status	Coefficiente de regressão
H6 (INOV - OE)	Rejeitada	0,285 (pouco efeito)
H7 (RISC - OE)	Rejeitada	0,360 (pouco efeito)
H8 (PROA - OE)	Rejeitada	0,217 (pouco efeito)
H9 (AUTO - OE)	Rejeitada	0,140 (pouco efeito)
H10 (AGRES - OE)	Rejeitada	0,303 (pouco efeito)
H11 (OE - PERF)	Rejeitada	0,093 (efeito quase nulo)

soas buscam constantemente melhores soluções, aumentando seu potencial competitivo. Também pode ser um caminho para outros estudos que busquem mudar o paradigma de que o empreendedor e sua "mente brilhante" são responsáveis pela inovação da empresa. Quanto mais pessoas buscarem soluções e caminhos alternativos para novos produtos e processos, maior a probabilidade de boas ideias surgirem (Simon, 1979).

Um resultado importante obtido foi, justamente, a contribuição negativa da dimensão propensão ao risco à *performance* da empresa. Isso demonstra que, de forma geral, os empreendedores que responderam à pesquisa não se consideravam propensos ao risco e que esse aspecto pode prejudicar o desempenho da empresa. Porém, cabe lembrar que, apesar dessa percepção dos empreendedores, a iniciativa de iniciar um negócio já demonstra certa propensão ao risco. Se forem consideradas as quatro abordagens apresentadas para risco, é possível fazer uma análise mais detalhada dos resultados obtidos. Uma possibilidade é compreender as respostas dos empreendedores em relação ao risco financeiro, no qual há uma propensão a buscar recursos para garantir o crescimento. Os demais riscos – risco geral, risco na decisão e risco em negócios –, tão importantes quanto o financeiro, foram menos contemplados, uma vez que o estudo está bastante relacionado à *performance*.

Dessa forma, o estudo conseguiu demonstrar a importância individualizada de cada dimensão do construto OE para a *performance* da empresa, apontando o comportamento inovador como aquele com influência mais significativa na percepção dos empreendedores da amostra. Essa conclusão vem ao encontro do referencial teórico, corroborando para que o foco principal dos gestores esteja direcionado à busca de recursos humanos e financeiros que estimulem a inovação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi avaliar a contribuição da OE para a *performance* organizacional em empresas instaladas em incubadoras tecnológicas da região sul do Brasil. Ao comparar os resultados obtidos a partir dos dois modelos, o multi e o unidimensional, foi possível identificar a importância individual de cada dimensão do construto OE. Em relação à importância da dimensão comportamento inovador, este resultado era esperado, uma vez que o estudo foi realizado com empresas de base tecnológica. Já diante da dimensão autonomia, sugere-se que as empresas incubadas possam atentar para a importância do incentivo à criatividade e de times autônomos, além de possibilitar o acesso às diferentes informações existentes na empresa para o surgimento de ideias. Quanto à propensão ao

risco, é importante que as incubadoras possam promover a capacitação dos empreendedores na busca de recursos para que seja possível alavancar o crescimento da empresa.

As limitações do estudo referem-se à dificuldade para acessar diretamente as empresas, já que algumas incubadoras não apresentavam a lista completa e/ou atualizada e, ainda, à visão unidimensional de cada empresa, já que os dados coletados baseiam-se nas respostas de apenas um dos empreendedores, sendo que a maioria das empresas é formada por dois ou mais sócios. Apesar disso, as respostas não inviabilizam a contribuição das conclusões para o aprofundamento da teoria sobre comportamento empreendedor, apontando áreas que merecem investigação mais aprofundada.

## REFERÊNCIAS

- BAIRD, I.S.; THOMAS, H. 1985. Toward a Contingency Model of Strategic Risk Taking. *Academy of Management Review*, 10(2):230-243.
- BARRETO, J.C.; NASSIF, T.M.J. 2014. O empreendedor líder e a disseminação da orientação empreendedora. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(51):180-198. <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v16i51.1422>
- BASTOS, E. L. 2008. *Competência no desenvolvimento de Novos Serviços – Validação do Construto em uma Empresa Brasileira de Telecomunicações*. São Leopoldo, RS. Dissertação de Mestrado. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 218 p.
- CASILLAS, J.C.; MORENO, A.M. 2010. The relationship between entrepreneurial orientation and growth: the moderating role of family involvement. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3-4):265-291. <http://dx.doi.org/10.1080/08985621003726135>
- COVIN, J.G.; MILES, M.P. 1999. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3):47-63.
- COVIN, J.G.; SLEVIN, D.P. 1989. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1):75-87. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- COVIN, J.G.; GREEN, K.M.; SLEVIN, D.P. 2006. Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation-Sales Growth Rate Relationship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30(1):57-81. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00110.x>
- DAVIS, J.L. 2007. *Firm-level entrepreneurship and performance: an examination and extension of relationships and measurements of the entrepreneurial orientation construct*. Arlington, TX. Tese de Doutorado. University of Texas at Arlington, 206 p.
- FERNANDES, D.D.H.; SANTOS, C.P. 2008. Orientação Empreendedora: um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações. *RAE- eletrônica*, 7(1):1-28.
- FREITAS, H.; MARTENS, C.D.P.; BOISSIN, J.; BEHR, A. 2012. Elementos para guiar ações visando à orientação empreendedora em organizações de software. *Revista de Administração (São Paulo)*, 47(2):163-179. <http://dx.doi.org/10.5700/rausp1032>
- GARRIDO, I.L. 2007. *A Relação Entre Orientação para Mercado Externo, Estratégias de Internacionalização e Performance Exportadora*. Porto Alegre, RS Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 181p.
- GREEN, K.M.; COVIN, J.G.; SLEVIN, D.P. 2008. Exploring the relationship between strategic reactivity and entrepreneurial orientation: the role of structure-style fit. *Journal of Business Venturing*, 23(3):356-383. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2007.01.002>
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. 2005. *Análise Multivariada de Dados*. 5ª ed., Porto Alegre, Bookman, 593 p.
- HANSEN, J.D.; DEITZ, G.D.; TOKMAN, M.; MARINO, L.D.; WEAVER, K.M. 2011. Cross-national invariance of the entrepreneurial orientation scale. *Journal of Business Venturing*, 26(1):61-78. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.05.003>
- HUGHES, M.; MORGAN, R. 2007. Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5):651-661. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.04.003>
- JENNINGS, D.F.; LUMPKIN, J.R. 1989. Functioning Modeling Corporate Entrepreneurship: An Empirical Integrative Analysis. *Journal of Management*, 15(3):485-502. <http://dx.doi.org/10.1177/014920638901500310>
- JOGARATNAM, G.; TSE, E.C.; OLSEN, M. 1999. An Empirical Analysis of Entrepreneurship and Performance in the Restaurant Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23(4):339-353. <http://dx.doi.org/10.1177/109634809902300401>
- KEH, H.T.; NGUYEN, T.T.M.; NG, H.P. 2007. The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *Journal of Business Venturing*, 22(4):592-611. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.05.003>
- KREISER, P.M.; MARINO, L.; WEAVER, K.M. 2002. Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4):71-94.
- KREISER, P.M.; MARINO, L.D.; DICKSON, P.; WEAVER, K.M. 2010. Cultural Influences on Entrepreneurial Orientation: The Impact of National Culture on Risk Taking and Proactiveness in SMEs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(5):959-983. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00396.x>
- KWAK, H.; JAJU, A.; PUZAKOVA, M.; ROCERETO, J. F. 2013. The Connubial Relationship between Market Orientation and Entrepreneurial Orientation. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 21(2):141-161. <http://dx.doi.org/10.2753/MTP1069-6679210202>
- LI, Y.; ZHAO, Y.; TAN, J.; LIU, Y. 2008. Moderating Effects of Entrepreneurial Orientation on Market Orientation-Performance Linkage: Evidence from Chinese Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 46(1):113-133. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-627X.2007.00235.x>
- LUMPKIN, G.T.; DESS, G.G. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1):135-172.
- LUMPKIN, G.T.; DESS, G.G. 2001. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5):429-451. [http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00048-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00048-3)



- MARINO, L.; STRANDHOLM, K.; STEENSMA, H.K.; WEAVER, K.M. 2002. The Moderating Effect of National Culture on the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Strategic Alliance Portfolio Extensiveness. *Entrepreneurial Theory & Practice*, 26(4):145-160.
- MARTENS, C.D.P.; FREITAS, H. 2008. Orientação empreendedora nas organizações e a busca de sua facilitação. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 6(1):90-108.
- MARTENS, C.D.P.; FREITAS, H.; BOISSIN, J. 2011. Risk-taking in software companies: a sector study in Rio Grande do Sul. *Revista de Administração (São Paulo)*, 46(3):213-227. <http://dx.doi.org/10.5700/rausp1008>
- MATSUNO, K.; MENTZER, J.T.; OZSOMER, A. 2002. The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance. *Journal of Marketing*, 66(3):18-32. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.66.3.18.18507>
- MELLO, S.C.B.; PAIVA JR, F.G.; SOUZA NETO, A.F.; LUBI, L.H.O. 2006. Orientação Empreendedora e Competências de Marketing no Desempenho Organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. *Organizações e Sociedade*, 13(36):185-202. <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302006000100010>
- MILLER, D. 1983. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7):770-791. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- MILLER, D.; DE VRIES, M.F.R.K.; TOULOSE, J.M. 1982. Top Executive Locus of Control and Its Relationship to Strategy-Making, Structure, and Environment. *Academy of Management Journal*, 25(2):237-253. <http://dx.doi.org/10.2307/255988>
- MILLER, D.; FRIESEN, P. 1982. Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1):1-25. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250030102>
- MINTZBERG, H.; WATERS, J.A. 1985. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3):257-272. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- MORENO, A.M.; CASILLAS, J.C. 2008. Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: a Causal Model. *Entrepreneurial Theory & Practice*, 32(3):507-528. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00238.x>
- NEUBAUM, D.; MITCHELL, M.S.; SCHMINKE, M. 2004. Firm Newness, Entrepreneurial Orientation and Ethical Climate. *Journal of Business Ethics*, 52(4):335-347. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-004-1532-7>
- RODNEY, R.; DROGE, C.; SWINNEY, J. 2008. Entrepreneurial Orientation versus Small Business Orientation: What Are Their Relationships to Firm Performance? *Journal of Small Business Management*, 46(4):567-588. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-627X.2008.00257.x>
- SCHUMPETER, J.A. 1936. *The Theory of Economic Development*. Massachusetts, Harvard University Press, 257 p.
- SCHUMPETER, J.A. 1952. *Capitalism, socialism and democracy*. 4ª ed., London, George Allen and Unwin, 431 p.
- SIMON, H.A. 1979. *Comportamento Administrativo*. Rio de Janeiro, FGV, 277 p.
- SMITH, N.R. 1967. *The Entrepreneur and His Firm: The Relationship between Type of Man and Type of Company*. Occasional Papers, Bureau of Business and Economic Research, Michigan State University, 109 p.
- STAM, W.; ELFRING, T. 2008. Entrepreneurial orientation and new venture Performance: the moderating role of intra and extra industry social capital. *Academy of Management Journal*, 51(1):97-111. <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2008.30744031>
- TAN, J. 2008. Breaking the "Bamboo Curtain" and the "Glass Ceiling": The Experience of Women Entrepreneurs in High-Tech Industries in an Emerging Market. *Journal of Business Ethics*, 80(3):547-564. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-007-9454-9>
- TANG, J.; TANG, Z.; ZHANG, Y.; LI, Q. 2007. The impact of entrepreneurial orientation and ownership type on firm performance in the emerging region of China. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 12(4):383-397. <http://dx.doi.org/10.1142/S1084946707000733>
- VENKATRAMAN, N. 1989. Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, 35(8):942-962. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.35.8.942>
- VOSS, Z.G.; VOSS, G.B.; MOORMAN, C. 2005. An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial orientation and stakeholder support. *European Journal of Marketing*, 39(9/10):1132-1150. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560510610761>
- WALTER, A.; AUER, M.; RITTER, T. 2006. The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business Venturing*, 21(4):541-567. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.02.005>
- WANG, C.L. 2008. Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance. *Entrepreneurial Theory & Practice*, 32(4):635-657. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00246.x>
- WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. 2003. Knowledge-based resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13):1307-1314. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.360>
- WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. 2005. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1):71-91. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001>
- ZAHRA, S.A.; COVIN, J. G. 1995. Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1):43-58. [http://dx.doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)00004-E](http://dx.doi.org/10.1016/0883-9026(94)00004-E)

Submitted on January 16, 2014

Accepted on October 12, 2014

**ANA CLARISSA MATTE ZANARDO DOS SANTOS**Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul  
Av. Ipiranga, 6681, 90610-001, Porto Alegre, RS, Brasil**MAISE SOARES PEREIRA DA CRUZ ALVES**Universidade de Vale do Rio dos Sinos  
Av. Unisinos, 950, 93022-000, São Leopoldo, RS, Brasil**CLAUDIA CRISTINA BITENCOURT**Universidade de Vale do Rio dos Sinos  
Av. Unisinos, 950, 93022-000, São Leopoldo, RS, Brasil