

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

LEANDRO FERREIRA COURA

ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE AS DIMENSÕES DA ORIENTAÇÃO
EMPREENDEDORA, A INTERNACIONALIZAÇÃO E O DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL

Belo Horizonte – MG
2017

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE AS DIMENSÕES DA ORIENTAÇÃO
EMPREENDEDORA, A INTERNACIONALIZAÇÃO E O DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL

Dissertação de Mestrado Acadêmico em
Administração, da Universidade FUMEC como
requisito parcial para obtenção do título de
Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Estratégica de
Organizações

Linha de pesquisa: Estratégia em Organizações e
Comportamento Organizacional

Orientador: Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto

Coorientador: Prof. Dr. Ernst Verwaal –
Katholieke Universiteit Leuven (Bélgica)

C858a Coura, Leandro Ferreira.
Análise das relações entre as dimensões da orientação
empreendedora, a internacionalização e o desempenho
organizacional. / Leandro Ferreira Coura. – Belo Horizonte, 2017.

129 f. : il. (algumas col.) ; 30 cm.

Orientador: Mário Teixeira Reis Neto.
Coorientador: Ernst Verwaal.

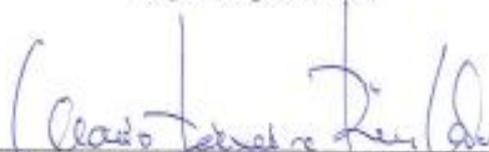
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de
Ciências Empresariais.

Inclui bibliografia.

1. Empreendedorismo – Estudo de casos.
2. Desenvolvimento organizacional – Estudo de casos.
I. Reis Neto, Mário Teixeira. II. Universidade FUMEC. Faculdade
de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 658.012.4

Dissertação intitulada “**Análise das relações entre as dimensões da orientação empreendedora, a internacionalização e o desempenho organizacional**” de autoria de Leandro Ferreira Coura, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto – Universidade FUMEC
(Orientador)



Prof. Dr. Ernst Verwaal – Katholieke Universiteit Leuven
(Coorientador)



Prof. Dr. José Marcos Carvalho de Mesquita – Universidade FUMEC
(Examinador Interno)



Prof. Dr. Danilo Melo Costa – UNA
(Examinador Externo)



Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade
FUMEC

Belo Horizonte, 15 de dezembro de 2017

Ao meu filho, João Pedro; à minha amada e amiga esposa Luíza Santos; à minha inspiradora mãe, Cida; ao meu pai, Wagno; e aos meus amigos irmãos Bruno e Hígor. Obrigado a todos vocês pelo apoio, carinho, amor, compreensão e exemplo de vida, paciência e suporte durante o período de construção de mais este trabalho.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me conceder uma vida abençoada, saúde e garra para enfrentar os desafios.

Ao meu filho, João Pedro; minha amada e amiga esposa, Luíza Santos; à minha inspiradora mãe, Cida; ao meu pai, Wagno e a Maria; aos meus amigos e irmãos Bruno, Hígor e Vitor Hugo. Obrigado a todos vocês pelo apoio, incentivo, carinho, amor, compreensão, exemplo de vida, paciência e suporte durante o período de construção de mais este trabalho. Sem dúvidas, vocês são a motivação, os incentivadores e os influenciadores da minha trajetória pessoal e profissional.

Ao Banco Itaú Unibanco, pelo incentivo financeiro e pelo apoio ao longo deste curso. Em especial, aos meus gestores Eneas Ferreira e Sandra Oliveira, pelo apoio, parceria, mentoria e incentivo incondicional. Sem o apoio de vocês, este projeto não estaria de pé.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, e ao coorientador, Ernst Verwaal, pelos ensinamentos e pela dedicação do tempo de vocês para que este trabalho fosse realizado com qualidade, pelos comentários valiosos e pelas inúmeras considerações que resultaram nesta dissertação.

Aos professores Dr. Alexandre Teixeira, Dr. Henrique Cordeiro, Dr. José Marcos Carvalho de Mesquita, Dr. Juvêncio Braga de Lima, Dr. Mário Teixeira Reis Neto e demais professores pela riqueza e conteúdo das aulas, que me valeram como ensinamentos que extrapolam a vida acadêmica, além de inspirar o pensamento fora da caixa e a capacidade de síntese.

Ao amigo Ronielton Rezende Oliveira, pela orientação ao longo do trabalho, pela indicação de materiais, pelo direcionamento nos métodos quantitativos, pela qualidade do tratamento dos dados e pelo apoio na análise dos resultados e na utilização dos métodos estatísticos.

Esta jornada me trouxe vários amigos. Em especial, agradeço à mestre Patrícia Boldorini, pelo companheirismo, pragmatismo, capacidade fantástica de síntese, pontualidade e parceria.

Aos professores do Curso de Mestrado em Administração, por provocarem a busca pelos conhecimentos necessários à realização deste trabalho.

À Equipe do Mestrado e Doutorado da Universidade FUMEC, por prover a infraestrutura e a logística que favoreceram a absorção do aprendizado.

Aos gestores de inúmeras empresas, por participarem de forma espontânea de nossa pesquisa, os amigos do Curso de Mestrado em Administração, pela troca de experiências e pelos aprendizados e a todos os parceiros por colaborarem, direta ou indiretamente, para o êxito deste trabalho e viabilizarem o sucesso deste projeto.

“Tente uma, duas, três vezes e, se possível a quarta, a quinta e quantas vezes for necessário. Só não desista nas primeiras tentativas. A persistência é amiga da conquista. Se você quer chegar aonde a maioria não chega, faça o que a maioria não faz.”

Bill Gates

“90% do sucesso se baseia simplesmente em insistir.”

Woody Allen

RESUMO

Esta pesquisa analisa a relação e a intensidade entre as dimensões antecedentes da orientação empreendedora, a saber, inovatividade, assumir riscos, agressividade competitiva, autonomia e proatividade, no desempenho organizacional, considerando o efeito moderador da internacionalização. Foi realizada em empresas dos setores de agronegócio, comércio, engenharia, indústria, logística e transporte, serviços e informática/telecomunicações. É uma pesquisa de abordagem quantitativa, natureza descritiva, amostra não probabilística e tratamento de dados mediante análise estatística multivariada. O questionário em escala tipo Likert de 7 pontos aplicado compõe-se de 18 questões sobre os construtos e da caracterização dos respondentes e empresas em que atuam. Os objetivos específicos foram: a) identificar os principais construtos que influenciam o desempenho organizacional; b) testar um modelo de relação entre os construtos; e c) verificar se as relações entre os construtos implicam em variação no desempenho. O objetivo geral foi: Analisar a influência da orientação empreendedora ao ser moderada pela internacionalização no desempenho organizacional. A metodologia fundamentou-se em análises estatísticas pertinentes à validação da escala, tais como: análise fatorial exploratória e análise fatorial confirmatória. O modelo conceitual proposto foi avaliado com o auxílio da Modelagem de Equações Estruturais *Partial Least Squares* (MEE-PLS). Na análise do modelo estrutural hipotético, verificaram-se: validade convergente, validade discriminante e confiabilidade dos construtos. A aplicação do questionário procurou atender à disponibilidade do respondente e à conveniência do entrevistador. Foram enviados 2.100 emails individuais, com 14,4% de taxa de retorno, ou 303 respondentes, e 281 questionários válidos. Os resultados obtidos indicam que houve influência significativa e positiva da orientação empreendedora e seus antecedentes no desempenho organizacional, com exceção do construto autonomia, que obteve carga negativa e não foi confirmado. A orientação empreendedora e seus antecedentes são capazes de explicar aproximadamente $\approx 42\%$ do desempenho organizacional. Nesse sentido, quanto maior a influência da orientação empreendedora e de seus antecedentes nas empresas, melhor o desempenho organizacional. Os resultados obtidos sugerem a continuidade da aplicação do modelo em outras amostras para comparação.

Palavras-chave: Orientação empreendedora. Inovatividade. Proatividade. Assumir riscos. Autonomia. Agressividade competitiva. Internacionalização. Desempenho organizacional.

ABSTRACT

This research analyzed the relationship and intensity between the antecedent dimensions of the entrepreneurial orientation, such as, innovativeness, risk-taking, competitive aggressiveness, autonomy and proactiveness, in the organizational performance, considering the moderating effect of internationalization. The research was carried out in companies from the agribusiness, commerce, engineering, industry, logistics and transportation, services and information technology sectors. It's a research of quantitative approach, descriptive nature, non-probabilistic sample and data treatment through multivariate statistical analysis. The questionnaire is on a 7-point Likert scale and consists of 18 questions about the constructs, as well as the characterization of respondents and companies that work. The objective of the research was: a) identify the main constructs that influence organizational performance; b) to test a model with the relation between the constructs and, c) to verify if the relationships among the constructs imply a variation in the performance. The general objective studied was to analyze the influence of the entrepreneurial orientation to be moderated by the internationalization in the organizational performance. The methodology was based on statistical analyzes pertinent to scale validation, such as exploratory and confirmatory factor analysis. The proposed conceptual model was evaluated with the aid of the Partial Least Squares Structural Modeling (MEE-PLS). In the analysis of the hypothetical structural model, the convergent validity, the discriminant validity and the reliability of the constructs were verified. The application of the questionnaire was made by the availability of the respondent and the convenience of the interviewer. A total of 2,100 individual emails were sent, with 14.4% rate of return, 303 respondents and 281 valid questionnaires. The results indicate that there was a significant and positive influence of the entrepreneurial orientation and its antecedents on organizational performance, with the exception of the autonomy construct that obtained a negative charge and was not confirmed. Entrepreneurial orientation and the antecedent dimensions are able to explain $\approx 42\%$ of organizational performance. In this sense, the greater the influence of the entrepreneurial orientation and its antecedents in the companies, the better the organizational performance. The obtained results suggest the continuity of application of the model in other samples for comparison.

Keywords: Entrepreneurial Orientation. Innovativeness. Proactiveness. Risk-taking. Autonomy. Competitive Aggressiveness. Internationalization. Organizational Performance.

LISTA DE SIGLAS

BSC	Balanced Scorecard
IDE	Investimentos diretos no exterior
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
MEE-PLS	Modelagem de Equações Estruturais Partial Least Squares
OE	Orientação empreendedora
OLS	Ordinary Least Squares
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PLS	Partial Least Squares
PLS-SEM	Partial Least Squares Structural Equation Modeling

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Framework conceitual de orientação empreendedora.....	40
Figura 2. Modelo teórico	61
Figura 3. Modelo hipotético	71
Figura 4. Modelo estrutural hipotético	66
Figura 5. Modelo de mensuração MEE-PLS Caminho estrutural.....	67
Figura 6. Função.....	72
Figura 7. Tempo na organização	73
Figura 8. Ramo de atividade.....	73
Figura 9. Quantidade de funcionários no Brasil	74
Figura 10. Receita bruta anual em 2016 no Brasil	74
Figura 11. Controle acionário.....	75
Figura 12. Operação no exterior.....	75
Figura 13. Áreas de operação no Exterior	76
Figura 14. Quantidade de países com operação no exterior	76
Figura 15. Receita oriunda de exportação	77
Figura 16. Resultados do algoritmo PLS.....	78
Figura 17. Regras para a avaliação do modelo MEE-PLS	80
Figura 18. Inclinação do efeito moderador.....	93
Figura 19. Resultados do modelo da pesquisa.....	93

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Matriz de características de empreendedor e empreendedorismo	37
Tabela 2. Dimensões da orientação empreendedora adotadas por diferentes estudos	41
Tabela 3. Elementos que caracterizam a dimensão inovatividade	44
Tabela 4. Elementos que caracterizam a dimensão assumir riscos	46
Tabela 5. Elementos que caracterizam a dimensão agressividade competitiva	48
Tabela 6. Elementos que caracterizam a dimensão autonomia	50
Tabela 7. Elementos que caracterizam a dimensão proatividade	53
Tabela 8. Operacionalização dos construtos.....	61
Tabela 9. Síntese da metodologia da pesquisa	71
Tabela 10. Poder estatístico da amostra.....	78
Tabela 11. Construtos (confiabilidade composta e validade convergente)	80
Tabela 12. Carga dos indicadores (confiabilidade do indicador)	81
Tabela 13. Teste de significância dos indicadores	83
Tabela 14. Critério de Fornell-Larcker (validade discriminante).....	85
Tabela 15. Cargas transversais entre construtos e indicadores (validade discriminante).....	86
Tabela 16. Diagnóstico de colinearidade.....	88
Tabela 17. Teste de significância do caminho estrutural MEE-PLS.....	89
Tabela 18. Teste de significância do efeito total MEE-PLS	90
Tabela 19. Coeficiente de determinação e relevância preditiva	91
Tabela 20. Síntese dos autores, das hipóteses e dos resultados da pesquisa	100

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1. Problema de pesquisa	17
1.2. Objetivo geral	17
1.2.1. Objetivos específicos	17
1.3. Justificativa	17
1.4. Estrutura do trabalho.....	19
2. REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1. Desempenho	20
2.1.1. Ambiente organizacional	20
2.1.2. Desempenho organizacional.....	24
2.2. Empreendedorismo e orientação empreendedora	34
2.2.1. Inovatividade	43
2.2.2. Assumir riscos	45
2.2.3. Agressividade competitiva	47
2.2.4. Autonomia	49
2.2.5. Proatividade	51
2.3. Internacionalização	54
2.4. Modelo teórico.....	60
3. METODOLOGIA.....	63
3.1. Caracterização da pesquisa	63
3.2. Modelo hipotético	64
3.2.1. Modelo estrutural.....	65
3.2.2. Hipóteses	66
3.2.3. Modelo de mensuração	66
3.3. População e procedimento amostral	67
3.4. Instrumento de coleta dos dados	68
3.5. Análise de dados	69
3.5.1. Modelagem de equações estruturais	69
3.5.2. Mínimos quadrados parciais – Partial Least Squares	70
3.5.3. Tratamento dos dados	71

4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	72
4.1.	Preparação dos dados.....	72
4.2.	Demografia dos dados	72
4.3.	Estimação dos resultados.....	77
4.4.	Análise dos resultados	79
4.4.1.	Modelo de mensuração	80
4.4.2.	Modelo estrutural.....	88
4.4.3.	Avaliação das hipóteses.....	91
4.4.4.	Discussão dos resultados	915
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	100
5.1.	Limitações da Pesquisa.....	103
5.2.	Recomendações para trabalhos futuros.....	103
	REFERÊNCIAS	106
	APÊNDICES	119
	Apêndice A – Definição dos construtos	119
	Apêndice B – Questionário de pesquisa	123
	Apêndice C – Perguntas relacionadas aos construtos.....	126
	Apêndice D – Associação do questionário de pesquisa com o modelo de mensuração.....	128

1. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é um campo de estudo amplo que tem avançado em diferentes áreas do conhecimento. Recorrentes mudanças estruturais ocorridas na sociedade em nível mundial nas últimas décadas fomentaram uma sensação de incerteza e desequilíbrio, o que contribuiu para o crescimento do interesse em pesquisar esta área, passando a constituir-se em um estímulo ao desenvolvimento de contínuo estudo (Martens & Freitas, 2008).

De forma ampla, o empreendedorismo pode ser aplicado a uma variedade de contextos, retratando um campo bastante abrangente. Shane e Venkataraman (2000) apontam que ele envolve o estudo de fontes de oportunidades, o processo de descoberta, evolução e exploração de oportunidades e o conjunto de indivíduos que descobrem, evoluem e as exploram. Morris, Zahra e Schindehutte (2000) argumentam que o empreendedorismo pode ser aplicado à criação empresas e ao crescimento orientado de pequenas e grandes empresas já consolidadas, organizações não lucrativas e organizações governamentais.

Diferentes linhas temáticas de estudo no âmbito do campo do empreendedorismo têm dividido pesquisadores e contribuído para o desenvolvimento de um amplo escopo de estudo na área (Grégoire, Noël, Déry, & Béchar, 2006; Schildt, Zahra, & Sillanpää, 2006). Nessa perspectiva, uma das linhas que tem ganhado bastante atenção dos pesquisadores é a Orientação empreendedora (OE), que trata do estudo do empreendedorismo no nível da organização, a qual constitui o foco desta pesquisa. No contexto organizacional, o empreendedorismo é um comportamento que envolve os processos organizacionais, permitindo o encontro de novas oportunidades de negócios (Dornelas, 2008). Tal afirmativa está alinhada com a abordagem de Lumpkin e Dess (1996) sobre OE, a qual se refere ao comportamento da organização traduzido em: ser autônoma, tomar atitudes proativas, reagir agressivamente ao mercado, inovar e assumir riscos.

Estudiosos sugerem que a Orientação empreendedora pode influenciar positivamente o desempenho de uma organização, apontando para o fato de que organizações com maior OE tendem a serem mais bem-sucedidas que aquelas com menor OE (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1991; Zahra, 1993; Zahra & Covin, 1995; Wiklund & Shepherd, 2005). De acordo com esses estudos, a OE é considerada benéfica para as organizações, uma vez que é positivamente associada ao crescimento, tem impacto positivo nas medidas de desempenho financeiro e pode prover a habilidade de descobrir novas oportunidades, facilitando a diferenciação e a criação de vantagem competitiva.

Nesse sentido, a OE implica na implantação de ações que promovam um clima favorável às iniciativas de natureza empreendedora pelos seus gestores e colaboradores.

Todavia, não se pode generalizar um método ou uma estratégia única e ideal de OE, pois as organizações são diferentes em seus modelos de negócios, histórias, cultura, processos e pessoas (Hashimoto, 2010).

Miller (1983) aponta que o empreendedorismo no contexto organizacional pode sofrer influência de diversos fatores, entre eles, variáveis de ambiente, estrutura, estratégia e personalidade do líder, e que isso varia, sistemática e logicamente, de um tipo de organização para outro. Lumpkin e Dess (1996) corroboram com essas ideias, apontando que as diferenças da OE nas organizações podem ser atribuídas a várias combinações de fatores individuais, organizacionais e ambientais, que influenciam o como e o porquê do empreendedorismo em cada organização.

O mundo competitivo das organizações, nos contextos econômico, político e social, também faz com que os empresários se preocupem cada vez mais com a adoção do planejamento dos métodos e das estratégias capazes de garantir a evolução do desempenho organizacional. Nesse contexto, a partir das transformações do cenário econômico mundial, as empresas passaram a adotar estratégias diferenciadas, entre elas a decisão pelo processo de internacionalização. Esse processo de globalização também possibilita maior integração entre as economias mundiais, modificando a forma de atuação e trazendo novos desafios para as empresas se manterem competitivas (Silva & Boaventura, 2011). Dessa forma, a aferição de resultados positivos e uma relação positiva entre a estratégia de internacionalização e o desempenho são fundamentais para os estudos dos negócios internacionais.

A contribuição deste trabalho reside no fato de preencher, de alguma forma, a lacuna existente nas pesquisas que relacionam as práticas empresariais de gestão, envolvendo: tomar atitudes proativas, conceder autonomia aos gestores para a tomada de decisões, atuar agressivamente ao mercado, inovar, assumir riscos e analisar a influência dessas práticas quando moderada pela internacionalização no desempenho organizacional.

Os pesquisadores optaram por utilizar a moderação analisar a influência no desempenho, pois esta tira o efeito simultâneo e mostra que a empresa pode ou não ter internacionalização, sendo uma opção da empresa, além de demonstrar seu efeito positivo ou negativo no desempenho. Em termos práticos, como a moderação é representada por um efeito positivo, verifica-se a questão da internacionalização na organização. Se a internacionalização estiver presente ou for observada em maior grau, a relação entre a orientação empreendedora e o desempenho organizacional aumenta seu tamanho no caminho estrutural. Caso contrário, se a internacionalização estiver ausente ou for observada em menor

grau, a relação entre a orientação empreendedora e o desempenho organizacional reduz seu tamanho no caminho estrutural.

1.1. Problema de pesquisa

Para os fins deste estudo, identifica-se uma lacuna teórica quando se deseja explicar as relações entre as dimensões de orientação empreendedora, a internacionalização e o desempenho organizacional. Diante do exposto, elabora-se a seguinte pergunta de pesquisa: Qual a influência da orientação empreendedora ao ser moderada pela internacionalização no desempenho organizacional?

A proposta de investigação pode proporcionar uma compreensão mais clara de quais fatores dos construtos citados acima influenciam de forma mais significativa e positiva o desempenho organizacional.

1.2. Objetivo geral

Analisar a relação e a intensidade entre as dimensões antecedentes da orientação empreendedora, a saber, inovatividade, assumir riscos, agressividade competitiva, autonomia e proatividade, no desempenho organizacional, considerando o efeito moderador da internacionalização.

1.2.1. Objetivos específicos

- a) Identificar os principais construtos que influenciam o desempenho organizacional.
- b) Testar um modelo de relação entre os construtos
- c) Verificar se as relações entre os construtos implicam em variação no desempenho.

1.3. Justificativa

Desempenho é um tema de relevante impacto prático, pois configura-se um dos principais inputs geradores de valor para indivíduos e organizações. As organizações enfrentam forte competição no mercado e precisam constantemente avaliar as estratégias a serem seguidas. O desempenho organizacional busca medir o sucesso das empresas em alcançar os objetivos propostos, para diferentes *stakeholders* e ao longo de um período (Richard, Devinney, Yip, & Johnson, 2009).

Pesquisadores têm sugerido que a estratégia de uma organização é uma consequência do resultado de muitas decisões estratégicas feitas, uma de cada vez, ao longo de certo período (Mintzberg, 1978; Quinn, 1980). Uma posição estratégica se estabelece quando há

consistência entre as ações estratégicas organizacionais e a disposição de recursos, de produtos/serviços e de mercados ao longo de um período, em função de objetivos que garantam a sobrevivência e a competitividade de uma organização. Definir estratégias a serem implementadas envolve: realizar análise minuciosa do contexto em que a organização está inserida; traçar objetivos; e realizar os procedimentos necessários para atingir um conjunto de resultados. A eficiência das organizações está no desempenho de suas tarefas, mediante a adoção de seus procedimentos e da escolha das pessoas que a conduzem e monitoram os objetivos traçados (Machado-da-Silva & Cochia, 2004).

Uma organização empreendedora empenha-se na inovação em produtos e/ou mercados, empreende com algum risco e atua de forma proativa diante de seus competidores (Miller, 1983). Organizações com uma postura empreendedora apresentam um particular padrão de comportamento, que perpassa todos os níveis da organização e reflete a filosofia estratégica dos gestores em efetivas práticas de gerenciamento (Covin & Slevin, 1991). Esses autores citam que a orientação empreendedora influencia positivamente o desempenho organizacional e que a orientação empreendedora pode ser definida como um construto de estratégia cujo domínio conceitual inclui certos resultados ao nível da organização, relacionados a preferências gerenciais, convicções e comportamentos expressados entre os gerentes da organização (Covin, Green, & Slevin, 2006).

A aferição de resultados positivos, com base em uma relação positiva entre a estratégia de internacionalização e o desempenho, é fundamental para os estudos dos negócios internacionais (Contractor, Kundu, & Hsu, 2003).

Do ponto de vista acadêmico, este estudo se justifica, na medida em que propõe um modelo teórico capaz de representar a análise da influência das dimensões de orientação empreendedora, moderada pela internacionalização com o desempenho organizacional. Do ponto de vista gerencial, justifica-se pelo fato de as organizações enfrentarem uma competição acirrada no mercado e, nesse sentido, precisarem constantemente, definir novas estratégias. A escolha desse tema visa estudar a percepção de gestores sobre as práticas que realizam em relação a inovação, tomada de riscos, agressividade competitiva diante do mercado, autonomia de decisões, atitude proativa, internacionalização e, conseqüentemente, contribuição dessas práticas no desempenho organizacional. A originalidade e a relevância desta pesquisa estão no intuito de trazer novas evidências empíricas sobre as relações dos construtos citados e, também, de buscar novas contribuições teóricas ainda não respondidas por outros estudos.

Esse trabalho foi viável em função de diversos fatores, tais como (i) suporte financeiro da instituição que o pesquisador atua; (ii) pesquisador é gerente de empresas em instituições financeiras há 14 anos, possui mailing e relacionamento que facilitou a coleta dos questionários; (iii) orientadores com grande suporte através de reuniões constantes e disponibilização de artigos acadêmicos.

1.4. Estrutura do Trabalho

Este trabalho compõe-se em cinco seções. Na primeira seção é apresentada a introdução, o tema, sua relevância, assim como seus objetivos, problemática do estudo e sua justificativa. Na segunda são apresentados os construtos necessários para a proposta da investigação: orientação empreendedora e suas dimensões: inovatividade, assumir riscos, agressividade competitiva, autonomia e proatividade; a internacionalização; desempenho organizacional e o modelo analítico. A partir de análise dos estudos encontrados na literatura, é apresentado um modelo de pesquisa que correlaciona os construtos. Na terceira seção foi abordada a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa. Dessa forma, são apresentados a caracterização da pesquisa, os métodos e técnicas utilizados para coleta e análise dos dados. Na quarta seção discorre-se sobre os resultados e na quinta seção são apresentadas as considerações finais, as limitações e contribuições do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

É essencial ao pesquisador desenvolver uma definição teórica do construto que declare o significado do conceito de interesse ou da ideia central. Essa definição é feita com base em uma teoria subjacente ao construto que está sendo medido. Dessa forma, é importante compreender que a definição conceitual discorre sobre as características que serão mensuradas (Malhotra, 2012). Nesse contexto, para embasar o modelo estrutural hipotético, exposto na seção **3.2**, o referencial teórico aborda os conceitos fundamentais sobre a orientação empreendedora e suas dimensões, a saber, inovatividade, assumir riscos, agressividade competitiva, autonomia e proatividade, além dos construtos desempenho organizacional e internacionalização.

2.1. Desempenho

A seguir, discutem-se o ambiente organizacional e o desempenho organizacional.

2.1.1. Ambiente organizacional

As propriedades do ambiente, embora comuns a todas as organizações que disputam o mesmo mercado, exercem influências significativamente diferentes, de acordo com as características que as empresas possuam em seu comportamento estratégico, recursos e capacidades. Assim, dada a dinâmica do ambiente, as organizações que pretendam dispor ou manter alguma vantagem competitiva devem ser capazes de adaptar ou alterar sua base de recursos e capacidades (Escobar, Lizote, & Verdinelli, 2012). Todos os elementos que estão fora dos limites da organização e que podem afetá-la, total ou parcialmente, constituem o ambiente organizacional (Macedo & Bataglia, 2012).

O pesquisador Daft (2002) enfatiza que o ambiente organizacional é a reunião dos fatores externos que os administradores levam em consideração para tomar suas decisões. O domínio da organização, ou seja, seu campo de atuação, definido a partir dos produtos, serviços, mercados atendidos e escopo geográfico, delimita os componentes externos com os quais a organização irá interagir para alcançar suas metas, como, clientes, fornecedores e agências reguladoras (Daft, 2002). O autor descreve duas maneiras pelas quais o ambiente externo influencia as organizações: a necessidade de informações sobre o ambiente; a necessidade de recursos vindos do ambiente. De acordo com esse pesquisador, a incerteza aumenta quando o gestor não consegue obter todas as informações para prever e acompanhar o que ocorre no ambiente externo da organização. Dessa forma, as empresas nunca devem se

limitar a acompanhar as mudanças apenas dentro do domínio; elas precisam desenvolver uma visão global dos acontecimentos (Macedo & Bataglia, 2012).

O entendimento acerca do ambiente organizacional é bastante ambíguo e já têm sido utilizadas diferentes dimensões para sua operacionalização e conceitualização (Escobar, Lizote, & Verdinelli, 2012). Assim, os estudos empíricos iniciais ligando as organizações e seus ambientes surgiram depois de transcorrida a metade do século XX. Dill (1958) aponta as influências do ambiente na ação gerencial. Posteriormente, Emery e Trist (1965) partiram do princípio de que para cada tipo de ambiente as organizações deveriam adotar formas organizacionais diferentes e adaptadas, para que pudessem sobreviver e obter bons resultados. Relatam que o ambiente organizacional é um encadeamento de baixa e alta textura causal, baseada nas dimensões da força de interconexão e na taxa de movimento entre os elementos do ambiente externo. As organizações deveriam, então, adotar algum tipo de estrutura de adaptação às exigências e às características do setor (Escobar, Lizote, & Verdinelli, 2012).

O ambiente deve ser considerado como a totalidade dos fatores físicos e sociais que são levados em consideração ao se analisar o comportamento dos indivíduos nas tomadas de decisão (Duncan, 1972). Nesse caso, a incerteza é consequência da falta de previsibilidade do resultado de determinado evento (Escobar, Lizote, & Verdinelli, 2012). A leitura dos componentes do ambiente e suas dimensões específicas indicam como os indivíduos estão identificando o ambiente. Por conseguinte, tais identificações de tipos de ambiente refletem diferentes graus de certeza percebidos pelos indivíduos envolvidos no processo decisório (Lang, Butzke, Rossetto, Marinho, & Alberton, 2014). Devido ao fato de derivar da percepção de gestores da organização, o delineamento da tipologia do ambiente é suscetível de variabilidade (Duncan, 1972). Essa dependência pauta-se na consideração de que as pessoas não possuem um padrão de percepção e que, pelas características individuais, cada um possui suas próprias percepções do ambiente. Nesse sentido, alguns indivíduos podem ter uma tolerância muito alta à incerteza e, dessa forma, podem perceber situações como menos incertezas que outros com tolerância menor (Rossetto, Rossetto, Verdinelli, & Carvalho, 2011).

O estudo de Bataglia, Franklin, Caldeira e Silva (2009) relaciona os diversos conceitos a respeito de ambiente externo apresentados pelas teorias organizacionais ao longo do tempo, identificando duas tensões dialéticas: a natureza objetiva *versus* a natureza nominativa do ambiente; e o determinismo *versus* o voluntarismo. De acordo com esses pesquisadores, a natureza objetiva diz respeito aos elementos ambientais concretos que podem ser mensurados (por exemplo, o número e tamanho das empresas concorrentes e o grau de diferenciação dos

produtos). De outro lado, a natureza nominativa tem foco cognitivista relacional, concebendo o ambiente como uma rede interorganizacional de dependência de recursos institucionais (Bataglia, Franklin, Caldeira, & Silva, 2009). O determinismo propõe que a organização deve se adaptar às exigências ambientais. Já o voluntarismo considera as organizações como estruturas ativas que interagem com o ambiente de negócios a partir do estabelecimento de regras e mecanismos de troca, construindo um ambiente negociado.

Conforme explicam os autores, parece que o ambiente não é um fenômeno puramente objetivo ou nominativo. “É um sistema realista em função de exibir estruturas apenas parcialmente modificáveis por ação individual das organizações e seus participantes. No entanto, é nominalista na medida em que essas estruturas se compõem de indivíduos que desenvolvem ações baseadas em suas percepções” (Bataglia, Franklin, Caldeira, & Silva, 2009, p. 326).

Nessa perspectiva, Aldrich (1979), com base em levantamento bibliográfico e considerando a dimensão objetiva, propõe cinco dimensões analíticas caracterizadoras do ambiente organizacional das firmas: concentração geográfica, heterogeneidade e estabilidade dos componentes do ambiente; turbulência (imprevisibilidade derivada da interconexão com os ambientes externos dos fornecedores e clientes); e capacidade do ambiente (disponibilidade de recursos necessários ao crescimento organizacional) (Aldrich, 1979). Dess e Beard (1984) e Sharfman e Dean Jr. (1991) também estudaram a importância da relação entre o ambiente e a organização. Eles assumem o pressuposto de que o ambiente é objetivo, constituído por elementos visíveis, explícitos e de natureza concreta. Para eles, a preocupação básica da empresa seria: Como obter um ajuste entre as estruturas e os processos em decorrência das exigências objetivas e reais do ambiente?

Dess e Beard (1984) operacionalizaram as dimensões propostas por Aldrich (1979), a partir de dados secundários, considerando setores de atividade de manufatura da economia dos Estados Unidos e as reduziram, a partir da técnica estatística de análise fatorial exploratória, a três fatores: munificência, complexidade e dinamismo. Anos após, em outra pesquisa, Stuchliffe e Huber (1998), baseados nessas dimensões, validaram uma escala para mensuração do ambiente, a partir de dados primários, contendo as dimensões: instabilidade, munificência, complexidade e hostilidade. Esses aspectos são descritos de forma resumida a seguir.

As empresas dependem do ambiente em que estão inseridas. Para amenizar essa dependência, tentam adquirir controle sobre os recursos externos vitais dos quais dependem para não ficarem tão vulneráveis (Bataglia, Franklin, Caldeira, & Silva, 2009). A

munificência se refere à facilidade que o ambiente oferece para o crescimento das empresas (Daft, 2002). Aldrich (1979, p. 53) cita a riqueza e a pobreza dos ambientes como condicionantes do resultado organizacional: “duas alternativas se oferecem às organizações em ambientes pobres: transferir-se para um ambiente mais rico ou desenvolver uma estrutura mais eficiente”.

Na visão de Daft (2002), a complexidade do ambiente de uma organização diz respeito à heterogeneidade dos elementos externos que a influenciam. Aldrich (1979) analisa a complexidade sob dois fatores: homogeneidade-heterogeneidade; e concentração-dispersão. O autor define homogeneidade como o grau de similaridade ou de diferenciação nas variáveis do ambiente externo importantes para o negócio. As empresas buscam a homogeneidade limitando os tipos de produtos fabricados e os clientes atendidos, entre outros fatores. A concentração-dispersão está relacionada à distribuição geográfica das variáveis do ambiente externo importantes para a empresa, como concorrentes e fornecedores (Daft, 2002). Um ambiente mais concentrado geograficamente traz mais facilidades para a organização operar (Bataglia, Franklin, Caldeira, & Silva, 2009).

Daft (2002), explica assim o dinamismo ambiental: se o domínio ambiental não se alterar durante um longo período, ele é estável; se os elementos que influenciam a organização mudam com frequência, o domínio é instável. Aldrich (1979) complementa que quanto mais estável o ambiente maior a previsão e possível padronização de respostas pela organização. Em relação à hostilidade ambiental, ela define que se o ambiente organizacional é favorável à empresa, o ambiente proporciona oportunidades novas a ela (Stucliffe & Huber, 1998).

A empresa deve tirar proveito das novas situações, mas em alguns ambientes novas situações só causam prejuízos. Nesse caso, esses ambientes são denominados “hostis”. Entende-se que os fatores ambientais podem variar ou manter suas características constantes com o passar do tempo (Porto, Brito, Silva, Bataglia, & Brito, 2009). Além disso, o ambiente não deve ser considerado estável, uniforme e disciplinado, e sim algo dinâmico, em que atua grande quantidade de forças, de diferentes naturezas e tamanhos, em diversas direções, mudando continuamente, influenciando e interagindo entre si (Oliveira, 2002).

As mudanças que ocorrem no ambiente de negócio são dinâmicas e precisam ser monitoradas. Muitos autores acreditam que a atividade de análise do ambiente é a principal etapa do processo estratégico, indicando que as variáveis ambientais devem ser constantemente examinadas pela empresa (Escobar, Lizote, & Verdinelli, 2012). Nessa perspectiva, os pesquisadores que abordam o tema têm procurado interpretar e compreender a

relação entre organização e ambiente em vários aspectos, por perceberem que existem informações relevantes que podem gerar vantagem competitiva e contribuir para o desempenho organizacional (Rossetto & Rossetto, 2005). Após a revisão da literatura sobre o ambiente organizacional, ressalta-se que o foco desta pesquisa é o desempenho organizacional, tema do próximo item.

2.1.2. Desempenho organizacional

Em decorrência da globalização, das constantes inovações tecnológicas e dos ambientes turbulentos e complexos, as organizações precisam estar atentas à adoção e implementação de novas estratégias e ao monitoramento e controle do seu desempenho (Munaretto & Correa, 2016). Desempenho pode ser definido como o resultado do alinhamento entre estratégias, competências organizacionais e humanas, recursos e um sistema de mensuração que sintoniza as ações em todas essas áreas (Fernandes, 2006).

O desempenho organizacional é citado por diversos pesquisadores como um dos conceitos mais importantes da estratégia empresarial (Venkatraman & Ramanujan, 1986; Combs, Crook, & Shook, 2004) e, também, um tema recorrente na maioria dos ramos de gestão, incluindo a gestão estratégica (Venkatraman & Ramanujan, 1986). Diversos estudos foram realizados para identificar como os retornos das organizações são impactados por diferentes estratégias e características organizacionais (Hitt, Boyd, & Li, 2004).

O desempenho de um negócio é um ponto-chave para as pesquisas referentes às diversas estratégias organizacionais, gerando constante busca por parte dos pesquisadores quanto ao estabelecimento das implicações do desempenho para a condução estratégica das organizações, mediante uma grande variedade de métodos que visam à operacionalização desse desempenho (Venkatraman & Ramanujan, 1986, p. 813). Nessa perspectiva, o desempenho torna-se um elemento fundamental para o processo de controle gerencial em qualquer tipo de negócio (Olson & Slater, 2002). Provavelmente, o conceito de desempenho no ambiente acadêmico seja uma das questões complexas que confrontam os pesquisadores. Até mesmo com o volume crescente da literatura sobre o tema, parece haver dificuldades em se chegar a um acordo sobre a terminologia e suas definições básicas (Venkatraman & Ramanujan, 1986). Para avançar, no campo da gestão estratégica, deve-se acumular conhecimento sobre teorias que ajudem a explicar o desempenho organizacional e prescrevem formas nas quais os gestores podem ajustar estratégias para melhorar o desempenho organizacional (Rumelt, Schendel, & Teece, 1994; Carlson & Hatfield, 2004).

Um modelo de medição de desempenho exerce papel fundamental nas organizações, uma vez que é uma importante ferramenta para administrar a estratégia, para comunicar a posição da empresa, interna e externamente, promover o monitoramento e o controle do desempenho, e para influenciar o comportamento e ações dos seus empregados e facilitar a aprendizagem organizacional (Franco-Santos, Marr, Martinez, Gray, & Adams, 2007).

O desempenho de uma empresa pode ser avaliado, compreendido e ter valor estratégico segundo a perspectiva do seu papel como parte integrante da sequência de operações que ocorre no âmbito das transações no mercado, à vista do qual faz parte (Callado, Mendes, & Callado, 2013). Assim também, o desempenho organizacional busca medir o sucesso das empresas em alcançar os objetivos propostos, para diferentes *stakeholders* e ao longo de um período (Richard, Barnett, Dwyer, & Chadwick, 2004).

Outra abordagem considera que o desempenho organizacional é formado por três dimensões, que podem ser consideradas esferas que se sobrepõem e se completam (Venkatraman & Ramanujan, 1986). Esses autores citam que a dimensão mais ampla do desempenho organizacional seria a eficácia organizacional, na qual se inserem os objetivos econômicos e sociais, impostos pela relação da empresa com a sociedade e com seus *stakeholders*. Já a dimensão operacional engloba aspectos como tecnologia, inovação, produtividade e qualidade e traz o efeito mediador da relação entre os recursos da empresa e o desempenho financeiro. Por fim, os autores complementam que a dimensão financeira incorpora aspectos de retorno contábil, valor de mercado e crescimento (Venkatraman & Ramanujan, 1986; Combs, Crook, & Shook, 2004).

Em relação à estrutura organizacional, Jorge, Carvalho, Santiago e Ferreira (2014) discorrem que a literatura atribui à descentralização da estrutura organizacional efeitos positivos sobre a orientação empreendedora e o desempenho da firma. Estrutura organizacional pode ser definida como o conjunto das formas de alocação e coordenação da força de trabalho em suas tarefas (Mintzberg, 1995), citando entre elas a burocracia profissional, a organização divisionalizada e a organização inovadora.

Três dimensões da estrutura organizacional focalizadas na pesquisa sobre a competitividade são mencionadas: complexidade (multiplicidade de divisões de função envolvidas); formalização das normas; e centralização (concentração, unificação e ampliação do alcance) da tomada de decisão (Morton & Hu, 2008). O efeito positivo da centralização sobre o *feedback* é atribuído ao fato de a centralização tornar as diretrizes de política da organização mais uniformes e reduzir o risco de falta de informação do empregado (Katsikea, Theodosiou, Perdakis, & Kehagias, 2011). Sob esse prisma, a burocracia profissional adapta-

se a um ambiente estável, com sistemas técnicos não regulados e não sofisticados. Empregam profissionais com alta padronização das habilidades, em que o trabalho é complexo e privilegia a contratação de profissionais treinados, detentores do controle sobre seu próprio trabalho, com vistas à interiorização dos padrões (Mintzberg, 1995). O mesmo autor complementa que o mecanismo de coordenação típico é a padronização das habilidades e que esses padrões têm origem fora da estrutura. No caso de associações de profissionais autogovernadas, a burocracia profissional enfatiza a autoridade de natureza profissional e o poder do conhecimento, permitindo elevada autonomia aos profissionais.

Nesse tipo de estrutura, é pequena a necessidade de supervisão direta sobre os profissionais ou de ajustamento mútuo entre eles e as unidades operacionais, de hierarquia, de formalização e de planejamento e controle. A administração detém o controle de considerável parte dos recursos e estabelece as diretrizes, os rumos e o projeto organizacional, fixando as prioridades para a alocação de recursos. Apesar disso, caracteriza-se pela baixa governabilidade (Mintzberg, 1995).

Em relação à organização divisionalizada, as unidades operacionais são diferenciadas pela padronização dos outputs, o que as torna suficientemente autônomas e com baixa hierarquia. Essa estrutura é adequada à organização constituída por unidades operacionais independentes, sob controle uniforme de um escritório central, em que cada divisão possui sua estrutura própria, diferente das demais, resultando em descentralização pronunciada. Em princípio, as unidades operacionais tomam as decisões concernentes a suas próprias operações. O escritório central depois monitora os resultados dessas decisões (Mintzberg, 1995). O autor complementa que, para proporcionar autonomia, o escritório central deve manter alguma forma de controle sobre as unidades operacionais, sustentando a coordenação da organização como um todo: a padronização dos outputs também funciona como mecanismo de coordenação das unidades operacionais, mas o parâmetro-chave do desenho da organização é o sistema de controle de desempenho.

A estrutura da organização inovadora exhibe descentralização efetiva, focalizada na integração de profissionais de diferentes especialidades em equipes regulares de projetos. Associada à especialização das tarefas, porém sem padronização das habilidades, e devotada à adaptação rápida aos novos projetos, a organização inovadora é uma estrutura que exhibe pouca formalização e centralização, planejamento limitado das ações, descentralização seletiva, dispersão da tomada de decisão, delegação do controle aos especialistas, dedicação de parcela importante do tempo do dirigente ao monitoramento dos projetos e ajuste mútuo como principal mecanismo de coordenação (Mintzberg, 1995).

Nesse sentido, a centralização guarda estreita relação com a autonomia, que possui influência direta na orientação empreendedora do pessoal, à qual é atribuído importante efeito sobre o desempenho (Lumpkin, Cogliser, & Schneider, 2009). Destaca-se, ainda, que os métodos de tomada de decisão e as ações individuais são influenciados pelo conjunto das características da orientação empreendedora, tais como, a atitude de competição agressiva, inovadora, proativa, de tomada de risco e de autonomia. Essas características combinadas melhoram o desempenho empreendedor da organização, que alcança suas metas com mais eficiência, desafia a concorrência e adquire capacidade adaptativa para enfrentar a mudança nos ambientes turbulentos (Jogarattnam & Tse, 2006).

Alimardani, Ghahremani e Abulghesemi (2009) citam que, não obstante ter confirmado a estrutura organizacional como um dos fatores mais influentes em relação ao estabelecimento das diferentes dimensões da orientação empreendedora, a investigação sobre o sucesso das organizações identificou uma relação inversa da autonomia e da variedade das ocupações com o grau de centralização da estrutura organizacional. Dessa forma, a estrutura da organização deve ser menos centralizada e envolver mais participação (Robinson, 2007; Alimardani, Ghahremani, & Abulghesemi, 2009).

As soluções mais criativas e inovadoras surgem naquela organização que desfruta de estruturas descentralizadas e que, para motivar novas ideias, adota a remuneração por desempenho. Para isso, deve levar em conta a estrutura organizacional e descentralizar (Caruana, Ewing, & Ramaseshan, 2002).

Uma das grandes dificuldades para mensurar o desempenho é o grande número de medidas que podem ser usadas. Portanto, trabalhar para racionalizar as alternativas e sumarizar suas vantagens e desvantagens é muito benéfico (Neely, 1999). Apesar de existirem diversas propostas de definição para desempenho organizacional, não há consenso sobre quais as definições e os critérios que devem ser utilizados para apurá-los (Barney, 1996). Esse autor propõe quatro dimensões para entender o desempenho organizacional: medidas que avaliam a sobrevivência da organização; medidas contábeis; medidas para analisar de que forma têm sido atendidos os múltiplos *stakeholders*; e medidas que demonstrem a real situação da organização.

A teoria de organização industrial oferece explicação parcial para a heterogeneidade do desempenho. Organizações pertencentes a setores diferentes teriam desempenho diverso (Porter, 1979). O conceito de barreiras de entrada, evitando a entrada de novos competidores, permitiria a manutenção de um nível de rentabilidade acima do equilíbrio. O mesmo autor explica que isso seria a manifestação de um poder de mercado compartilhado, que levaria ao

reconhecimento de dependência mútua, impedindo a organização de atingir o equilíbrio competitivo. Para alcançar desempenho superior, uma organização deve possuir estratégias diferenciadas para melhor se posicionar perante os concorrentes (Porter, 1979).

Estratégia é um mecanismo chave para o desenho da nova direção, o qual impacta substancialmente a estrutura organizacional e seu desempenho. Conceitua-se estratégia como a determinação dos objetivos e metas de longo prazo das organizações, além da adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para o alcance dessas metas (Chandler, 1962). Estratégia se traduz nas ações ofensivas e defensivas para criar uma posição defensável em uma organização, com o intuito de enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas (concorrentes na indústria, fornecedores, compradores, substitutos e novos entrantes) e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa e consequente desempenho superior no setor em que a organização está inserida (Porter, 1986).

Outra medida de mensuração do desempenho é o *Balanced Scorecard*, formado por um modelo em que há a combinação de quatro visões complementares do desempenho, as quais, ao mesmo tempo em que relatariam a história passada, trariam indicações sobre o desempenho esperado: visão financeira; clientes (mercado); processos internos; e visão de inovação e aprendizado (crescimento) (Kaplan & Norton, 1992).

A origem dos dados, o formato deles e as técnicas utilizadas em sua análise podem ser diferenciais quanto a forma de operacionalizar a estratégia, podendo ser extrapolado do conceito de estratégia para a caracterização do construto desempenho (Ginsberg, 1984). Esse autor cita que, embora as dimensões do *Balanced Scorecard* possam ser traduzidas em medidas de desempenho, seus indicadores são oriundos de variáveis ambientais. Dessa forma, na construção de modelos relacionais que utilizem a postura estratégica como ponte entre o ambiente e o desempenho esta técnica é bastante apropriada para a organização dos indicadores de desempenho. Diante desses diversos conceitos, pode-se inferir que desempenho é o resultado obtido pela organização na aplicação de suas estratégias, considerando as dimensões financeiras, mercado, processos, inovação e aprendizado, com o intuito de atender às necessidades e aos objetivos da sociedade e *stakeholders*.

Os indicadores de desempenho são relevantes do ponto de vista estratégico de gestão empresarial. Eles são úteis no processo decisório e na criação de valor econômico para a organização perene. A vantagem competitiva da empresa reside em sua capacidade de transformar informações em conhecimento útil, o que resultará em um melhor desempenho organizacional, cuja consequência final será um maior valor agregado para aqueles que investiram seus recursos na empresa (Canepa & Ludwig, 2002).

A definição de indicadores de desempenho pode ser analisada sob dois aspectos: “caracterização do modelo conceitual de indicadores de desempenho aplicável ao negócio [...] que conecte as ações operacionais da empresa a seus resultados econômicos, de modo que as medições façam sentido para todos os membros da organização; [...] identificação das características específicas, que deverão estar presentes nos indicadores que irão compor os sistemas de avaliação estratégica de desempenho” (Beuren, 1998, p. 84).

Na visão de Richard, Barnett, Dwyer e Chadwick (2004), o desempenho organizacional caracteriza-se por apresentar natureza multidimensional. Como trabalho relevante para esse construto, pode-se citar o estudo realizado por Combs, Crook e Shook (2004), no qual os autores sintetizam alguns estudos empíricos sobre o tema e realizam uma análise com base em artigos do *Strategic Management Journal* para identificar as dimensões do desempenho organizacional. Tal modelo define o desempenho como a resultante social e econômica da interação da empresa com o ambiente no qual ela está inserida (Combs, Crook, & Shook, 2004). Os autores identificaram apenas aspectos financeiros do desempenho, como, crescimento, lucratividade e valor de mercado. Comprovaram que esses se agrupam em três dimensões (lucratividade, crescimento e valor de mercado) distintas e correlacionadas entre si. Ao relacionar o desempenho com o ambiente externo, os autores distinguem o desempenho das operações da empresa do desempenho organizacional. Dessa forma, o desempenho dos diversos departamentos da organização, por ser derivado diretamente de atividades internas da empresa e o desempenho organizacional podem ser mensurados por meio da lucratividade, do crescimento e do valor de mercado (Combs, Crook, & Shook, 2004).

Nesta pesquisa, adota-se o desempenho organizacional como foco de estudo e opta-se por não discorrer sobre o desempenho operacional. Com o intuito de dar sequência à revisão de literatura, discorre-se, a seguir, sobre o desempenho financeiro.

O ambiente dos negócios remete à necessidade de compreender os objetivos, as atividades e os resultados das empresas, bem como as condições e os fatores que os influenciam (Miranda, Avelino, & Takamatsu, 2016). O objetivo de medir o desempenho financeiro está associado à maximização dos recursos investidos, propósito de qualquer organização, seja ela fundação, governo, privada com ou sem fins lucrativos (Boshoff & Mels, 1995). O autor ressalta que não há consenso sobre uma metodologia padronizada de mensuração do desempenho das empresas.

As empresas buscam, cada vez mais, instrumentos de controle e auxílio à gestão para alcançar os objetivos planejados da melhor maneira possível. Dentre os vários instrumentos existentes, a avaliação de desempenho nos processos pode contribuir para uma maior

eficiência e eficácia destes, desde que observadas as particularidades de cada organização (Lima & Corrar, 2006). No contexto organizacional, a questão do desempenho assume papel relevante no processo de gestão, tendo em vista a importância de se comparar os resultados econômicos e financeiros entre o planejado e o realizado. Dessa forma, a medição do desempenho é necessária para que os gestores saibam como as atividades estão sendo desenvolvidas na organização (Lima & Corrar, 2006).

Em relação ao desempenho financeiro, envolve uma série de considerações técnicas e ponderações mercadológicas. A escolha dos indicadores mais adequados para avaliar determinada companhia é subjetiva e, portanto, sujeita a questionamentos (Souza, Félix Júnior, Lagioia, & Araújo, 2016). A gestão do desempenho financeiro está constituída pela definição de expectativas da empresa, por seu monitoramento e pelo desenvolvimento da capacidade de classificar seu desempenho, dentre outros (Broadbent & Laughlin, 2009; Fischmann & Zilber, 2009).

O crescimento de uma empresa pode ser medido por meio de indicadores que fornecem a evolução de certos fatores em determinado período (Silva & Boaventura, 2011). Mediante a avaliação do desempenho financeiro, podem-se analisar as relações empresariais, uma vez que esse processo consiste em avaliar e em julgar uma situação capaz de gerar embasamento para diferentes possibilidades de tomada de decisão. Dessa forma, os indicadores financeiros reverenciam os custos das atividades, a satisfação dos clientes, o aprendizado e a melhoria contínua interna das organizações (Zago, Abreu, Grzebieluckas, & Bornia, 2011).

Os recursos e os investimentos financeiros podem melhorar o desempenho organizacional e a vantagem competitiva (Knight D. J., 1999). Nesse sentido, Sharfman e Dean (1991) discorrem sobre disponibilidade de recursos para o financiamento das estratégias empresariais e definem esse ambiente como “munificente”. No que tange à abundância e à escassez de recursos, os autores enfatizam: quando os recursos são abundantes, a organização tende a criar oportunidades e melhor desempenho; e quando os recursos se apresentam escassos, há um alto índice de competição, afetando negativamente o desempenho da organização, causando mudanças nas características internas e no comportamento dos membros da organização.

Na concepção de Dess e Beard (1984), um ambiente munificente refere-se ao grau em que um ambiente pode sustentar uma taxa contínua de crescimento organizacional ou crescimento de vendas. Citam, também, que ambientes com alto nível de munificência apresentam abundância de recursos, baixo nível de competição e alta lucratividade. No

entanto, o trabalho desses autores, no que se refere à munificência, aponta certa limitação, por incluir apenas o aspecto da disponibilidade de recursos, a partir do indicador taxa de crescimento.

Um mercado com pouco crescimento pode ser munificente se houver pequeno número de concorrentes, da mesma forma que um mercado com alta taxa de crescimento pode apresentar pouco suporte para as firmas caso haja muitos concorrentes (Sharfman & Dean Jr., 1991). A abundância ou a escassez de recursos disponíveis em determinado negócio estão relacionadas à gestão de folga de recursos de uma organização. Essa geração de folga de recursos é particularmente importante nas empresas, uma vez que lhes permite alocar uma quantidade maior de recursos para práticas inovadoras e o desenvolvimento de novos processos estratégicos (Carvalho, 2011).

Os indicadores financeiros podem ser definidos como instrumentos que utilizam as demonstrações contábeis como fonte de informações, que reflete em índices e indicadores, para que, por meio deles, seja possível identificar o desempenho financeiro das empresas (Camargos & Barbosa, 2005). O desempenho financeiro é geralmente medido pela lucratividade da empresa, pelo seu valor de mercado ou pelo seu crescimento (Schuler & Cording, 2006). Para tanto, existem três tipos indicadores bastante utilizados pelos pesquisadores que procuram medir o desempenho financeiro de empresas: indicadores contábeis, indicadores de mercado e indicadores de percepção (Dalton, Daily, Johnson, & Ellstrand, 1999).

Os indicadores de desempenho contábeis recorrentes na literatura são: retorno sobre o patrimônio líquido, retorno sobre os ativos, retorno sobre as vendas, retorno dos acionistas, ganho por ação e retorno sobre os investimentos. Esses indicadores costumam ser criticados pelo fato de suas medidas serem sujeitas a manipulações, por subestimarem os ativos, por criarem distorções no tratamento de receitas e despesas e por não levarem em conta o risco de investimento dos acionistas (Dalton, Daily, Ellstrand, & Johnson, 1998).

Em relação aos indicadores de mercado, os mais comuns são: alfa de Jensen, medidas de Treynor, índice Sharpe e Q de Tobin (King & Lenox, 2002). Esses indicadores possuem em relação aos indicadores contábeis a vantagem de não serem manipulados. Todavia, estão sujeitos a forças que estão além do controle gerencial (Dalton, Daily, Ellstrand, & Johnson, 1998).

Os indicadores de percepção são medidos por meio de pesquisas que contêm perguntas individuais voltadas para estimar subjetivamente o desempenho financeiro das empresas (Ittner, Larcker, & Randall, 2003).

A busca de indicadores de desempenho que retratem a realidade organizacional é sempre uma constante nas empresas e nas pesquisas da academia. Nessa ótica, as duas principais vertentes para tal missão podem ser entendidas a partir da perspectiva da eficiência empresarial (Bredrup, 1995) e dos aspectos financeiros (Macedo-Soares & Ratton, 1999). O indicador de desempenho é um número que ajuda no processo de clarificação do entendimento da situação da empresa e objetiva detectar situações, verificar a tendência dos acontecimentos e dar subsídios para que a administração da empresa realce os esforços corretivos nas direções necessárias (Padovese, 1996).

Venkatraman e Ramanujam (1986) classificam a análise do desempenho financeiro em duas dimensões distintas: financeira, que engloba a lucratividade, o crescimento e o valor de mercado; e operacional, que abrange a satisfação dos clientes, a qualidade, a inovação, a satisfação de funcionários e a reputação. Acrescentam ainda que ambas as dimensões podem ser mensuradas por diversos índices, comumente utilizados por acadêmicos e executivos.

A lucratividade reflete a eficiência das empresas na utilização dos recursos financeiros cedidos pelos investidores para gerar resultados operacionais. Essa medida avalia os efeitos de estratégias de liquidez, investimento, utilização de ativos e endividamento (Brigham, Gapenski, & Ehrhardt, 1999), refletindo o desempenho passado da empresa (Glick, Washburn, & Muller, 1995) e apontando a forma como a empresa emprega esse capital.

Estudos internacionais (Hamilton, 2003; Trejo-Pech, Weldon, House, & Salas-Gutiérrez, 2006), desenvolvidos em diferentes ramos de negócios, destacam a importância do EBITDA (Lucros antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização) como medida de mensuração de desempenho financeiro. A literatura nacional (Vasconcelos, 2001; Santana & Lima, 2004) também destaca as vantagens de sua utilização. Sonnier, Carson e Carson (2007), por exemplo, utilizam o EBITDA como parâmetro de lucratividade e defendem seu uso como medida válida e apropriada para avaliar o desempenho financeiro de uma organização. Gelb e Zarowin (2002) também assumem como indicador capaz de auxiliar na análise de políticas de divulgação corporativas.

O valor de mercado reflete a percepção do mercado de capitais sobre as perspectivas futuras das empresas e o valor presente de todos seus fluxos de caixa futuros (Jayaraman, Khorana, Nelling, & Covin, 2000; McWilliams & Siegel, 2000; Wan & Hoskisson, 2003). Nesse sentido, considera a capacidade da empresa de gerar valor no tempo, o que é de interesse de seus acionistas (Marsh, 1998; Rowe & Morrow Jr., 1999).

O crescimento demonstra o aumento do tamanho da organização ao longo do tempo (Whetten, 1987). Assim como a lucratividade, é uma evidência da existência de vantagem

competitiva. Entretanto, tem sido pouco explorado por pesquisadores, tendo em vista que estes direcionam grande parte de suas atenções para a compreensão de retornos acima da média (Brito & Vasconcelos, 2004). Analisar o crescimento como uma resultante da vantagem competitiva permite considerá-lo como parte do conceito de desempenho empresarial. Adicionalmente, empresas que crescem com resultados consistentes podem apresentar menor dependência em relação a recursos provenientes do ambiente externo (Whetten, 1987), maiores economias de escala e menores riscos devido à diversificação, o que gera valor para a empresa e torna o conceito importante na visão dos investidores (Freeman & Hannan, 1975).

Nessa perspectiva, entende-se que utilizar apenas um indicador de mensuração do desempenho pode gerar dificuldade para obter uma análise consistente da empresa. Nesse caso, o ideal é trabalhar com múltiplos indicadores (Venkatraman & Grant, 1986). Dessa forma, os indicadores financeiros são fundamentais para que as organizações possam medir o comportamento de suas variáveis financeiras e, dessa forma, verificar a efetividade de sua gestão estratégica (Fischmann & Zilber, 2009). Trata-se importantes instrumentos de gestão, os quais proporcionam a maximização nos lucros empresarial e seu diferencial perante o mercado (Tian & Ketsaraporn, 2013).

Pesquisadores têm apontado que organizações com maior orientação empreendedora tendem a obter melhor desempenho, destacando que este construto está positivamente associado ao crescimento, tem impacto positivo nas medidas de desempenho e pode fornecer a habilidade de descobrir novas oportunidades, facilitando a diferenciação e a criação de vantagem competitiva, por exemplo (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1991; Zahra, 1993; Zahra & Covin, 1995; Wiklund & Shepherd, 2005). Zahra e Covin (1995), discorrem sobre o fato de que organizações empreendedoras têm um impacto positivo nas medidas de desempenho financeiro.

O construto desempenho organizacional foi concebido nesta pesquisa como o resultado do alinhamento entre as estratégias e os recursos, com base em um sistema de mensuração que busca medir o sucesso das empresas em alcançar seus objetivos para diferentes *stakeholders* e ao longo de um determinado período. A pesquisa irá abordar questões sobre volume e crescimento de vendas, *market share*, margem de lucro, retorno sobre patrimônio líquido, controle de fluxo de caixa e disponibilidade de recursos para financiar estratégias (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1991; Zahra, 1993; Zahra & Covin, 1995; Wiklund & Shepherd, 2005; Fernandes, 2006).

2.2. Empreendedorismo e orientação empreendedora

O empreendedorismo tem sido reconhecido como um campo de estudo há aproximadamente três décadas, quando seu desenvolvimento tornou-se mais substancial (Zahra, Kuratko, & Jennings, 1999; Cornelius, Landström, & Persson, 2006). Todavia, seu surgimento venha a partir do uso do termo *entrepreneur*, na França, no século XII (Martens & Freitas, 2007). O primeiro uso do termo empreendedorismo foi registrado por Richard Cantillon, em 1755, para explicar a receptividade ao risco de comprar algo por um determinado preço e vendê-lo em um regime de incerteza (Hashimoto, 2010). Em 1803, Jean Baptiste Say ampliou essa definição, ao afirmar que o conceito de empreendedorismo está relacionado àquele que transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para outro de produtividade mais elevada e de maior rendimento (França, Saraiva, & Hashimoto, 2012).

Diversas mudanças estruturais ocorridas na sociedade em nível mundial nas últimas décadas criaram uma situação de incerteza e desequilíbrio, que contribuiu para o crescimento do interesse pela pesquisa nessa área (Martens & Freitas, 2007). Em relação ao Brasil, a pesquisa sobre empreendedorismo tem crescido em ritmo acelerado nas últimas décadas. Isso fica retratado na presença da temática em congressos de administração e em periódicos nacionais (Martens, et al., 2011).

Os pesquisadores não são unânimes ao caracterizar o empreendedorismo, o que, de certa forma, dificulta o progresso em direção à elaboração de testes e a construção de uma teoria geral de empreendedorismo (Lumpkin & Dess, 1996). Estudiosos do empreendedorismo têm frequentemente evoluído para avaliar seus progressos e status como um campo independente de estudos, além de apontar certa convergência na pesquisa em empreendedorismo em torno de alguns eixos principais de estudo (Ireland, Reutzell, & Webb, 2005).

Grégoire, Noël, Déry e Bécharde (2006) evidenciou em uma análise de citações de artigos publicados no *Frontiers of Entrepreneurship Research* entre 1981 e 2004 que os resultados sugerem que há convergência de pesquisadores formando grupos em torno de eixos principais de estudo. Para eles, alguns dos principais eixos de estudo na área são: identificação e exploração de oportunidades; antecedentes e consequentes de inovação e empreendedorismo no nível da organização; itens e dinâmicas decorrentes da emergência, sobrevivência e crescimento de novos negócios; fatores e dinâmicas que afetam a performance de novos negócios; características individuais de empreendedores; práticas de

capitalistas e a contribuição deles nas finanças das organizações; e influência das redes sociais de empreendedorismo.

Nessa perspectiva, o campo do empreendedorismo pode ser dividido em três principais categorias. A primeira tem relação com o que acontece quando empreendedores agem (*what*) e, foca nos resultados das ações dos empreendedores. A segunda tem relação a por que os empreendedores agem (*why*) e, tem ênfase no empreendedor como um indivíduo, seus valores, objetivos, motivações, seu comportamento. A terceira trata de como os empreendedores agem (*how*) e, tem foco nas características do gerenciamento empreendedor, como empreendedores atingem seus objetivos (Stevenson & Jarillo, 1990).

Outro aspecto típico na área do empreendedorismo são os diferentes níveis de análise em o assunto tem sido estudado pelos pesquisadores: individual, grupal, organizacional, regional e da sociedade em geral (Martens & Freitas, 2007). Em relação ao nível organizacional, o empreendedorismo pode ser dividido em: corporativo; e unidades de negócios (Zahra, 1993). Tem crescido em dimensão e profundidade, constituindo um importante e consistente eixo de estudo no campo (Grégoire, Noël, Déry, & Béchar, 2006). Essa informação é reforçada por Shildt, Zahra e Sillanpaa (2006), a partir de pesquisa com base em artigos de 2000 a 2004 em importantes periódicos internacionais.

Ao longo do tempo, diversos autores têm estudado e definido empreendedorismo com diferentes enfoques (Martens & Freitas, 2007). Os economistas, por exemplo, associavam empreendedores com inovação, a exemplo de Joseph Schumpeter, um dos principais estudiosos do tema no enfoque econômico. O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais (Schumpeter, 1982). Para ele, o empreendedor é a essência da inovação no mundo.

Estudiosos comportamentalistas têm se concentrado nas características de comportamento dos empreendedores, como criação e intuição (Martens & Freitas, 2007). Neste grupo de autores, destaca-se McClelland (1972), que aponta como um dos traços mais importantes do empreendedor a motivação de realização ou o impulso para melhorar. Em seus estudos, ele discute o motivo que levava algumas sociedades a serem mais dinâmicas que outras. Martens, Freitas e Boissin (2010) complementam que McClelland (1972) concluiu que as normas e os valores que prevalecem em uma sociedade, especialmente aquelas relacionadas a necessidade de realização, são de vital importância para seu desenvolvimento. Nessa perspectiva, os empreendedores são os atores que apresentam certas características comportamentais que favorecem tal dinamismo.

Esses dois enfoques são diferentes e, ao mesmo tempo, complementares, na medida em que um foca em características do processo empreendedor e o outro em características comportamentais do indivíduo empreendedor (Martens & Freitas, 2007). O mesmo autor cita que uma abordagem mais antiga do empreendedorismo visualiza o empreendedor, basicamente, como um homem de negócios. A partir do trabalho de Schumpeter (1982), foi aceita a identificação de empreendedorismo com inovação. Nessa linha de raciocínio, Morris (1998) discorre que isso representou uma mudança da tradição prévia e que essa visão foi ampliada, passando a se entender o empreendedorismo como um fenômeno que pode ser encontrado em pessoas, organizações e, mesmo, na sociedade.

Empreendedorismo é um processo pelo qual indivíduos em sua própria empresa ou dentro de organizações perseguem oportunidades sem considerar os recursos que controlam (Stevenson & Jarillo, 1990). Pode ser definido como uma dimensão de postura estratégica de uma organização representada por assumir riscos, tendência e agir proativamente e com agressividade competitiva e confiar em inovação de produtos (Covin & Slevin, 1991), além de ser uma atividade em processo que envolve uma série de inputs (oportunidades, indivíduos proativos, recursos etc.) e que pode produzir diferentes outputs (novo negócio, valor, novo produto, benefício pessoal, crescimento, lucro etc.) (Morris, Lewis, & Sexton, 1994).

Outros pesquisadores citam que o empreendedorismo é um comportamento transitório (Martens & Freitas, 2007). Shane e Venkataraman (2000) defendem que o empreendedorismo não pode ser explicado apenas pelas características pessoais, mas que recebe influência das situações e do ambiente. O construto empreendedorismo é variadamente discutido como algo que diz respeito a: identificação e exploração de oportunidades (Shane & Venkataraman, 2000; Ireland, Reutzell, & Webb, 2005); renovação incorporada (Guth & Ginsberg, 1990); criação de empresas e inovação (Drucker, 1986). Souza (2005) realizou uma revisão conceitual sobre os fatores relacionados aos conceitos de empreendedorismo e empreendedor. A Tabela 1 mostra uma variedade de características, sendo a inovação consenso entre os autores pesquisados por ela.

Tabela 1.
Matriz de características de empreendedor e empreendedorismo

CARACTERÍSTICAS	AUTORES																
	J. Schumpeter	D. McClelland	M. Weber	L. J. Filion	R. E. McDonald	E. Degen	P. Drucker	R. Lalkala	I. Dutra	Barros e Prates	H. Mintzberg	E. Angelo	Logenecker et al.	E. Leite	Carland et al.	Frese et al.	TOTAL
Buscar oportunidades	x	x		x	x	x	x		x		x	x	x	X			11
Conhecimento do mercado						x	x	x				x		X			5
Conhecimento do produto						x	x	x				x		X			5
Correr riscos	x	x		x	x	x	x				x	x		X	x		10
Criatividade		x		x		x		x	x	x		x		X	x		9
Iniciativa	x	x		x					x					X		x	6
Inovação	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	x	16
Liderança	x	x	x	x	x		x				x						7
Necessidade de realização	x	x									x				x	x	5
Proatividade	x	x		x											x	x	5
Visionariedade				x					x		x			X		x	5

Fonte: Souza (2005).

De acordo com esse estudo, a maioria das definições citadas pelos estudiosos remete a inovação, riscos, busca de oportunidades e criatividade. Estudiosos da área têm desenvolvido diversas tipologias para descrever perspectivas de empreendedorismo (Lumpkin & Dess, 1996). Estes sistemas de classificação, normalmente, descrevem as diferenças em empreendedorismo como resultado de várias combinações de fatores individuais, organizacionais e ambientais que influenciam como e por que o empreendedorismo ocorre (Martens & Freitas, 2007).

De maneira geral, o campo do empreendedorismo envolve: o estudo de fontes de oportunidades; o processo de descoberta, evolução e exploração de oportunidades; e o conjunto de indivíduos que descobrem, evoluem e as exploram (Shane & Venkataraman, 2000). Pode ser aplicado a uma variedade de contextos, entre eles a criação de empresas, crescimento orientado de pequenas empresas, grandes empresas já consolidadas, organizações não lucrativas e organizações governamentais (Morris, Zahra, & Schindehutte, 2000).

Uma das linhas de estudo do campo do empreendedorismo que tem ganhado bastante importância dos pesquisadores é a orientação empreendedora (Grégoire, Noël, Déry, & Béchar, 2006; Schildt, Zahra, & Sillanpää, 2006). Lumpkin e Dess (1996) apontam para uma distinção entre empreendedorismo e orientação empreendedora. Segundo eles, o

empreendedorismo tem relação com novos negócios, no que consiste o empreendedor. Já a orientação empreendedora refere-se ao processo empreendedor, em como empreender e em como o empreendedorismo se desenvolve. Ela também tem sido identificada como sendo o empreendedorismo no nível da organização. A seguir, discorre-se sobre os conceitos da OE.

A orientação empreendedora tem sido um importante tópico de estudo na temática “Empreendedorismo”. O conceito originalmente emergiu da literatura do gerenciamento estratégico. Entendida como sendo o empreendedorismo no nível organizacional, diversos autores têm sugerido que ela pode influenciar positivamente o desempenho de uma organização (Martens & Freitas, 2007). Uma organização empreendedora empenha-se em inovar em produtos e/ou mercados, empreende com algum risco e atua de forma proativa diante de seus competidores (Miller, 1983).

Organizações com uma postura empreendedora apresentam um particular padrão de comportamento, que perpassa todos os níveis da organização e reflete a filosofia estratégica dos gestores em efetivas práticas de gerenciamento (Covin & Slevin, 1991). Esses autores citam que são organizações que assumem riscos, proativas e inovativas, e, também, que a OE pode ser definida como construto de estratégia cujo domínio conceitual inclui certos resultados ao nível da organização, relacionados a preferências gerenciais, convicções e comportamentos expressados entre os gerentes da organização (Covin, Green, & Slevin, 2006).

Stevenson e Jarillo (1990) complementam que o gerenciamento empreendedor reflete os processos organizacionais, os métodos e os estilos que uma organização utiliza para atuar de forma empreendedora. Wiklund (1999) afirma que OE é a orientação estratégica do gestor de uma organização, a qual reflete uma voluntariedade de uma organização engajar em um comportamento empreendedor. A OE refere-se aos métodos, práticas e estilos de tomada de decisão gerencial usados para agir de forma empreendedora (Lumpkin & Dess, 1996). De acordo com esses autores, ela emerge de uma perspectiva de escolha estratégica, a qual afirma que oportunidades de novos negócios podem ser empreendidas com sucesso de forma intencional. Dessa forma, ela envolve as ações e intenções de atores-chave, com base em um processo dinâmico, com foco em criação de negócios.

A OE pode sofrer a influência de fatores externos, de fatores internos e do perfil do gestor principal, entre outros. O mais importante não é o ator crítico que faz o empreendedorismo acontecer, mas o processo de empreendedorismo em si, bem como os fatores organizacionais que o promovem ou impedem (Miller, 1983). Nessa perspectiva, uma melhor compreensão sobre o processo empreendedor e sua gestão pode contribuir com a

identificação de possíveis aspectos e aprimorar a OE de uma organização (Martens, et al., 2011).

A OE e o gerenciamento empreendedor são conceitos análogos utilizados para caracterizar uma organização empreendedora, ou seja, uma organização que possui uma postura empreendedora (Martens, et al., 2011). As organizações com postura empreendedora são caracterizadas por frequente e extensiva inovação em produto e tecnologia, orientação agressiva competitiva e forte propensão dos gerentes a assumir riscos (Covin & Slevin, 1989). Essas organizações apresentam um particular padrão de comportamento, que perpassa todos os níveis da organização e reflete a filosofia estratégica dos gestores em efetivas práticas de gerenciamento (Covin & Slevin, 1991), permeando a visão e as operações da organização (Covin & Miles, 1999).

Orientação empreendedora refere-se aos métodos, práticas e estilo de tomada de decisão gerencial usados para agir de forma empreendedora (Covin & Slevin, 1989). Reflete uma voluntariedade de uma organização engajar em um comportamento empreendedor (Wiklund, 1999). Dessa forma, a OE é um construto de estratégia cujo domínio conceitual inclui certos resultados ao nível da organização relacionados a preferências gerenciais, convicções e comportamentos expressados entre os gerentes da organização (Covin, Green, & Slevin, 2006).

Covin e Slevin (1991) propuseram um modelo conceitual de empreendedorismo como comportamento de uma organização e uma postura empreendedora. Esses autores apontaram que variáveis externas à organização, variáveis estratégicas e variáveis internas da organização moderam a relação entre postura empreendedora e desempenho organizacional (Martens, et al., 2011).

A OE está integralmente relacionada às variáveis de ambiente, à estrutura, à estratégia e à personalidade do líder. Esse relacionamento varia, sistemática e logicamente, de um tipo de organização para outro (Miller, 1983). O mesmo autor cita que em pequenas empresas a OE é predominantemente influenciada pelo líder, sua personalidade, sua força e sua informação. Assim como o comportamento empreendedor pode afetar a ação organizacional, em muitos casos, os comportamentos empreendedores, individual e organizacional, podem ser muito semelhantes, como é o caso de pequenas empresas (Wiklund, 1999).

Em afirmação semelhante, Lumpkin e Dess (1996), ao tratarem da OE relacionada ao desempenho, também destacam os fatores moderadores dessa relação. Eles apontam que fatores organizacionais e fatores ambientais influenciam a OE, o que, por sua vez, reflete no desempenho da organização. Esses autores propuseram um framework conceitual de OE vide

Figura 1 que ilustra a influência de fatores organizacionais e fatores ambientais sobre a OE, o que também reflete no desempenho da organização. No caso abaixo, entende-se performance como desempenho.

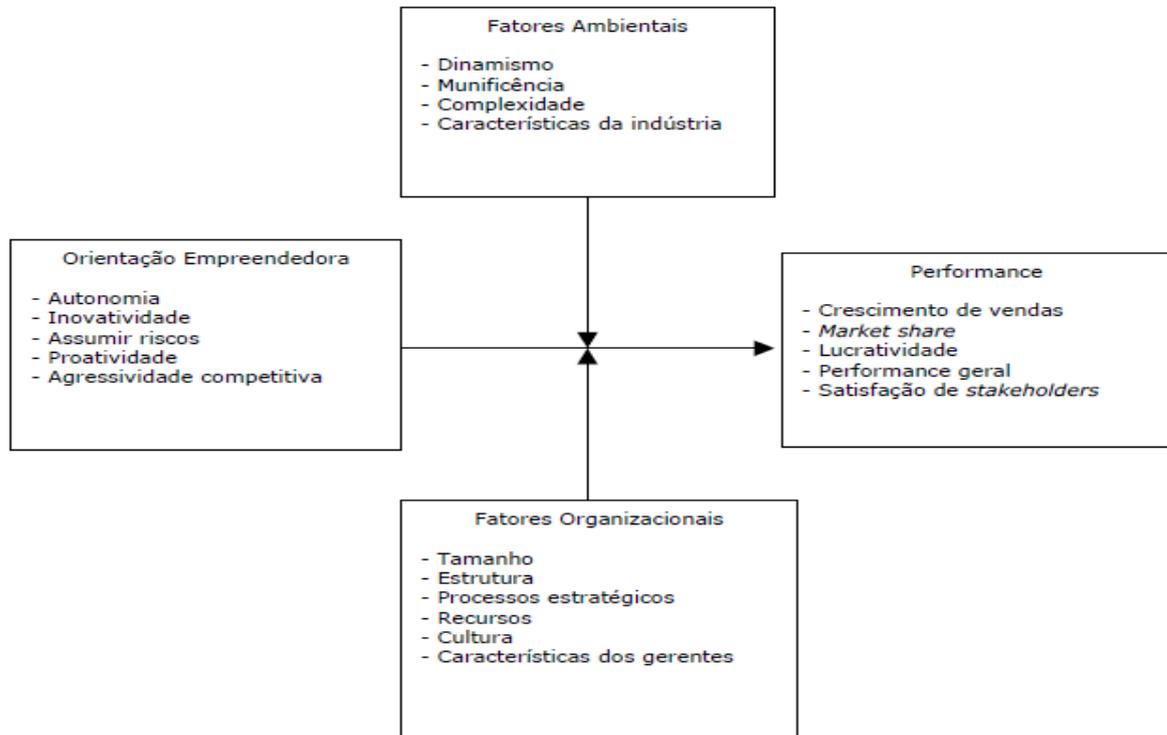


Figura 1. Framework conceitual de orientação empreendedora
Fonte: Lumpkin e Dess (1996)

Miller (1983) foi um dos primeiros estudiosos a focar em dimensões que caracterizam a OE ao propor as dimensões inovatividade, assumir riscos e proatividade para caracterizar e testar o empreendedorismo nas organizações. Segundo ele, uma organização empreendedora empenha-se nesses aspectos, ao passo que uma organização não empreendedora é aquela que inova muito pouco, é altamente adversa a riscos, atua de forma reativa perante seus concorrentes, e é apenas imitadora das mudanças do mercado (Martens & Freitas, 2008).

Essa caracterização de dimensões proposta por Miller é construída com base no trabalho de Schumpeter (Martens & Freitas, 2008). Também é consistente nos estudos de Guth e Ginsberg (1990), Covin e Slevin (1989; 1991), Morris, Lewis e Sexton (1994), Zahra e Covin (1995), Wiklund (1999), Messeghem (2003), Richard, Barnett, Dwyer e Chadwick (2004), Wiklund e Shepherd (2005) e Covin, Green e Slevin (2006) que utilizam as três dimensões apontadas por Miller (1983): inovatividade, assumir riscos e proatividade. Lumpkin e Dess (1996) corroboram com essa afirmação ao citarem que um grande número de pesquisadores tem adotado uma abordagem baseada nessa conceitualização original de Miller.

A partir dos estudos de Miller (1983), Lumpkin e Dess (1996) propuseram duas dimensões adicionais para caracterizar e distinguir o processo empreendedor: autonomia e agressividade competitiva. Para eles, uma OE é caracterizada por cinco dimensões chave: inovatividade, assumir riscos, agressividade competitiva, autonomia e proatividade. Dess e Lumpkin (2005) discorrem que as dimensões devem permear os estilos decisórios e as práticas das pessoas de uma organização.

A Tabela 2 cita alguns estudos sobre a OE em organizações e as dimensões adotadas por eles, deixando claro que a maioria dos pesquisadores utiliza as dimensões propostas por Miller (1983).

Tabela 2.

Dimensões da orientação empreendedora adotadas por diferentes estudos

ESTUDOS DAS DIMENSÕES DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA	INOVATIVIDADE	ASSUMIR RISCOS	PROATIVIDADE	AUTONOMIA	AGRESSIVIDADE COMPETITIVA
Miller (1983)	x	x	x		
Covin e Slevin (1989; 1991)	x	x	x		
Covin e Covin (1990)	x	x	x		x
Guth e Ginsberg (1990)	x	x	x		
Morris, Lewis e Sexton (1994)	x	x	x		
Zahra e Covin (1995)	x	x	x		
Lumpkin e Dess (1996)	x	x	x	x	x
Wiklund (1998; 1999)	x	x	x		
Messeghem (2003)	x	x	x		
Richard et al. (2004)	x	x	x		
Mello et al. (2004)	x	x	x		
Mello e Leão (2005)	x	x	x	x	x
Wiklund e Shepherd (2005)	x	x	x		
Covin, Green e Slevin (2006)	x	x	x		

Fonte: Martens e Freitas (2008)

Nos estudos de Covin e Slevin (1989; 1991) e, de Covin e Covin (1990), a agressividade competitiva e a dimensão proatividade são tratadas como sinônimos. Inclusive, utilizam uma mesma escala para medir a agressividade competitiva e a proatividade (Martens

& Freitas, 2008). Para eles, uma organização proativa compete agressivamente com outras organizações.

Diversos pesquisadores têm apontado que organizações com maior OE tendem a ter melhor desempenho, destacando que este construto é positivamente associado ao crescimento, tem impacto positivo nas medidas de desempenho e pode fornecer a habilidade de descobrir novas oportunidades, facilitando a diferenciação e a criação de vantagem competitiva, entre outros fatores (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1991; Zahra, 1993; Zahra & Covin, 1995; Wiklund & Shepherd, 2005). Zahra e Covin (1995) discorrem sobre o fato de que organizações empreendedoras têm um impacto positivo nas medidas de desempenho financeiro. Segundo eles, estes efeitos no desempenho tendem a ser modestos ao longo dos primeiros anos e crescem ao longo do tempo, sugerindo que um comportamento empreendedor pode, de fato, contribuir para o progresso do desempenho financeiro da organização em uma visão de longo prazo. Assim, organizações com maior OE tendem a ser mais bem-sucedidas que organizações com uma menor OE (Martens & Freitas, 2008).

Outros estudos também têm apontado para a relação entre a orientação empreendedora e crescimento da organização e internacionalização. Estudos de Zahra e Covin (1995) e Wiklund (1999) apontam que a orientação empreendedora está positivamente associada ao crescimento. Em sentido semelhante, Zahra e Garvis (2000) também encontraram que a OE aumenta a relação entre a internacionalização de uma organização e o crescimento.

A OE contribui positivamente para o desempenho organizacional e pode prover a habilidade de descobrir novas oportunidades, facilitando a diferenciação e a criação de vantagem competitiva (Wiklund & Shepherd, 2005). Em estudo com pequenas empresas, esses autores concluíram que uma OE pode ajudar a superar dificuldades decorrentes de ambientes pouco dinâmicos, onde novas oportunidades raramente aparecem e de limitado acesso a recursos financeiros.

O construto orientação empreendedora foi concebido nesta pesquisa como os métodos, práticas e estilos de tomada de decisão gerencial usados para agir de forma empreendedora. Uma organização empreendedora empenha-se em inovação de produtos/serviços, possui forte propensão dos gestores a assumir riscos, atua com agressividade competitiva em relação ao mercado, concede autonomia para os gestores tomarem decisões e possui atitude proativa (Miller, 1983; Zahra & Covin, 1995; Lumpkin & Dess, 1996; Covin, Green, & Slevin, 2006; Martens & Freitas, 2008).

Com base neste raciocínio, tem-se a primeira hipótese dessa pesquisa:

H1: A orientação empreendedora tem um efeito positivo no desempenho organizacional

Para fins desta pesquisa, adotam-se aqui as cinco dimensões propostas por Lumpkin e Dess (1996): inovatividade, assumir riscos, agressividade competitiva, autonomia e proatividade. Com o intuito de melhorar a compreensão dessas dimensões, a seguir, trata-se de cada uma individualmente.

2.2.1. *Inovatividade*

A inovatividade pode ser conceituada como a predisposição da organização em engajar-se em ser participativa e em respaldar ideias novas, processos criativos, novidade e experimentação, de maneira que isso lhe assegure resultados em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos (Lumpkin & Dess, 1996). Os mesmos autores complementam que a inovatividade reflete a tendência de uma organização a engajar e apoiar novas ideias, novidades, experimentos e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos.

Ter uma postura estratégica inovadora aumenta as chances de uma organização agir primeiro que seus concorrentes em relação ao lançamento de novos produtos, tendo, dessa maneira, maiores oportunidades no mercado (Wiklund, 1999). Lee e Peterson (2000) corroboram com essas definições ao afirmarem que organizações inovadoras apresentam resultados positivos.

Os primeiros estudos a tratar da inovação no processo empreendedor foram de Schumpeter (1982), ao tratar da destruição criadora, em que o empreendedor destrói a ordem econômica existente pela introdução de algo novo (Martens & Freitas, 2007). Dessa forma, existem algumas formas de identificar o grau de inovatividade de uma organização. Os autores sugerem: recursos financeiros investidos em inovação, recursos humanos comprometidos com atividades de inovação, novos produtos ou serviços e frequência de mudança em linhas de produtos ou serviços (Miller & Friesen, 1982; Covin & Slevin, 1989).

A palavra *inovação* está relacionada a pesquisa, descoberta, desenvolvimento, imitação, adoção de novos produtos, processos produtivos e novas técnicas organizacionais (Freitas, Martens, Boissin, & Behr, 2012). É consenso entre os autores a importância da inovação para cumprir os objetivos e melhorar o desempenho das organizações (Martens & Freitas, 2007). Miller e Friesen (1982) tratam de dois modelos de momentos estratégicos que deixam clara a presença da inovação no processo empreendedor: o modelo conservador de inovação e o modelo empreendedor de inovação. Para esses autores, o modelo empreendedor

de inovação é aplicado a organizações que inovam intensamente e com regularidade, enquanto assumem considerável risco em suas estratégias de mercado e produto. Já o modelo conservador de inovação aponta a inovação como não sendo um estado natural dos negócios, mas que ela apenas tem lugar quando existem fortes pressões do mercado. Mello e Leão (2005) apontam que as dimensões mais típicas no desenvolvimento de práticas empreendedoras são: inovatividade e assumir riscos.

Com base na revisão conceitual dessa dimensão da OE, a Tabela 3 apresenta uma compilação de elementos que a caracterizam.

Tabela 3.
Elementos que caracterizam a dimensão inovatividade

INOVATIVIDADE	AUTORES
<ul style="list-style-type: none"> -Forte ênfase em P&D, liderança tecnológica e inovação; -Muitas novas linhas de produtos/serviços; -Mudanças normalmente dramáticas em linhas de produtos / serviços; -Recursos financeiros investidos em inovação; -Recursos humanos comprometidos com atividades de inovação; -Número de novos produtos ou serviços; -Frequência de mudança em linhas de produtos ou serviços; 	<p>Miller e Friesen (1982) Covin e Slevin (1989)</p>
<ul style="list-style-type: none"> -Inovação administrativa, tecnológica, em produto e mercado; -Criatividade e experimentação; -Investe em novas tecnologias, P&D e melhoria contínua; -Iniciativas inovativas de difícil imitação por parte dos fornecedores; -Assegura investimentos em P&D mesmo em períodos de dificuldade econômica; -Engajar e apoiar novas idéias, novidades, experimentos e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos. 	<p>Lumpkin e Dess (1996) Dess e Lumpkin (2005)</p>

Fonte: Martens e Freitas (2007)

Independente do tipo de inovação ou do método de classificá-la, ela é considerada um importante componente da orientação empreendedora, uma vez que reflete um meio pelo qual as organizações perseguem novas oportunidades. De outro lado, ela também envolve maior risco, uma vez que os investimentos em inovação podem não ter o retorno esperado (Martens & Freitas, 2007).

O construto inovatividade foi concebido nesta pesquisa como o processo de introduzir novidades por meio da criatividade e da experimentação, com foco no investimento em P&D, recursos financeiros investidos em inovação e abertura de um novo mercado, além de novas tecnologias e processos que possam resultar em novos produtos/serviços (Miller & Friesen,

1982; Covin & Slevin, 1989; Lumpkin & Dess, 1996; Dess & Lumpkin, 2005; Martens & Freitas, 2007).

Com base nesse raciocínio, apresenta-se a segunda hipótese desta pesquisa:

H2: A inovatividade influencia positivamente a orientação empreendedora

2.2.2. *Assumir riscos*

Assumir riscos é a tendência de agir de forma audaz, a exemplo de aventurar em novos e desconhecidos mercados, confiar grande parcela de recursos para arriscar com resultados incertos ou captar recursos por meio de empréstimos (Dess & Lumpkin, 2005). Portanto, a assunção de risco representa assumir riscos e fazer investimentos. Esta dimensão contribui para a tomada de decisão na alocação de recursos, porque reflete o grau de risco na escolha de produtos/mercados e, de certa forma, um critério para decisões e um padrão de tomada de decisões em nível organizacional (Venkatraman, 1989).

Existem três tipos de riscos que uma organização e seus executivos normalmente enfrentam: a) de negócios, que envolvem arriscar no desconhecido sem saber a probabilidade de sucesso, como por exemplo, entrar em mercados não testados; financeiros, que requerem que uma organização tome emprestado grande porção de recursos visando seu crescimento, refletindo a dicotomia risco e retorno; e, pessoais, que se referem aos riscos que um executivo assume em adotar um padrão em favor de uma ação estratégica (Dess & Lumpkin, 2005).

O risco depende do contexto em que será aplicado: aventurar-se no desconhecido, ou seja, investir em algum negócio de que não se tem conhecimento; e comprometer-se com parcela relativamente alta de ativos, ou seja, investir recursos da empresa sem saber qual será o retorno (Lumpkin & Dess, 1996). Nesta pesquisa o construto assumir riscos está subdividido em: riscos, que abriga questões sobre riscos dos negócios/pessoais; e captação de recursos, que abriga questões sobre riscos financeiros.

Lumpkin e Dess (1996) apontam que, para identificar o comportamento de risco de uma organização, tem sido bem aceita na literatura a abordagem de OE de Miller (1983). A dimensão assumir riscos, de maneira resumida, pode ser caracterizada pelos elementos apresentados na Tabela 4, proposta a partir de uma revisão conceitual da literatura.

Tabela 4.
Elementos que caracterizam a dimensão assumir riscos

ASSUMIR RISCOS	AUTORES
-Operações geralmente caracterizadas como de alto risco; -Parece adotar uma visão pouco conservadora quando tomam decisões maiores;	Venkatraman (1989)
-Forte inclinação para projetos de alto risco (com chances de alto retorno); -Devido à natureza do ambiente, audaz, ampla variedade de ações são necessárias para atingir os objetivos da organização;	Miller e Friesen (1982) Covin e Slevin (1989)
-Tendência a engajar em projetos de risco; -Preferência dos gerentes por agir com ousadia para atingir os objetivos da organização;	Miller (1983)
-Tipicamente adota (uma audaz) postura agressiva visando maximizar a probabilidade de explorar oportunidades potenciais;	Covin e Slevin (1989)
-Encorajar a assumir um risco formal em negócios, que envolve arriscar no desconhecido sem saber a probabilidade de sucesso, como por exemplo, entrar em mercados não testados; -Encorajar a assumir risco financeiro que requer que uma organização tome emprestado grande volume de recursos visando crescimento, refletindo a dicotomia risco e retorno; -Encorajar a assumir risco pessoal, que se refere aos riscos que um executivo assume em adotar um padrão em favor de uma ação estratégica; -Caracterizadas com um comportamento de assumir riscos, como assumir grandes compromissos financeiros visando obter altos retornos por agarrar oportunidades;	Dess e Lumpkin(2005) Lumpkin e Dess(1996)

Fonte: Martens e Freitas (2007)

As organizações com orientação empreendedora assumem esses riscos no interesse de obter altos retornos de investimento, aproveitando as vantagens do mercado (Lumpkin & Dess, 1996). Esta dimensão foca na tendência da organização de se engajar em projetos de risco e na preferência dos gerentes por agirem com cautela *versus* ousadia para atingir os objetivos da organização com base em uma postura agressiva visando maximizar a probabilidade de explorar oportunidades potenciais (Covin & Slevin, 1989).

O construto assumir riscos foi concebido nesta pesquisa como a tendência da organização em se engajar em projetos de risco com postura agressiva, visando explorar oportunidades potenciais com chance de retorno elevado e que requer captação de grande volume de recursos financeiros com foco em crescimento (Miller & Friesen, 1982; Covin & Slevin, 1989; Venkatraman, 1989; Lumpkin & Dess, 1996; Dess & Lumpkin, 2005).

Com base neste arcabouço teórico, tem-se a terceira hipótese desta pesquisa:

H3: Assumir riscos influencia positivamente a orientação empreendedora

2.2.3. *Agressividade competitiva*

A agressividade competitiva é a postura adotada por um negócio na alocação de recursos para ganhar posições em determinado mercado de forma mais rápida que os competidores, podendo basear-se em inovação de produto, desenvolvimento de mercado e alto investimento para melhorar a participação no mercado e alcançar posição competitiva (Venkatraman, 1989). Esta dimensão tem relação com a propensão da organização para, direta e intensamente, desafiar seus competidores para alcançar melhores posições no mercado, visando superá-los (Martens & Freitas, 2007).

Essa dimensão pode ser definida como a forte capacidade de desafiar seus concorrentes, em busca de bom posicionamento no mercado (Lumpkin & Dess, 1996). Assim, a agressividade competitiva é a tendência que uma organização tem em responder agressivamente aos concorrentes, em resposta às ameaças do mercado, com o desenvolvimento de ações competitivas (Chen & Hambrick, 1995; Stambaugh, Lumpkin, Brigham, & Cogliser, 2009). Para ter vantagens no mercado, é necessário fazer a alocação de recursos de forma rápida e, assim, ganhar dos concorrentes. Dessa forma, entende-se que organizações estabelecidas com tendência a investir em novos empreendimentos têm maior agressividade competitiva (Venkatraman, 1989).

Agressividade competitiva pode ser definida como a tendência de uma organização em responder agressivamente às ações da concorrência, com o objetivo de alcançar vantagem competitiva, denominando-a de “responsividade” (Chen & Hambrick, 1995). Identifica-se na literatura que alguns autores têm tratado o comportamento competitivo agressivo como sendo parte da proatividade ou, mesmo, têm igualado os conceitos das duas dimensões, a exemplo de Covin e Slevin (1989) e Covin e Covin (1990). Para eles, uma organização proativa compete agressivamente com outras organizações e em seus estudos utilizaram a mesma escala para medir a agressividade competitiva e a proatividade.

Em sentido contrário, embora essas duas dimensões sejam fortemente relacionadas, Lumpkin e Dess (2001) resumem sua distinção da seguinte forma: proatividade é uma resposta a oportunidades, ao passo que agressividade competitiva é uma resposta a ameaças. Eles ainda afirmam que ambas podem ocorrer sequencialmente e dinamicamente em uma organização. Algumas evidências de agressividade competitiva podem ser alcançadas ao se avaliar a postura gerencial em termos de competitividade (Covin & Covin, 1990). A agressividade competitiva também pode refletir a vontade de utilizar métodos de competição não convencionais no lugar de métodos tradicionais ou confiáveis (Lumpkin & Dess, 1996).

A partir da literatura, apresentam-se na Tabela 5 elementos que caracterizam a dimensão agressividade competitiva.

Tabela 5.
Elementos que caracterizam a dimensão agressividade competitiva

AGRESSIVIDADE COMPETITIVA	AUTORES
-Gastos agressivos (se comparados com os concorrentes) em marketing, qualidade de produtos e serviços, ou capacidade de manufatura;	Lumpkin e Dess (2001)
-Sacrifica a lucratividade para ganhar parcela de mercado; -Corta preços para aumentar participação no mercado; -Coloca preços abaixo da competição; -Busca posição de participação no mercado as custas de fluxo de caixa ou rentabilidade;	Venkatraman (1989)
-Mover-se em função das ações dos concorrentes; -Responder agressivamente às ações dos concorrentes;	Chen e Hambrick (1995)
-Postura agressiva para combater tendências da indústria que podem ameaçar a sobrevivência ou posição competitiva; -Melhora posição competitiva por entrar em mercados com preços muito baixos, copiando práticas de negócios ou técnicas de competidores de sucesso, ou marketing oportuno de novos produtos ou tecnologias; -Uso de métodos de competição não convencionais; -É agressiva e intensamente competitiva; -Adota postura competitiva do tipo “desfazer o competidor”	Lumpkin e Dess (1996; 2001); Dess e Lumpkin (2005)

Fonte: Martens e Freitas (2007)

Com base nesse arcabouço teórico, nesta pesquisa o construto agressividade competitiva está subdividido em crescimento e concorrência, com questões que refletem ações das organizações para responder agressivamente às ações da concorrência, visando alcançar vantagem competitiva. Nesse contexto, a agressividade competitiva reflete um intenso esforço de uma organização em superar os rivais, caracterizado por uma postura combativa ou uma resposta agressiva, visando melhorar a posição ou superar uma ameaça em um mercado competitivo. Empresas com orientação empreendedora possuem agressividade competitiva, refletida no ímpeto de forçar a entrada em um mercado e desafiar a concorrência (Dess & Lumpkin, 2005).

O construto agressividade competitiva foi concebido nesta pesquisa como a postura da organização de responder agressivamente às ações da concorrência, visando alcançar vantagem competitiva, com o objetivo de ganhar *share* de mercado, por meio de ações de reduções de preço, publicidade, diferenciação em produto/serviço, ênfase em crescimento de curto/longo prazo, investimentos ou ações de pós-venda (Venkatraman, 1989; Chen & Hambrick, 1995; Lumpkin & Dess, 2001; Dess & Lumpkin, 2005; Martens & Freitas, 2007).

Com base na revisão literária, tem-se a quarta hipótese desta pesquisa:

H4: A agressividade competitiva influencia positivamente a orientação empreendedora

2.2.4. *Autonomia*

A dimensão autonomia refere-se ao indivíduo ou à equipe que tem liberdade para tomar decisões sem restrições organizacionais. Enfim, o indivíduo tem a independência de trazer novas ideias ou visões para novas oportunidades (Lumpkin & Dess, 1996). Autonomia refere-se à ação independente de um indivíduo levar adiante uma ideia ou uma visão. Retrata uma organização que desenvolve as atividades com times de trabalho autônomos e com líderes com comportamento autônomo (Martens, Freitas, & Boissin, 2010).

No contexto organizacional, a autonomia refere-se à ação de tomada de decisão sem pressão (Martens & Freitas, 2007). Assim, embora fatores como disponibilidade de recurso, ações de competidores rivais ou considerações organizacionais internas possam mudar o curso de iniciativas de novos negócios, eles não são suficientes para extinguir os processos empreendedores autônomos que lideram novos negócios: ao longo do processo, os atores organizacionais permanecem livres para agir independentemente e para tomar decisões chaves (Lumpkin & Dess, 1996).

Lumpkin, Coglisier e Schneider (2009) corroboram que a autonomia é indispensável para a criação de valores empreendedores e para ter uma noção de estratégia empreendedora. O espírito de liberdade e independência é importante para o surgimento de novas criações. Organizações que se desenvolvem em culturas empreendedoras motivam os indivíduos a serem mais autônomos. De tal forma, reforçam a dimensão autonomia (Lee & Peterson, 2000).

Os mesmos autores apontam que para a dimensão autonomia ser forte os empreendedores devem operar dentro de culturas que os promovam à ação independente, a manter controle pessoal e a buscar oportunidades sem constrangimento social. Estudiosos tem examinado o comportamento autônomo, investigando a centralização da liderança e a delegação de autoridade em pequenas empresas. Na dimensão autonomia, o pensamento empreendedor deve ser encorajado. Normalmente, empresas que adotam uma missão global empreendedora usam uma abordagem *top-down* para estimular atividades empreendedoras (Dess & Lumpkin, 2005).

Evidências de autonomia em uma organização podem variar em função do tamanho da organização, do estilo gerencial ou da propriedade. Por exemplo, em organizações em que o

principal tomador de decisão é o proprietário a autonomia será implicada pela força da propriedade (Martens & Freitas, 2007). Entretanto, a extensão pela qual a autonomia é exercida, neste caso, pode depender do nível de centralização ou delegação, e este pode ter relação com o tamanho da organização (Lumpkin & Dess, 1996).

A autonomia tem, pois, relação direta com a equipe, por vezes, retratada em líderes com comportamento autônomo e times de trabalho autônomos, o que representa, em um conceito mais amplo, a ação independente de atores chave da organização (Lumpkin & Dess, 1996).

Alguns elementos apontados na literatura como características dessa dimensão são apresentados na Tabela 6.

Tabela 6.
Elementos que caracterizam a dimensão autonomia

AUTONOMIA	AUTORES
-Pensamento empreendedor deve ser encorajado nas pessoas; -Pensamento e ação independente; -Pensamento criativo e estímulo a novas ideias; -Encorajar iniciativas empreendedoras; -Times de trabalho autônomos; -Coordenar atividades autônomas; -Medir e monitorar atividades autônomas;	Dess e Lumpkin (2005)
-Líderes com comportamento autônomo;	Miller (1983)
-Culturas que os promovam à ação independente, para manter controle pessoal, e para buscar oportunidades sem constrangimento social.	Lee e Peterson (2000)

Fonte: Martens e Freitas (2007)

Com base nessa revisão literária, nesta pesquisa o construto autonomia está subdividido em questões sobre autonomia e hierarquia. Organizações mais empreendedoras têm a liderança mais autônoma: um alto nível de atividade empreendedora é associado com gestores que possuem a autoridade e que lideram o conhecimento da organização, atentos a tecnologias e mercados emergentes (Miller, 1983).

O construto autonomia foi concebido nesta pesquisa como: liberdade aos indivíduos para tomar decisões sem restrições organizacionais; e independência para a equipe tomar decisão, trazer novas ideias ou visões para novas oportunidades sem que um gestor da alta administração aprove a medida previamente (Miller, 1983; Lee & Peterson, 2000; Dess & Lumpkin, 2005; Martens & Freitas, 2007; Martens, Freitas, & Boissin, 2010).

Com base neste arcabouço teórico, tem-se a quinta hipótese desta pesquisa:

H5: A Autonomia influencia positivamente a Orientação Empreendedora

2.2.5. Proatividade

A dimensão proatividade refere-se aos processos que visam à antecipação e a ação sobre necessidades futuras. Ou seja, a organização age de uma forma mais rápida em inovar e introduzir novos produtos, visando, assim, estar sempre à frente dos concorrentes (Lumpkin & Dess, 1996). Esta dimensão também contempla a busca de novas oportunidades, que podem ou não estar relacionadas à linha atual de operações, e a introdução de novos produtos e marcas antes da concorrência, eliminando estrategicamente operações que estão nos estágios de maturidade ou declínio do ciclo de vida (Venkatraman, 1989).

Martens e Freitas (2007) citam que economistas desde Schumpeter (1982) já consideravam a proatividade um componente importante no processo empreendedor. Penrose (1959) discorre sobre a importância do gerente empreendedor para o crescimento da organização, tendo em vista que ele tem a visão e a imaginação necessárias para explorar oportunidades. A proatividade pode ser definida como o ato de moldar o ambiente pela introdução de novas tecnologias e produtos (Miller & Friesen, 1978). Lumpkin e Dess (1996) tratam da proatividade como um contínuo, em que seu oposto seria a passividade, considerada como a incapacidade para agarrar oportunidades ou conduzir o mercado. Eles citavam também a reatividade, que também poderia ser confundida aqui, e sugerem uma resposta ao competidor (dimensão agressividade competitiva).

Esta dimensão é tratada como um ato contínuo, que vai da proatividade à reatividade, divisão frequentemente refletida em boa parte da literatura de comportamento estratégico (Sandberg, 2002). Para essa mesma autora, essa dimensão pode ser vista como a tendência a influenciar o ambiente e, mesmo, iniciar mudanças. É a habilidade de criar oportunidades ou de reconhecer ou antecipar e agir em oportunidades (ou perigos) quando eles se apresentam.

Essa afirmação é corroborada por Chen e Hambrick (1995), que tratam do engajamento competitivo de uma organização, avaliando sua propensão a ser ativa (proativa) ou a ser responsiva. Eles sugerem que uma organização deveria ser proativa e também responsiva em seu ambiente em termos de tecnologia e inovação, competição e clientes, entre outros fatores. Em seu estudo sobre a orientação estratégica de negócios, Venkatraman (1989) trata da proatividade como uma das dimensões, podendo ser manifestada pela busca de novas oportunidades.

Miller e Friesen (1978) argumentaram que a proatividade da organização seria determinada após uma questão respondida: a organização é capaz de modelar ou criar seus

próprios meios introduzindo produtos novos, técnicas administrativas e outros ou simplesmente reage ao mercado? Dessa forma, a proatividade se enquadra na organização que é a primeira a inovar em relação ao ambiente externo (Ferreira, 2007). Assim, a inovatividade está relacionada com a proatividade e com a rápida ação em resposta às oportunidades antes das mudanças do mercado (Freitas, Martens, Boissin, & Behr, 2012). Nesse sentido, os gestores empreendedores veem oportunidades de expansão, e, por isso são importantes para a proatividade da organização (Ferreira, 2007).

Em sentido semelhante, Martens e Freitas (2007) afirmam que a proatividade sempre implica agir antes que a mudança no ambiente tenha um impacto direto na organização. Na prática, ela, frequentemente, envolve reagir a sintomas que antecipam uma mudança. Sendo a proatividade vista como parte de um contínuo, as organizações podem assumir diferentes graus de proatividade, assim como podem ser analisadas separadamente em diferentes áreas funcionais.

Essa dimensão se aproxima das ideias propostas por Miles e Snow (1978) sobre o tipo estratégico prospector, dentro de sua tipologia de orientação estratégica (Lumpkin & Dess, 1996). A proposta de Miles e Snow (1978) é que, ao longo do tempo, organizações bem-sucedidas desenvolvem, de forma sistemática, uma abordagem para adaptação ambiental. O tipo prospector, de maneira geral, está constantemente buscando novas oportunidades.

A proatividade no nível da organização considera a tendência de ela estar à frente no desenvolvimento de novos produtos e tecnologias e na introdução de novos produtos ou serviços, ao invés de simplesmente seguir o mercado (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1989). Nessa perspectiva, as organizações consideradas proativas monitoram tendências, identificam futuras necessidades de clientes e antecipam mudanças em demandas ou problemas que podem levar a novas oportunidades de negócios (Dess & Lumpkin, 2005).

Dessa forma, a proatividade tem como essência o grau em que uma organização apoia o desenvolvimento da antecipação e implementação de inovações antes de outros competidores, permitindo, assim, o crescimento e o desempenho aprimorado (Lacerda, Belfort, & Martens, 2015).

Com base em estudos que tratam da dimensão proatividade, apresenta-se na Tabela 7 um resumo de elementos que a caracterizam essa dimensão.

Tabela 7.
Elementos que caracterizam a dimensão Proatividade

PROATIVIDADE	AUTORES
<ul style="list-style-type: none"> -Monitorar tendências; -Identificar futuras necessidades dos clientes; -Antecipar mudanças; -Antecipar problemas emergindo; -Forte tendência a estar à frente dos competidores na introdução de novas ideias ou produtos; 	Lumpkin e Dess (1996; 2001); Dess e Lumpkin (2005)
<ul style="list-style-type: none"> -Normalmente inicia ações às quais os competidores respondem; -Frequentemente é o primeiro a introduzir novos produtos/serviços, novas técnicas administrativas, novas tecnologias operacionais, etc.; 	Covin e Slevin (1989)
<ul style="list-style-type: none"> -Moldar o ambiente pela introdução de novos produtos e tecnologias; 	Miller e Friesen (1978)
<ul style="list-style-type: none"> -Estar à frente no desenvolvimento de novos produtos, no desenvolvimento de novas tecnologias, na introdução de novos produtos ou serviços; 	Miller (1983)
<ul style="list-style-type: none"> -Produtos e serviços mais inovativos; -Mudanças contínuas em produtos e serviços; -Empresa criativa e inovativa; -Monitoramento contínuo do mercado; -Entrada em novos mercados; -Flexibilidade tecnológica (assegura-se da disponibilidade e acessibilidade de pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos e serviços); -Múltiplas tecnologias; -Habilidade das pessoas (em termos tecnológicos); -Foco em marketing e P&D; -Planejamento orientado a problemas e busca de oportunidades; -Estrutura orientada para produtos/serviços; -Procedimentos de controle descentralizados e participativos; 	Miles e Snow (1978)
<ul style="list-style-type: none"> -Tendência a iniciar ataques competitivos; 	Chen e Hambrick (1995)
<ul style="list-style-type: none"> -Constantemente buscando novas oportunidades relacionadas às atuais operações; -Geralmente é a primeira a introduzir novos produtos e marcas no mercado; -Constantemente procurando por negócios que podem ser adquiridos; -Geralmente antecipam-se expandindo capacidades antes dos competidores; -Operações em avançados estágios do ciclo de vida são estrategicamente eliminadas; 	Venkatraman (1989)

Fonte: Martens e Freitas (2007)

Esta dimensão pode ser crucial para uma orientação empreendedora, pois sugere uma perspectiva de olhar um horizonte à frente, que é acompanhada por atividades inovativas ou novos negócios. Ela tem relação com as iniciativas para antecipar e perseguir novas oportunidades e para participar em mercados emergentes (Lumpkin & Dess, 1996).

O construto proatividade foi concebido nesta pesquisa como processos destinados à antecipação e atuação sobre futuras necessidades, planejamento orientado a problemas e

busca de novas oportunidades, inserção em novos mercados, introdução de novos produtos/serviços, monitoramento constante do mercado e mudanças em técnicas e tecnologia de produção antes que a concorrência o faça (Miles & Snow, 1978; Miller & Friesen, 1978; Covin & Slevin, 1989; Venkatraman, 1989; Chen & Hambrick, 1995; Lumpkin & Dess, 2001).

Seguindo esta linha de pensamento, é apresentada a sexta hipótese desta pesquisa:

H6: A proatividade influencia positivamente a orientação empreendedora

2.3. Internacionalização

O comércio internacional é tema de estudo e ação de governos e iniciativas particulares desde a Idade Moderna, época em que os povos considerados mais desenvolvidos detinham o poder sobre as navegações e o comércio (Silva & Boaventura, 2011). Nesse processo, destaca-se o papel exercido na economia mundial pela Companhia das Índias Orientais, que foi considerada como o embrião da empresa moderna (Micklethwait & Wooldridge, 2003). A organização, criada em 1599, em Londres, com o aval da rainha e Família Real como sócios majoritários, financiou a produção de matérias-primas, tais como chá, seda, porcelana e especiarias, em países asiáticos e africanos, com a intenção de exportá-las para o mercado europeu, atingindo grande retorno financeiro (Silva & Boaventura, 2011).

Em contrapartida, o estudo sobre a internacionalização apenas tornou-se tema de pesquisas acadêmicas com o significativo fluxo de investimentos entre os países no pós-Segunda Guerra Mundial. Entre os precursores, Vernon (1966) foi o acadêmico de destaque ao desenvolver o modelo de ciclo do produto de investimento externo direto (IED), enfatizando a importância do mercado americano e da pesquisa e desenvolvimento (P&D) no crescimento das empresas locais (Silva & Boaventura, 2011). A necessidade de incrementar a comercialização entre países vem sendo registrada desde a década de 1960. Entretanto, o campo teórico dos negócios internacionais só ganhou status e relevância ao longo dos anos de 1980 e 1990 devido, principalmente, ao crescimento da economia global (Silva & Boaventura, 2011).

Esses autores citam que na década de 1960 houve a criação do periódico *Journal of International Business Studies* pela *Academy of International Business*, reforçando a relevância que este tema passou a ter no meio acadêmico. Inkpen e Bemish (1994) relatam que as pesquisas ainda eram concentradas em pesquisadores norte-americanos, responsáveis por 93% das pesquisas no período entre 1970 e 1974. Os estudos nessa área passaram a ter

importância mundial crescente nas décadas seguintes e, no Brasil, principalmente a partir dos anos de 1990, com a abertura comercial do país (Silva & Boaventura, 2011).

As barreiras para o comércio internacional continuam existindo, mesmo após a abertura comercial. Entretanto, as economias mundiais tornaram-se mais integradas, o que reflete em uma crescente atuação rumo à internacionalização (Lu & Beamish, 2004). No Brasil, houve uma abertura tardia para o mercado internacional. Após a década de 1990, grandes empresas brasileiras se destacaram no ambiente competitivo global. Pesquisadores nacionais e internacionais tentam compreender os desafios que as empresas brasileiras enfrentam e as estratégias que utilizam para se manterem competitivas (Floriani & Fleury, 2012). Batista Jr. (1998) reforça que o fenômeno da atuação internacional, embora não seja recente em países desenvolvidos, está ganhando destaque no Brasil. É crescente a quantidade de empresas nacionais que integram a pesquisa do *Boston Consulting Group*, acerca das 100 empresas de países emergentes com maior potencial de internacionalização comercial e de IDE (BCG, 2003; 2009).

O foco dos estudos no Brasil sobre a internacionalização está nas empresas representativas no cenário nacional ou que movimentam grande volume de valores e/ou mercadorias, ou seja, empresas de grande porte (Floriani & Fleury, 2012). Na prática, porém, identificam-se casos recorrentes de internacionalização em pequenas e média empresas, tendo em vista que empresas brasileiras de menor porte expandem seus negócios de forma mais efetiva para fora do País: por exigência de grandes clientes já internacionalizados para manter a rede de negócios; por necessidade de atender mais de perto os clientes; e, até mesmo, por questões logísticas (Buckley, 1989; Fujita, 1995; Massote, Gambogi, Loureiro, & Versiani, 2010).

Deve-se observar que, para ter sucesso no mercado internacional, a empresa deverá desenvolver competências específicas para atuar em um ambiente culturalmente diferente (Hemais & Hilal, 2005; Knight & Kim, 2009); ou seja, desenvolver competências para superar o fato de serem estrangeiras e aprimorar seus conhecimentos e suas capacidades para operar em um novo mercado (Child, Rodrigues, & Frynas, 2009).

Observa-se na literatura que as publicações a respeito do assunto “internacionalização de empresas” no ambiente acadêmico nacional são, em sua maioria, focadas nas estratégias utilizadas para inserção em novos mercados e seus desdobramentos; nos processos de entrada; e nos produtos e marcas (Mariotto, 2007; Vasconcellos, 2008). Na literatura de negócios internacionais, o processo de internacionalização de empresas, normalmente, é explicado com base em duas linhas de pesquisas: teorias comportamentais; e teorias econômicas (Hemais &

Hilal, 2005). Embora, normalmente, estas perspectivas sejam tratadas individualmente ou, até mesmo, de forma antagônica, deve-se ressaltar que a internacionalização também ocorre, diversas vezes, como resultado da integração dessas abordagens (Floriani, Borini, & Fleury, 2009).

Entre as principais teorias e abordagens relevantes no estudo da internacionalização de empresas, destacam-se a teoria de Uppsala, com uma abordagem comportamental e com os pesquisadores Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) como precursores; a teoria da internalização (Buckley & Casson, 1976); e a teoria dos custos de transação (Williamson & Chandler, 1975), com abordagem estratégica ou paradigma eclético (Dunning, 1980).

A teoria de Uppsala, uma das mais difundidas na perspectiva comportamental, defende que as empresas se internacionalizam de maneira gradual e incremental à medida que obtêm aprendizado sobre o mercado estrangeiro, ressaltando a importância das redes de relacionamento e a experiência internacional como principais fatores para a escolha e o desenvolvimento da estratégia (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977). Entretanto, a complexidade do tema vem, ao longo do tempo, trazendo maiores questionamentos aos pesquisadores, devido ao cenário contingencial dos negócios internacionais, ambiente que tem oportunizado a criação de competências organizacionais e estratégicas. Johanson e Vahlne (1977) desenvolveram um modelo para explicar os processos de internacionalização, baseados na gradual aquisição e no uso do conhecimento nos mercados estrangeiros, bem como no próprio aumento sucessivo do comprometimento nesses mercados.

Posteriormente, Johanson e Vahlne (2009) revisaram o modelo de Uppsala, englobando a visão do ambiente de negócios como uma rede de relacionamentos. Observando as mudanças ocorridas no mercado internacional desde a publicação do modelo, em 1977, os autores sugerem que o mercado é como uma rede de relacionamentos, na qual as firmas estão ligadas umas às outras. Assim, a inserção da empresa em uma rede de relacionamentos relevante é necessária para o sucesso internacional. O comprometimento aumenta à medida que o conhecimento cresce, sendo medido de acordo com a quantidade de recursos investidos, e se desenvolve em função da experiência acumulada. Nesse sentido, a percepção do risco diminui e o envolvimento tende a crescer (Silva & Boaventura, 2011). O modelo de Uppsala é considerado por muitos autores o ponto teórico inicial para explicar a internacionalização das empresas (Andersson, Gabrielsson, & Wictor, 2004; Etemad, 2004).

A justificativa da internacionalização é reforçada por Silva e Boaventura (2011) como um fenômeno gradual, que também passou a ser insuficiente para explicar as empresas que

produzem bens e serviços em escala global desde sua fundação. Essas empresas, normalmente, são pequenas (Persinger, Civi, & Vostina, 2007) e possuem recursos limitados e extensivos em conhecimento (Oviatt & McDougall, 1994; Knight & Cavusgil, 2004). Estes achados evidenciam que, muito além dos recursos tangíveis, a inovação, o conhecimento e as capacidades gerenciais podem ser definitivos para a inserção da firma no comércio internacional (Silva & Boaventura, 2011).

A abordagem estratégica trata das questões de planejamento e estrutura, ou seja, da arquitetura organizacional. Focaliza a multinacional como um todo e o conhecimento gerado no que diz respeito à organização (Silva & Boaventura, 2011). Porter (1990) propôs essa abordagem, na qual a prosperidade nacional é criada, e não herdada, cuja competitividade dependerá da capacidade de inovação e modernização de seus setores industriais. Essa capacidade de inovação se tornará uma vantagem a partir do momento em que as pressões e os desafios locais empurrarem as firmas na busca de melhorias. Um ambiente competitivo, com fortes concorrentes, fornecedores agressivos e clientes exigentes, é extremamente favorável para o desenvolvimento de vantagens competitivas. São diversas as estratégias adotadas pelas firmas que ocupam posição de destaque no mercado internacionalizado, mas em todas elas o modo de operação é idêntico. As empresas ganham vantagens competitivas pela inovação, em termos tanto de tecnologias quanto de novos modos de fazer as coisas (Porter, 1990).

Em relação à perspectiva econômica, uma das teorias mais abordadas é a do paradigma eclético, apresentada por Dunning (1980), que busca identificar os fatores que influenciam a ação e produção da empresa no exterior, de forma que esta possa ter vantagem diferencial sobre seus concorrentes (Hemais & Hilal, 2005). Em linhas gerais, a motivação para o comprometimento da firma com o mercado estrangeiro está ligada a interesses econômicos, ao identificar vantagens de propriedade, vantagens de localização e vantagens de internalização (*ownership, location, internalization*), que compõem o chamado “paradigma eclético de Dunning” (1980).

Em relação a esses três grupos de vantagens, Tanure e Duarte (2006) explicam que:

a) As vantagens de propriedade são fatores específicos da firma relacionados à posse de recursos intangíveis, por exemplo, capacidades gerenciais, que, aplicadas, podem dar competitividade ao país no exterior. Também, podem ser adquiridas e desenvolvidas, podendo ser exemplificadas nesse caso como propriedades de tecnologia e marcas, maior acesso à informação, insumo e capacidade para pesquisar e desenvolver novos produtos (Tanure & Duarte, 2006)

b) As vantagens de localização propostas pelo paradigma podem ser explicadas quando o investimento em outro país oferece melhores condições de produção e um mercado mais favorável, por exemplo, pela proximidade de matérias-primas (Marcenes, 2009). Em outras palavras, a firma deve avaliar onde será mais vantajoso aplicar seus recursos, com a vantagem de facilitar a obtenção de benefícios econômicos existentes em locais diferentes, tais como, menores custos de produção, mão de obra barata, capital, matérias-primas e outros insumos e proximidade dos clientes, reduzindo o custo de logística (Tanure & Duarte, 2006).

(c) As vantagens de internalização dependem das vantagens de propriedade, pois, de acordo com elas, a empresa irá decidir se deve explorar as vantagens ela mesma ou outras firmas, por meio de contratos de licenciamento, por exemplo (Marcenes, 2009).

Observa-se que quanto maiores as vantagens de propriedade maiores os incentivos para que as empresas explorem os recursos por meio delas mesmos. Caracteriza-se pela maior conveniência para a firma transferir ativos utilizando sua própria estrutura e hierarquia do que utilizar-se de agentes externos (Tanure & Duarte, 2006). De forma geral, o paradigma eclético busca explicar os motivos pelos quais a firma abre instalações de produção no exterior e não há a intenção de explicar como se dá a busca de mercados no exterior (Dunning, 1980).

Com base nessas teorias, nota-se que o fenômeno “internacionalização” tem evoluído conceitualmente de maneira incremental desde os primeiros estudos na década de 1960 e permanece em evolução, acompanhando a dinâmica do mercado na realidade atual (Silva & Boaventura, 2011). Rocha (2003) complementa os estudos sobre o tema e cita que há sete fatores principais que podem ser considerados como estímulos em um processo de internacionalização: busca de novos mercados que permitam a expansão das vendas além de um mercado doméstico supostamente saturado; busca de conhecimento especializado, pois a presença em mercados internacionais gera a oportunidade de aprender a partir das diferenças; busca de recursos no mercado estrangeiro, pois as firmas podem instalar-se em outros países para diminuir os custos dos bens e serviços que produzem; retorno sobre o investimento, pois em um mundo globalizado e muito mais competitivo, muitas vezes, é necessário para a venda em grande escala; redução do risco, que pode ser proporcionada pela atuação em mais de um mercado; prestígio local, o qual prevê que o sucesso internacional de uma empresa a torna mais competitiva no local de origem; e manobra competitiva, que, no âmbito global, refere-se ao fato de que uma empresa que compete com uma rival em vários países, se vê obrigada a acompanhar a entrada da rival em um novo país para evitar perda de participação no mercado internacional (Rocha, 2003).

As empresas podem ser empurradas ou atraídas pelos novos mercados e aumentar sua exposição internacional (Bartlett, Ghoshal, & Beamish, 2004). De acordo com esses autores, a busca por matéria-prima em distantes pontos do globo terrestre é uma realidade desde o início do século XX. Citam dessa época empresas, principalmente sediadas nos Estados Unidos, produtoras de alumínio, pneus e óleo que partiram mundo afora em busca de furar novos poços de extração de petróleo e jazidas de bauxita, entre outros produtos minerais.

Esses mesmos autores discorrem que diversas empresas europeias detentoras de vantagem competitiva sobre seus concorrentes locais, em geral proporcionadas pelo uso de tecnologia avançada ou preferência do mercado, viam seu crescimento estagnado naquela época. Tal fenômeno se devia ao fato de o pequeno mercado em que estavam sediadas ser insuficiente para absorver qualquer aumento de produção dessas firmas. Desta forma, a expansão internacional é vista como único meio de trazer crescimento positivo para os balanços empresariais. São exemplos dessa atração exercida pelos novos mercados, a indústria de alimentos, a de automóveis e a de medicamentos (Silva & Boaventura, 2011).

Outro ponto importante para a internacionalização trata-se da procura por fatores de produção de baixo custo. Desde sempre o custo de se produzir é preocupação latente do administrador (Silva & Boaventura, 2011). A redução das barreiras tarifárias entre os países europeus e os Estados Unidos na década de 1960 proporcionou travessias de oceanos em busca do menor custo. Essa circunstância resultou, a partir da década de 1980 em empresas multinacionais que possuem suas operações mundiais, e não mais domésticas, como até então (Silva & Boaventura, 2011).

O conceito de internacionalização proposto por Bartlett, Ghoshal, Beamish (2004) cita que as empresas encontram a internacionalização como forma de prover crescimento para seus resultados ou, utilizando-se de fatores operacionais externos, para obter vantagem competitiva em relação a seus concorrentes. Dessa forma, Barcellos (2010) argumenta que, da mesma forma que outros projetos de investimento, as empresas que se internacionalizam esperam obter resultados e retornos, a despeito dos riscos e dos custos assumidos ao decidirem estrategicamente por essa opção. Embora a exportação seja ainda a forma mais frequente de internacionalização, as empresas estão tendo cada vez mais uma atuação direta no exterior por meio de atividades de distribuição e produção, entre outras (Coviello & McAuley, 1999; Hollenstein, 2005).

O processo de globalização possibilitou maior integração entre as economias mundiais, modificando a forma de atuação e trazendo novos desafios para as empresas se manterem competitivas (Silva & Boaventura, 2011). Diante das transformações no cenário

econômico mundial, as empresas passaram a adotar estratégias diferenciadas, entre elas a decisão pelo processo de internacionalização. Como tal entende-se a expansão das atividades da empresa além de suas fronteiras nacionais. Entretanto, é importante destacar que este conceito não se limita apenas a operações comerciais fora do mercado doméstico. Importações, licenciamento e transferência de tecnologia, por exemplo, também constituem importantes formas de ingresso no comércio internacional (Melson, 2006).

A aferição de resultados positivos por meio de uma relação positiva entre a estratégia de internacionalização e o desempenho é fundamental para os estudos dos negócios internacionais (Contractor, Kundu, & Hsu, 2003). Estudos também têm apontado para a relação entre a orientação empreendedora com o crescimento da organização e a internacionalização. Estudos de Zahra e Covin (1995) e Wiklund (1999) apontam que a orientação empreendedora está positivamente associada ao crescimento. Em sentido semelhante, Zahra e Garvis (2000) também encontraram que a OE aumenta a relação entre a internacionalização de uma organização e o crescimento.

O construto internacionalização foi concebido nesta pesquisa como a importância que os gestores atribuem à internacionalização na busca de novos mercados que permitem a expansão das vendas além do mercado doméstico, seja por meio de exportação, abertura de subsidiárias ou pontos de vendas no exterior; busca de eficiência operacional mediante a redução de custos de produção; ampliação de conhecimento especializado, mediante a presença em mercados diferentes; redução de risco, mediante a presença em vários mercados; e, a ampliação de *share* no mercado internacional (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Williamson & Chandler, 1975; Buckley & Casson, 1976; Dunning, 1980; Rocha, 2003; Tanure & Duarte, 2006; Johanson & Vahlne, 2009; Silva & Boaventura, 2011).

Com base neste arcabouço teórico, tem-se a sétima hipótese desta pesquisa:

H1a: A Internacionalização modera positivamente a influência da orientação empreendedora no desempenho organizacional

2.4. Modelo teórico

A revisão da literatura apresentada permite exibir o modelo analítico (Figura 2) para o objetivo do estudo: Analisar a relação e a intensidade entre as dimensões antecedentes da orientação empreendedora, a saber, inovatividade, assumir riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva, no desempenho organizacional, considerando o efeito moderador da internacionalização.

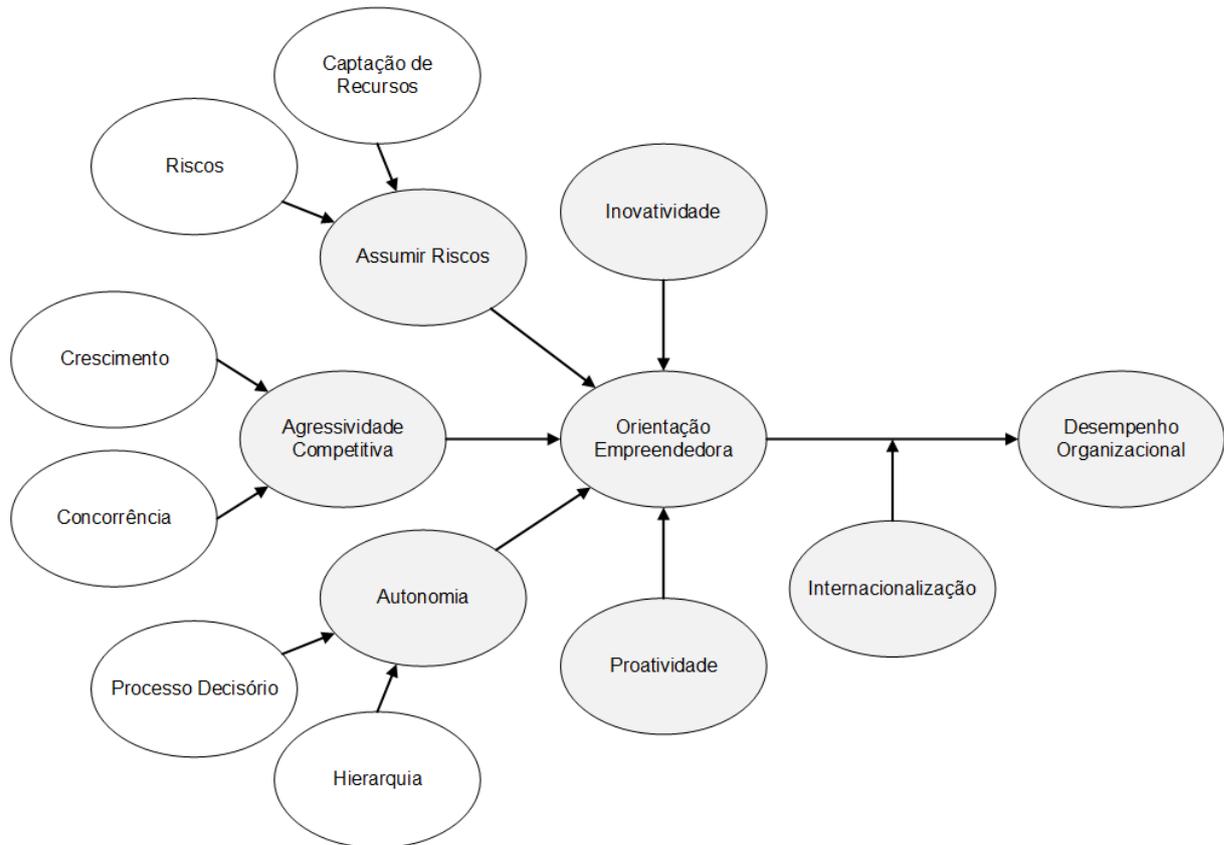


Figura 2. Modelo teórico
Fonte: Elaborada pelo autor

A operacionalização dos construtos é apresentada na Tabela 8.

Tabela 8.
Operacionalização dos construtos

CONSTRUTOS	OPERACIONALIZAÇÃO	AUTORES
Desempenho organizacional	Resultado do alinhamento entre as estratégias e recursos, por meio de um sistema de mensuração que busca medir o sucesso das empresas em alcançar seus objetivos para diferentes <i>stakeholders</i> e ao longo de um período. A pesquisa irá abordar questões sobre volume e crescimento de vendas, <i>market share</i> , margem de lucro, retorno sobre patrimônio líquido, controle de fluxo de caixa e disponibilidade de recursos para financiar estratégias.	Miller (1983); Covin e Slevin (1991); Zahra (1993); Zahra e Covin (1995); Wiklund e Shepherd (2005); Fernandes (2006)
Orientação Empreendedora	Métodos, práticas e estilos de tomada de decisão gerencial usados para agir de forma empreendedora. Uma organização empreendedora empenha-se em inovação de produtos/serviços; possui forte propensão dos gestores a assumir riscos; atua com agressividade competitiva frente ao mercado; concede autonomia para gestores tomar decisões; e possui atitude proativa.	Miller (1983); Zahra e Covin (1995); Lumpkin e Dess (1996); Covin, Green e Slevin (2006); Martens e Freitas (2008)
Inovatividade	Processo de introduzir novidades por meio de criatividade e experimentação, focada no investimento em P&D, recursos financeiros investidos em inovação, abertura de um novo mercado, além de novas tecnologias e processos que possam resultar em novos produtos/serviços.	Miller e Friesen (1982); Covin e Slevin (1989); Lumpkin e Dess (1996); Dess e Lumpkin (2005);

CONSTRUTOS	OPERACIONALIZAÇÃO	AUTORES
		Martens e Freitas (2007)
Assumir riscos	Tendência da organização em engajar em projetos de risco com postura agressiva, visando explorar oportunidades potenciais com chance de retorno elevado e que requer captação de grande volume de recursos financeiros com foco em crescimento.	Miller e Friesen (1982); Covin e Slevin (1989); Venkatraman (1989); Lumpkin e Dess (1996); Dess e Lumpkin (2005)
Agressividade competitiva	Postura da organização responder agressivamente às ações da concorrência visando alcançar vantagem competitiva, com o objetivo de ganhar <i>share</i> de mercado, por meio de ações de reduções de preço, publicidade, diferenciação em produto/serviço, ênfase em crescimento de curto/longo prazo, investimentos ou ações de pós-venda.	Venkatraman (1989); Chen e Hambrick (1995); Lumpkin e Dess (2001); Dess e Lumpkin (2005); Martens e Freitas (2007)
Autonomia	Liberdade para indivíduos tomarem decisões sem restrições organizacionais; independência para a equipe tomar decisão e trazer novas ideias ou visões para novas oportunidades sem que um gestor da alta administração aprove a medida previamente.	Miller (1983); Lee e Peterson (2000); Dess e Lumpkin (2005); Martens e Freitas (2007); Martens, Freitas e Boissin (2010)
Proatividade	Processos destinados à antecipação e atuação sobre futuras necessidades, planejamento orientado a problemas e busca de novas oportunidades; inserção em novos mercados, introdução de novos produtos/serviços, monitoramento constante do mercado, além de mudanças em técnicas e tecnologia de produção antes que a concorrência o faça.	Miles e Snow (1978); Miller e Friesen (1978); Covin e Slevin (1989); Venkatraman (1989); Chen e Hambrick (1995); Lumpkin e Dess (2001)
Internacionalização	Concebido nesta pesquisa como a importância que os gestores atribuem à internacionalização na busca de novos mercados que permitem a expansão das vendas além do mercado doméstico, seja por meio de exportação, abertura de subsidiárias ou pontos de vendas no exterior; busca de eficiência operacional mediante a redução de custos de produção; ampliação de conhecimento especializado, mediante a presença em mercados diferentes; redução de risco, mediante a presença em vários mercados; e, a ampliação de <i>share</i> no mercado internacional.	Johanson e Wiedersheim-Paul (1975); Williamson e Chandler (1975); Buckley e Casson (1976); Dunning (1980); Rocha (2003); Tanure (2006); Johanson e Vahlne (2009); Silva e Boaventura (2011)

Fonte: Elaborada pelo autor

3. METODOLOGIA

A metodologia deve ser pensada como englobando todo o processo de condução da pesquisa: planejar e conduzir o estudo, tirar conclusões e disseminar os resultados. Nesse sentido, os principais objetivos da pesquisa científica são: descrição (processo de definição, classificação ou categorização de fenômenos de interesse); previsão (pesquisa baseada na previsão, frequentemente decorre de pesquisas descritivas conduzidas anteriormente); e compreensão/explicação (a verdadeira compreensão de um fenômeno só é alcançada quando os pesquisadores identificam com sucesso a(s) causa(s) do fenômeno) (Marczyk, DeMatteo, & Festinger, 2005).

Toda pesquisa consistente é caracterizada pela sequência dos seguintes elementos: abordagem empírica, em que as decisões científicas são tomadas com base nos dados derivados da observação direta e experimentação; observações, que se refere ao fato de o pesquisador estar consciente do mundo ao seu redor e fazer medições cuidadosas; questões que envolvem traduzir a ideia de pesquisa em uma questão respondível; e hipóteses, que podem ser entendidas como a tentativa do investigador de explicar o fenômeno de interesse. Depois de articular a hipótese, o próximo passo envolve conduzir experiências (experimento ou estudo de pesquisa); após realizar o estudo e reunir os dados, o próximo passo envolve a análise dos dados, que, geralmente, requer o uso de técnicas estatísticas. Depois de analisar os dados e analisar as hipóteses, o pesquisador pode tirar algumas conclusões sobre os resultados do estudo. Outro elemento importante do método científico é a replicação, que significa, essencialmente, a realização do mesmo estudo uma segunda vez com outro grupo de participantes, para verificar se os mesmos resultados foram alcançados (Marczyk, DeMatteo, & Festinger, 2005). Na seção, descreve-se a metodologia de pesquisa seguida para a realização deste estudo.

3.1. Caracterização da pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois tem por objetivo principal descrever características de determinadas populações ou fenômenos, podendo também estabelecer relações entre variáveis e definir sua natureza (Cervo, Bervian, & Silva, 2007; Mascarenhas, 2012).

A abordagem escolhida para a realização deste estudo é quantitativa, no que se refere à aplicação e teste de uma escala para verificar a influência das dimensões da OE sobre o desempenho organizacional. Este tipo de abordagem caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por

meio de técnicas estatísticas e busca medir variáveis pré-determinadas, com a intenção de verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis (Richardson, 1999). A abordagem quantitativa descritiva se qualifica em dois aspectos: quanto aos meios e quanto aos fins (Vergara, 2014).

Em relação aos meios, a pesquisa é de campo e bibliográfica. De campo por se tratar de uma averiguação empírica efetivada, podendo ser realizada mediante a aplicação de questionários, entrevistas e testes (Vergara, 2014); bibliográfica, pois busca analisar os conceitos das dimensões da orientação empreendedora (inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva), a internacionalização e o desempenho organizacional, além de buscar os objetivos específicos listados no item 1.2.1 do presente trabalho.

Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva, pois expõe características de determinado fenômeno, podendo estabelecer correlações entre as variáveis e definir sua natureza. Dessa forma, a análise foi feita mediante a aplicação de questionários, procedimento que permite a obtenção de dados ou informações sobre características, ações e/ou opiniões de determinado grupo de pessoas por meio de um instrumento de pesquisa, sendo suas principais finalidades: descrever, explicar e explorar (Barbbie, 1999).

O questionário direciona-se à coleta de dados padronizada, permitindo que o pesquisador levante informações necessárias para obter as respostas das hipóteses da pesquisa (Hair Jr., Babin, Money, & Samouel, 2005; Cooper & Schindler, 2003).

3.2. Modelo hipotético

Na modelagem de equações estruturais, o modelo é descrito a partir de duas dimensões: o modelo exterior (ou modelo de mensuração), relacionando às variáveis observadas com os construtos correspondentes; e o modelo interior (ou modelo estrutural), sobre o qual é possível inferir análises teóricas e avaliar hipóteses. O modelo hipotético da pesquisa é apresentado na Figura 3.

A partir de um conjunto de hipóteses relacionadas sistematicamente desenvolvidas com base no método científico, emprega-se a teoria para explicar e prever os resultados, a partir de testes empíricos. Assim, o modelo tem origem nos valores, fenômenos ou fatores dos construtos indicados no objetivo geral, os quais constituem as variáveis dependentes definidas no referencial teórico e devem ser verificadas, em virtude de serem influenciadas, determinadas ou afetadas pelas variáveis independentes descritas no referencial teórico (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017).

O pesquisador formula uma hipótese, observa, analisa, mede, descreve, e em seguida, forma sua conclusão. As predições são feitas a partir das variáveis independentes para as variáveis dependentes, em que a variável independente numa pesquisa é o antecedente e a variável dependente é o conseqüente (Kerlinger, 1980). Dessa forma, as hipóteses são constituídas por uma, duas ou mais variáveis e, a partir de uma conjectura e de uma resposta presumida e provisória, de acordo com certos critérios testados em um experimento, a hipótese será aceita ou rejeitada (Triviños, 1987).

O modelo estrutural que induz as hipóteses formuladas foi construído com base na revisão literária e apresentado na Figura 3. A pesquisa analisou a relação e intensidade entre as dimensões antecedentes da orientação empreendedora, a saber, inovatividade, assumir riscos, agressividade competitiva, autonomia e proatividade, no desempenho organizacional, considerando o efeito moderador da internacionalização.

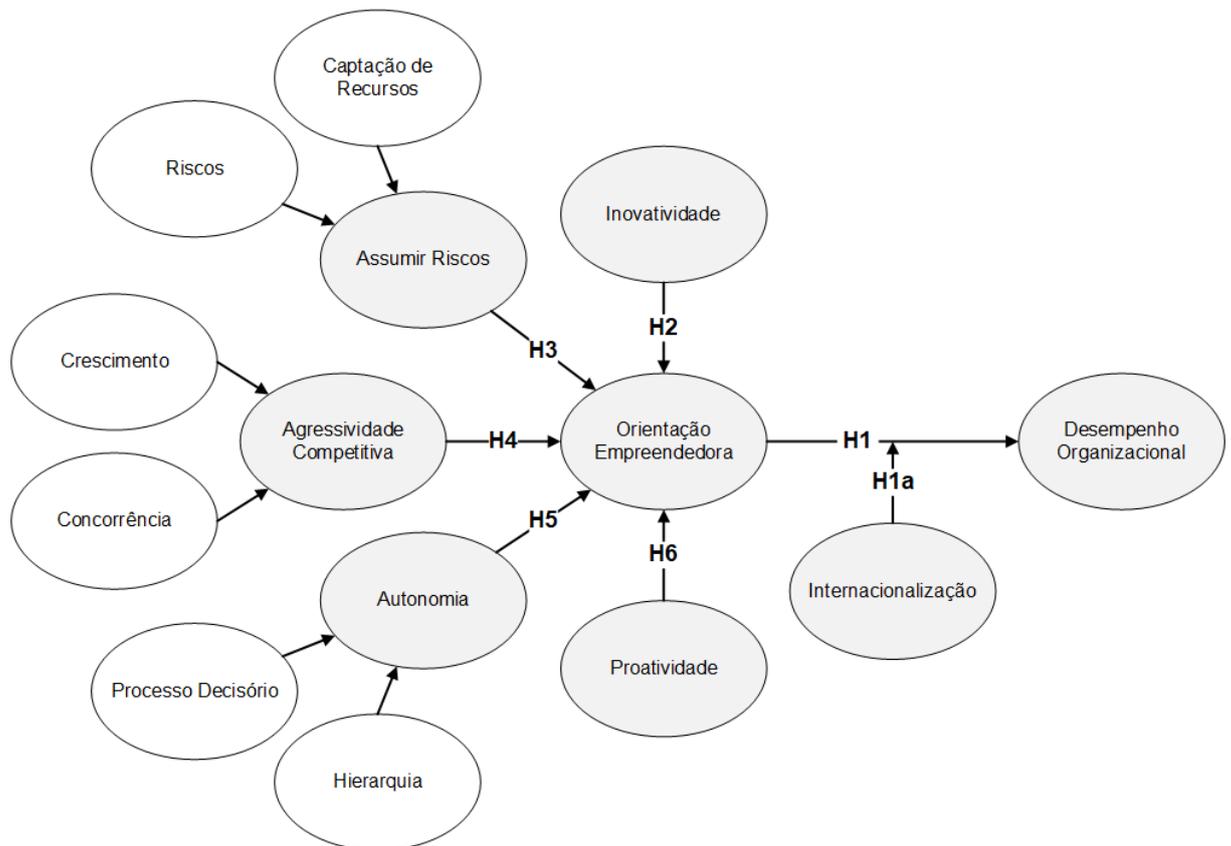


Figura 3. Modelo hipotético
Fonte: Elaborada pelo autor

3.2.1. Modelo estrutural

O modelo estrutural (Figura 4) adota a seguinte convenção: a) o construto é representado pelo código em “CAIXA ALTA”, no qual INOV representa “inovatividade”, ASRI representa “assumir riscos”; AGCO representa “agressividade competitiva”, AUTO

representa, “autonomia”, PROA representa “proatividade”, OEMP representa “orientação empreendedora”, INTE representa “internacionalização” e DORG representa “desempenho organizacional”.

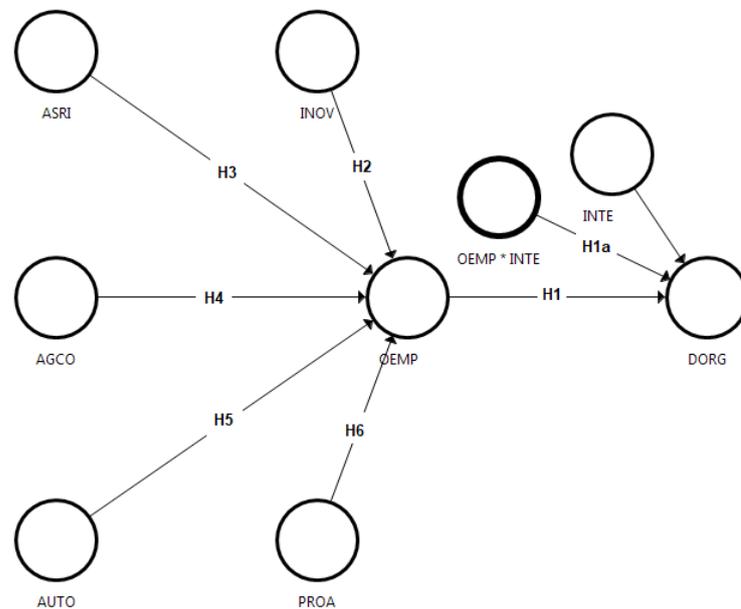


Figura 4. Modelo estrutural hipotético
Fonte: Elaborada pelo autor.

3.2.2. Hipóteses

- **H1:** A orientação empreendedora tem um efeito positivo no desempenho organizacional.
- **H1a:** A internacionalização modera positivamente a influência da orientação empreendedora no desempenho organizacional.
- **H2:** A inovatividade influencia positivamente a orientação empreendedora.
- **H3:** Assumir riscos influencia positivamente a orientação empreendedora.
- **H4:** A agressividade competitiva influencia positivamente a orientação empreendedora.
- **H5:** A autonomia influencia positivamente a orientação empreendedora.
- **H6:** A proatividade influencia positivamente a orientação empreendedora.

3.2.3. Modelo de mensuração

A associação do questionário de pesquisa com o modelo de mensuração é apresentada como apêndice. O modelo de mensuração MEE-PLS caminho estrutural (Figura 5) adota a convenção: a) o construto é representado pelo código em “CAIXA ALTA”; e b) o indicador

reflexivo (ou variável) é representado pelo código em “caixa baixa” seguido do sequencial em número arábico, precedido ou não do número zero.

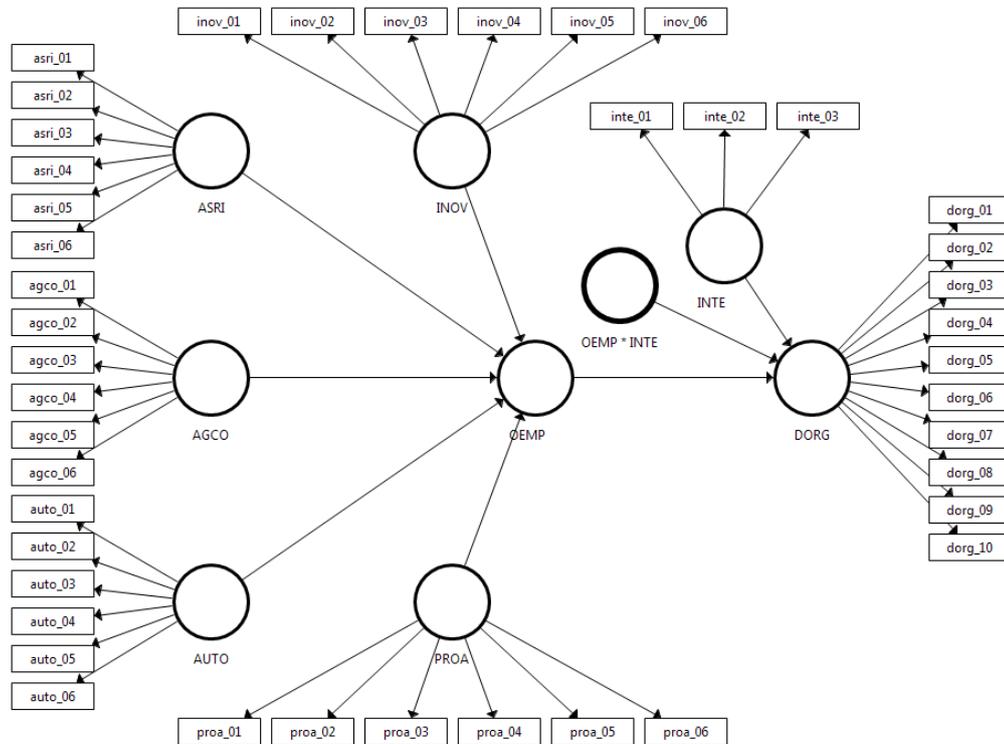


Figura 5. Modelo de mensuração MEE-PLS caminho estrutural

Fonte: Elaborada pelo autor.

3.3. População e procedimento amostral

A população é constituída por gestores com conhecimento abrangente sobre as empresas em que atuam. Os pesquisadores decidiram avaliar empresas com no mínimo 10 funcionários, pois entendem que microempresas possuem na média 9 funcionários e não estão no escopo desta pesquisa. Os cargos não foram definidos por apresentarem variação de empresa para empresa.

Em relação ao ramo de atividades, a pesquisa concentrou-se nos setores agronegócio, comércio, engenharia, indústria, logística e transporte, serviços e TI. No que se refere à faixa de faturamento, por conveniência e com objetivo de segmentar o porte das empresas foram criadas seis faixas de faturamento, conforme questionário no Apêndice B. Também foi identificado o controle acionário das empresas, segmentado em sete tipos de controle acionário diferentes, entre outras questões apresentadas no questionário disponível no Apêndice B.

A verificação *a priori* do tamanho da amostra foi determinada por meio da análise de *Statistical Power* com o uso do *software* G*Power versão 3.1.9.2 (Faul, Erdfelder, Lang, & Buchner, 2007; Faul, Erdfelder, Buchner, & Lang, 2009), com a realização dos testes de correlação ponto biserial e regressão linear múltipla. Para obter-se um poder estatístico de 80%, os valores para o tamanho do efeito (médio) sugeridos são de $|\rho| = 0,30$ para o *t-test* e $f^2 = 0,15$ para o *f-test* (Cohen, 1992a; 1992b). Portanto, para definir o tamanho da amostra nesta pesquisa, estabeleceu-se o erro amostral padrão em 5%, sendo considerada variabilidade amostral de 30% no teste de correlação ponto biserial e de 15% no teste de regressão linear múltipla, para alcançar um poder estatístico de 95%.

3.4. Instrumento de coleta dos dados

Como instrumento de coleta de dados foram aplicados questionários estruturados com questões em escala tipo Likert de 7 pontos, composto de 18 questões, que se encontra no Apêndice B, segundo a disponibilidade do entrevistado e a conveniência do entrevistador.

Após sua definição, o questionário foi revisado pelo orientador e pelo coorientador e realizou-se um teste piloto de validação, visando garantir a validação das escalas e o correto entendimento das questões pelos entrevistados.

As dimensões de OE podem ser consideradas um preditor chave do desempenho organizacional. Dessa forma, o questionário contém um grupo de perguntas organizadas de acordo com os construtos apresentados. O pesquisador aplicou o questionário eletrônico através do programa *Survey Monkey*, que permitiu enviar o link da pesquisa diretamente aos endereços eletrônicos dos gestores. O pesquisador atua em instituição financeira como gerente regional do segmento corporativo. Nesse caso, utilizou mailing de seu relacionamento para capturar os respondentes. Foram enviados 2.100 emails individuais, com 14,4% de taxa de retorno, ou 303 respondentes, e 281 questionários válidos. A divulgação foi feita via email particular, através da Plataforma *SurveyMonkey* e mídia social, como LinkedIn e Facebook. O questionário foi enviado aos respondentes com as devidas orientações para possíveis dúvidas relacionadas às questões a serem respondidas. A amostra da pesquisa é uma parte do universo (população), escolhida de acordo com algum critério de representatividade (Vergara, 2014). A escala tipo Likert é utilizada como um conjunto de itens, dentre os quais se solicita ao sujeito que externar sua reação escolhendo um dos sete pontos (Martins & Theóphilo, 2009). As informações no questionário variaram entre 1 (“Discordo plenamente”)

e 7 (“Concordo plenamente”). Como premissa deste trabalho, nenhum gestor e empresa tiveram seu nome mencionado ou revelado em nenhum ponto do estudo.

3.5. Análise de dados

A seguir discorre-se sobre a análise estatística multivariada.

3.5.1. Modelagem de equações estruturais

O termo *modelagem de equações estruturais* (MEE) refere-se a um conjunto de procedimentos estatísticos, muito usado por sua capacidade de testar múltiplos relacionamentos hipotéticos simultaneamente (Henley, Shook, & Peterson, 2006; Raytov & Marcoulides, 2006).

O propósito do modelo é proporcionar a representação dos relacionamentos a serem examinados, sendo formalizado por meio de um diagrama de caminhos ou de um conjunto de equações estruturais. Admite um grande número de variáveis dependentes e independentes (Medeiros, 2003).

Destacam-se duas características que distinguem a MEE das demais técnicas de modelagem: estimação de relações de independência múltiplas e inter-relacionadas; e habilidade para representar construtos latentes (construtos compostos com algumas variáveis mensuráveis que explicam conceitos que não podem ser medidos diretamente) nessas relações de dependência e explicar o erro de mensuração no processo de estimação (Hair Jr., Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009). O mesmo autor cita que a MEE permite expressar relações entre variáveis independentes e dependentes, inclusive quando uma variável dependente se torna independente em relações subsequentes. As relações propostas são traduzidas em uma série de equações estruturais (semelhantes às equações de regressão) para cada variável dependente.

Um dos conceitos mais importantes que deve estar presente no tocante a técnicas multivariadas é que não existe um só caminho correto para aplicá-las. A aplicação de MEE segue esse mesmo conceito e sua flexibilidade fornece ao pesquisador uma poderosa técnica analítica adequada para muitos objetivos de pesquisa (Hair Jr., Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009).

Pugesek, Tomer e Von Eye (2003), em uma visão mais ampla, apresentam algumas especificações interessantes sobre o MEE: representa traduções de uma série de relações de

causa e efeito entre as variáveis; e as relações são descritas por meio de parâmetros que indicam a magnitude do efeito (direto ou indireto) que as variáveis independentes (observada ou latente) têm sobre as variáveis dependentes (observadas ou latentes).

Dias (2004) cita vários procedimentos de estimação de dados. Para os propósitos desta pesquisa, utilizou-se o PLS, tendo em vista que os dados foram oriundos da área de Ciências Sociais Aplicadas, que, possivelmente, não seguiriam os pressupostos de normalidade. Nesta pesquisa, o PLS apresenta nítidas vantagens para análise da MEE. Mínimos quadrados parciais – *Partial Least Squares* (PLS) permitem a análise das relações entre variáveis sob uma perspectiva formativa, em que o agrupamento de variáveis observadas é utilizado como forma de categorização e como dispositivo de mensuração de algum fenômeno complexo do mundo real, não estabelecendo nenhum pressuposto em relação à normalidade multivariada da amostra (Lohmöller, 1984). Outro aspecto a ser abordado sobre o método PLS está relacionado ao tamanho da amostra, admitindo a utilização de um pequeno número de casos para a estimação dos parâmetros (Dias, 2004).

3.5.2. Mínimos quadrados parciais – *Partial Least Squares*

A análise de regressão por mínimos quadrados parciais – *Partial Least Squares* (PLS) caracteriza-se como uma técnica preditiva, que se mostra adequada à análise de relações entre mais de uma variável dependente e um conjunto de variáveis independentes (Dias, 2004). No método PLS, as variáveis latentes são estimadas como agregados lineares ou componentes, encampanando, por exemplo, os métodos de componentes principais e de correlação canônica, não havendo restrições quanto às características de distribuição dos dados. Devido às suas semelhanças com a análise de componentes principais, foram evitados os problemas inerentes à estimação de variância negativa (Lohmöller, 1988).

Em função da técnica de estimação de parâmetros utilizada pelo método PLS, cujo algoritmo é composto por uma série de análises de mínimos quadrados ordinários, *Ordinary Least Squares* (OLS), não ocorreram erros de identificação do modelo nem foram estabelecidos pressupostos em relação à distribuição das variáveis observadas (Chin, 1997; 1998a). O autor também destaca que o método PLS, ao estimar as variáveis latentes, considera-as como combinações lineares das variáveis observadas, evitando a ocorrência de não determinação dos modelos e possibilitando a definição exata dos escores dos componentes.

3.5.3. Tratamento dos dados

Neste estudo, a técnica utilizada para o tratamento dos dados foi a análise estatística multivariada, que implica processar os dados resultantes da pesquisa de campo, com o emprego de técnicas de cálculo matemático. Ou seja, envolve a aplicação de métodos estatísticos que analisam simultaneamente múltiplas variáveis, representando medições associadas com indivíduos, situações, eventos e atividades, entre outros fatores.

O tratamento estatístico dos dados consistiu na utilização do *software* SmartPLS versão 3.2.6, com o objetivo de estimar os parâmetros do modelo proposto e do teste das hipóteses de pesquisa. Os dados coletados foram processados e tabulados por meio do *software* estatístico IBM SPSS Statistics 24, para a geração de estatísticas descritivas.

Com base nas técnicas apresentadas nessa seção, consolida-se a síntese da metodologia da pesquisa (Tabela 9).

Tabela 9.
Síntese da metodologia da pesquisa

DESENHO DA PESQUISA	DISSERTAÇÃO
Abordagem	Quantitativa
Natureza	Descritiva
Corte temporal	Transversal único
Procedimentos	Questionário on-line composto por 18 questões em escala Likert de 7 pontos. Plataforma Survey Monkey.
Coleta de dados	Internet (E-mail e Redes Sociais)
Sujeito	Gestores de empresas com no mínimo 10 funcionários
Amostra	Não probabilística
Tamanho da amostra	281 questionários válidos
Tratamento de dados	Análise estatística multivariada
Método	Modelagem de equações estruturais
Software	SmartPLS versão 3.2.6
Ferramentas auxiliares	IBM SPSS Statistics 24

Fonte: Elaborada pelo autor

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, apresentam-se os resultados obtidos a partir da análise dos dados após a aplicação do método de modelagem de equações estruturais com estimação por mínimos quadrados parciais (MEE-PLS).

4.1. Preparação dos dados

Para a estimação dos resultados, utilizaram-se apenas dados completos, os quais, depois de tabulados, foram submetidos ao *software* Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) (IBM, 2016), para a realização do teste Mahalanobis Distances, o qual identificou a presença de 22 casos extremos multivariados. Por serem valores atípicos (*outliers*), foram removidos da amostra de 303 respondentes. A amostra ficou constituída de 281 registros para o tratamento, estimação e análise dos resultados.

4.2. Demografia dos dados

A seguir, indicam-se as estatísticas descritivas que definiram a demografia dos dados da pesquisa com base em 281 questionários válidos.

A Figura 6 apresenta o percentual da função dos respondentes, sendo 31,67% dos respondentes atuam na alta administração, 49,47% atuam na gerência sênior/intermediária e 18,86% são supervisores ou assessores da alta administração.

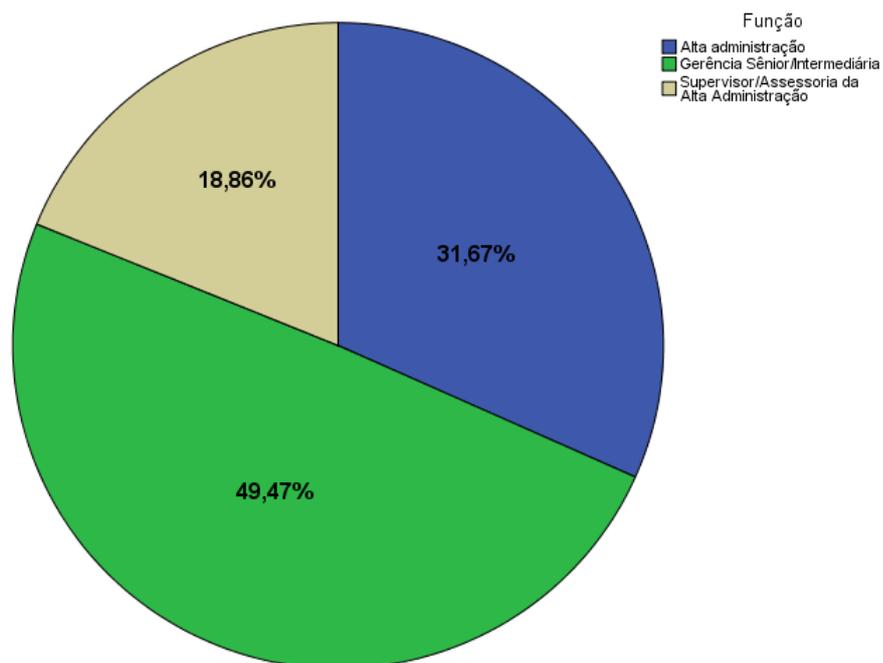


Figura 6. Função
Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 7 apresenta o tempo na organização e o quantitativo dos respondentes. Há uma predominância dos respondentes com tempo na organização até 10 anos.

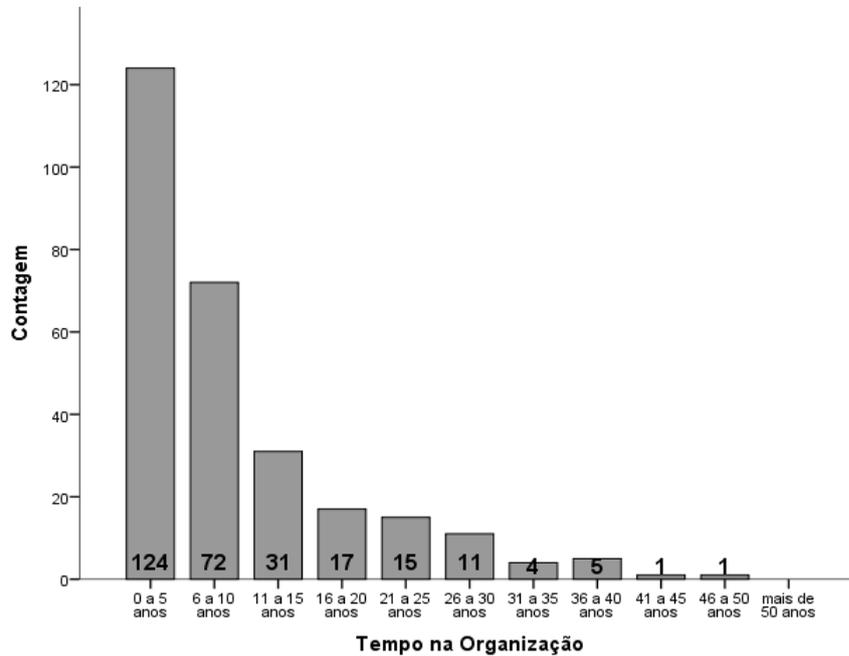


Figura 7. Tempo na organização
Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 8 apresenta o percentual do ramo de atividade das organizações. Serviços e indústria representam 51,6% da base e na sequência engenharia com 17,79%, comércio com 9,96%, informática e telecomunicações com 9,61%. Agronegócio com 8,19% e logística/transporte com menor representatividade.

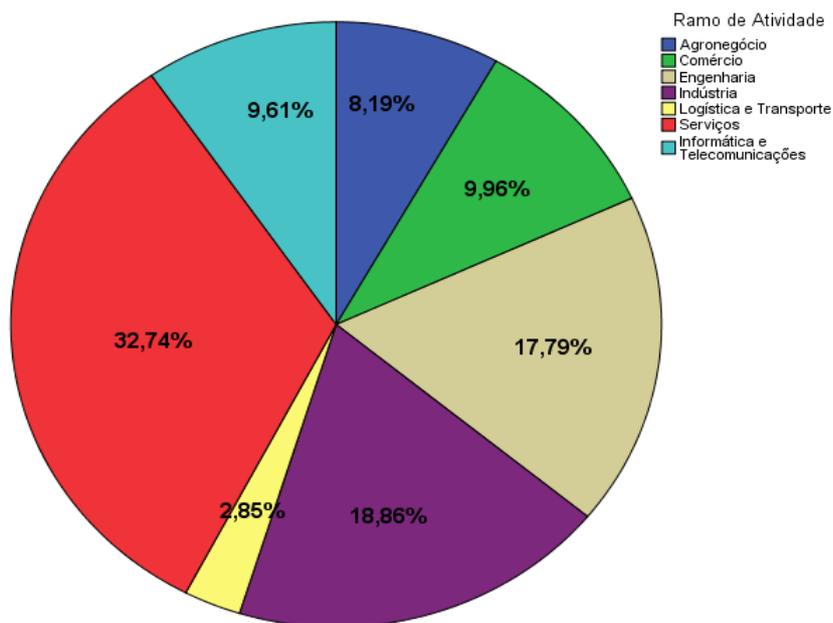


Figura 8. Ramo de atividade
Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 9 apresenta a faixa da quantidade de funcionários e o quantitativo de organizações no Brasil. A distribuição do número de funcionários das organizações é concentrada em empresas com até 200 funcionários e 25% em organizações com mais de 10mil funcionários.

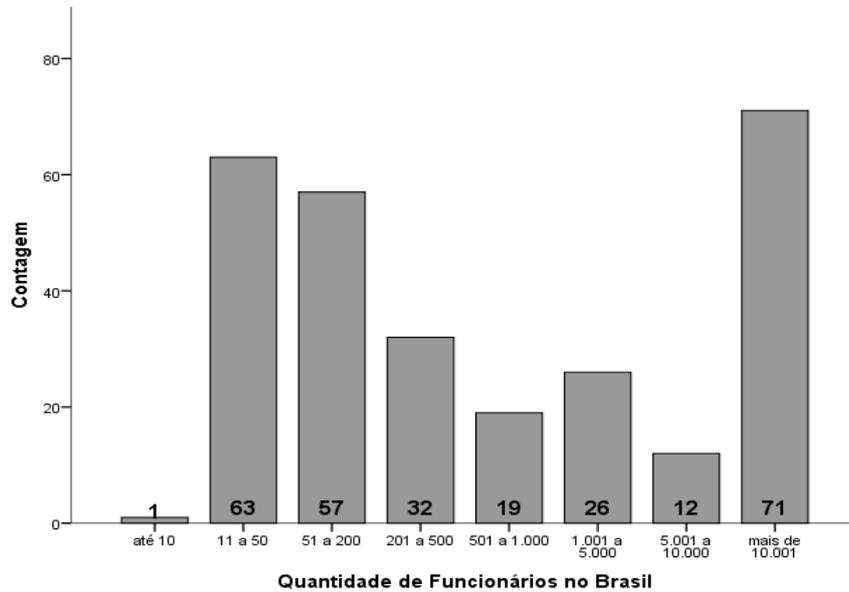


Figura 9. Quantidade de funcionários no Brasil

Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 10 apresenta o percentual da receita bruta anual em 2016 no Brasil das organizações. 32,03% das organizações faturam acima de R\$ 1 bilhão/ano, 25,98% das faturam entre R\$ 3 milhões e R\$ 19,99 milhões/ano, 16,01% faturam entre R\$ 20 milhões e R\$ 99,9 milhões.

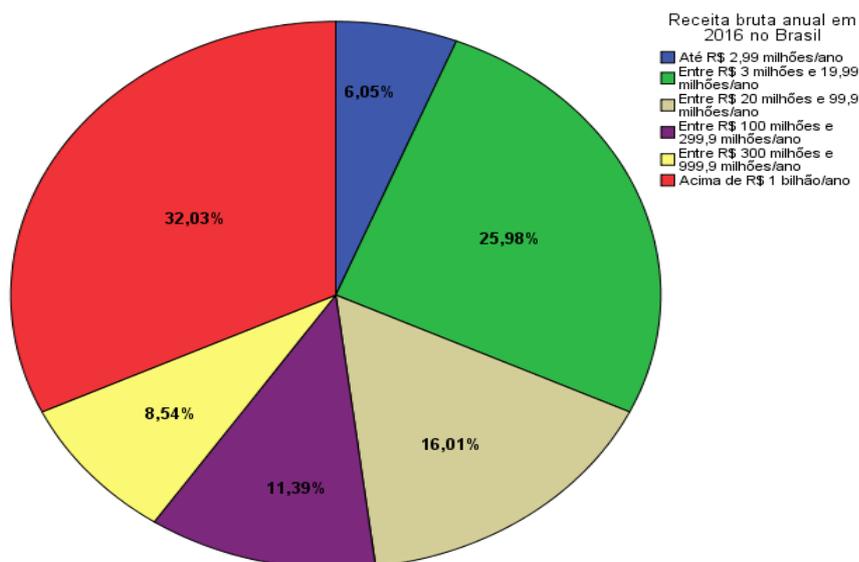


Figura 10. Receita bruta anual em 2016 no Brasil

Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 11 apresenta o percentual do controle acionário das organizações. 29,54% das organizações possuem familiares como acionistas, 27,76% são multinacionais com subsidiárias no Brasil, 23,49% possuem os gestores como acionistas, 18,15% possuem ações listadas em bolsa de valores e não houve respondentes de empresas com acionistas de grupos corporativos nacionais ou fundos de investimentos.

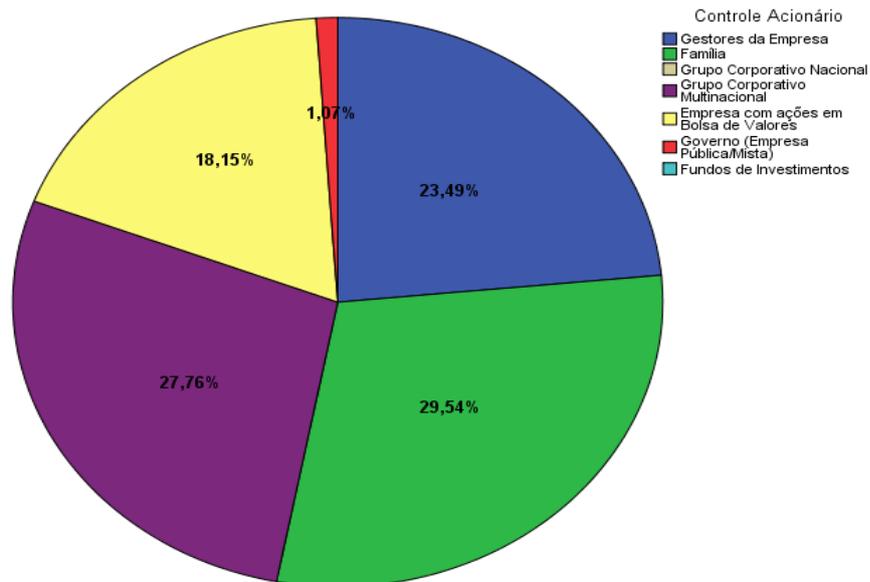


Figura 11. Controle acionário
Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 12 apresenta o percentual de organizações com operações no exterior, sendo 57,3% possuem alguma operação no exterior, seja subsidiária, exportação, representantes ou pontos de venda. 42,7% possuem operações apenas no Brasil, ou seja 120 organizações.

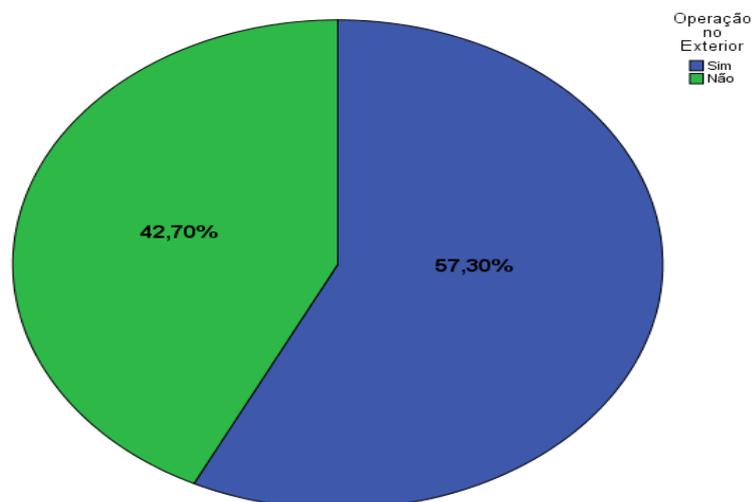


Figura 12. Operação no exterior
Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 13 apresenta as áreas de operação no exterior e o quantitativo de organizações. Há uma concentração dessas organizações na América do Sul e América do Norte, seguido de Europa e demais continentes com menor representatividade.

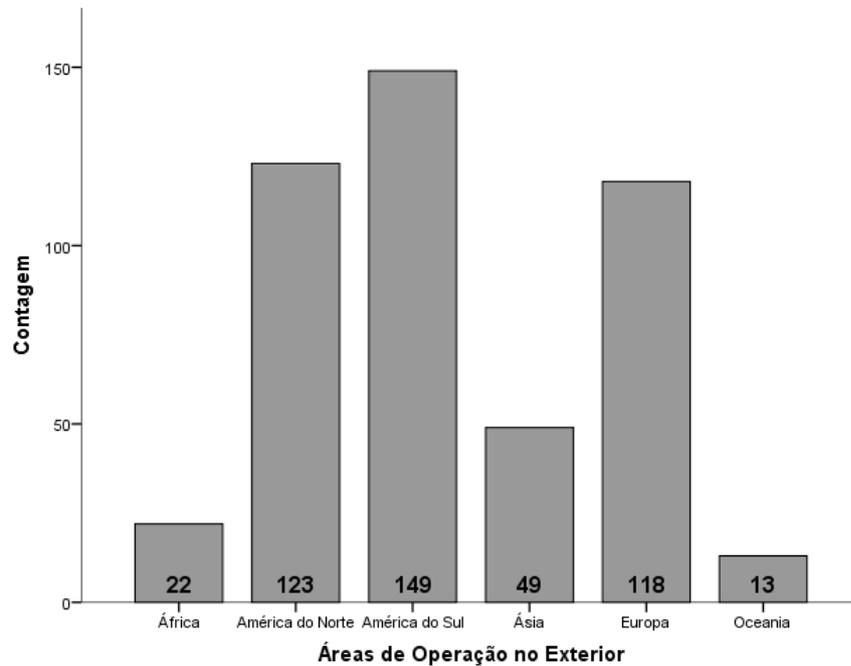


Figura 13. Áreas de operação no exterior
Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 14 apresenta a faixa da quantidade de países com operações no exterior e o quantitativo de organizações. Empresas operam principalmente com até 10 países.

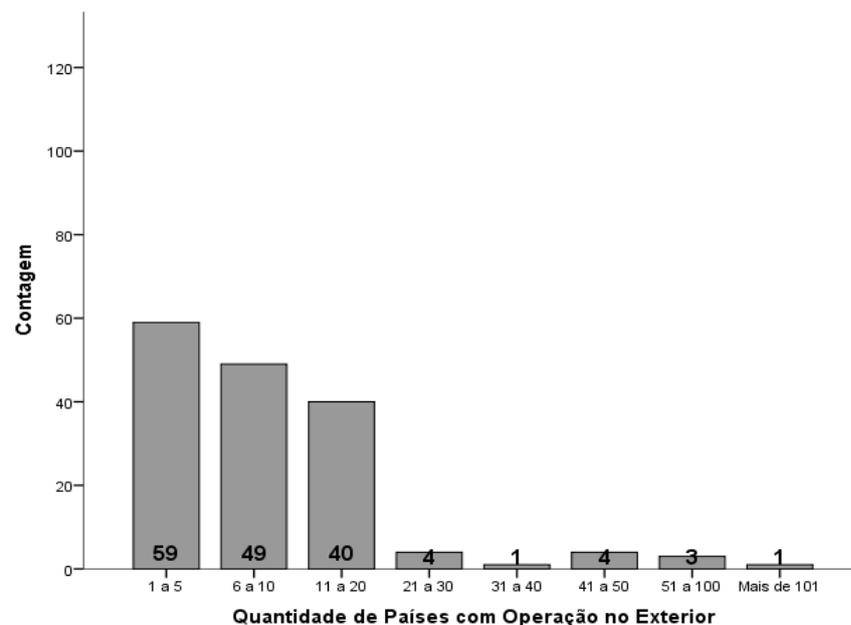


Figura 14. Quantidade de países com operação no exterior
Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 15 apresenta o percentual de receita das organizações que é oriunda de exportação. 43,48% das empresas que possuem operação no exterior, tem até 10% das receitas anuais no exterior, 35,4% entre 11% e 20% das receitas anuais oriundas do exterior.

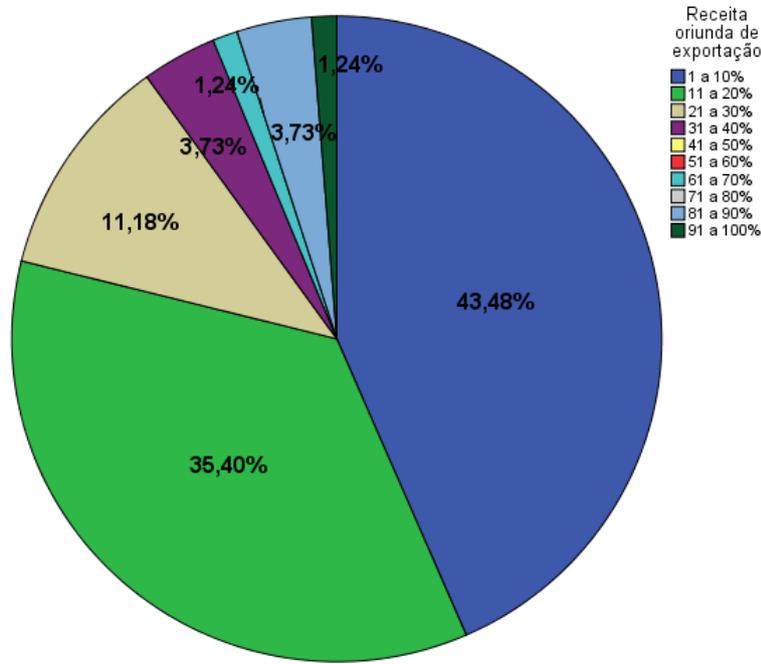


Figura 15. Receita oriunda de exportação
Fonte: Dados da pesquisa.

4.3. Estimação dos resultados

Uma questão frequente nas pesquisas em Ciências Sociais que adotam a abordagem quantitativa refere-se à consideração de qual deve ser o tamanho da amostra. Como regra geral, amostras maiores têm maior poder estatístico (Prajapati, Dunne, & Armstrong, 2010). A verificação do tamanho da amostra foi determinada por meio da análise de *Statistical Power* com uso o *software* G*Power versão 3.1.9.2 (Faul, Erdfelder, Buchner, & Lang, 2009), com a realização dos testes de correlação e regressão. Para obter-se um poder estatístico de 80%, os valores para o tamanho do efeito sugeridos são de $|\rho| = 0,30$ e $f^2 = 0,15$ (Cohen, 1992a).

Os resultados obtidos sobre a amostra de 281 registros são apresentados na Tabela 10.

Tabela 10.
Poder estatístico da amostra

Tipo (<i>a posteriori</i>)	Teste Estatístico	Nível de Significância (α)	Tamanho do Efeito – Médio ($ \rho $) (f^2)	Poder Estatístico ($1 - \beta$)
<i>t-test</i>	Correlation: Point biserial model two-tailed	0,05	0,30	100
<i>f-test</i>	Linear multiple regression: Fixed model, R^2 increase	0,05	0,15 ^a	100

Nota. ^a 5 preditores testados tendo 8 como número total de preditores.
Fonte: Elaborada pelo autor.

Para estimar as relações entre os construtos com a modelagem de equações estruturais, por meio da estimação por mínimos quadrados parciais, empregou-se o *software* SmartPLS versão 3.2.6 (Ringle, Wende, & Becker, 2015), configurado de acordo com os parâmetros: *Weighting Scheme = Path Weighting Scheme*; *Data Metric = Mean 0, Var 1*; *Data Iterations = 300*; *Abort Criterion = 1.0E-7* (isto é, 0,0000001); e *Initial Weights = 1.0* (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017, p. 91).

As cargas fatoriais obtidas após a execução do algoritmo de estimação *Partial Least Squares* (PLS) são exibidas no modelo de mensuração apresentado na Figura 16.

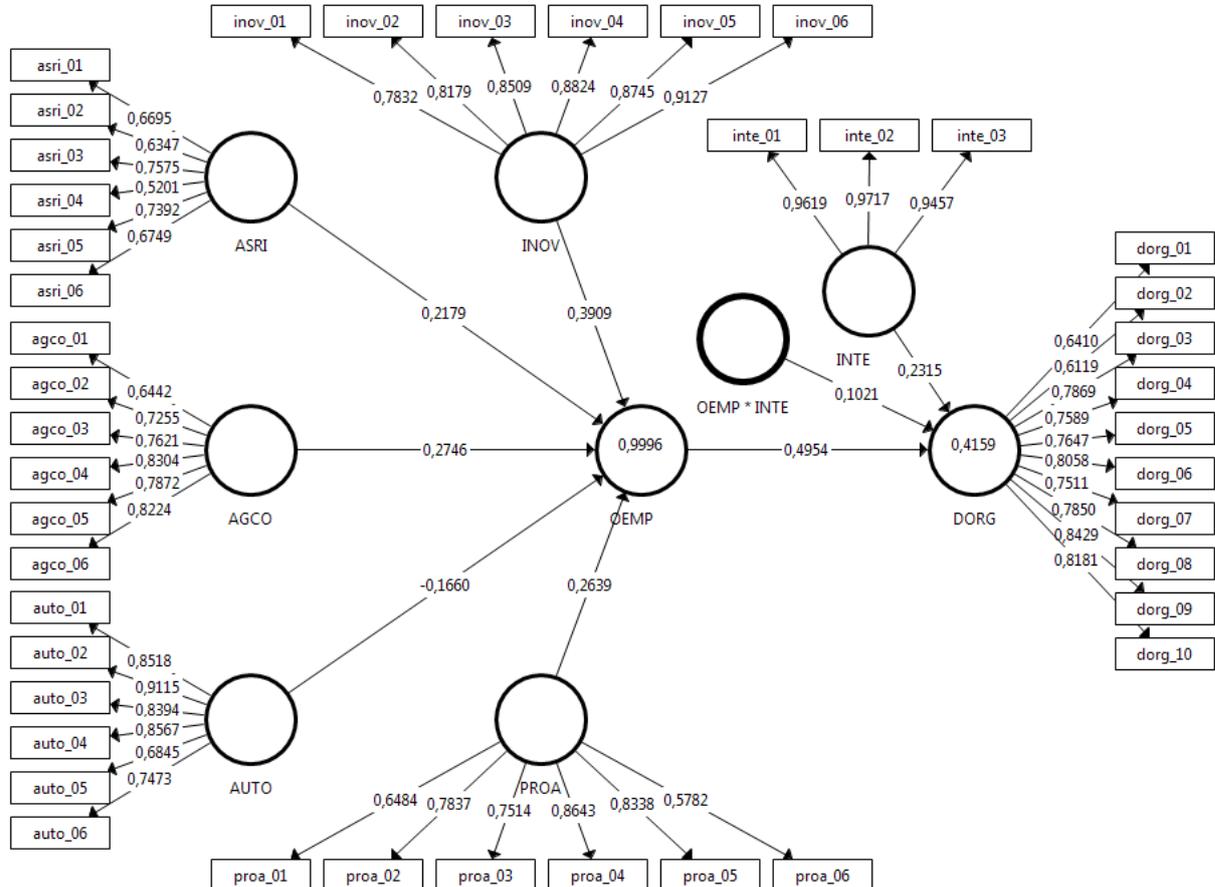


Figura 16. Resultados do algoritmo PLS

Fonte: Dados da pesquisa.

A MEE-PLS não assume que os dados são normalmente distribuídos. Isso implica que os testes de significância paramétricos utilizados em análises de regressão não podem ser aplicados para testar se os coeficientes são significativos (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Para isso, a MEE-PLS depende de um procedimento *bootstrap* não paramétrico para testar a significância dos coeficientes. Então, utilizando o *software* SmartPLS, foi executado o algoritmo *bootstrapping* (BT), configurado com os parâmetros: *Sign Changes = No Sign Changes*; *Cases = 281* (número de registros da amostra) e *Bootstrap Samples = 5.000* (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017, p. 91). Também, o algoritmo *blindfolding* (BD) foi executado, tendo o parâmetro *Omission Distance = 7* (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017, p. 217), para verificar a relevância preditiva do modelo. De modo a completar a estimação dos resultados, utilizou-se o *software* SPSS, para obter-se o valor de tolerância *Variance Inflation Factor* (VIF), a partir da saída do *software* SmartPLS.

4.4. Análise dos resultados

A análise do modelo de mensuração deve preceder a análise das relações entre os construtos no modelo estrutural. O processo de avaliação da MEE-PLS segue duas fases, as quais envolvem avaliações distintas do modelo de mensuração e do modelo estrutural. A primeira fase consiste em examinar a confiabilidade e a validade dos indicadores e dos construtos, com base em determinados critérios associados à especificação do modelo de mensuração (Hair Jr, Ringle, & Sarstedt, 2011; Henseler, Hubona, & Ray, 2016).

A Figura 17 indica as regras e os parâmetros adotados para avaliar o modelo estrutural e o modelo de mensuração com indicadores reflexivos.

Modelagem de equações estruturais com estimação por mínimos quadrados parciais	
Modelo de mensuração com indicador reflexivo	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confiabilidade: 1) Consistência interna: a confiabilidade composta (<i>Composite Reliability</i>) deve ser superior a 0,70 (em uma pesquisa exploratória: os valores de 0,60 a 0,70 são considerados como aceitáveis); e 2) Confiabilidade do indicador: as cargas do indicador (<i>Indicator Loadings</i>) devem ser superiores a 0,70. ▪ Validade convergente: A variância média extraída (<i>Average Variance Extracted, AVE</i>) deve ser superior a 0,50. ▪ Validade discriminante: 1) a AVE de cada construto latente deve ser superior a maior correlação do quadrado do construto com qualquer outro construto latente (Critério de Fornell-Larcker); e 2) As cargas de um indicador devem ser superiores a todas as suas cargas transversais (<i>Cross Loadings</i>). 	
Modelo estrutural	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valores de R^2 de 0,75; 0,50 ou 0,25 para variáveis latentes endógenas do modelo estrutural podem ser descritos como substancial (<i>substantial</i>), moderado (<i>moderate</i>) ou fraco (<i>weak</i>), respectivamente. ▪ Use <i>bootstrapping</i> para avaliar a significância dos coeficientes do caminho estrutural. O número mínimo de amostras de <i>bootstrap</i> é 5.000 e o número de casos deve ser igual ao número de observações na amostra original. Valores críticos <i>t</i> para um teste bicaudal são de 1,65 (nível de significância = 10%), 1,96 (nível de significância = 5%) e 2,58 (nível de significância = 1%). ▪ Relevância preditiva: use <i>blindfolding</i> para obter a validação cruzada das medidas de redundância para cada 	

Modelagem de equações estruturais com estimação por mínimos quadrados parciais
construto. Verificar se o número de observações válidas não é um número inteiro múltiplo da distância de omissão d . Escolha valores de d entre 5 e 10. Os valores de Q^2 maiores do que zero indicam que os construtos exógenos têm relevância preditiva para o construto endógeno em consideração.

Figura 17. Regras para a avaliação do modelo MEE-PLS

Fonte: Adaptado de PLS-SEM Indeed a Silver Bullet (Hair Jr, Ringle, & Sarstedt, 2011, p. 145).

4.4.1. Modelo de mensuração

A confiabilidade pode ser verificada por meio da análise do *alfa* de Cronbach sobre valores que variam de 0 a 1 (Cronbach, 1951), cujo objetivo é analisar a ausência de erro aleatório nas unidades de mensuração da escala. Quanto mais próximo de 1, maior a evidência da confiabilidade do conjunto de itens. Valores até 0,5999 apresentam confiabilidade não aceitável (Costa, 2011) e espera-se que este indicador tenha valores superiores a 0,70 (Malhotra N. K., 2012). Porém, a análise do *alfa* de Cronbach tende a proporcionar uma subavaliação severa da confiabilidade, ao avaliar a consistência interna das variáveis em modelos com estimação por mínimos quadrados parciais (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009). Especificamente, no caso da MEE-PLS, a verificação de confiabilidade se concentra na análise dos resultados da confiabilidade composta (Hair Jr, Ringle, & Sarstedt, 2011). Assim, de acordo com as regras apontadas na Figura 17, é possível indicar que os indicadores possuem consistência interna, uma vez que as medidas que refletem a confiabilidade composta são superiores a 0,70. Ou seja, os construtos são confiáveis, conforme apresentado na Tabela 9.

Tabela 9.

Construtos (confiabilidade composta e validade convergente)

Construtos	Alfa de Cronbach	Confiabilidade composta	Variância média extraída (AVE)
INOV	0,9256	0,9419	0,7305
ASRI	0,7546	0,8286	0,4495
AGCO	0,8561	0,8935	0,5846
AUTO	0,9003	0,9236	0,6703
PROA	0,8385	0,8834	0,5626
OEMP	0,8945	0,8938	0,3259
INTE	0,9575	0,9723	0,9213
DORG	0,9172	0,9313	0,5775

Fonte: Dados da pesquisa.

Nas dimensões da MEE-PLS, a validade de construto é realizada em duas etapas, no caso de modelos de mensuração com indicadores reflexivos (Hair Jr, Ringle, & Sarstedt, 2011). Primeiro, realiza-se o exame da validade convergente em dois passos, por meio da

análise de confiabilidade do indicador e da verificação das cargas fatoriais obtidas pela variância média extraída (AVE). Segundo, procede-se ao exame da validade discriminante, também em dois passos, utilizando-se o critério de Fornell-Larcker, para avaliar o nível do construto, e a avaliação das cargas transversais, para avaliar o nível do indicador.

Na primeira etapa, em relação à validade convergente, que é a amplitude em que uma medida se correlaciona positivamente com as medidas alternativas do mesmo construto (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017), no primeiro passo, no mínimo, as cargas externas de todos os indicadores devem ser estatisticamente significantes, porque uma carga externa significativa ainda pode ser bastante fraca. A regra comum é que as cargas externas devem ser 0,708 ou superior. Na maioria dos casos, 0,70 é considerado suficiente para 0,708 ser aceitável (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Cargas de 0,50 ou 0,60 podem ser aceitáveis se existirem indicadores adicionais no bloco base de comparação (Chin, 1998b). Neste caso, a significância pode ser testada utilizando *bootstrapping* (Urbach & Ahlemann, 2010).

Os pesquisadores, frequentemente, observam cargas externas mais fracas nas pesquisas em Ciências Sociais (Hulland, 1999). Em geral, os indicadores com cargas externas entre 0,40 e 0,70 devem ser considerados para a remoção da escala apenas quando a exclusão do indicador conduz a um aumento da confiabilidade composta superior ao valor limite sugerido, visto que a decisão de excluir um indicador implica a extensão em que sua remoção afeta a validade de conteúdo (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017).

Os indicadores que possuem carga fatorial com valores entre 0,40 e 0,70 estão em negrito e são apresentados na Tabela 10.

Tabela 10.
Carga dos indicadores (confiabilidade do indicador)

Indicadores	AGCO	ASRI	AUTO	DORG	INOV	INTE	PROA
agco_01	0,6442	0	0	0	0	0	0
agco_02	0,7255	0	0	0	0	0	0
agco_03	0,7621	0	0	0	0	0	0
agco_04	0,8304	0	0	0	0	0	0
agco_05	0,7872	0	0	0	0	0	0
agco_06	0,8224	0	0	0	0	0	0
asri_01	0	0,6695	0	0	0	0	0
asri_02	0	0,6347	0	0	0	0	0
asri_03	0	0,7575	0	0	0	0	0
asri_04	0	0,5201	0	0	0	0	0
asri_05	0	0,7392	0	0	0	0	0
asri_06	0	0,6749	0	0	0	0	0

Indicadores	AGCO	ASRI	AUTO	DORG	INOV	INTE	PROA
auto_01	0	0	0,8518	0	0	0	0
auto_02	0	0	0,9115	0	0	0	0
auto_03	0	0	0,8394	0	0	0	0
auto_04	0	0	0,8567	0	0	0	0
auto_05	0	0	0,6845	0	0	0	0
auto_06	0	0	0,7473	0	0	0	0
dorg_01	0	0	0	0,6410	0	0	0
dorg_02	0	0	0	0,6119	0	0	0
dorg_03	0	0	0	0,7869	0	0	0
dorg_04	0	0	0	0,7589	0	0	0
dorg_05	0	0	0	0,7647	0	0	0
dorg_06	0	0	0	0,8058	0	0	0
dorg_07	0	0	0	0,7511	0	0	0
dorg_08	0	0	0	0,8429	0	0	0
dorg_09	0	0	0	0,8429	0	0	0
dorg_10	0	0	0	0,8181	0	0	0
inov_01	0	0	0	0	0,7832	0	0
inov_02	0	0	0	0	0,8179	0	0
inov_03	0	0	0	0	0,8509	0	0
inov_04	0	0	0	0	0,8824	0	0
inov_05	0	0	0	0	0,8745	0	0
inov_06	0	0	0	0	0,9127	0	0
inte_01	0	0	0	0	0	0,9619	0
inte_02	0	0	0	0	0	0,9717	0
inte_03	0	0	0	0	0	0,9457	0
proa_01	0	0	0	0	0	0	0,6485
proa_02	0	0	0	0	0	0	0,7837
proa_03	0	0	0	0	0	0	0,7514
proa_04	0	0	0	0	0	0	0,8643
proa_05	0	0	0	0	0	0	0,8338
proa_06	0	0	0	0	0	0	0,5782

Fonte: Dados da pesquisa.

Os indicadores com valores superiores a 0,708 e aqueles que possuem carga fatorial com valores entre 0,40 e 0,70, após examinados, foram mantidos no modelo, uma vez que se comprovou a significância estatística das cargas externas de todos os indicadores ($p < 0,01$), conforme apresentado na Tabela 11.

Tabela 11.
 Teste de significância dos indicadores

Indicadores reflexivos	Cargas externas	t	Nível de significância	P	Intervalo de confiança 99%
agco_01 ← AGCO	0,6442	12,7620	***	0,0000	[0,5132 ; 0,7750]
agco_02 ← AGCO	0,7255	23,9396	***	0,0000	[0,6469 ; 0,8040]
agco_03 ← AGCO	0,7621	22,2554	***	0,0000	[0,6732 ; 0,8508]
agco_04 ← AGCO	0,8304	39,2074	***	0,0000	[0,7755 ; 0,8853]
agco_05 ← AGCO	0,7872	21,1332	***	0,0000	[0,6906 ; 0,8838]
agco_06 ← AGCO	0,8224	31,0902	***	0,0000	[0,7537 ; 0,8909]
asri_01 ← ASRI	0,6695	16,1771	***	0,0000	[0,5621 ; 0,7768]
asri_02 ← ASRI	0,6347	14,2006	***	0,0000	[0,5187 ; 0,7505]
asri_03 ← ASRI	0,7575	23,1638	***	0,0000	[0,6726 ; 0,8422]
asri_04 ← ASRI	0,5201	8,0659	***	0,0000	[0,3528 ; 0,6873]
asri_05 ← ASRI	0,7392	19,2779	***	0,0000	[0,6397 ; 0,8386]
asri_06 ← ASRI	0,6749	13,4044	***	0,0000	[0,5442 ; 0,8054]
auto_01 ← AUTO	0,8518	3,0332	***	0,0026	[0,1234 ; 1,5800]
auto_02 ← AUTO	0,9115	3,0005	***	0,0029	[0,1236 ; 1,6993]
auto_03 ← AUTO	0,8394	2,9751	***	0,0032	[0,1076 ; 1,5710]
auto_04 ← AUTO	0,8567	2,9659	***	0,0033	[0,1075 ; 1,6057]
auto_05 ← AUTO	0,6845	3,0405	***	0,0026	[0,1006 ; 1,2683]
auto_06 ← AUTO	0,7473	2,9984	***	0,0030	[0,1009 ; 1,3937]
dorg_01 ← DORG	0,6410	15,5091	***	0,0000	[0,5337 ; 0,7481]
dorg_02 ← DORG	0,6119	15,8299	***	0,0000	[0,5116 ; 0,7121]
dorg_03 ← DORG	0,7869	33,7217	***	0,0000	[0,7264 ; 0,8474]
dorg_04 ← DORG	0,7589	26,1839	***	0,0000	[0,6837 ; 0,8340]
dorg_05 ← DORG	0,7648	27,2366	***	0,0000	[0,6919 ; 0,8375]
dorg_06 ← DORG	0,8058	29,3890	***	0,0000	[0,7346 ; 0,8769]
dorg_07 ← DORG	0,7511	23,2160	***	0,0000	[0,6672 ; 0,8350]
dorg_08 ← DORG	0,7850	30,1871	***	0,0000	[0,7175 ; 0,8524]
dorg_09 ← DORG	0,8429	40,3472	***	0,0000	[0,7887 ; 0,8970]
dorg_10 ← DORG	0,8181	33,4954	***	0,0000	[0,7547 ; 0,8814]
inov_01 ← INOV	0,7832	26,9302	***	0,0000	[0,7077 ; 0,8585]
inov_02 ← INOV	0,8179	32,4842	***	0,0000	[0,7526 ; 0,8832]
inov_03 ← INOV	0,8509	35,2196	***	0,0000	[0,7882 ; 0,9136]
inov_04 ← INOV	0,8824	56,4416	***	0,0000	[0,8418 ; 0,9229]
inov_05 ← INOV	0,8745	52,3118	***	0,0000	[0,8310 ; 0,9178]
inov_06 ← INOV	0,9127	71,1719	***	0,0000	[0,8794 ; 0,9459]
inte_01 ← INTE	0,9619	164,0670	***	0,0000	[0,9466 ; 0,9770]
inte_02 ← INTE	0,9717	192,4453	***	0,0000	[0,9586 ; 0,9848]
inte_03 ← INTE	0,9457	82,1659	***	0,0000	[0,9158 ; 0,9755]
proa_01 ← PROA	0,6484	16,9952	***	0,0000	[0,5494 ; 0,7473]
proa_02 ← PROA	0,7837	27,9254	***	0,0000	[0,7108 ; 0,8564]

Indicadores reflexivos	Cargas externas	t	Nível de significância	p	Intervalo de confiança 99%
proa_03 ← PROA	0,7514	18,4443	***	0,0000	[0,6457 ; 0,8570]
proa_04 ← PROA	0,8643	48,2727	***	0,0000	[0,8178 ; 0,9107]
proa_05 ← PROA	0,8338	36,3014	***	0,0000	[0,7742 ; 0,8933]
proa_06 ← PROA	0,5782	11,9352	***	0,0000	[0,4525 ; 0,7037]

NS = não significativo | *** p < 0,01 | ** p < 0,05 | * p < 0,10

Fonte: Dados da pesquisa.

Como segundo passo para a verificação da validade convergente, examinou-se a variância média extraída. Um valor da AVE de 0,50 ou superior indica um grau suficiente de validade convergente. Inversamente, um valor da AVE inferior a 0,50 indica que, em média, mais do erro de mensuração permanece no indicador do que a variância explicada pelo construto (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Esses valores não estão associados com um intervalo específico de valores aceitáveis ou inaceitáveis. No mínimo, todas as cargas fatoriais dos indicadores devem ser estatisticamente significantes ao se verificar a validade convergente (Hair Jr., Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009). Assim, conforme os dados apresentados na Tabela 9, confirma-se convergência suficiente para os construtos INOV, AGCO, AUTO, PROA, INTE e DORG. Entretanto, como os dados da Tabela 11 comprovam a significância estatística dos indicadores, indica-se que mais variância do erro de mensuração permanece no indicador do que a variância explicada pelos construtos ASRI e OEMP em função dos valores da AVE que são apresentados em negrito na Tabela 9.

Na segunda etapa, a validade discriminante diz respeito ao grau que a medida de diferentes construtos difere uma da outra (Urbach & Ahlemann, 2010). No primeiro passo, o Critério de Fornell-Larcker compara a raiz quadrada dos valores da AVE com as correlações das variáveis latentes (Fornell & Larcker, 1981). A raiz quadrada da AVE de cada construto deve ser maior do que sua maior correlação com qualquer outro construto (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017).

Os resultados são apresentados na Tabela 12.

Tabela 12.
Critério de Fornell-Larcker (validade discriminante)

Raiz Quadrada (AVE)	AGCO	ASRI	AUTO	DORG	INOV	INTE	OEMP	PROA
AGCO	0,8547	0	0	0	0	0	0	0
ASRI	0,4647	0,6705	0	0	0	0	0	0
AUTO	-0,1435	-0,2455	0,8187	0	0	0	0	0
DORG	0,4174	0,5180	-0,3370	0,7599	0	0	0	0
INOV	0,5562	0,5758	-0,1860	0,5079	0,8547	0	0	0
INTE	0,2983	0,4073	-0,2132	0,4499	0,3922	0,9598	0	0
OEMP	0,8008	0,7406	-0,3419	0,6060	0,8764	0,4547	0,5709	0
PROA	0,6962	0,4898	-0,0390	0,4385	0,6687	0,3459	0,8297	0,7501

Linha e Coluna x Raiz Quadrada (AVE)	AGCO	ASRI	AUTO	DORG	INOV	INTE	OEMP	PROA
AGCO	L C	0	0	0	0	0	0	0
ASRI	> >	L C	0	0	0	0	0	0
AUTO	> >	> >	L C	0	0	0	0	0
DORG	> >	> >	> >	L C	0	0	0	0
INOV	> >	> >	> >	> >	L C	0	0	0
INTE	> >	> >	> >	> >	> >	L C	0	0
OEMP	< >	< <	> >	< >	< <	< >	L C	0
PROA	> >	> >	> >	> >	> >	> >	> <	L C

Nota. L = Linha; C = Coluna.

Fonte: Dados da pesquisa.

O critério de Fornell-Larcker aponta variância extraída menor que a variância compartilhada em alguns casos. Como segundo passo, de forma complementar, utiliza-se outro critério para avaliar a validade discriminante, por meio das cargas transversais. Esse, geralmente, é um pouco mais liberal. O resultado esperado da avaliação é que a carga fatorial de um indicador, com o seu construto latente associado seja maior que as suas cargas com todos os construtos restantes (Hair Jr, Ringle, & Sarstedt, 2011).

Os resultados são apresentados na Tabela 13.

Tabela 13.

Cargas Transversais entre construtos e indicadores (validade discriminante)

Indicadores	AGCO	ASRI	AUTO	DORG	INOV	INTE	PROA	AGCO	ASRI	AUTO	DORG	INOV	INTE	PROA
agco_01		0,3283	-0,0847	0,2161	0,3573	0,1705	0,3825		>	>	>	>	>	>
agco_02		0,4437	-0,2287	0,4854	0,5421	0,2509	0,4985		>	>	>	>	>	>
agco_03		0,3270	-0,0250	0,2567	0,3657	0,1794	0,5323		>	>	>	>	>	>
agco_04		0,3891	-0,0814	0,3323	0,5094	0,3050	0,6412		>	>	>	>	>	>
agco_05		0,3165	-0,1299	0,3089	0,3802	0,2247	0,5666		>	>	>	>	>	>
agco_06		0,3075	-0,0886	0,2735	0,3572	0,2131	0,5417		>	>	>	>	>	>
asri_01	0,3947		-0,1529	0,2537	0,4761	0,2650	0,4165	>		>	>	>	>	>
asri_02	0,3977		-0,1248	0,1778	0,4769	0,1393	0,4501	>		>	>	>	>	>
asri_03	0,2746		-0,2292	0,4809	0,3931	0,3642	0,3303	>		>	>	>	>	>
asri_04	0,1775		-0,0351	0,2281	0,2395	0,2436	0,1619	>		>	>	>	>	>
asri_05	0,3416		-0,2426	0,5735	0,3835	0,4016	0,3063	>		>	>	>	>	>
asri_06	0,2006		-0,1571	0,3542	0,2579	0,2198	0,2040	>		>	>	>	>	>
auto_01	-0,1237	-0,1520		-0,2808	-0,1378	-0,1725	-0,0100	>	>		>	>	>	>
auto_02	-0,1075	-0,2226		-0,3078	-0,1799	-0,2169	-0,0038	>	>		>	>	>	>
auto_03	-0,0754	-0,2688		-0,3098	-0,1874	-0,1982	-0,0587	>	>		>	>	>	>
auto_04	-0,1825	-0,2856		-0,2931	-0,1732	-0,1480	-0,0613	>	>		>	>	>	>
auto_05	-0,0752	-0,1051		-0,1985	-0,0753	-0,1167	0,0218	>	>		>	>	>	>
auto_06	-0,1253	-0,1115		-0,2418	-0,1291	-0,1865	-0,0578	>	>		>	>	>	>
dorg_01	0,3716	0,3626	-0,1900		0,3926	0,3119	0,4131	>	>	>		>	>	>
dorg_02	0,3270	0,2782	-0,1826		0,3313	0,2871	0,2858	>	>	>		>	>	>
dorg_03	0,3730	0,4309	-0,2410		0,4246	0,4367	0,4091	>	>	>		>	>	>
dorg_04	0,3448	0,3880	-0,2467		0,3888	0,4084	0,3059	>	>	>		>	>	>
dorg_05	0,3382	0,4026	-0,1750		0,4264	0,3752	0,3822	>	>	>		>	>	>
dorg_06	0,2821	0,3631	-0,2894		0,3283	0,2616	0,2594	>	>	>		>	>	>

Indicadores	AGCO	ASRI	AUTO	DORG	INOV	INTE	PROA	AGCO	ASRI	AUTO	DORG	INOV	INTE	PROA
dorg_07	0,3123	0,3661	-0,2308		0,3856	0,3483	0,3349	>	>	>		>	>	>
dorg_08	0,3033	0,4126	-0,3754		0,3614	0,2926	0,3059	>	>	>		>	>	>
dorg_09	0,2531	0,4557	-0,3090		0,3917	0,3200	0,2983	>	>	>		>	>	>
dorg_10	0,2409	0,4423	-0,3222		0,3950	0,3281	0,2955	>	>	>		>	>	>
inov_01	0,4813	0,5650	-0,1957	0,5108		0,4281	0,5543	>	>	>	>		>	>
inov_02	0,4369	0,4347	-0,1134	0,3384		0,2538	0,5408	>	>	>	>		>	>
inov_03	0,4559	0,4675	-0,1569	0,3934		0,3523	0,5156	>	>	>	>		>	>
inov_04	0,4818	0,4435	-0,1502	0,3994		0,2991	0,5961	>	>	>	>		>	>
inov_05	0,4794	0,4722	-0,1801	0,4337		0,2922	0,5567	>	>	>	>		>	>
inov_06	0,5113	0,5608	-0,1552	0,5150		0,3783	0,6553	>	>	>	>		>	>
inte_01	0,3138	0,4236	-0,2568	0,4697	0,4208		0,3430	>	>	>	>	>		>
inte_02	0,2789	0,3960	-0,1897	0,4425	0,3791		0,3447	>	>	>	>	>		>
inte_03	0,2613	0,3448	-0,1573	0,3726	0,3183		0,3040	>	>	>	>	>		>
proa_01	0,4720	0,5458	-0,1628	0,5043	0,6230	0,3858		>	>	>	>	>	>	
proa_02	0,5202	0,2384	0,0247	0,2194	0,4288	0,1822		>	>	>	>	>	>	
proa_03	0,5644	0,3058	0,0091	0,2090	0,4449	0,1855		>	>	>	>	>	>	
proa_04	0,5294	0,3654	-0,0036	0,3130	0,5310	0,2654		>	>	>	>	>	>	
proa_05	0,5131	0,3449	0,0235	0,2506	0,4907	0,2418		>	>	>	>	>	>	
proa_06	0,5198	0,3503	-0,0453	0,4379	0,4376	0,2583		>	>	>	>	>	>	

Fonte: Dados da pesquisa.

O modelo estrutural não é examinado até que a confiabilidade e a validade (convergente e discriminante) dos construtos sejam estabelecidas. Uma vez avaliado o modelo de mensuração e consideradas satisfatórias todas as relações encontradas, inicia-se a análise das relações entre os construtos, com a avaliação do modelo estrutural.

4.4.2. Modelo estrutural

Estimativas válidas e confiáveis do modelo exterior permitem avaliar o modelo interior (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009). A segunda fase na MEE-PLS consiste na avaliação do modelo estrutural, o que implica estabelecer a capacidade de predição e analisar os relacionamentos entre os construtos. Assim, os critérios de avaliação compreendem o nível de significância dos coeficientes do caminho estrutural e os valores de R^2 . Antes de descrever essas análises, é preciso analisar a colinearidade do modelo estrutural (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017), a qual prevê que cada conjunto de preditores no modelo estrutural para a colinearidade deve apresentar o valor de tolerância *Variance Inflation Factor* (VIF) para cada construto preditor maior do que 0,20 e inferior a 5.

Os resultados são apresentados na Tabela 14.

Tabela 14.
Diagnóstico de colinearidade

Construtos	Fator de inflação de variância (VIF)
OEMP	
INOV	2,1739
ASRI	1,6286
AGCO	2,0644
AUTO	1,1046
PROA	2,5970
DORG	
INTE	1,2607
OEMP	1,2607

Fonte: Dados da pesquisa.

Os valores estimados para as relações do caminho estrutural devem ser avaliados em termos de sinal, magnitude e significância (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009). Dessa maneira, os caminhos que não são significantes, aqueles que mostram sinais contrários à direção da suposição, não suportam a hipótese. Já os caminhos significantes, que mostram a direção da hipótese, suportam empiricamente a relação causal proposta (Hair Jr, Ringle, & Sarstedt, 2011).

Os coeficientes do caminho estrutural têm valores padronizados entre -1 e $+1$. Para confirmar se um coeficiente é significativo, a análise depende da obtenção do seu erro padrão, o qual é obtido por meio da rotina de *bootstrapping* (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). A partir da execução da rotina, verificam-se os resultados de significância do caminho estrutural, tendo como parâmetro que se o valor empírico de t é maior que o valor crítico (erro) o coeficiente é significativo com certa probabilidade de erro (isto é, o nível de significância). Os valores críticos utilizados para testes bicaudais (*two-tailed*) são de 1,65 (nível de significância = 10%, ou seja, $p < 0,10$); 1,96 (nível de significância = 5%, ou seja, $p < 0,05$); e 2,57 (nível de significância = 1%, ou seja, $p < 0,01$).

O efeito moderador descreve uma situação na qual o relacionamento entre dois construtos não é constante, mas depende dos valores de um terceiro construto moderador, o qual modifica a força ou a direção do relacionamento entre os dois construtos no modelo estrutural. A recomendação é adotar a “abordagem *two-stage* para o termo de interação entre os construtos” (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017, p. 263). A operacionalização do efeito moderador foi realizada conforme indicação OEMP * INTE no modelo estrutural hipotético apresentado na Figura 4.

Comprovou-se que todas as relações existentes entre os construtos foram estatisticamente significantes, conforme apresentado na Tabela 15.

Tabela 15.
Teste de significância do caminho estrutural MEE-PLS

Construtos	Caminho estrutural	t	Nível de significância	P	Intervalo de confiança 99%	Intervalo de confiança 90%
INOV → OEMP	0,3909	22,9268	***	0,0000	[0,3466 ; 0,4351]	[0,3627 ; 0,4190]
ASRI → OEMP	0,2179	13,2508	***	0,0000	[0,1752 ; 0,2605]	[0,1907 ; 0,2450]
AGCO → OEMP	0,2746	17,8393	***	0,0000	[0,2346 ; 0,3144]	[0,2491 ; 0,2999]
AUTO → OEMP	-0,1660	2,9912	***	0,0030	[-0,3099 ; -0,0220]	[-0,2576 ; -0,0744]
PROA → OEMP	0,2639	16,3055	***	0,0000	[0,2219 ; 0,3059]	[0,2372 ; 0,2906]
OEMP → DORG	0,4954	9,3429	***	0,0000	[0,3578 ; 0,6328]	[0,4078 ; 0,5828]
OEMP * INTE → DORG	0,1021	1,9578	*	0,0512	[-0,0331 ; 0,2372]	[0,0160 ; 0,1880]

NS = não significativa | *** $p < 0,01$ | ** $p < 0,05$ | * $p < 0,10$

Fonte: Dados da pesquisa.

A MEE-PLS também possibilita explicar os efeitos que são relevantes em função dos relacionamentos propostos pelo modelo estrutural. Depois de examinar a importância dos relacionamentos, é importante avaliar a relevância das relações, uma vez que os coeficientes

do caminho estrutural podem ser estatisticamente significantes, mas em relação ao tamanho podem ser irrelevantes e não justificam atenção gerencial. A soma dos efeitos diretos e indiretos é referida como o efeito total e a análise relativa da importância das relações é fundamental para a interpretação dos resultados e para as conclusões (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017).

O efeito total de todos os coeficientes do caminho estrutural é apresentado na Tabela 16.

Tabela 16.
Teste de significância do efeito total MEE-PLS

Construtos	Caminho estrutural	t	Nível de significância	P	Intervalo de confiança 99%	Intervalo de confiança 90%
INOV → DORG	0,1936	8,6184	***	0,0000	[0,1353 ; 0,2519]	[0,1565 ; 0,2307]
INOV → OEMP	0,3909	22,9268	***	0,0000	[0,3466 ; 0,4351]	[0,3627 ; 0,4190]
ASRI → DORG	0,1079	7,8662	***	0,0000	[0,0723 ; 0,1435]	[0,0852 ; 0,1305]
ASRI → OEMP	0,2179	13,2508	***	0,0000	[0,1752 ; 0,2605]	[0,1907 ; 0,2450]
AGCO → DORG	0,1360	8,4530	***	0,0000	[0,0942 ; 0,1777]	[0,1094 ; 0,1625]
AGCO → OEMP	0,2746	17,8393	***	0,0000	[0,2346 ; 0,3144]	[0,2491 ; 0,2999]
AUTO → DORG	-0,0822	2,8459	***	0,0048	[-0,1571 ; -0,0072]	[-0,1299 ; -0,0345]
AUTO → OEMP	-0,1660	2,9912	***	0,0030	[-0,3099 ; -0,0220]	[-0,2576 ; -0,0744]
PROA → DORG	0,1307	8,7066	***	0,0000	[0,0917 ; 0,1696]	[0,1059 ; 0,1555]
PROA → OEMP	0,2639	16,3055	***	0,0000	[0,2219 ; 0,3059]	[0,2372 ; 0,2906]
OEMP → DORG	0,4954	9,3429	***	0,0000	[0,3578 ; 0,6328]	[0,4078 ; 0,5828]
OEMP * INTE → DORG	0,1021	1,9578	*	0,0512	[-0,0331 ; 0,2372]	[0,0160 ; 0,1880]

NS = não significativa | *** p < 0,01 | ** p < 0,05 | * p < 0,10

Fonte: Dados da pesquisa.

Como o foco da MEE-PLS está na explicação da variância das variáveis latentes endógenas, o interesse fundamental é que o nível de R^2 dos construtos seja elevado (Hair Jr, Ringle, & Sarstedt, 2011). Este coeficiente é uma medida de precisão preditiva do modelo e os valores de R^2 variam de 0 a 1. Níveis mais elevados indicam maior precisão preditiva (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Para valores de 0,75; 0,50 ou 0,25 (Hair Jr, Ringle, & Sarstedt, 2011; Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017) e 0,67; 0,33 ou 0,19 (Chin, The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling, 1998b), a consideração é que as variáveis podem ser descritas como: substancial, moderada ou fraca, respectivamente. Outra avaliação pertinente ao modelo estrutural envolve estabelecer a capacidade de predição do modelo. Para tanto, valores de Q^2 acima de zero evidenciam que o modelo tem relevância preditiva (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Com isso, considerando as indicações

anteriores e as regras apontadas na Figura , é possível afirmar que o construto DORG possui um R^2 moderado.

Os valores do R^2 e Q^2 são apresentados na Tabela 17.

Tabela 17.
Coeficiente de determinação e relevância preditiva

Variável Latente Endógena	R^2	Análise do R^2	Q^2
DORG	0,4159	Moderado	0,2194

Fonte: Dados da pesquisa.

Conclui-se, assim, a análise dos resultados em função da modelagem de equações estruturais com estimação por Mínimos Quadrados Parciais (MEE-PLS) e as hipóteses expressas pelo modelo hipotético apresentado na Figura 4, podem ser consideradas suportadas ou rejeitadas.

4.4.3. Avaliação das hipóteses

Na investigação, trabalha-se, tradicionalmente, com testes de hipóteses. Partindo de um corpo teórico, formula-se uma hipótese, ou várias, e depois, com base nos dados empíricos, tomam-se as decisões (LOUREIRO; GAMEIRO, 2011). Ou seja, com o apoio de técnicas específicas torna-se possível modelar. Seguindo um conjunto de considerações metodológicas, é possível preservar uma representação fiel da realidade, pois, como mencionam Hair Jr. *et al.* (2013), a estimação de um modelo oferece medidas empíricas das relações entre os indicadores e os construtos, bem como entre os construtos.

Tomando por base as cargas fatoriais exibidas na Figura 16 e os dados apresentados na Tabela 15, constata-se que as dependências foram relacionadas positivamente (ou negativamente), de forma que o construto desempenho organizacional (Tabela 17) obteve um valor de $R^2 = 0,4159$. Isso significa que a orientação empreendedora e seus antecedentes são capazes de explicar a variação correspondente a um valor observado em $\approx 42\%$ do desempenho organizacional.

De acordo com os dados exibidos na Figura 16 e na Tabela 15, é possível realizar a avaliação das hipóteses da pesquisa. A hipótese H5 é rejeitada, ainda que estatisticamente significativa, pois apresenta sinal contrário a suposição do estudo. Ou seja, a autonomia influencia negativamente a orientação empreendedora ($AUTO \rightarrow OEMP = -0,1660$; $p < 0,01$). Como as demais relações se mostraram positivas e estatisticamente significantes, indica-se que as hipóteses H1, H2, H3, H4 e H6 são suportadas pelo modelo estrutural na análise de

caminho estrutural. Assim, inovatividade (H2; $INOV \rightarrow OEMP = 0,3909$; $p < 0,01$), assumir riscos (H3; $ASRI \rightarrow OEMP = 0,2179$; $p < 0,01$), agressividade competitiva (H4; $AGCO \rightarrow OEMP = 0,2746$; $p < 0,01$) e proatividade (H6; $PROA \rightarrow OEMP = 0,2639$; $p < 0,01$) influenciam positivamente a orientação empreendedora. Essa também tem um efeito positivo no desempenho organizacional (H1; $OEMP \rightarrow DORG = 0,4954$; $p < 0,01$). A hipótese H1a também é suportada na pesquisa, posto que a internacionalização modera positivamente a relação da orientação empreendedora no desempenho organizacional (H1a; $OEMP * INTE \rightarrow [OEMP \rightarrow DORG] = 0,1021$; $p < 0,10$). Isso significa que, ocorrendo uma unidade de variação (isto é, desvio padrão) em um construto específico, desde que os demais construtos permaneçam inalterados, ocorre um desvio de acordo com os valores dos coeficientes apontados no caminho estrutural no relacionamento existente entre os construtos e suas respectivas relações no modelo hipotético. Ou seja, cada valor apontado na Figura 16 indica a relação existente no modelo para fins de explicação da variância do desempenho organizacional, isto é, a alteração que pode ocorrer no valor do R^2 .

Em termos práticos, como a moderação é representada por um efeito positivo, verifica-se a questão da internacionalização na organização. Se a internacionalização está presente ou é observada em maior grau, isto é, aumenta em um desvio padrão, a relação entre a orientação empreendedora e o desempenho organizacional aumenta seu tamanho no caminho estrutural ($OEMP \rightarrow DORG = 0,4954 + |0,1021| = 0,5975$; $p < 0,10$). Caso contrário, se a internacionalização está ausente ou é observada em menor grau, isto é, reduz em um desvio padrão, a relação entre a orientação empreendedora e o desempenho organizacional, reduz o seu tamanho no caminho estrutural ($OEMP \rightarrow DORG = 0,4954 - |0,1021| = 0,3933$; $p < 0,10$).

Essas relações podem ser observadas na Figura 18.

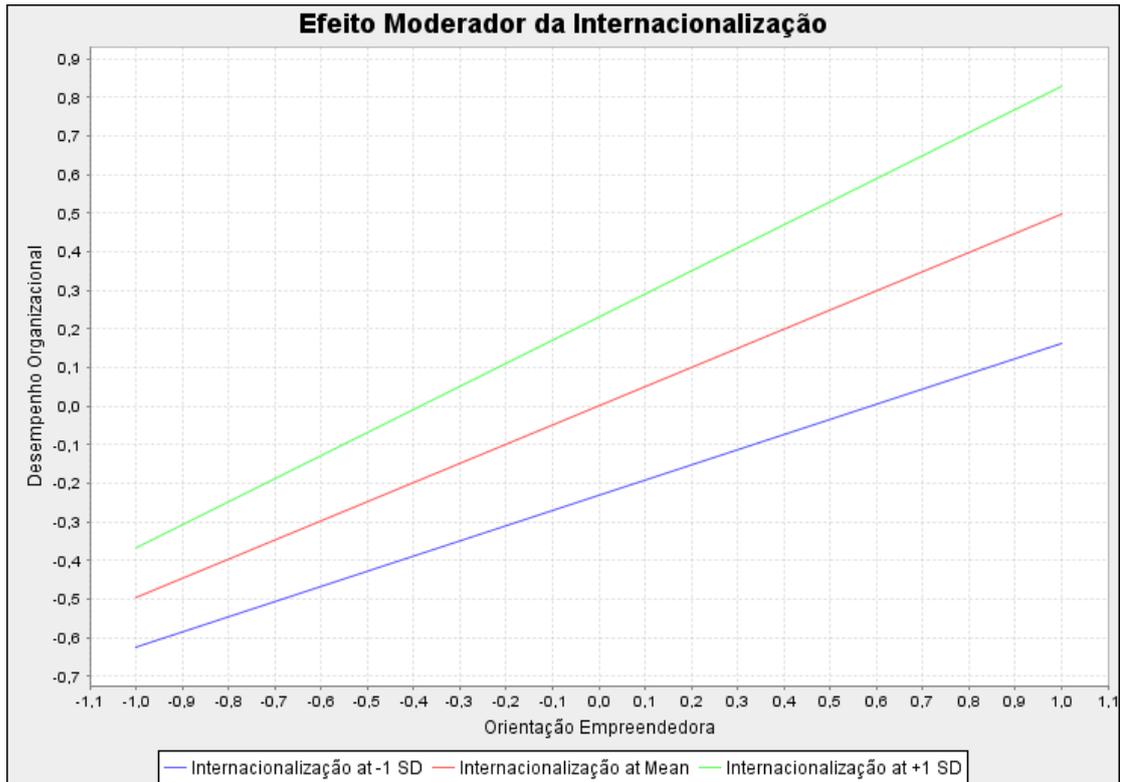


Figura 18. Inclinação do Efeito Moderador

SD = Desvio padrão.

Fonte: Dados da pesquisa.

As sínteses dos resultados da pesquisa são apresentadas na Figura 19.

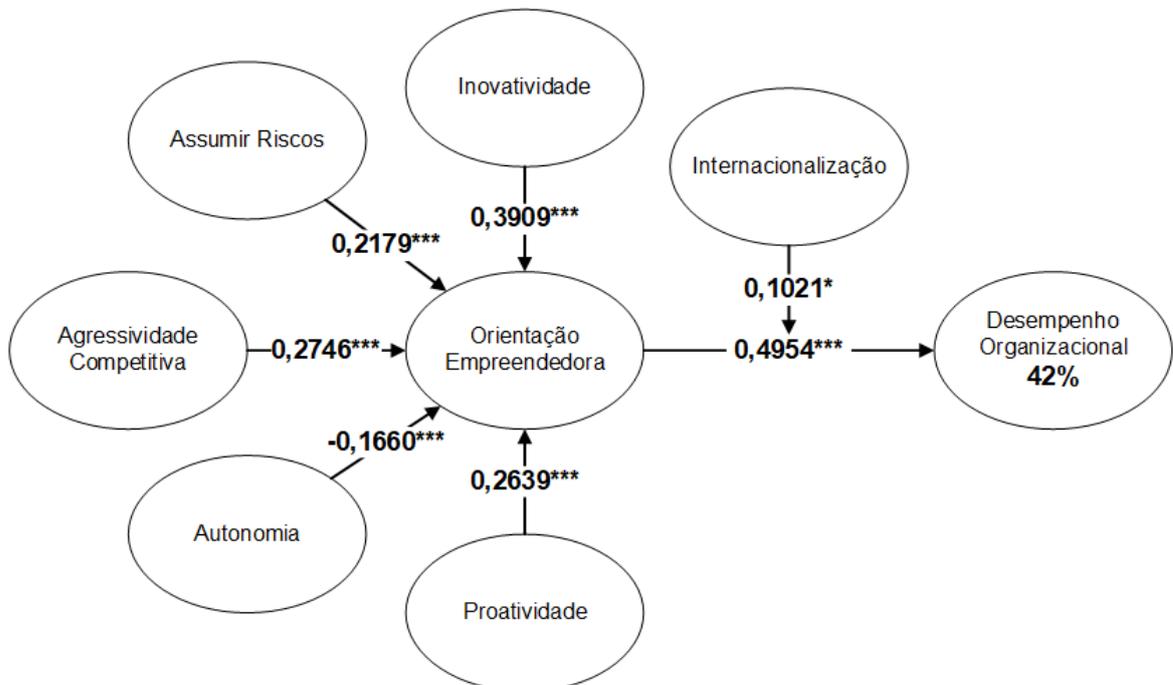


Figura 19. Resultados do modelo da pesquisa

Nota: NS = não significativa | *** p < 0,01 | ** p < 0,05 | * p < 0,10.

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.4.4. Discussão dos resultados

As medidas empíricas, habitualmente, permitem comparar a medida estabelecida teoricamente e os modelos estruturais com a realidade, como representado pelos dados da amostra. Em outras palavras, é possível determinar a forma como a teoria é representada pelos dados. Desse modo, com a análise do caminho estrutural é possível testar as hipóteses propostas para este estudo.

Tomando por base as cargas fatoriais exibidas na Figura e os dados apresentados na Tabela 15, este estudo constatou que as dependências foram relacionadas positivamente, com apenas um dependência relacionada negativamente, de forma que o construto desempenho organizacional (Tabela 17) obteve um valor de $R^2 = 0,4159$. Isso significa que a orientação empreendedora e seus antecedentes são capazes de explicar a variação correspondente a um valor observado em $\approx 42\%$ do desempenho organizacional, o que responde ao problema de pesquisa proposto.

Um olhar mais atento mostra que as dependências foram relacionadas positivamente, com exceção de uma hipótese. Os resultados de cada hipótese serão discutidos a seguir. Como se trata de uma amostra não probabilística, as análises seguintes não permitem generalizações e são limitadas ao escopo da amostra pesquisada.

H1: A Orientação empreendedora tem um efeito positivo no desempenho organizacional

A hipótese H1 foi confirmada e mostrou positiva e estatisticamente significativa (OEMP \rightarrow DORG = 0,4954; $p < 0,01$). A orientação empreendedora contribui positivamente para o desempenho organizacional e pode prover a habilidade de descobrir novas oportunidades, facilitando a diferenciação e a criação de vantagem competitiva (Wiklund & Shepherd, 2005). Diversos pesquisadores têm apontado que organizações com maior OE tendem a ter melhor desempenho organizacional, destacando que ela é positivamente associada ao crescimento, tem impacto positivo nas medidas de desempenho e pode fornecer a habilidade de descobrir novas oportunidades, facilitando a diferenciação e a criação de vantagem competitiva (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1991; Zahra, 1993; Zahra & Covin, 1995; Wiklund & Shepherd, 2005). O construto orientação empreendedora foi concebido nesta pesquisa como os métodos, práticas e estilos de tomada de decisão gerencial usados para agir de forma empreendedora. Uma organização empreendedora empenha-se em inovar produtos/serviços; possui forte propensão dos gestores a assumir riscos; atuam com

agressividade competitiva em relação ao mercado; concedem autonomia aos gestores tomarem decisões e possuem atitude proativa (Miller, 1983; Zahra & Covin, 1995; Lumpkin & Dess, 1996; Covin, Green, & Slevin, 2006; Martens & Freitas, 2008).

H1a: A internacionalização modera positivamente a influência da orientação empreendedora no desempenho organizacional.

A hipótese H1a também foi confirmada e suportada na pesquisa, posto que a internacionalização modera positivamente a relação da orientação empreendedora no desempenho organizacional ($OEMP * INTE \rightarrow [OEMP \rightarrow DORG] = 0,1021; p < 0,10$). Quando a internacionalização está presente ou é observada em maior grau, a relação entre a orientação empreendedora e o desempenho organizacional aumenta seu tamanho no caminho estrutural ($OEMP \rightarrow DORG = 0,4954 + |0,1021| = 0,5975; p < 0,10$). Caso contrário, se a internacionalização está ausente ou é observada em menor grau, a relação entre a orientação empreendedora e o desempenho organizacional reduz seu tamanho no caminho estrutural ($OEMP \rightarrow DORG = 0,4954 - |0,1021| = 0,3933; p < 0,10$). Essas relações podem ser observadas na Figura . Estudos têm apontado para a relação entre a orientação empreendedora com o crescimento da organização e a internacionalização (Zahra e Covin, 1995; Wiklund, 1999). O construto internacionalização foi concebido nesta pesquisa como de busca de novos mercados, que permitem a expansão das vendas além do mercado doméstico, seja por meio de exportação, abertura de subsidiárias ou pontos de vendas no exterior; busca de eficiência operacional mediante a redução de custos de produção; ampliação de conhecimento especializado mediante a presença em mercados diferentes; e redução de risco mediante a presença em vários mercados e também ampliação de *share* no mercado internacional (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Williamson & Chandler, 1975; Buckley & Casson, 1976; Dunning, 1980; Rocha, 2003; Tanure & Duarte, 2006; Johanson & Vahlne, 2009; Silva & Boaventura, 2011).

A escolha pela utilização da moderação se justifica, pois esta tira o efeito simultâneo e mostra que a empresa pode ou não ter internacionalização. É uma opção da empresa, além de demonstrar seu efeito no desempenho. Vale ressaltar que essa hipótese utilizada como efeito moderador teve um $p < 0,10$, ou seja, 10% de chance de estar errado e 90% de chance de estar correto.

H2: A Inovatividade influencia positivamente a orientação empreendedora.

A hipótese H2 também foi confirmada e suportada pelo modelo estrutural. Este construto possui a maior carga estatística e a maior influência dentre as hipóteses pesquisadas que formam a orientação empreendedora. ($INOV \rightarrow OEMP = 0,3909$; $p < 0,01$). Independente do tipo de inovação ou do método de classificá-la, ela é considerada um importante componente da orientação empreendedora, uma vez que reflete um meio pelo qual as organizações perseguem novas oportunidades. De outro lado, ela também envolve maior risco, uma vez que os investimentos em inovação podem não ter o retorno esperado (Martens & Freitas, 2007). Ter uma postura estratégica inovadora aumenta as chances de uma organização agir primeiro que seus concorrentes em relação ao lançamento de novos produtos, tendo, dessa maneira, maiores oportunidades no mercado (Wiklund, 1999). Lee e Peterson (2000) corroboram com essas definições ao afirmarem que organizações inovadoras apresentam resultados positivos. O construto inovatividade é concebido nesta pesquisa como o processo de introduzir novidades mediante a criatividade e a experimentação, com foco no investimento em P&D, recursos financeiros investidos em inovação, abertura de um novo mercado e novas tecnologias e processos que possam resultar em novos produtos/serviços (Miller & Friesen, 1982; Covin & Slevin, 1989; Lumpkin & Dess, 1996; Dess & Lumpkin, 2005; Martens & Freitas, 2007).

H3: Assumir riscos influencia positivamente a orientação empreendedora.

A hipótese H3 foi confirmada. Demonstrou ser positiva e estatisticamente significativa ($ASRI \rightarrow OEMP = 0,2179$; $p < 0,01$). As organizações com orientação empreendedora assumem riscos no interesse de obter altos retornos de investimento, aproveitando as vantagens do mercado (Lumpkin & Dess, 1996). Esta dimensão foca na tendência da organização de se engajar em projetos de risco e na preferência dos gerentes por agir com cautela versus ousadia para atingir os objetivos da organização por meio de uma postura agressiva, visando maximizar a probabilidade de explorar oportunidades potenciais (Covin & Slevin, 1989). O construto assumir riscos foi concebido nesta pesquisa como a tendência da organização em se engajar em projetos de risco com postura agressiva, visando explorar oportunidades potenciais com chance de retorno elevado e requerem a captação de grande volume de recursos financeiros com foco em crescimento (Miller & Friesen, 1982; Covin & Slevin, 1989; Venkatraman, 1989; Lumpkin & Dess, 1996; Dess & Lumpkin, 2005).

H4: A agressividade competitiva influencia positivamente a orientação empreendedora.

A Hipótese H4 também foi confirmada e suportada estatisticamente ($AGCO \rightarrow OEMP = 0,2746$; $p < 0,01$), sendo a segunda carga mais representativa após a Inovatividade, dentro das hipóteses pesquisadas que formam a orientação empreendedora. Empresas com orientação empreendedora possuem agressividade competitiva por meio do ímpeto de forçar a entrada em um mercado e desafiar a concorrência (Dess & Lumpkin, 2005). Agressividade competitiva pode ser definida como a tendência de uma organização em responder agressivamente às ações da concorrência, com o objetivo de alcançar vantagem competitiva, denominando-a de “responsividade” (Chen & Hambrick, 1995). O construto agressividade competitiva foi concebido nessa pesquisa como a postura da organização de responder agressivamente às ações da concorrência, visando alcançar vantagem competitiva, com o objetivo de ganhar *share* de mercado, por meio de ações de reduções de preço, publicidade, diferenciação em produto/serviço, ênfase em crescimento de curto/longo prazo, investimentos ou ações de pós venda (Venkatraman, 1989; Chen & Hambrick, 1995; Lumpkin & Dess, 2001; Dess & Lumpkin, 2005; Martens & Freitas, 2007). Nesta pesquisa, o construto agressividade competitiva, está subdividido em crescimento e concorrência, que refletem ações das organizações para responder agressivamente às ações da concorrência, visando alcançar vantagem competitiva.

H5: A autonomia influencia positivamente a orientação empreendedora.

A hipótese H5 não foi confirmada. Foi rejeitada, ainda que estatisticamente significativa, pois apresenta sinal contrário à suposição do estudo. Ou seja, a autonomia influencia negativamente a orientação empreendedora ($AUTO \rightarrow OEMP = -0,1660$; $p < 0,01$). Lumpkin, Cogliser e Schneider (2009) citam que a autonomia é indispensável para a criação de valores empreendedores e para ter uma noção de estratégia empreendedora. Organizações que se desenvolvem em culturas empreendedoras motivam os indivíduos a serem mais autônomos, reforçando a dimensão autonomia (Lee & Peterson, 2000). Os mesmos autores apontam que para a dimensão autonomia ser forte, os empreendedores devem operar dentro de culturas que os promovam à ação independente, a manter controle pessoal e a buscar oportunidades sem constrangimento social. Estudiosos têm examinado o comportamento autônomo investigando a centralização da liderança e a delegação de autoridade em pequenas empresas. O construto autonomia foi concebido nesta pesquisa como a liberdade para os

indivíduos e a equipe tomarem decisões sem restrições organizacionais; terem independência para tomar decisão; e trazerem novas ideias ou visões para novas oportunidades sem que um gestor da alta administração aprove a medida previamente (Miller, 1983; Lee & Peterson, 2000; Dess & Lumpkin, 2005; Martens & Freitas, 2007; Martens, Freitas, & Boissin, 2010).

Nesta pesquisa, com 281 questionários válidos, apurou-se que 31,7% dos respondentes atuam na alta administração das organizações e 68,3% entre gerência e supervisão. Identificou-se também que 27,8% das empresas pesquisadas são multinacionais, 18% têm ações listadas em bolsa e 32% possuem receita bruta anual em 2016 acima de R\$ 1bilhão, o que pode ser um indicativo da baixa autonomia, tendo em vista que nesse porte de empresas as decisões são colegiadas pelo Conselho de Administração. Inference-se, também, que a rejeição desta hipótese pode ser justificada pela extensão como a autonomia é exercida nas empresas pesquisadas. Neste caso, os gestores possuem alto nível de centralização ou delegam pouco na visão dos respondentes, porém não há elementos na pesquisa que possam corroborar com tais inferências. Importante ressaltar que não foi encontrado nos artigos analisados, pesquisa demonstrando a rejeição dessa hipótese. Nesse caso, é importante aplicar pesquisas adicionais para entender os resultados mediante a aplicação do questionário em organizações de perfil e porte diferentes.

H6: A proatividade influencia positivamente a orientação empreendedora.

A hipótese H6 foi confirmada e suportada pelo modelo estrutural (PROA → OEMP = 0,2639; $p < 0,01$). A dimensão proatividade refere-se aos processos que visam à antecipação e à ação sobre necessidades futuras. Ou seja, a organização age de uma forma mais rápida em inovar e introduzir novos produtos, visando estar sempre à frente dos concorrentes (Lumpkin & Dess, 1996). A proatividade no nível da organização considera a tendência da organização de estar à frente no desenvolvimento de novos produtos e tecnologias e na introdução de novos produtos ou serviços, ao invés de simplesmente seguir o mercado (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1989). Nessa perspectiva, as organizações consideradas proativas monitoram tendências, identificam futuras necessidades de clientes e antecipam mudanças em demandas ou problemas emergentes capazes de levar a novas oportunidades de negócios (Dess & Lumpkin, 2005). O construto proatividade foi concebido nessa pesquisa como processos destinados à antecipação e atuação sobre futuras necessidades, planejamento orientado a problemas e busca de novas oportunidades, inserção em novos mercados, introdução de novos produtos/serviços, monitoramento constante do mercado e mudanças em técnicas e tecnologia

de produção antes que a concorrência o faça (Miles & Snow, 1978; Miller & Friesen, 1978; Covin & Slevin, 1989; Venkatraman, 1989; Chen & Hambrick, 1995; Lumpkin & Dess, 2001).

Com base na análise e discussão dos resultados e no referencial teórico, consolida-se na Tabela 20 a síntese dos autores, das hipóteses e dos resultados da pesquisa. Ressalta-se que apenas alguns autores pesquisados são apresentados na tabela.. A base completa encontra-se no referencial teórico.

Tabela 20.

Síntese dos autores, das hipóteses e dos resultados da pesquisa

Hipóteses	Miller (1983)	Guth e Ginsberg (1990)	Covin e Slevin (1991)	Zahra e Covin (1995)	Lumpkin e Dess (1996)	Wiklund & Shepherd (2005)	Mello e Leão (2005)	Pesquisa	Caminho Estrutural	P
H1: OEMP → DORG	X	-	X	X	-	X	-	Comprovada	0,4954***	0,0000
H1a: OEMP * INTE → DORG	-	-	-	X	-	X	-	Comprovada	0,1021*	0,0512
H2: INOV → OEMP	X	X	X	X	X	X	X	Comprovada	0,3909***	0,0000
H3: ASRI → OEMP	X	X	X	X	X	X	X	Comprovada	0,2179***	0,0000
H4: AGCO → OEMP	-	-	-	-	X	-	X	Comprovada	0,2746***	0,0000
H5: AUTO → OEMP	-	-	-	-	X	-	X	Não Comprovada	-0,166***	0,003
H6: PROA → OEMP	X	X	X	X	X	X	X	Comprovada	0,2639***	0,0000

NS = não significante | *** p < 0,01 | ** p < 0,05 | * p < 0,10

Nota. Fonte: Elaborada pelo autor

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da revisão literária, que definiu a orientação empreendedora como construto de estratégia, cujo domínio conceitual inclui certos resultados no nível da organização, relacionados a preferências gerenciais, convicções e comportamentos expressados entre os gerentes da organização (Covin, Green, & Slevin, 2006), a escolha desse tema buscou preencher, de alguma forma a lacuna existente nas pesquisas que relacionam as práticas empresariais de gestão, envolvendo tomar atitudes proativas e conceder autonomia aos gestores para tomarem decisões, atuarem agressivamente ao mercado, inovarem, assumirem riscos e analisarem a influência dessas práticas ao serem moderadas pela internacionalização no desempenho organizacional.

A pesquisa foi realizada em empresas dos setores de agronegócio, comércio, engenharia, indústria, logística e transporte, serviços e informática/telecomunicações. Adota a abordagem quantitativa e natureza descritiva, sua amostra não probabilística e o tratamento de dados seguiu a análise estatística multivariada. O questionário em escala tipo *Likert* de 7 pontos foi composto de 18 questões sobre os construtos, além de mostrar a caracterização dos respondentes e empresas que atuam. Sua aplicação foi feita pela disponibilidade do entrevistado e conveniência do entrevistador. Foram enviados 2.100 emails individuais, com 14,4% de taxa de retorno, ou seja, apuraram-se 303 respondentes e 281 questionários válidos. O pesquisador é gerente de empresas em instituições financeiras há 14 anos, possui mailing e relacionamento que facilitou a coleta dos questionários. A metodologia fundamentou-se em análises estatísticas pertinentes à validação da escala, tais como, análise fatorial exploratória e confirmatória. O modelo conceitual proposto foi avaliado com o auxílio da modelagem de equações estruturais *Partial Least Squares* (MEE-PLS). Na análise do modelo estrutural hipotético, foram verificadas a validade convergente, a validade discriminante e a confiabilidade dos construtos.

A partir da indagação “Qual a influência da orientação empreendedora ao ser moderada pela internacionalização no desempenho organizacional?”, desencadeou-se uma pesquisa de natureza descritiva, com abordagem quantitativa e amostra não probabilística, direcionada para o objetivo geral: “Analisar a relação e a intensidade entre as dimensões antecedentes da orientação empreendedora, a saber, inovatividade, assumir riscos, agressividade competitiva, autonomia e proatividade, no desempenho organizacional, considerando o efeito moderador da internacionalização”. Tudo isso foi reunido em um modelo estrutural hipotético, apresentado na Figura 4. Para alcançar tal objetivo, foi realizado

um percurso metodológico de apresentação dos conceitos, análise teórica dos conceitos, verificação de procedimentos metodológicos, definição de instrumentos, aplicação de questionários, tratamento dos dados e verificação dos resultados.

O primeiro objetivo específico “Identificar os principais construtos que influenciam o desempenho organizacional” foi percorrido, conforme figura 16 e tabela 15. O segundo objetivo específico “Testar um modelo de relação entre os construtos” foi verificado com os testes de cada hipótese e resultados já apresentados na seção 4. Já, o terceiro objetivo específico “Verificar se as relações entre os construtos implicam variação no desempenho” também foi percorrido. As cargas fatoriais foram exibidas na Figura e os dados apresentados na Tabela 15. Constatou-se que as dependências foram relacionadas positivamente e que apenas uma hipótese teve carga negativa, de forma que o construto desempenho organizacional (Tabela 17) obteve um valor de $R^2 = 0,4159$. Dessa forma, a orientação empreendedora e seus antecedentes são capazes de explicar $\approx 42\%$ do desempenho organizacional, o que responde ao problema de pesquisa proposto. Os resultados obtidos indicam que houve influência significativa e positiva da orientação empreendedora e seus antecedentes sobre o desempenho organizacional, com exceção do construto autonomia, que obteve carga negativa e não foi confirmada. Nesse sentido, quanto maior a influência da orientação empreendedora e seus antecedentes nas empresas melhor será o desempenho organizacional.

As hipóteses H1, H2, H3, H4 e H6 mostraram-se positivas e estatisticamente significativas. Inovatividade o construto mais representativo (H2; INOV \rightarrow OEMP = 0,3909; $p < 0,01$); seguido da Agressividade competitiva (H4; AGCO \rightarrow OEMP = 0,2746; $p < 0,01$); Proatividade (H6; PROA \rightarrow OEMP = 0,2639; $p < 0,01$) e Tomada de risco (H3; ASRI \rightarrow OEMP = 0,2179; $p < 0,01$), influenciam positivamente a orientação empreendedora. Isso também tem um efeito positivo no desempenho organizacional (H1; OEMP \rightarrow DORG = 0,4954; $p < 0,01$).

A hipótese H1a também foi suportada (H1a; OEMP * INTE \rightarrow [OEMP \rightarrow DORG] = 0,1021; $p < 0,10$). Quando a internacionalização está presente ou observada em maior grau, a relação entre a orientação empreendedora e o desempenho organizacional aumenta em tamanho no caminho estrutural (OEMP \rightarrow DORG = 0,4954 + | 0,1021 | = 0,5975; $p < 0,10$). Caso contrário, se a internacionalização estiver ausente ou observada em menor grau, a relação entre orientação empresarial e desempenho organizacional reduz seu tamanho no caminho estrutural (OEMP \rightarrow DORG = 0,4954 - | 0,1021 | = 0,3933; $p < 0,10$).

A hipótese H5 não foi confirmada. Foi rejeitado, embora estatisticamente significativo. A autonomia influencia negativamente a orientação empresarial ($AUTO \rightarrow OEMP = -0,1660$; $p < 0,01$). Identificou-se que 27,8% das empresas pesquisadas são multinacionais, 18% possuem ações listadas na bolsa de valores e 32% apresentaram receita bruta anual em 2016 acima de R \$ 1 bilhão, o que pode ser indicativo de baixa autonomia. Entende-se que nessas empresas as decisões são colegiadas pelo Conselho de Administração e não decididas por apenas um indivíduo. Pode inferir que empresas menores também colegiam decisões entre os gestores e outras há centralização de poder, o que não demonstra a autonomia individual dos gestores.

Para aprimorar a Orientação Empreendedora nas organizações que contribuíram para a pesquisa, sugere-se a disponibilização de recursos financeiros, assumindo riscos com objetivo de dedicação à inovação, pesquisa e desenvolvimento, tendo em vista o construto inovatividade com a maior representatividade. Outro fator é o desenvolvimento de força de vendas e de estratégias comerciais, na busca por mais agressividade e proatividade na área comercial. Importante também a autonomia para equipe tomar decisões colegiadas e de forma ágil. Nesse quesito, percebe-se que os dirigentes desejam que os colaboradores sejam mais independentes e autônomos, mas poucas ações foram identificadas para mudar esse perfil.

Ao percorrer o problema de pesquisa e os objetivos específicos, testando as hipóteses e identificando a respectiva magnitude das relações entre os constructos, atingiu-se o objetivo geral da pesquisa.

Para a área acadêmica, a principal contribuição apresentada por esta dissertação consistiu na proposição de um modelo com conceitos bem definidos provenientes da revisão da literatura sobre orientação empreendedora, o qual é capaz de avaliar as relações e os impactos que permeiam uma parte considerável e significativa do desempenho organizacional. Ainda, pode-se considerar como benefício deste trabalho para a academia, a entrega de um instrumento de pesquisa validado, o qual pode subsidiar a realização de outros estudos em orientação empreendedora, bem como a disponibilização de uma base de dados primária, a qual, em novas pesquisas, reutilizadas como base de dados secundária, poderá constituir uma entrada importante em futuras análises, desde que corretamente adaptada e considerada adequada ao contexto do problema de pesquisa. Por fim, é bastante perceptível que uma implicação adicional desta dissertação para a academia em orientação empreendedora é a necessidade de se conduzir novos estudos, voltados para verificar, confirmar e expandir o peso das variáveis utilizadas.

5.1. Limitações da pesquisa

A principal limitação desta pesquisa decorre-se de a amostra representar um momento único e exclusivo das percepções dos informantes da pesquisa; portanto, visto como uma fotografia para este estudo. O conjunto de indicadores está susceptível a influências múltiplas que exercem entre si e alguns poucos indicadores, com dados mensurados, podendo não se ajustar perfeitamente ao modelo.

Outra limitação da pesquisa prende-se ao fato de a amostra ser não probabilística. A obtenção de dados por este formato não permite uma avaliação objetiva da precisão dos resultados amostrais. Por consequência, não é possível determinar a probabilidade de escolha de qualquer elemento específico do modelo e generalizar estatisticamente as estimativas obtidas para a população. O efeito moderador tem $P < 0,10$, ou seja, 10% de chance de estar errado e 90% de chance de estar correto, porém muito próximo de $P < 0,05$, pois o resultado do P foi 0,0512. Nesse caso, é interessante buscar novos estudos.

Apesar das limitações, acredita-se que os resultados e os eventuais benefícios porventura percebidos com este estudo justificam o impacto que a presença desses limites tenham causado na pesquisa. Portanto, considera-se que os resultados obtidos seriam os mesmos caso estas limitações não estivessem presentes.

5.2. Recomendações para trabalhos futuros

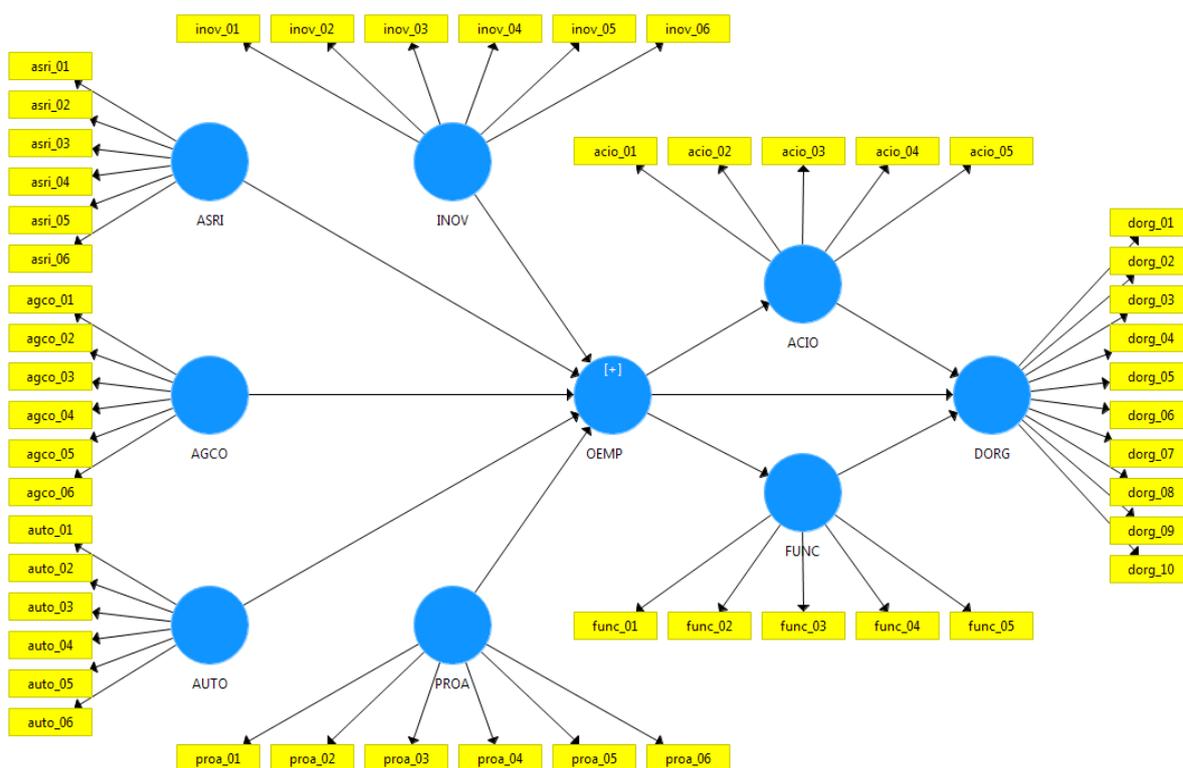
Algumas variações deste estudo podem ser realizadas, com base em análises quantitativas adicionais, utilizando-se os dados coletados para esta dissertação:

- a) Verificar o desempenho organizacional por meio do modelo da pesquisa, em função de as organizações serem internacionalizadas (ou não); isto é, possuem ou não operação no exterior. Isso pode ser feito por meio da análise multigrupo (PLS-MGA). Nesse caso, o construto internacionalização e o efeito moderador seriam substituídos pela divisão da amostra em dois grupos: a) organizações COM operações no exterior; e b) organizações SEM operações no exterior.
- b) Como citado em limitações, o efeito moderador tem $P < 0,10$, ou seja, 10% de chance de estar errado e 90% de chance de estar correto. Logo, é interessante buscar novos contextos de amostragem para confirmar a aderência do modelo e efeito da moderação da

internacionalização na relação entre a orientação empreendedora e o desempenho organizacional.

c) Comparar os resultados desta pesquisa com pesquisas similares em outros países.

d) Evoluir o modelo da pesquisa com a inclusão do efeito mediador. Nesse caso, os potenciais construtos seriam: acionistas/investidores (ACIO) e funcionários (FUNC). A mediação seria operacionalizada entre a orientação empreendedora e o desempenho organizacional.



Adicionalmente, em relação a novos trabalhos de pesquisa que esta dissertação pode recomendar citam-se: a) conduzir novo estudo quantitativo em uma amostra probabilística, de modo a verificar se o modelo é generalizável, ratificando, assim, estatisticamente a projeção das estimativas para a população; b) replicar a pesquisa em outras organizações, em especial, para capturar os resultados do construto autonomia, para identificar o grau de autonomia dado aos gestores e se a hipótese será suportada pelo modelo estrutural; e c) avaliar a possibilidade de ajustar o questionário e incluir ano de fundação e nome das empresas pesquisadas.

Algumas variações deste estudo podem ser realizadas com base em análises quantitativas adicionais, utilizando-se os dados coletados para esta dissertação, como evoluir o modelo proposto com novos construtos como cultura, estratégia, pessoas e liderança.

REFERÊNCIAS

- Aldrich, H. E. (1979). *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Alimardani, M., Ghahremani, M., & Abulghesemi, M. (2009). Examination of relation between organizational structure and organizational entrepreneurship. *A New Advancement into Educational Management*, 3(1), 131-144.
- Andersson, S., Gabrielsson, J., & Wictor, I. (2004). International activities in small firms: examining factors influencing the internationalization and export growth of small firms. *Canadian Journal of Administrative Science*, 21(1), 22-34.
- Barbbie, E. (1999). *Método de pesquisa de Survey*. Belo Horizonte: UFMG.
- Barcellos, E. P. (2010). *Internacionalização de empresas brasileiras: um estudo sobre a relação entre o grau de internacionalização e desempenho financeiro*. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Barney, J. B. (1996). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
- Bartlett, C. A., Ghoshal, S., & Beamish, P. (2004). *Transnational management: text, cases, and readings in cross-border management* (4 ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Bataglia, W., Franklin, M. A., Caldeira, A., & Silva, A. A. (2009). Implicações das Teorias Ambientais para a Administração Estratégica. *GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 7(3), 314-330.
- Batista Jr., P. N. (1998). *Mitos da globalização*. São Paulo: Pedex.
- BCG. (2003). *BCG 100 New Global Challengers*. Boston Consulting Group, Boston.
- Beuren, I. M. (1998). *Gerenciamento da Informação: Um Recurso Estratégico no Processo de Gestão Empresarial*. São Paulo: Atlas.
- BGC. (2009). *100 New Global Challengers*. Boston Consulting Group, Boston.
- Boshoff, C., & Mels, G. (1995). A causal model to evaluate the relationships among supervision, role stress, organizational commitment and internal service quality. *European Journal of Marketing*, 29(2), 23-42.
- Bredrup, H. (1995). Background for Performance Management. In A. Rolstadas (Ed.), *Performance Management: a business process benchmarking approach* (pp. 61-87). London: Chapman e Hall.
- Brigham, E. F., Gapenski, L. C., & Ehrhardt, M. C. (1999). *Financial Management: theory and practice* (9 ed.). Orlando: Harcourt Brace College Publishers.
- Brito, L. A., & Vasconcelos, F. C. (2004). Desempenho das empresas brasileiras: efeitos ano, ramo de negócios e firma individual. *Revista de Administração Contemporânea*, 1(1), 65-85.
- Broadbent, J., & Laughlin, R. (2009). Performance management systems: A conceptual model. *Management Accounting Research*, 20(4), 283-295.
- Buckley, P. J. (1989). Foreign direct investment by small- and medium-sized enterprises: the theoretical background. *Small Business Economics*, 1(2), 89-100.
- Buckley, P. J., & Casson, M. J. (1976). *The future of the multinational enterprise*. New York: Holmes & Meier Publishers.

- Callado, A. A., Mendes, E., & Callado, A. L. (2013). Um estudo empírico da significância das relações entre a elaboração de metas estratégicas e o uso de indicadores de desempenho. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 11(21), 1-15.
- Camargos, M. A., & Barbosa, F. V. (2005). Análise do desempenho econômico financeiro e da criação de sinergias em processos de fusões e aquisições do mercado brasileiro ocorridos entre 1995 e 1999. *REGE Revista de Gestão*, 12(2), 99-115.
- Canepa, D., & Ludwig, V. S. (2002). Avaliação do desempenho empresarial: estudo de caso de uma agroindústria no RS. *ConTexto*, 2(3), 1-20.
- Carlson, K., & Hatfield, D. (2004). Strategic management research and the cumulative knowledge perspective. In D. J. Ketchen, & D. D. Bergh (Eds.), *Research methodology in strategy and management* (pp. 273-301). San Diego: Elsevier.
- Caruana, A., Ewing, M. T., & Ramaseshan, B. (2002). Effects of some environmental challenges and centralization on the entrepreneurial orientation and performance of public sector entities. *Service Industries Journal*, 22(2), 43-58.
- Carvalho, C. E. (2011). *Relacionamento entre ambiente organizacional, capacidades, orientação estratégica e desempenho: Um estudo no setor hoteleiro brasileiro*. Tese de Doutorado, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu.
- Cervo, A. L., Bervian, P. A., & Silva, R. (2007). *Metodologia científica* (6 ed.). São Paulo: Pearson.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge: MIT Press.
- Chen, M.-J., & Hambrick, D. C. (1995). Speed, stealth, and selective attack: how small firms differ from large firms in competitive behaviour. *Academy of Management Journal*, 38(2), 453-482.
- Child, J., Rodrigues, S. B., & Frynas, J. G. (2009). Psychic distance, its impact and coping modes: interpretations of SME decision makers. *Management International Review*, 49(2), 199-224.
- Chin, W. W. (1997). Retrieved March 19, 2017, from Overview of the PLS method: <http://disc-nt.cba.uh.edu/chin/PLSINTRO.HTM>
- Chin, W. W. (1998a). Issues and Opinion on Structure Equation Modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), VII-XVI.
- Chin, W. W. (1998b). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. Em G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, J. (1992a). A Power Primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159.
- Cohen, J. (1992b). Statistical Power Analysis. *Current Directions in Psychological Science*, 1(3), 98-101.
- Combs, J. G., Crook, T. R., & Shook, C. L. (2004). The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research. *Research methodology in strategy and management*, 2(1), 259-286.
- Contractor, F. J., Kundu, S. K., & Hsu, C.-C. (2003). A three-stage theory of international expansion: the link between multinationality and performance in the service sector. *Journal of International Business Studies*, 34(1), 5-18.

- Cooper, D., & Schindler, P. (2003). *Métodos de Pesquisa em Administração* (7 ed.). São Paulo: Bookman.
- Cornelius, B., Landström, H., & Persson, O. (2006). Entrepreneurial studies: the dynamic research front of a developing social science. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30(6), 375-398.
- Costa, J. (2011). *Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna.
- Coviello, N. E., & McAuley, A. (1999). Internationalization and the smaller firm: a review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 39(3), 223-256.
- Covin, J. G., & Covin, T. J. (1990). Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 14(4), 35-50.
- Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship: Theory & 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.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 16(1), 7-25.
- 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), 57-82.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(8), 297-334.
- Daft, R. L. (2002). *Organizações* (7 ed.). São Paulo: Thomson.
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A. E., & Johnson, J. L. (1998). Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. *Strategic management Journal*, 19(3), 269-290.
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Johnson, J. L., & Ellstrand, A. E. (1999). Number of directors and financial performance: a meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 42(6), 674-686.
- Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 52-73.
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19(1), 147-156.
- Dias, A. T. (2004). *Competição, orientação estratégica e desempenho em ambiente turbulento: uma abordagem empírica*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Dill, W. R. (1958). Environment as an influence on managerial autonomy. *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 409-443.
- Dornelas, J. C. (2008). *Empreendedorismo*. São Paulo: Elsevier Brasil.
- Drucker, P. F. (1986). *Inovação e Espírito Empreendedor (Entrepreneurship): Prática e Princípios*. São Paulo: Pioneira.

- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-327.
- Dunning, J. H. (1980). Towards an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9-31.
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18(1), 21-31.
- Escobar, M. A., Lizote, S. A., & Verdinelli, M. A. (2012). Relação entre orientação empreendedora, capacidade de inovação e munificência ambiental em agências de viagens. *Turismo: Visão e Ação*, 14(2), 269-286.
- Etemad, H. (2004). Internationalization of small and medium-sized enterprises: a grounded theoretical framework and an overview. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), 1-21.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149-1160.
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A. G., & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39(2), 175-191.
- Fernandes, B. H. (2006). *Competências e Desempenho Organizacional - o que há além do Balanced Scorecard*. São Paulo: Saraiva.
- Ferreira, J. J. (2007). A orientação estratégica empreendedora como determinante de crescimento das pequenas empresas da indústria transformadora: o caso português. *Panorama Socioeconômico*, 25(34), 34-47.
- Fischmann, A. A., & Zilber, M. A. (2009). Utilização de indicadores de desempenho para a tomada de decisões estratégicas: um sistema de controle. *Revista de Administração Mackenzie*, 1(1), 10-25.
- Floriani, D. E., & Fleury, M. T. (2012). O Efeito do Grau de Internacionalização nas Competências Internacionais e no Desempenho Financeiro da PME Brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(3), 438-458.
- Floriani, D. E., Borini, F. M., & Fleury, M. T. (2009). O Processo de Internacionalização como elemento gerador de capacidades dinâmicas: o caso da WEG na Argentina e na China. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 11(33), 367-382.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- França, A. B., Saraiva, J., & Hashimoto, M. (2012). Orientação empreendedora como indicador do grau de empreendedorismo corporativo: fatores que caracterizam os intraempreendedores e influenciam sua percepção. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 1(3), 78-103.
- Franco-Santos, M., Marr, B., Martinez, F., Gray, D., & Adams, C. M. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 784-801.

- Freeman, J., & Hannan, M. T. (1975). Growth and decline process in organizations. *American Sociological Review*, 40(2), 215-228.
- Freitas, H., Martens, C. D., Boissin, J. P., & Behr, A. (2012). Elementos para guiar ações visando à orientação empreendedora em organizações de software. *Revista de Administração*, 47(2), 163-179.
- Fujita, M. (1995). Small and medium-sized transnational corporations: salient features. *Small Business Economics*, 7(4), 251-271.
- Gelb, D. S., & Zarowin, P. (2002). Corporate disclosure policy and the informativeness of stock prices. *Review of Accounting Studies*, 7(1), 33-52.
- Ginsberg, A. (1984). Operationalizing Organizational Strategy: An Integrative Framework. *Academy of Management Review*, 9(3), 548-557.
- Glick, W. H., Washburn, N. T., & Muller, C. C. (1995). The myth of firm performance. *Annual Meeting Of American Academy Of Management* (p. 28). Honolulu: Academy Of Management Review.
- Golob, T. F. (2003). Structural Equation Modeling for Travel Behavior Research. *Transportation Research Part B: Methodological*, 37(1), 1-25.
- Grégoire, D. A., Noël, M. X., Déry, R., & Béchar, J.-P. (2006). Is there conceptual convergence in entrepreneurship research? A co-citation analysis of frontiers of entrepreneurship research 1981-2004. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30(3), 337-373.
- Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11(4), 5-15.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2 ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Hair Jr, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-151.
- Hair Jr., J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Multivariate Data Analysis* (6 ed.). Upper Saddle River: Pearson Education.
- Hamilton, B. (2003). EBITDA: still crucial to credit analysis. *Commercial Lending Review*, 18(5), 47-48.
- Hashimoto, M. (2010). *Espírito empreendedor nas organizações* (2 ed.). São Paulo: Saraiva.
- Hemais, C., & Hilal, A. (2005). Teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. Em C. A. Hemais (Ed.), *O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma* (Vol. 1, pp. 17-39). Rio de Janeiro: Mauad.
- Henley, A. B., Shook, C. L., & Peterson, M. (2006). The presence of equivalent models in strategic management research using structural equation modeling: assessing and addressing the problem. *Organizational Research Methods*, 9(4), 516-535.
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2-20.

- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advances in International Marketing*, 20(1), 277-319.
- Hitt, M. A., Boyd, B. K., & Li, D. (2004). The state of strategic management research and a vision of the future. In D. J. Ketchen, & D. D. Bergh (Eds.), *Research methodology in strategy and management* (pp. 1-31). San Diego: Elsevier.
- Hollenstein, H. (2005). Determinants of international activities: are SMEs different? *Small Business Economics*, 24(5), 431-450.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.
- IBM. (2016). *IBM SPSS Statistics 24 Core System User's Guide* (24 ed.). Armonk: IBM Corporation.
- Inkpen, A. C., & Beamish, P. W. (1994). An analysis of twenty-five years of research in the journal of international business studies. *Journal of International Business Studies*, 25(4), 703-713.
- Ireland, R. D., Reutzell, C. R., & Webb, J. W. (2005). Entrepreneurship research in AMJ: what has seen published, and what might the future hold? *Academy of Management Journal*, 48(4), 556-564.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7), 715-742.
- Jayaraman, N., Khorana, A., Nelling, E., & Covin, J. (2000). CEO founder status and firm financial performance. *Strategic Management Journal*, 21(12), 1215-1224.
- Jogarattnam, G., & Tse, E. C.-Y. (2006). Entrepreneurial orientation and the structuring of organizations: performance evidence from the Asian hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(6), 454-468.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(23), 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability Of Foreignness To Liability Of Outsidership. *Journal Of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-323.
- Jorge, M. J., Carvalho, F. A., Santiago, R. P., & Ferreira, D. S. (2014). Organização e desempenho: avaliação da centralização da patologia do INCA-Brasil. *RAE. Revista de Administração de Empresas*, 54(6), 681-691.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992, January-February). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Havard Business Review*.
- Katsikea, E., Theodosiou, M., Perdakis, N., & Kehagias, J. (2011). The effects of organizational structure and job characteristics on export sales managers job satisfaction and organizational commitment. *Journal of World Business*, 46(2), 221-233.

- Kerlinger, F. N. (1980). *Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: EPU.
- King, A., & Lenox, M. (2002). Exploring the locus of profitable pollution reduction. *Management Science*, 48(2), 289-299.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Knight, D. J. (1999). Performance measures for increasing intellectual capital. *Strategy & Leadership*, 27(2), 22-27.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, Organizational Capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Knight, G. A., & Kim, D. (2009). International business competence and the contemporary firm. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 255-273.
- Lacerda, F. M., Belfort, A. C., & Martens, C. D. (2015). Manifestação da Orientação Empreendedora em uma Organização sem Fins Lucrativos. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 4(2), 66-95.
- Lang, J., Butzke, M. A., Rossetto, C. R., Marinho, S. V., & Alberton, A. (2014). Percepção do ambiente organizacional e comportamento estratégico de gestores de IES. *Revista Brasileira de Estratégia*, 7(1), 56-73.
- Lee, S. M., & Peterson, S. J. (2000). Culture, Entrepreneurial orientation, and global competitiveness. *Journal of World Business*, 35(4), 401-416.
- Lima, E. M., & Corrar, L. J. (2006). Comparação de desempenho entre as empresas melhores e maiores apontadas como melhores para trabalhar. *Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*. São Paulo: USP.
- Lohmöller, J. B. (1984). *LVPLS 1.6 Program Manual: latent variables path analysis with Partial Square Estimation*. Köln: Zentralarchiv für Empirische Sozialforschung, Univ. zu Köln.
- Lohmöller, J. B. (1988). The PLS Program System: latent variables path analysis with Partial Least Squares estimation. *Multivariate Behavioral Research*, 23(1), 125-127.
- LOUREIRO, L. M. D. J.; GAMEIRO, M. G. H. Interpretação crítica dos resultados estatísticos: para lá da significância estatística. *Revista de Enfermagem Referência*, v. 3, n.3, p. 151-162, mar. 2011.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2004). International diversification and firm performance. *Academy of Management Journal*, 47(4), 598-609.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academic of Management Review*, 21(1), 135-172.
- 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.
- Lumpkin, G. T., Cogliser, C. C., & Schneider, D. R. (2009). Understanding and measuring autonomy: an entrepreneurial orientation perspective. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33(1), 47-69.

- Macedo, A. D., & Bataglia, W. (2012). A relação entre ambiente organizacional e imitação entre empresas. *GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 10(2), 229-253.
- Macedo-Soares, T. D., & Ratton, C. A. (1999). Medição de Desempenho e Estratégias Orientadas para o Cliente: Resultados de uma Pesquisa de Empresas Líderes no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, 39(4), 46-59.
- Machado-da-Silva, C. L., & Cochia, C. B. (2004). Ambiente, Interpretação e Estratégia em Organizações Paranaenses dos Setores de Vestuário e Alimentos. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(Especial), 11-35.
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada* (6 ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Marcenes, L. H. (2009). *Estratégias de internacionalização: investimentos diretos externos de multinacionais brasileiras*. Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- Marczyk, G., DeMatteo, D., & Festinger, D. (2005). Introduction and Overview. In G. Marczyk, D. DeMatteo, & D. Festinger (Eds.), *Essentials of Research Design and Methodology* (pp. 1-22). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Mariotto, F. L. (2007). *Estratégia internacional da empresa*. São Paulo: Thomson Learning.
- Marsh, S. J. (1998). Creating barriers for foreign competitors: a study of the impact of anti-dumping actions on the performance U.S. firms. *Strategic Management Journal*, 19(1), 25-37.
- Martens, C. D., & Freitas, H. (2007). Empreendedorismo no nível organizacional: um modelo conceitual para estudo da orientação empreendedora, suas dimensões e elementos. *Revista Administração MADE*, 11(1), 15-44.
- Martens, C. D., & Freitas, H. (2008). Orientação empreendedora nas organizações e a busca de sua facilitação. *GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 6(1), 90-108.
- Martens, C. D., Freitas, H., & Boissin, J. (2010). Orientação empreendedora: revisitando conceitos e aproximando com a internacionalização das organizações. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 4(2), 112-126.
- Martens, C. D., Salvi, E. J., Marmitt, C., Pereira, A. L., Freitas, H. M., & Both, T. M. (2011). Orientação empreendedora em indústrias de alimentos: estudo exploratório com médias e grandes empresas do Sul do Brasil. *Revista de Economia e Administração*, 10(2), 285-319.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas* (2 ed.). São Paulo: Atlas.
- Mascarenhas, S. A. (2012). *Metodologia científica*. São Paulo: Pearson.
- Massote, C., Gambogi, R., Loureiro, S. F., & Versiani, Â. F. (2010). A dinâmica de relacionamentos nacionais e internacionais em processos de internacionalização: um estudo de caso de uma agência norte-americana de publicidade no mercado Brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(1), 61-79.
- Mcclelland, D. C. (1972). *A Sociedade Competitiva: Realização e Progresso Social*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura.

- McWilliams, A., & Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, 21(5), 603-609.
- Medeiros, C. A. (2003). *Comprometimento Organizacional: Um Estudo de suas Relações com Características Organizacionais e Desempenho nas Empresas Hoteleiras*. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Mello, S. C., & Leão, A. L. (2005). Compreendendo a Orientação Empreendedora de Empresas de Alta Tecnologia. Em E. C. Souza, & T. A. Guimarães (Eds.), *Empreendedorismo Além do Plano de Negócios* (pp. 162-178). São Paulo: Atlas.
- Melsohn, M. C. (2006). *O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras*. Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- Messeghem, K. (2003). Strategic Entrepreneurship and Managerial Activities in SMEs. *International Small Business Journal*, 21(2), 197-212.
- Micklethwait, J., & Wooldridge, A. (2003). *A companhia: breve história de uma idéia revolucionária*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. Palo Alto: Stanford University Press.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 27(7), 770-791.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24(9), 921-933.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns of strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.
- Mintzberg, H. (1995). *Criando organizações eficazes*. São Paulo: Atlas.
- Miranda, R. D., Avelino, B. C., & Takamatsu, R. T. (2016). Relação entre satisfação no trabalho e desempenho financeiro das empresas. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 19(3), 336-355.
- Morris, M. H. (1998). *Entrepreneurial Intensity: Sustainable Advantages for Individuals, Organizations and Societies*. Westport: Greenwood Publishing Group.
- Morris, M. H., Lewis, P. S., & Sexton, D. L. (1994). Reconceptualizing entrepreneurship: an input output perspective. *SAM Advanced Management Journal*, 59(1), 21-31.
- Morris, M. H., Zahra, S. A., & Schindehutte, M. (2000). Understanding factors that trigger entrepreneurial behavior in established companies. In G. D. Libecap (Ed.), *Entrepreneurship and economic growth in the American economy* (pp. 133-159). Tuscon: Emerald Group Publishing Limited.
- Morton, N. A., & Hu, Q. (2008). Implications of the fit between organizational structure and ERP: a structural contingency theory perspective. *International Journal of Information Management*, 28(5), 391-402.
- Munaretto, L. F., & Correa, H. L. (2016). Indicadores de Desempenho Organizacional: Uso e Finalidades nas Cooperativas de Eletrificação do Brasil. *Revista Contabilidade Vista e Revista*, 27(1), 25-41.

- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations e Production Management*, 19(2), 205-228.
- Oliveira, D. P. (2002). *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas* (13 ed.). São Paulo: Atlas.
- Olson, E. M., & Slater, S. F. (2002). The balanced scorecard, competitive strategy and performance. *Business Horizons*, 45(3), 11-17.
- Oviatt, B. P., & McDougall, P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Padovese, J. (1996). *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Blackwell.
- Persinger, E. S., Civi, E., & Vostina, S. W. (2007). The born global entrepreneur in emerging economies. *International Business and Economics Research Journal*, 6(3), 73-82.
- Porter, M. E. (1979). The structure within industries and companies performance. *Review of Economics and Statistics*, 61(2), 214-227.
- Porter, M. E. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- Porto, E. C., Brito, L. A., Silva, A. A., Bataglia, W., & Brito, E. Z. (2009). Ambientes organizacionais. *BASE. Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 6(2), 101-119.
- Prajapati, B., Dunne, M., & Armstrong, R. (16 de 07 de 2010). Sample size estimation and statistical power analyses. *Ot PeerReviewed*.
- Pugesek, B. H., Tomer, A., & Von Eye, A. (2003). *Structural equation modeling: applications in ecological and evolutionary biology*. New York: Cambridge University Press.
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change: Logical for incrementalism*. Homewood: Richard D. Irwin.
- Raytov, T., & Marcoulides, G. A. (2006). *A first course in structural equation modeling* (2 ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Reisenger, I., & Turner, L. (1999). Structural Equation Modeling with Lisrel: Application in Tourism. *Tourism Management*, 20(1), 71-88.
- Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S., & Chadwick, K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 47(2), 255-266.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas* (3 ed.). São Paulo: Atlas.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). *SmartPLS 3*. Bönningstedt: SmartPLS GmbH. Retrieved from <http://www.smartpls.com>

- Robinson, R. B. (2007). Creating a 21st century entrepreneurial organization. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 8(1), 321-332.
- Rocha, A. (2003). Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam? Em A. Rocha (Ed.), *As novas fronteiras* (pp. 13-28). Rio de Janeiro: Mauad.
- Rossetto, C. R., & Rossetto, A. M. (2005). A Teoria institucional e Dependência de Recursos na adaptação organizacional: Uma visão complementar. *RAE-Eletrônica*, 4(1), 1-22.
- Rossetto, C. R., Rossetto, A. M., Verdinelli, M. A., & Carvalho, C. E. (2011). A relação entre o ambiente organizacional e comportamento estratégico: um estudo multicaso no setor de hospedagem (pousadas) da grande. *Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração* (p. 17). Rio de Janeiro: ANPAD.
- Rowe, W. G., & Morrow Jr., J. L. (1999). A note on the dimensionality of the firm financial performance construct using accounting, market, and subjective measures. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 16(1), 58-71.
- Rumelt, R. P., Schendel, D. E., & Teece, D. J. (1994). *Fundamental issues in strategy: A research agenda*. Boston: Harvard Business Press.
- Sandberg, B. (2002). Creating the market for disruptive innovation: market proactiveness at the launch stage. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 11(2), 184-196.
- Santana, L., & Lima, F. G. (2004). EBITDA: uma análise de correlação com os retornos totais aos acionistas no mercado de capitais brasileiro. *Congresso USP de Controladoria e Contabilidade e Iniciação Científica*. São Paulo: USP.
- Schildt, H. A., Zahra, S. A., & Sillanpää, A. (2006). Scholarly communities in entrepreneurship research: a co-citation analysis. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30(3), 399-415.
- Schuler, D. E., & Cording, M. A. (2006). Corporate Social Performance: Corporate Financial Performance Behavioral Model For Consumers. *Academy of Management Review*, 31(3), 540-558.
- Schumpeter, J. A. (1982). *Teoria do Desenvolvimento Econômico*. São Paulo: Abril Cultural.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Sharfman, M. P., & Dean Jr., J. W. (1991). Conceptualizing and measuring the organizational environment: a multidimensional approach. *Journal of Management*, 17(4), 681-700.
- Silva, P. P., & Boaventura, J. M. (2011). Estratégia de internacionalização de firmas brasileiras e desempenho financeiro. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 10(3), 4-21.
- Sonnier, B. M., Carson, K. D., & Carson, P. P. (2007). Accounting for intellectual capital: the relationship between profitability and disclosure. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 12(2), 3-14.
- Souza, E. C. (2005). Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade. Em E. C. Souza, & T. A. Guimarães (Eds.), *Empreendedorismo Além do Plano de Negócios*. São Paulo: Atlas.
- Souza, G. H., Félix Júnior, L. A., Lagioia, U. C., & Araújo, J. G. (2016). Desempenho Financeiro e Divulgação de Informações sobre Recursos Humanos: uma Análise das

- Empresas do IBrX – 100. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 10(1), 90-105.
- Stambaugh, J., Lumpkin, G. T., Brigham, K., & Cogliser, C. (2009). What makes some firms more competitively aggressive than others? Evidence from the banking industry. *Academy of Management Proceedings*, 1(1), 1-6.
- Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11(5), 17-27.
- Stucliffe, K. M., & Huber, G. P. (1998). Firm and Industry as Determinants of Executive Perceptions of the Environment. *Strategic Management Journal*, 19(8), 793-807.
- Tanure, B., & Duarte, R. G. (Eds.). (2006). *Gestão Internacional*. São Paulo: Saraiva.
- Tian, Z., & Ketsaraporn, S. (2013). Performance benchmarking for building best practice in business competitiveness and case study. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 12(1), 40-55.
- Trejo-Pech, C. O., Weldon, R., House, L., & Salas-Gutiérrez, T. (2006). Accruals, Free Cash Flow and EBITDA for Agribusiness Firms. *Proceedings of the American Agricultural Economics Association Annual Meeting* (p. 25). Long Beach: AAEC.
- Triviños, A. N. (1987). *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Urbach, N., & Ahlemann, F. (2010). Structural Equation Modeling in Information Systems Research Using Partial Least Squares. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 11(2), 5-40.
- Vasconcellos, E. (Ed.). (2008). *Internacionalização, estratégia e estrutura que podemos aprender com o sucesso da Alpargatas, Azaleia, Fanem, Odebrecht, Voith e Volkswagen*. São Paulo: Atlas.
- Vasconcelos, Y. L. (2001). EBITDA: Retrato do desempenho operacional. *Informações Objetivas*, 49(1), 1-6.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality and measurement. *Management Science*, 35(8), 942-962.
- Venkatraman, N., & Grant, J. H. (1986). Construct measurement in organizational strategy research: a critique and proposal. *Academy Of Management Review*, 11(1), 71-87.
- Venkatraman, N., & Ramanujan, V. (1986). Measurement of business performance in strategic research: a comparison of approaches. *Academic Management Review*, 11(4), 801-814.
- Vergara, S. C. (2014). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Vernon, R. (1996). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207.
- Wan, W. P., & Hoskisson, R. E. (2003). Home country environments, corporate diversification strategies, and firm performance. *Academy Of Management Journal*, 46(1), 27-45.
- Whetten, D. A. (1987). Organizational growth and decline process. *Annual Review Of Sociology*, 13(1), 335-358.

- Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 24(1), 37-48.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- Williamson, O. E., & Chandler, A. D. (1975). *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization*. New York: Free Press.
- Zago, C. A., Abreu, L. F., Grzebieluckas, C., & Bornia, A. C. (2011). Modelo de avaliação de desempenho logístico com base no Balanced Scorecard (BSC): proposta para uma pequena empresa. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 2(2), 19-37.
- Zahra, S. A. (1993). A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour: a critique and extension. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 16(4), 5-21.
- 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.
- Zahra, S. A., & Garvis, D. M. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: the moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, 15(5), 469-492.
- Zahra, S. A., Kuratko, D. F., & Jennings, D. F. (1999). Entrepreneurship and the acquisition of dynamic organizational capabilities. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(3), 5-10.

APÊNDICES

Apêndice A – Definição dos construtos

CONSTRUTOS	DEFINIÇÕES	AUTORES
Desempenho organizacional	Resultado do alinhamento entre estratégias, competências organizacionais e humanas, recursos e um sistema de mensuração, que sintoniza as ações em todas essas áreas.	Fernandes (2006)
	Busca medir o sucesso das empresas em alcançar os objetivos propostos, para diferentes <i>stakeholders</i> e ao longo de um período.	Richard, Devinney, Yip e Johnson (2009)
	Formado por três dimensões: (i) eficácia organizacional, na qual se inserem objetivos econômicos e sociais, impostos pela relação da empresa com a sociedade e com seus <i>stakeholders</i> ; (ii) dimensão operacional engloba aspectos como tecnologia, inovação, produtividade e qualidade e traz o efeito mediador da relação entre os recursos da empresa e o desempenho financeiro; e (iii) dimensão financeira incorpora aspectos de retorno contábil, valor de mercado e crescimento.	Combs, Crook e Shook (2005); Venkatraman e Ramanujam (1986)
	Operacionalização do construto: concebido nesta pesquisa como o resultado do alinhamento entre as estratégias e recursos, por meio de um sistema de mensuração que busca medir o sucesso das empresas em alcançar seus objetivos para diferentes <i>stakeholders</i> e ao longo de um período. A pesquisa irá abordar questões sobre volume e crescimento de vendas, <i>market share</i> , margem de lucro, retorno sobre patrimônio líquido, controle de fluxo de caixa e disponibilidade de recursos para financiar estratégias.	Miller (1983); Covin e Slevin (1991); Zahra (1993); Zahra e Covin (1995); Wiklund e Shepherd (2005); Fernandes (2006)
Orientação empreendedora	Operacionalização do construto: concebido nessa pesquisa como os métodos, práticas e estilos de tomada de decisão gerencial usados para agir de forma empreendedora. Uma organização empreendedora empenha-se em inovação de produtos/serviços; possui forte propensão dos gestores a assumir riscos; atua com agressividade competitiva diante do mercado; concede autonomia para gestores tomar decisões; e possui atitude proativa	Miller (1983); Zahra e Covin (1995); Lumpkin e Dess (1996); Covin, Green e Slevin (2006); Martens e Freitas (2008)
Inovatividade	Voluntariedade para inovar, introduzir novidades por meio da criatividade e experimentação focada no desenvolvimento de novos produtos e serviços, bem como novos processos.	Dess e Lumpkin (2005)
	Uma postura estratégica inovativa é relacionada com o desempenho da organização, uma vez que aumenta as	Wiklund (1999)

CONSTRUTOS	DEFINIÇÕES	AUTORES
	chances para que a organização perceba vantagens em mover-se primeiro, antes que seus concorrentes e as capitalize em oportunidades de mercado.	
	Inovação é a realização de novas combinações, envolvendo os cinco casos seguintes: introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de um bem; introdução de um novo método de produção; abertura de um novo mercado; conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados; e estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria.	Schumpeter (1982)
	Operacionalização do construto: concebido nesta pesquisa como o processo de introduzir novidades por meio da criatividade e experimentação, focada no investimento em P&D, recursos financeiros investidos em inovação, abertura de um novo mercado e de novas tecnologias e processos que possam resultar em novos produtos/serviços.	Miller e Friesen (1982); Covin e Slevin (1989); Lumpkin e Dess (1996); Dess e Lumpkin (2005); Martens e Freitas (2007)
Assumir riscos	Tendência a agir de forma audaz a exemplo de aventurar em novos e desconhecidos mercados, confiar uma grande parcela de recursos para arriscar com resultados incertos e obter empréstimos fortemente.	Dess e Lumpkin (2005)
	Foca na tendência da organização de engajar em projetos de risco e na preferência dos gerentes por agir com cautela <i>versus</i> ousadia, para atingir os objetivos da organização por meio de uma postura agressiva, visando maximizar a probabilidade de explorar oportunidades potenciais.	Covin e Slevin (1989)
	Captura o grau de risco refletido em várias decisões de alocação de recursos, bem como na escolha de produtos e mercados, refletindo, de certa forma, um critério para decisões e um padrão de tomada de decisões em nível organizacional.	Venkatraman (1989)
	Operacionalização do construto: concebido nesta pesquisa como a tendência da organização em engajar em projetos de risco com postura agressiva visando explorar oportunidades potenciais com chance de retorno elevado e que requer captação de grande volume de recursos financeiros com foco em crescimento.	Miller e Friesen (1982); Covin e Slevin (1989); Venkatraman (1989); Lumpkin e Dess (1996); Dess e Lumpkin (2005)
Agressividade competitiva	Reflete um intenso esforço de uma organização em superar os rivais, caracterizado por uma postura combativa	Dess e Lumpkin (2005)

CONSTRUTOS	DEFINIÇÕES	AUTORES
	ou uma resposta agressiva, visando melhorar a posição ou superar uma ameaça em um mercado competitivo.	
	Tendência de uma organização de responder agressivamente às ações da concorrência, visando alcançar vantagem competitiva, denominando-a de “responsividade”.	Chen e Hambrick (1995)
	Postura adotada por um negócio na alocação de recursos para ganhar posições em determinado mercado de forma mais rápida que os competidores. Isso pode ser baseado em inovação de produto, desenvolvimento de mercado e alto investimento para melhorar participação no mercado e alcançar posição competitiva.	Venkatraman (1989)
	Operacionalização do construto: concebido nesta pesquisa como a postura da organização responder agressivamente às ações da concorrência visando alcançar vantagem competitiva com o objetivo de ganhar <i>share</i> de mercado, por meio de ações de reduções de preço, publicidade, diferenciação em produto/serviço, ênfase em crescimento de curto/longo prazo, investimentos ou ações de pós-venda.	Venkatraman (1989); Chen e Hambrick (1995); Lumpkin e Dess (2001); Dess e Lumpkin (2005); Martens e Freitas (2007)
Autonomia	Ação independente realizada por um indivíduo ou time, visando levar adiante um conceito de negócio ou visão até sua conclusão, ação tomada sem pressão organizacional.	Dess e Lumpkin (2005)
	Refere-se à ação independente de um indivíduo de levar adiante uma ideia ou uma visão e retrata uma organização que desenvolve as atividades com times de trabalho autônomos e com líderes com comportamento autônomo.	Martens, Freitas e Boissin (2010)
	Tem relação direta com a equipe, por vezes retratada em líderes com comportamento autônomo, times de trabalho autônomos, o que representa, num conceito mais amplo, a ação independente de atores chave da organização.	Lumpkin e Dess (1996)
	Operacionalização do construto: concebido nesta pesquisa como a liberdade para os indivíduos tomarem decisões sem restrições organizacionais; e independência para equipe tomar decisão, trazer novas ideias ou visões para novas oportunidades sem que um gestor da alta administração aprove a medida previamente.	Miller (1983); Lee e Peterson (2000); Dess e Lumpkin (2005); Martens e Freitas (2007); Martens, Freitas e Boissin (2010)
Proatividade	É buscar oportunidades para avançar, envolvendo a introdução de novos produtos e serviços, e agir em antecipação de demandas do futuro, para criar	Dess e Lumpkin (2005)

CONSTRUTOS	DEFINIÇÕES	AUTORES
	mudança e moldar o ambiente.	
	A proatividade tem como essência o grau em que uma organização apoia o desenvolvimento de antecipação e a implementação de inovações antes de outros, permitindo, assim, o crescimento e desempenho aprimorado.	Lacerda, Belfort e Martens (2015)
	A proatividade se refere aos processos destinados à antecipação e atuação sobre futuras necessidades, buscando novas oportunidades, a introdução de novos produtos e marcas antes da concorrência e a eliminação estratégica de operações que estão nos estágios de maturidade ou declínio do ciclo de vida.	Venkatraman (1989)
	Operacionalização do construto: concebido nesta pesquisa como processos destinados à antecipação e atuação sobre futuras necessidades, planejamento orientado a problemas e busca de novas oportunidades; inserção em novos mercados, introdução de novos produtos/serviços; monitoramento constante do mercado; e mudanças em técnicas e tecnologia de produção antes que a concorrência o faça.	Miles e Snow (1978); Miller e Friesen (1978); Covin e Slevin (1989); Venkatraman (1989); Chen e Hambrick (1995); Lumpkin e Dess (2001)
Internacionalização	Operacionalização do construto: concebido nesta pesquisa como a importância que os gestores atribuem à internacionalização na busca de novos mercados que permitem a expansão das vendas além do mercado doméstico, seja por meio de exportação, abertura de subsidiárias ou pontos de vendas no exterior; busca de eficiência operacional mediante a redução de custos de produção; ampliação de conhecimento especializado, mediante a presença em mercados diferentes; redução de risco, mediante a presença em vários mercados; e, a ampliação de <i>share</i> no mercado internacional.	Johanson e Wiedersheim-Paul (1975); Williamson e Chandler (1975); Buckley e Casson (1976); Dunning (1980); Rocha (2003); Tanure (2006); Johanson e Vahlne (2009); Silva e Boaventura (2011)

Fonte: Elaborada pelo autor

Apêndice B – Questionário de Pesquisa

Esta é uma pesquisa da Universidade Fumec (Brasil) e Katholieke Universiteit Leuven (Bélgica). O tempo médio para finalizar o questionário tem sido de 30 minutos. As informações coletadas serão mantidas em sigilo e utilizadas para fins acadêmicos e científicos. Os dados individuais não serão publicados; apenas os resultados agregados. Deste modo, não será possível identificar as empresas individualmente. Este questionário foi concebido para reunir informações sobre práticas empresariais na sua empresa.

1) Qual é a sua posição na empresa?

- Alta administração (presidente, vice, membro do conselho, diretor, sócio/acionista)
- Posição de gerência sênior/intermediária
- Supervisores / Assessoria da alta administração.

2) Há quantos anos você trabalha nesta empresa? _____

3) Qual o número aproximado de funcionários da sua empresa no Brasil? _____

4) Aproximadamente, qual o faturamento anual dessa empresa no Brasil em 2016:

- Até R\$ 2,99 milhões/ano
- Entre R\$ 3 milhões e 19,99 milhões/ano
- Entre R\$ 20 milhões e 99,9 milhões/ano
- Entre R\$ 100 milhões e 299,9 milhões/ano
- Entre R\$ 300 milhões e 999,9 milhões/ano
- Acima de R\$ 1 bilhão/ano

5) Qual é a principal atividade da sua empresa no Brasil:

- Agronegócio
- Comércio (atacado e varejo)
- Engenharia (construção, consultoria, projetos, etc.)
- Indústria
- Logística/Transporte
- Serviços
- TI, Telecomunicações e informática
- Outros. Por favor, especifique: _____

6) Dos grupos abaixo, qual possui o controle acionário dessa empresa?

- Gestores da empresa
- Família
- Grupo corporativo nacional
- Multinacional (acionistas no exterior / matriz)
- Empresa com ações negociadas em bolsa de valores
- Governo (empresa pública/mista)
- Fundos de investimentos
- Outros. Por favor, especifique: _____

Dê a sua opinião sobre esta empresa utilizando a escala abaixo.

Discordo plenamente →

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

← Concordo plenamente

7) INOVATIVIDADE. Avalie as ações de inovação nesta empresa nos últimos 3 anos:	1	2	3	4	5	6	7
7.1) Colocou uma forte ênfase em P&D, liderança tecnológica e inovações.							
7.2) Introduziu novos produtos / serviços.							
7.3) Introduziu novas técnicas de gestão de tecnologias de produção.							
7.4) Fez mudanças significativas em produtos / serviços.							
7.5) Fez mudanças significativas em técnicas de gestão de tecnologias de produção.							
7.6) Introduziu muitas inovações.							

8) ASSUMIR RISCOS. Avalie os riscos corridos pela empresa nos últimos 3 anos:	1	2	3	4	5	6	7
8.1) Tem focado em projetos com riscos elevados (chances de retorno elevado).							
8.2) Acredita que atos arrojados e abrangentes são necessários para atingir os objetivos da empresa.							
8.3) Captou recursos via empréstimos e financiamentos bancários.							
8.4) Captou recursos através da venda de % da sociedade para investidores estratégicos.							
8.5) Captou recursos via mercado de capitais: negociação de ações em bolsa.							
8.6) Em situações incertas geralmente adota uma postura cautelosa, espera e tenta minimizar o risco de erros, tanto quanto possível.							
9) AGRESSIVIDADE COMPETITIVA. Em nosso mercado:	1	2	3	4	5	6	7
9.1) Concorrência pode ser descrita como 'intensa'.							
9.2) Nós competimos intensamente para manter e/ou aumentar o nosso <i>market share</i> .							
9.3) Novos desenvolvimentos de produtos/serviços são frequentemente apresentados pelos concorrentes.							
9.4) Há muita competição baseada na diferenciação de produto/serviço.							
9.5) Concorrentes fazem publicidade dos produtos/serviços de forma intensa.							
9.6) Nesta empresa, colocamos mais ênfase na obtenção de crescimento de longo prazo, ao invés de lucro de curto prazo.							
10) PROATIVIDADE. Avalie a proatividade nessa empresa nos últimos 3 anos:	1	2	3	4	5	6	7
10.1) Costuma ser a primeira a introduzir novos produtos e serviços, técnicas de gestão, tecnologias de produção etc.							
10.2) Os clientes exigem frequentemente novos produtos e serviços.							
10.3) Mudanças acontecem de forma recorrente.							
10.4) A nossa oferta de produtos e serviços para nossos clientes mudam constantemente.							
10.5) Coloca forte ênfase na antecipação das tendências futuras.							
10.6) Temos conhecimento e informações suficientes sobre os nossos clientes/concorrentes.							
11) DESEMPENHO. Nessa empresa:	1	2	3	4	5	6	7
11.1) O plano financeiro dessa empresa tem uma visão abrangente e detalhada do fluxo de caixa.							
11.2) Recursos financeiros são controlados sistematicamente.							
11.3) Tem recursos disponíveis que podem ser rapidamente usados para financiar novas iniciativas estratégicas.							
11.4) É capaz de obter recursos de curto prazo para apoiar novas iniciativas estratégicas.							
11.5) Tem recursos substanciais, a critério da gerência para financiamento de iniciativas estratégicas.							
12) DESEMPENHO. Os resultados desta empresa em relação ao principal concorrente nos últimos 3 anos, atende as expectativas:	1	2	3	4	5	6	7
12.1) Volume de vendas.							
12.2) Crescimento das vendas.							
12.3) <i>Market share</i> .							
12.4) Margem de lucro.							
12.5) Retorno sobre patrimônio líquido.							
13) Internacionalização da empresa:	1	2	3	4	5	6	7
13.1) Internacionalização é uma das formas de alcançar nossos objetivos de crescimento.							
13.2) Teremos de internacionalizar (mais) para ter sucesso no futuro.							
13.3) O crescimento que estamos visando pode ser alcançado principalmente através da internacionalização.							

14) Sua empresa tem operações fora do Brasil (por exemplo, exportação, subsidiária, ponto de vendas)?

- Sim
 Não

15) Por favor, indique o número de países em que sua empresa possui exportação, operações ou unidades fora do Brasil: _____

16) Em quais áreas geográficas a empresa possui operações/unidades ou exporta? Selecione todos que se apliquem.

- África
 Ásia
 América do Norte
 América do Sul
 Europa
 Oceania
 Apenas Brasil

17) Aproximadamente, qual o % da receita gerada desta empresa no Brasil é oriunda de exportação?

Dê a sua opinião sobre esta empresa utilizando a escala abaixo.

Gerência Júnior →

1	2	3	4
---	---	---	---

← Alta administração

18) AUTONOMIA. Indique o nível hierárquico da organização onde são tomadas as decisões abaixo:	1	2	3	4
18.1) Contratação, promoção, gratificação e demissão dos funcionários.				
18.2) Fazer grandes mudanças nas rotinas dos departamentos				
18.3) Fazer mudanças significativas em produtos/serviços.				
18.4) Procedimentos de compra e quais fornecedores serão contratados.				
18.5) Formação/treinamento de pessoal.				
18.6) Criar um novo departamento.				

Caso tenha dúvidas ou sugestões favor entrar em contato com Leandro Coura por e-mail leandrofcoura@gmail.com

Muito obrigado pela sua participação!

Apêndice C – Perguntas relacionadas aos construtos

INOVATIVIDADE	ADAPTADO DE:
7.1) Colocou uma forte ênfase em P&D, liderança tecnológica e inovações.	- Miller e Friesen (1982); - Covin e Slevin (1989); - Lumpkin e Dess (1996); - Dess e Lumpkin (2005); - Martens e Freitas (2007).
7.2) Introduziu novos produtos / serviços.	
7.3) Introduziu novas técnicas de gestão de tecnologias de produção.	
7.4) Fez mudanças significativas em produtos / serviços.	
7.5) Fez mudanças significativas em técnicas de gestão de tecnologias de produção.	
7.6) Introduziu muitas inovações.	
ASSUMIR RISCOS	ADAPTADO DE:
8.1) Tem focado em projetos com riscos elevados (chances de retorno elevado).	- Miller e Friesen (1982); - Miller (1983); - Covin e Slevin (1989); - Venkatraman (1989); - Lumpkin e Dess (1996); - Dess e Lumpkin (2005); - Martens e Freitas (2007).
8.2) Acredita que atos arrojados e abrangentes são necessários para atingir os objetivos da empresa.	
8.3) Captou recursos via Empréstimos e financiamentos bancários.	
8.4) Captou recursos através da venda de % da sociedade para investidores estratégicos.	
8.5) Captou recursos via Mercado de capitais: negociação de ações em bolsa.	
8.6) Em situações incertas geralmente adota uma postura cautelosa, espera e tenta minimizar o risco de erros, tanto quanto possível.	
AGRESSIVIDADE COMPETITIVA	ADAPTADO DE:
9.1) Concorrência pode ser descrita como 'intensa'.	- Venkatraman (1989); - Chen e Hambrick (1995); - Lumpkin e Dess (2001); - Dess e Lumpkin (2005); - Martens e Freitas (2007).
9.2) Nós competimos intensamente para manter e/ou aumentar o nosso <i>market share</i> .	
9.3) Novos desenvolvimentos de produtos/serviços são frequentemente apresentados pelos concorrentes.	
9.4) Há muita competição baseada na diferenciação de produto/serviço.	
9.5) Concorrentes fazem publicidade dos produtos/serviços de forma intensa.	
9.6) Nesta empresa, colocamos mais ênfase na obtenção de crescimento de longo prazo, ao invés de lucro de curto prazo.	
AUTONOMIA	ADAPTADO DE:
18.1) Contratação, promoção, gratificação e demissão dos funcionários.	- Miller (1983); - Lee e Peterson (2000); - Dess e Lumpkin (2005); - Martens e Freitas (2007); - Martens, Freitas e Boissin (2010).
18.2) Fazer grandes mudanças nas rotinas dos departamentos	
18.3) Fazer mudanças significativas em produtos/serviços.	
18.4) Procedimentos de compra e quais fornecedores serão contratados.	
18.5) Formação/treinamento de pessoal.	
18.6) Criar um novo departamento.	
PROATIVIDADE	ADAPTADO DE:
10.1) Costuma ser a primeira a introduzir novos produtos e serviços, técnicas de gestão, tecnologias de produção etc.	- Miles e Snow (1978); - Miller e Friesen (1978); - Miller (1983); - Covin e Slevin (1989); - Venkatraman (1989); - Chen e Hambrick (1995); - Lumpkin e Dess (2001); - Dess e Lumpkin (2005); - Martens e Freitas (2007).
10.2) Os clientes exigem frequentemente novos produtos e serviços.	
10.3) Mudanças acontecem de forma recorrente.	
10.4) A nossa oferta de produtos e serviços para nossos clientes mudam constantemente.	
10.5) Coloca forte ênfase na antecipação das tendências futuras.	
10.6) Temos conhecimento e informações suficientes sobre os nossos clientes/concorrentes.	

DESEMPENHO	ADAPTADO DE:
11.1) O plano financeiro dessa empresa tem uma visão abrangente e detalhada do fluxo de caixa.	<ul style="list-style-type: none"> - Miller (1983); - Covin e Slevin (1991); - Zahra (1993); - Zahra e Covin (1995); - Wiklund e Shepherd (2005); - Fernandes (2006); - Richard, Devinney, Yip e Johnson (2009).
11.2) Recursos financeiros são controlados sistematicamente.	
11.3) Tem recursos disponíveis que podem ser rapidamente usados para financiar novas iniciativas estratégicas.	
11.4) É capaz de obter recursos de curto prazo para apoiar novas iniciativas estratégicas.	
11.5) Tem recursos substanciais, a critério da gerência para financiamento de iniciativas estratégicas.	
12.1) Volume de vendas.	
12.2) Crescimento das vendas.	
12.3) <i>Market share</i> .	
12.4) Margem de lucro.	
12.5) Retorno sobre patrimônio líquido.	
INTERNACIONALIZAÇÃO	ADAPTADO DE:
13.1) Internacionalização é uma das formas de alcançar nossos objetivos de crescimento.	<ul style="list-style-type: none"> - Johanson e Wiedersheim-Paul (1975); - Williamson e Chandler (1975); - Buckley e Casson (1976); - Dunning (1980); - Rocha (2003); - Tanure e Duarte (2006); - Johanson e Vahlne (2009); - Silva e Boaventura (2011).
13.2) Teremos de internacionalizar (mais) para ter sucesso no futuro.	
13.3) O crescimento que estamos visando pode ser alcançado principalmente através da internacionalização.	

Apêndice D – Associação do Questionário de Pesquisa com o Modelo de Mensuração

INOV (Inovatividade)	
inov_01	Colocou uma forte ênfase em P&D, liderança tecnológica e inovações.
inov_02	Introduziu novos produtos / serviços.
inov_03	Introduziu novas técnicas de gestão de tecnologias de produção.
inov_04	Fez mudanças significativas em produtos / serviços.
inov_05	Fez mudanças significativas em técnicas de gestão de tecnologias de produção.
inov_06	Introduziu muitas inovações.
ASRI (Assumir riscos)	
asri_01	Tem focado em projetos com riscos elevados (chances de retorno elevado).
asri_02	Acredita que atos arrojados e abrangentes são necessários para atingir os objetivos da empresa.
asri_03	Captou recursos via Empréstimos e financiamentos bancários.
asri_04	Captou recursos através da venda de % da sociedade para investidores estratégicos.
asri_05	Captou recursos via Mercado de capitais: negociação de ações em bolsa.
asri_06	Em situações incertas geralmente adota uma postura cautelosa, espera e tenta minimizar o risco de erros, tanto quanto possível.
AGCO (Agressividade competitiva)	
agco_01	Concorrência pode ser descrita como 'intensa'.
agco_02	Nós competimos intensamente para manter e/ou aumentar o nosso <i>market share</i> .
agco_03	Novos desenvolvimentos de produtos/serviços são frequentemente apresentados pelos concorrentes.
agco_04	Há muita competição baseada na diferenciação de produto/serviço.
agco_05	Concorrentes fazem publicidade dos produtos/serviços de forma intensa.
agco_06	Nesta empresa, colocamos mais ênfase na obtenção de crescimento de longo prazo, ao invés de lucro de curto prazo.
AUTO (Autonomia)	
auto_01	Contratação, promoção, gratificação e demissão dos funcionários.
auto_02	Fazer grandes mudanças nas rotinas dos departamentos
auto_03	Fazer mudanças significativas em produtos/serviços.
auto_04	Procedimentos de compra e quais fornecedores serão contratados.
auto_05	Formação/treinamento de pessoal.
auto_06	Criar um novo departamento.
PROA (Proatividade)	
proa_01	Costuma ser a primeira a introduzir novos produtos e serviços, técnicas de gestão, tecnologias de produção etc.
proa_02	Os clientes exigem frequentemente novos produtos e serviços.
proa_03	Mudanças acontecem de forma recorrente.
proa_04	A nossa oferta de produtos e serviços para nossos clientes mudam constantemente.
proa_05	Coloca forte ênfase na antecipação das tendências futuras.
proa_06	Temos conhecimento e informações suficientes sobre os nossos clientes/concorrentes.

DORG (Desempenho organizacional)	
dorg_01	O plano financeiro desta empresa tem uma visão abrangente e detalhada do fluxo de caixa.
dorg_02	Recursos financeiros são controlados sistematicamente.
dorg_03	Tem recursos disponíveis que podem ser rapidamente usados para financiar novas iniciativas estratégicas.
dorg_04	É capaz de obter recursos de curto prazo para apoiar novas iniciativas estratégicas.
dorg_05	Tem recursos substanciais, a critério da gerência para o financiamento de iniciativas estratégicas.
dorg_06	Volume de vendas.
dorg_07	Crescimento das vendas.
dorg_08	Market share.
dorg_09	Margem de lucro.
dorg_10	Retorno sobre patrimônio líquido.
INTE (Internacionalização)	
inte_01	Internacionalização é uma das formas de alcançar nossos objetivos de crescimento.
inte_02	Teremos de internacionalizar (mais) para ter sucesso no futuro.
inte_03	O crescimento que estamos visando pode ser alcançado principalmente através da internacionalização.