

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

MAUREN DO COUTO SOARES

**ORIENTAÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO: UMA REVISÃO META-  
ANALÍTICA DE SUA RELAÇÃO COM A PERFORMANCE E AVALIAÇÃO DE  
POTENCIAIS MEDIADORES E MODERADORES**

Porto Alegre

2016

MAUREN DO COUTO SOARES

**ORIENTAÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO: UMA REVISÃO META-  
ANALÍTICA DE SUA RELAÇÃO COM A PERFORMANCE E AVALIAÇÃO DE  
POTENCIAIS MEDIADORES E MODERADORES**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Gattermann Perin

Porto Alegre

2016

## Ficha Catalográfica

S676o Soares, Mauren do Couto

Orientação para o Empreendedorismo : Uma Revisão Meta-Analítica de sua Relação com a Performance e Avaliação de Potenciais Mediadores e Moderadores / Mauren do Couto Soares . – 2016.

152 f.

Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, PUCRS.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Gattermann Perin.

1. Orientação para o Empreendedorismo. 2. Performance Organizacional. 3. Mediadores. 4. Moderadores. 5. Meta-Análise. I. Perin, Marcelo Gattermann. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da PUCRS  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

## Mauren do Couto Soares

Orientação para o Empreendedorismo: Uma revisão meta-analítica de sua relação com a performance e avaliação de potenciais mediadores e moderadores.

Tese apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em 23 de agosto de 2016, pela Banca Examinadora.

### BANCA EXAMINADORA:



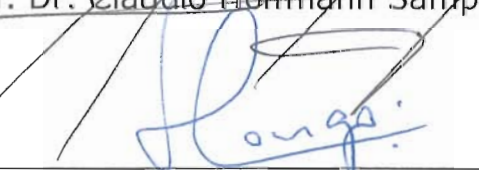
---

Prof. Dr. Marcelo Gattermann Perin  
Orientador e Presidente da sessão




---

Prof. Dr. Cláudio Hoffmann Sampaio



---

Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo



---

Prof. Dr. Guilherme Trez

Dedico este trabalho à minha mãe, Márcia,  
pelo amor, apoio e incentivo.

## AGRADECIMENTOS

- Ao Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGAd/PUCRS, pela oportunidade de realizar o curso de Doutorado em Administração e pela excelência acadêmica;
- À FAPERGS e à CAPES, pela bolsa de estudos que viabilizou essa experiência de educação continuada;
- Ao meu orientador, Prof. Marcelo Gattermann Perin, pelo estímulo, amizade, competência e disponibilidade ao longo dessa trajetória de doutoramento;
- Aos professores Cláudio Hoffmann Sampaio, Stefânia Ordovás de Almeida, Cláudio Damacena, Lélis Balestrin Espartel e Vinícius Sittoni Brasil, pelo direcionamento, apoio e pelos constantes ensinamentos;
- Aos professores Luiz Antônio Slongo, Guilherme Trez e Cláudio Hoffmann Sampaio, membros da banca de qualificação de projeto, pela participação e pelas contribuições;
- Aos professores Andrew F. Hayes, Dawn Iacobucci e Amir Grinstein, pelos e-mails esclarecedores;
- Aos colegas da Turma de 2013, pelo convívio, parceria e pelos ótimos momentos de trabalho e de amizade;
- A todos meus amigos, pela compreensão e carinho durante esse processo;
- À minha família, pela dedicação e amor incondicional sempre;
- À Deus, por tudo.

## RESUMO

O conceito de orientação para o empreendedorismo, associado à noção de uma postura estratégica empreendedora a nível organizacional, se tornou um construto foco do interesse teórico e empírico de diversas pesquisas na área de gestão estratégica. Um dos tópicos mais estudados nessa literatura envolve o entendimento das consequências de performance da orientação para o empreendedorismo. Apesar da notoriedade do tema entre acadêmicos e práticos, as evidências sobre como a orientação para o empreendedorismo se relaciona com a performance são inconsistentes e conflitantes. Trabalhos anteriores, como o de Rauch et al. (2009), procuraram examinar e consolidar esse volume considerável de estudos, explorando o conhecimento cumulativo sobre a relação entre orientação para o empreendedorismo e performance. Contudo, a despeito dessas tentativas, os resultados observados até o momento seguem inconclusivos, sem um consenso sobre as implicações de performance da orientação para o empreendedorismo. Neste sentido, a presente tese objetivou analisar, através de uma revisão meta-analítica quantitativa, a relação entre a orientação para o empreendedorismo e a performance organizacional, avaliando potenciais mediadores e moderadores. Assim, buscou-se não só sintetizar os achados empíricos para produzir indícios mais definitivos, mas também atualizar e expandir esforços de pesquisa passados, investigando as fontes das inconsistências nos resultados. Utilizando coeficientes de correlação de Pearson como estatísticas de *effect size*, e baseando-se em 80 amostras independentes de 78 estudos, com um total acumulado de 19.514 participantes, foi suportada a hipótese de que a relação entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional é direta e positiva. Em seguida, empregando análise multivariada com modelagem de equações estruturais foram sustentadas as mediações parciais dos construtos de orientação para aprendizagem e cultura inovadora na relação entre orientação para o empreendedorismo e performance. Além disso, processando um modelo de regressão múltipla, foi verificado que a relação entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional é mais forte para medidas de performance com múltiplos itens que para medidas com um único item, e que o efeito da orientação empreendedora em medidas de performance baseadas na receita é mais forte quando comparado ao efeito em medidas baseadas no custo. Considerando esses resultados, implicações acadêmicas e gerenciais foram discutidas, assim como limitações e recomendações para pesquisas futuras.

**Palavras-chave:** Orientação para o Empreendedorismo. Performance Organizacional. Mediadores. Moderadores. Meta-Análise.

## ABSTRACT

The concept of entrepreneurial orientation, associated with the notion of a firm's strategic posture towards entrepreneurship, has become a construct focus of theoretical and empirical interest in several studies in the area of strategic management. One of the best-researched topics in this literature involves the understanding of the performance consequences of entrepreneurial orientation. Despite the prominence of the subject among academics and practitioners, the evidence on the relationship between entrepreneurial orientation and firm performance are inconsistent and conflicting. Prior work, such as Rauch et al. (2009), tried to examine and consolidate this considerable volume of research, exploring the cumulative knowledge on the entrepreneurial orientation-business performance relationship. However, notwithstanding these attempts, the results observed up to this moment continue inconclusive, without a consensus on the performance implications of entrepreneurial orientation. In this sense, the present thesis aimed to analyze, through a quantitative, meta-analytic review, the relationship between entrepreneurial orientation and organizational performance, evaluating potential mediators and moderators. Therefore, it was sought not only to summarize empirical findings to produce more definitive evidence, but also to update and extend previous research efforts, investigating the sources of inconsistencies in the results. Using Pearson correlations as effect size statistics, and based on 80 independent samples from 78 studies, with a total sample size of 19,514 participants, it was supported the hypothesis that the relationship between entrepreneurial orientation and organizational performance is direct and positive. After that, using multivariate analyses with structural equations modeling were sustained the partial mediations of learning orientation and innovativeness in the linkage between entrepreneurial orientation and firm performance. In addition, employing a multiple regression model, it was found that the entrepreneurial orientation-performance relationship is stronger for multi-item measures of performance than for single-item measures, and that the effect of entrepreneurial orientation on revenue-based performance measures is stronger when compared to the effect on cost-based measures. Drawing on these findings, academic and managerial implications were discussed, as well as limitations and recommendations for future research.

**Keywords:** Entrepreneurial Orientation. Organizational Performance. Mediators. Moderators. Meta-Analysis.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Conceitual da Meta-Análise .....	55
Figura 2 – Formato de Mediação Trivariado.....	87
Figura 3 – Modelo de Mediação Hipotético da Orientação para Aprendizagem .....	88
Figura 4 – Resultados da Mediação da Orientação para Aprendizagem.....	89
Figura 5 – Modelo de Mediação Hipotético da Cultura Inovadora.....	90
Figura 6 – Resultados da Mediação da Cultura Inovadora.....	91

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Evolução da Produção Científica de Meta-Análise de 1977 a 2015 .....	65
Gráfico 2 – Histograma da Distribuição das Correlações entre OE e Performance.....	82

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Resumo dos Resultados .....	97
--	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição de Frequência de Tipo de Estudo/Publicação .....	76
Tabela 2 – Distribuição de Frequência do Ano de Publicação/Defesa.....	78
Tabela 3 – Distribuição de Frequência do País de Origem da Amostra.....	78
Tabela 4 – Distribuição de Frequência da Indústria de Atividade .....	79
Tabela 5 – Distribuição de Frequência do Tamanho da Amostra .....	80
Tabela 6 – Distribuição de Frequência da Forma de Coleta de Dados.....	80
Tabela 7 – Distribuição de Frequência do Design de Pesquisa.....	81
Tabela 8 – Distribuição de Frequência do Cargo dos Respondentes .....	81
Tabela 9 – Distribuição de Frequência da Quantidade de Respondentes.....	82
Tabela 10 – Síntese dos Resultados da Relação Orientação para o Empreendedorismo e Performance Organizacional .....	84
Tabela 11 – Matriz de Correlação Meta-Analítica: Orientação para Aprendizagem.....	87
Tabela 12 – Matriz de Correlação Meta-Analítica: Cultura Inovadora.....	90
Tabela 13 – Resultados da Análise de Regressão Múltipla dos Moderadores Metodológicos da Relação Orientação para o Empreendedorismo e Performance Organizacional.....	94
Tabela 14 – Síntese dos Resultados Complementares da Relação Orientação para o Empreendedorismo e Performance.....	99
Tabela 15 – Resultados Complementares da Análise de Regressão Múltipla dos Moderadores Metodológicos da Relação Orientação para o Empreendedorismo e Performance.....	100

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
1.1	JUSTIFICATIVA DO ESTUDO .....	19
1.2	OBJETIVOS .....	22
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral</b> .....	<b>22</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos</b> .....	<b>22</b>
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	23
<b>2.</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E HIPÓTESES DE PESQUISA</b> .....	<b>24</b>
2.1.	ORIENTAÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO E PERFORMANCE.....	24
2.2.	MEDIADORES DA RELAÇÃO ORIENTAÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO E PERFORMANCE .....	27
<b>2.2.1.</b>	<b>Orientação para Aprendizagem</b> .....	<b>27</b>
<b>2.2.2.</b>	<b>Cultura Inovadora</b> .....	<b>30</b>
2.3.	MODERADORES DA RELAÇÃO ORIENTAÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO E PERFORMANCE .....	33
<b>2.3.1.</b>	<b>Moderadores Teóricos</b> .....	<b>33</b>
2.3.1.1.	Hostilidade Ambiental .....	33
2.3.1.2.	Dinamismo Ambiental .....	35
2.3.1.3.	Turbulência Tecnológica.....	37
2.3.1.4.	Turbulência de Mercado .....	40
<b>2.3.2.</b>	<b>Moderadores Metodológicos</b> .....	<b>42</b>
2.3.2.1.	Empresa de Manufatura <i>versus</i> Serviços .....	42
2.3.2.2.	País de Coleta dos Dados: Países Ocidentais <i>versus</i> Não-Ocidentais .....	44
2.3.2.3.	Medida de Performance Objetiva <i>versus</i> Subjetiva .....	47
2.3.2.4.	Medida de Performance com Um <i>versus</i> Múltiplos Itens.....	49
2.3.2.5.	Medida de Performance Baseada em Custo <i>versus</i> Baseada na Receita .....	50
2.3.2.6.	Medida de Orientação para o Empreendedorismo Baseada na Escala de Miller/Covin e Slevin (1989) <i>versus</i> Baseada na Escala de Lumpkin e Dess (1996) .....	51
<b>3.</b>	<b>MÉTODO</b> .....	<b>56</b>
3.1.	META-ANÁLISE .....	56
<b>3.1.1.</b>	<b>Definição de Meta-Análise</b> .....	<b>57</b>

<b>3.1.2.</b>	<b>Etapas para Execução da Meta-Análise .....</b>	<b>59</b>
<b>3.1.3.</b>	<b>Evolução da Utilização da Meta-Análise .....</b>	<b>65</b>
3.2.	PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO DE ESTUDOS.....	68
3.3.	CODIFICAÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DE VARIÁVEIS .....	71
3.4.	PROCEDIMENTOS META-ANALÍTICOS.....	73
<b>4.</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>76</b>
4.1.	ANÁLISE DESCRITIVA.....	76
4.2.	RESULTADOS DA RELAÇÃO ORIENTAÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO E PERFORMANCE .....	82
4.3.	RESULTADOS DA ANÁLISE DE MEDIAÇÃO DA RELAÇÃO ORIENTAÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO E PERFORMANCE .....	86
4.4.	RESULTADOS DA ANÁLISE DE MODERAÇÃO DA RELAÇÃO ORIENTAÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO E PERFORMANCE .....	91
<b>4.4.1.</b>	<b>Resultados dos Moderadores Teóricos.....</b>	<b>91</b>
<b>4.4.2.</b>	<b>Resultados dos Moderadores Metodológicos.....</b>	<b>92</b>
4.5.	RESULTADOS ADICIONAIS .....	98
<b>5.</b>	<b>DISCUSSÃO E CONCLUSÕES .....</b>	<b>103</b>
5.1.	DISCUSSÃO SOBRE OS RESULTADOS E SUAS IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS.....	104
5.2.	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS .....	109
5.3.	LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .	112
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>115</b>	
APÊNDICE A – SÍNTESE DOS PRINCIPAIS RESULTADOS EMPÍRICOS DA RELAÇÃO ORIENTAÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO E PERFORMANCE ..... 136		
ANEXO A – ESCALA DA ORIENTAÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO DE MILLER/COVIN E SLEVIN (1989) ..... 151		

## 1. INTRODUÇÃO

A orientação para o empreendedorismo, desde a década de 1980, tem recebido crescente atenção conceitual e empírica na literatura de gestão estratégica e de empreendedorismo, representando uma área de cumulativo desenvolvimento de conhecimento (RAUCH et al., 2009; SHAN; SONG; JU, 2016; SOININEN et al., 2012). O fenômeno, por sua importância teórica e prática, vem ganhando destaque em artigos de periódicos científicos, livros didáticos e, até mesmo, na imprensa popular (WALES; GUPTA; MOUSA, 2013). Nos últimos anos, foram conduzidos mais de 100 trabalhos sobre o construto, corroborando sua relevância como linha de pesquisa (RAUCH et al., 2009; WALES; WIKLUND; MCKELVIE, 2015).

No âmbito acadêmico, a orientação para o empreendedorismo é conceituada em três dimensões distintas: inovatividade<sup>1</sup>, propensão a riscos e pró-atividade (MILLER, 1983). Em outras palavras, uma empresa empreendedora é aquela que se engaja em inovações de produto/mercado, que assume riscos calculados e que é a primeira a apresentar uma inovação de forma pró-ativa, superando a concorrência (MILLER, 1983). Essa vertente, oriunda do estudo seminal de Miller (1983), sustenta que a orientação para o empreendedorismo é um construto estratégico vinculado a resultados no nível organizacional, a preferências relacionadas à gestão e a crenças e comportamentos expressos entre a alta administração de uma empresa (COVIN; GREEN; SLEVIN, 2006).

Diversos trabalhos posteriores seguiram a perspectiva apresentada por Miller (1983) (e.g., ANDERSON; ESHIMA, 2013; BAKER; SINKULA, 2009; CLERCQ; DIMOV; THONGPAPANL, 2010; ENGELEN et al., 2014). Outros, todavia, transformaram consideravelmente sua definição (e.g., LUMPKIN; DESS, 1996; WALTER; AUER; RITTER, 2006; WANG; MAO; ARCHER, 2012). Dentre eles, vale destacar, em específico, a abordagem de Lumpkin e Dess (1996) que sugere que a orientação para o empreendedorismo é produto de cinco dimensões: autonomia, inovatividade, propensão a riscos, pró-atividade e agressividade competitiva. Uma série de estudos é embasada nessa visão (e.g., BOSO; STORY; CADOGAN, 2013; GRIFFITH; NOBLE; CHEN, 2006; HUGHES; MORGAN, 2007; LI; HUANG; TSAI, 2009; LI; LIU; ZHAO, 2006).

É interessante notar que, apesar dessa divergência quanto à formatação do construto, a literatura aponta que a orientação para o empreendedorismo é um ingrediente chave para o

---

<sup>1</sup>Livre tradução da autora do termo *innovativeness*.

sucesso das organizações (WANG, 2008). No cenário atual de intensa competição, o sucesso da empresa está apoiado essencialmente na capacidade de prever oportunidades de mercado e na capacidade de criar recursos organizacionais para capturar essas oportunidades (WONG, 2012). Empresas orientadas para o empreendedorismo podem ser bem sucedidas nesses ambientes competitivos, pois se adaptam ao contexto em que estão inseridas e estão dispostas a comprometer recursos para explorar oportunidades incertas (COVIN; SLEVIN, 1989; HAKALA, 2011).

Consequentemente, muitas corporações estão centralizando seu comportamento organizacional na orientação empreendedora para buscar por competitividade (HERNÁNDEZ-PERLINES, 2016). Por essa razão, até agora, a comunidade acadêmica de orientação para o empreendedorismo concentrou-se fundamentalmente em compreender as implicações de performance dos processos estratégicos empreendedores (SHAN; SONG; JU, 2016; WALES; WIKLUND; MCKELVIE, 2015). Dito de outro modo, a importância do conceito reside, em essência, na sua relação com o desempenho empresarial (HERNÁNDEZ-PERLINES, 2016).

Com efeito, a literatura acerca do tópico, ao longo de mais de 30 anos, abrange diversos estudos realizados, com a construção de modelos conceituais entre orientação para o empreendedorismo e performance, investigação de potenciais moderadores, e análise da magnitude da relação entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional (HERNÁNDEZ-PERLINES, 2016; SHAN; SONG; JU, 2016). A notoriedade da orientação empreendedora como construto foco da atenção dos estudiosos e o crescimento de pesquisas sobre o tema evidenciam a relevância do fenômeno no sentido teórico e prático (COVIN; LUMPKIN, 2011; WALES; GUPTA; MOUSA, 2013).

Essas ponderações sugerem que o momento é oportuno para revisar e avaliar questões-chave deste crescente corpo de conhecimento, a partir de uma perspectiva mais objetiva e completa no que tange à relação entre orientação para o empreendedorismo e performance. Na verdade, a relação entre orientação para o empreendedorismo e performance empresarial está entre os assuntos mais pesquisados na literatura da área (SAEED; YOUSAFZAI; ENGELEN, 2014). Diversos estudos, como o de Moreno e Casillas (2008) e o de Kreiser et al. (2013), discutiram amplamente a correlação entre a orientação para o empreendedorismo e o desempenho organizacional.

Os resultados observados até o momento são, entretanto, inconclusivos (HERNÁNDEZ-PERLINES, 2016; SU; XIE; WANG, 2015). Mesmo com a existência de muitos trabalhos encontrando uma relação direta e positiva entre orientação para o



empreendedorismo e performance organizacional (e.g., BOSO; STORY; CADOGAN, 2013; DADA; WATSON, 2013b; RAUCH et al., 2009; WIKLUND; SHEPHERD, 2003), outros, ao contrário, apresentaram uma relação negativa (e.g., DIMITRATOS; LIOUKAS; CARTER, 2004; NALDI et al., 2007), curvilínea (e.g., DAI et al., 2014; SU; XIE; LI, 2011; TANG et al., 2008) e, por vezes, não significativa entre os construtos (e.g., ANDERSÉN, 2010; RENKO; CARSRUD; BRÄNNBACK, 2009; SLATER; NARVER, 2000).

Adicionalmente, o exame da magnitude das correlações, nos casos positivos e significativos, também produziu achados mistos (SHAN; SONG; JU, 2016; SU; XIE; WANG, 2015). Embora alguns estudos tenham exibido uma correlação com uma força de associação considerável entre orientação para o empreendedorismo e performance (e.g., GRANDE; MADSEN; BORCH, 2011; REAL; ROLDÁN; LEAL, 2014), outros reportaram correlações substancialmente mais fracas (e.g., LUMPKIN; DESS, 2001; WALTER; AUER; RITTER, 2006).

Essa inconsistência de resultados levou os pesquisadores do campo a deduzir que o exame exclusivo do efeito direto da orientação para o empreendedorismo no desempenho da firma representa uma imagem incompleta (SHAN; SONG; JU, 2016; WANG, 2008). É provável que outros fatores subjacentes contribuam com essa relação (KOLLMANN; STÖCKMANN, 2014). De fato, a análise das inter-relações com outras variáveis pode esclarecer o vínculo da orientação para o empreendedorismo com a performance e fornecer insights significativos para o ramo acadêmico e prático (KOLLMANN; STÖCKMANN, 2014). Assim, vários autores passaram a investigar em suas pesquisas o papel de mecanismos mediadores (e.g., KOLLMANN; STÖCKMANN, 2014; REAL; ROLDÁN; LEAL, 2014; RHEE; PARK; LEE, 2010).

É apropriado destacar que os fatores mais utilizados nessa função de mediação na relação entre a orientação para o empreendedorismo e a performance organizacional foram a orientação para aprendizagem (e.g., HAKALA, 2013; WANG, 2008) e o construto de cultura inovadora<sup>2</sup> (e.g., HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004; RHEE; PARK; LEE, 2010). Ambas variáveis estão fortemente ligadas aos tópicos de interesse do Marketing Science Institute no período 2014-2016, em especial, na esfera da inovação de produtos, serviços e mercados. Portanto, esta tese avaliou tais mediadores, buscando sintetizar e integrar essas descobertas.

Outra vertente da área alega que, para tratar as ambiguidades e incongruências nos achados da relação entre a orientação para o empreendedorismo e a performance, é preciso

---

<sup>2</sup>Livre tradução da autora do construto denominado *innovativeness* (HURLEY; HULT, 1998), para facilitar sua diferenciação da dimensão de inovatividade do construto de orientação para o empreendedorismo.

examinar variáveis moderadoras que possam influenciar essa relação (HERNÁNDEZ-PERLINES, 2016; RAUCH et al., 2009; SCHEPERS et al., 2014; SU; XIE; LI, 2011; TANG et al., 2008; WIKLUND; SHEPHERD, 2003). Em síntese, essa lógica, de incorporação de fatores contingenciais, já havia sido mencionada no trabalho de Lumpkin e Dess (1996) que sugeriu que características ambientais, dentre outras, podem impactar na forma com que a orientação para o empreendedorismo é configurada para atingir uma performance superior.

Neste contexto, as moderações mais estudadas foram referentes a elementos do ambiente externo das empresas (WALES; GUPTA; MOUSA, 2013), com destaque para hostilidade ambiental (e.g., CASILLAS; MORENO; BARBERO, 2010; COVIN; SLEVIN, 1989), dinamismo ambiental (e.g., LUMPKIN; DESS, 2001; WIKLUND; SHEPHERD, 2005), turbulência tecnológica (e.g., CALANTONE; GARCIA; DROGE, 2003; LI et al., 2008) e turbulência de mercado (e.g., JAVALGI; TODD, 2011; KRAUS et al., 2012). Essas variáveis têm recebido maior ênfase na literatura por sua relevância em um mundo de rápidas modificações, cujos efeitos são visualizados nos processos, na estrutura e na cultura das companhias (MARKETING SCIENCE INSTITUTE, 2014).

De fato, temas associados ao modo com que as empresas funcionam e se organizam para monitorar e responder às mudanças do ambiente externo constam na lista de prioridades de pesquisa do Marketing Science Institute para o período 2014-2016. Por isso, e pela necessidade de compilar e interpretar de maneira mais profunda algumas questões relativas ao assunto, este trabalho fez um esforço específico no sentido de resumir quantitativamente e determinar a influência destes moderadores teóricos na relação entre a orientação para o empreendedorismo e o desempenho empresarial.

É pertinente acrescentar ainda que outra possível explicação para os resultados discrepantes das pesquisas sobre a orientação para o empreendedorismo e a performance organizacional pode ter sua origem em características metodológicas de operacionalização dos construtos e de amostra utilizada (SONG et al., 2008; WIKLUND; SHEPHERD, 2005). Trabalhos em outras temáticas investigaram, por exemplo, o país de origem dos dados, o número de itens empregados nas escalas e os efeitos do tipo de empresa selecionada – manufatura *versus* serviços (e.g., CALANTONE; HARMANCIOLU; DROGE, 2010; KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005; RUBERA; KIRCA, 2012).

Para ajudar a preencher essas lacunas no cenário da relação entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional e, para endereçar os numerosos estudos com resultados de pesquisa inconsistentes e contraditórios, a presente tese buscou, através de uma revisão meta-analítica quantitativa, sintetizar os achados empíricos deste campo de pesquisa,

examinando a relação entre a orientação para o empreendedorismo e a performance empresarial e avaliando potenciais variáveis que podem atuar como mediadoras e moderadoras nessa relação.

Portanto, este trabalho procurou responder as seguintes questões de pesquisa:

- a) Qual a relação entre a orientação para o empreendedorismo e a performance organizacional?
- b) Qual o nível de mediação da orientação para aprendizagem e da cultura inovadora na relação entre a orientação para o empreendedorismo e a performance organizacional?
- c) Qual o nível de moderação das variáveis teóricas (hostilidade ambiental, dinamismo ambiental, turbulência tecnológica e turbulência de mercado) e metodológicas (empresa de manufatura *versus* serviços, países ocidentais *versus* não-ocidentais, medida de performance objetiva *versus* subjetiva, medida de performance com um *versus* múltiplos itens, medida de performance baseada em custo *versus* baseada na receita, e medida de orientação para o empreendedorismo baseada na escala de Miller/Covin e Slevin, 1989 *versus* baseada na escala de Lumpkin e Dess, 1996) na relação entre a orientação para o empreendedorismo e a performance organizacional?

## 1.1 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O conceito de orientação para o empreendedorismo é amplamente considerado como um dos alicerces da literatura de empreendedorismo no nível organizacional (WALES; GUPTA; MOUSA, 2013). Nos últimos anos, o construto foi extensivamente relacionado com uma série de variáveis corporativas, entre elas performance empresarial, recursos organizacionais e atributos ambientais (VAN DOORN et al., 2013). Apesar do impressionante conjunto de trabalhos construído ao longo do tempo sobre o assunto, é possível observar a existência de algumas lacunas empíricas na relação entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional.

Primeiro, uma questão crítica neste panorama diz respeito às descobertas relacionadas às implicações de performance da orientação para o empreendedorismo que são inconclusivas e, até mesmo, contraditórias (SOININEN et al., 2012; SU; XIE; LI, 2011). Alguns pesquisadores, que representam a perspectiva dominante da área, defendem que a orientação para o empreendedorismo está positivamente vinculada ao desempenho (e.g., WIKLUND; SHEPHERD, 2003; ZAHRA, 1991). Outros estudiosos alegam, por sua vez, que os efeitos provenientes dessa relação são na verdade negativos ou ainda não significativos

(e.g., RENKO; CARSRUD; BRÄNNBACK, 2009; SLATER; NARVER, 2000). Mesmo com a predominância de pesquisas demonstrando uma associação positiva entre os construtos, não existe uma conclusão unânime e um consenso neste quesito.

Segundo, cada trabalho individual inserido nessa corrente de pensamento examina, habitualmente, apenas um subconjunto de fatores, sejam estes moderadores, mediadores e/ou resultados da orientação para o empreendedorismo (WALES; GUPTA; MOUSA, 2013). A falta de integração empírica entre esses estudos não só limita a generalização do conhecimento, mas também dificulta a elaboração de modelos mais completos que permitam uma compreensão mais adequada dos mecanismos que podem influenciar e/ou mediar a relação entre orientação para o empreendedorismo e performance (KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005; WALES; GUPTA; MOUSA, 2013).

Terceiro, pesquisas anteriores exibiram certa variabilidade quanto às configurações metodológicas empregadas (RAUCH et al., 2009; WALES; GUPTA; MOUSA, 2013). Foram evidenciadas, por exemplo, diferenças na operacionalização do construto de orientação para o empreendedorismo (WALES; GUPTA; MOUSA, 2013). Enquanto alguns autores conceituaram o fenômeno com base nas dimensões de Miller (1983), outros suportaram a definição explorada por Lumpkin e Dess (1996). Neste sentido, fica evidente a necessidade de identificar e avaliar características de mensuração e de amostra que podem afetar a relação entre a orientação para o empreendedorismo e a performance organizacional.

A condução de uma revisão meta-analítica acerca da temática pode endereçar essas importantes lacunas, uma vez que a meta-análise é uma abordagem de pesquisa quantitativa que permite resumir e comparar resultados de produções empíricas (CARD, 2012). Em outras palavras, com essa técnica, é possível sintetizar e agregar, através de procedimentos estatísticos, os achados de múltiplos estudos (BORENSTEIN et al., 2009; CARD, 2012; ROSENBUSCH; BRINCKMANN; BAUSCH, 2011). Além disso, a meta-análise é um método pertinente para o pesquisador examinar o efeito de interações entre construtos, isto é, o impacto de variáveis moderadoras e mediadoras (DECOSTER, 2009).

Tentativas passadas de consolidar os resultados de pesquisas na literatura de orientação para o empreendedorismo foram os trabalhos de Rauch et al. (2009) e de Wales, Gupta e Mousa (2013). O primeiro, em linhas gerais, explorou o conhecimento existente sobre a relação entre orientação para o empreendedorismo e performance empresarial, observando alguns moderadores (RAUCH et al., 2009). Neste caso, o foco foi quase que limitado à relação entre orientação para o empreendedorismo e desempenho (WALES;

GUPTA; MOUSA, 2013), não sendo analisadas determinadas moderações, como o dinamismo ambiental, e o efeito de fatores mediadores (RAUCH et al., 2009).

O trabalho de Wales, Gupta e Mousa (2013), por outro lado, realizou uma revisão sistemática, em artigos já publicados, com o intuito de identificar temas comuns, inconsistências significativas e direções produtivas para pesquisas futuras sobre orientação para o empreendedorismo. Este estudo, na verdade, forneceu um mapeamento abrangente das produções sobre o assunto com um cunho mais qualitativo, pois sua ênfase foi na identificação e descrição das variáveis mais frequentemente investigadas como antecedentes, moderadoras, mediadoras e consequentes da orientação para o empreendedorismo (WALES; GUPTA; MOUSA, 2013).

Logo, a presente tese buscou atualizar e expandir tais pesquisas ao avaliar, por meio de uma meta-análise, um modelo conceitual que inclui, de maneira conjunta, a orientação para o empreendedorismo, mecanismos mediadores – como a orientação para aprendizagem, variáveis moderadoras – teóricas e metodológicas, e resultados de performance. Este esforço de pesquisa procura contribuir não só com a comunidade acadêmica no âmbito empírico, metodológico e teórico, ao analisar as fontes de inconsistências nos achados e tratar de generalizações empíricas, mas também com o campo prático da gestão estratégica, ao propor entender melhor o papel da orientação para o empreendedorismo nas empresas.

Mais especificamente, este trabalho tenta complementar a literatura em cinco pontos. Primeiro, o estudo avança nas pesquisas sobre empreendedorismo ao adotar a metodologia da meta-análise com o intuito de examinar de modo quantitativo e integrado as relações entre as variáveis mencionadas acima, e proporcionar novas perspectivas e informações que objetivam fortalecer a base teórica de orientação para o empreendedorismo e incentivar a continuidade de pesquisas sobre a temática. Segundo, o estudo permite determinar a direção e a força global da orientação para o empreendedorismo na performance organizacional.

Terceiro, ao investigar os efeitos mediadores da orientação para aprendizagem e da cultura inovadora na relação entre orientação para o empreendedorismo e performance, o trabalho enriquece o conhecimento sobre como a orientação para o empreendedorismo é efetivamente traduzida em resultados superiores. Quarto, para obter maior clareza, também é verificado o papel moderador de características ambientais e metodológicas no link entre orientação para o empreendedorismo e performance, a fim de oferecer prováveis razões para os achados controversos na área.

Finalmente, como contribuição teórica e empírica, o trabalho fornece resultados que podem comprovar ou rejeitar achados prévios da literatura existente de orientação para o

empreendedorismo e performance, revelando evidências mais contundentes, em comparação às apresentadas até então, da existência ou não existência das relações entre os construtos, potenciais mediadores e influências moderadoras. Essa abordagem possibilita a discussão de uma gama mais abrangente de variáveis de forma simultânea e estende a generalização do conhecimento sobre o tema.

Do ponto de vista da prática gerencial, a tese empenha-se em assessorar a tomada de decisão dos gestores de empresas empreendedoras ao procurar responder os seguintes questionamentos, exigidos para implantação eficaz da postura estratégica de orientação para o empreendedorismo: (1) Como é possível melhorar a performance organizacional? (2) Como os mecanismos de orientação para aprendizagem e de cultura inovadora podem maximizar o impacto da orientação para o empreendedorismo na performance? (3) Como a relação entre a orientação para o empreendedorismo e a performance organizacional é afetada pelo contexto ambiental, cultura nacional e ramo de atividade?

## 1.2 OBJETIVOS

Com o intuito de conduzir a investigação, delimitada anteriormente, foram estabelecidos os seguintes objetivos:

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar, através de uma revisão meta-analítica, a relação entre a orientação para o empreendedorismo e a performance organizacional, incluindo uma avaliação de potenciais mediadores e moderadores.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Avaliar o nível de mediação da orientação para aprendizagem e da cultura inovadora na relação entre a orientação para o empreendedorismo e a performance organizacional; e,
- b) Avaliar o nível de moderação das variáveis teóricas (hostilidade ambiental, dinamismo ambiental, turbulência tecnológica e turbulência de mercado) e metodológicas (empresa de manufatura *versus* serviços, países ocidentais *versus* não-ocidentais, medida de performance objetiva *versus* subjetiva, medida de performance com um

*versus* múltiplos itens, medida de performance baseada em custo *versus* baseada na receita, e medida de orientação para o empreendedorismo baseada na escala de Miller/Covin e Slevin, 1989 *versus* baseada na escala de Lumpkin e Dess, 1996) na relação entre a orientação para o empreendedorismo e a performance organizacional.

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Estruturalmente, para cumprir sua finalidade, o trabalho está dividido em 5 capítulos numerados e distintos, incluindo este introdutório, que apresenta resumidamente o tema da pesquisa, a justificativa para a realização do estudo, os objetivos do trabalho e uma síntese sobre cada seção do documento.

O capítulo 2, em seguida, destina-se à fundamentação teórica e às hipóteses de pesquisa tomadas como base para a concretização do estudo. Mais especificamente, são abordadas as relações entre os construtos de orientação para o empreendedorismo, performance organizacional, possíveis fatores mediadores e possíveis fatores moderadores, sendo desenvolvido o modelo conceitual da meta-análise.

O capítulo 3 explica brevemente o método da meta-análise, ressaltando algumas definições sobre a técnica, as etapas para a execução adequada da meta-análise e a evolução da utilização dessa metodologia de pesquisa nos últimos anos. Esse capítulo apresenta ainda o processo de identificação de estudos, a codificação e operacionalização das variáveis e os procedimentos meta-analíticos empregados para análise dos dados selecionados.

O capítulo 4, por sua vez, mostra os principais resultados encontrados pela tese, englobando uma análise descritiva dos estudos e amostras consideradas, resultados da relação direta entre orientação para o empreendedorismo e performance, análise de mediação e análise de moderação da referida relação. De maneira complementar, são relatados resultados adicionais da meta-análise realizada.

O último capítulo inclui as conclusões do trabalho, destacando como os objetivos propostos foram atendidos. Também são discutidas implicações acadêmicas e gerenciais dos resultados detalhados, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

Após a finalização das partes numeradas estão registradas as referências bibliográficas, que dão origem às citações mencionadas ao longo do texto; o Apêndice A, que exhibe uma síntese dos resultados empíricos da relação orientação para o empreendedorismo e performance; e, o Anexo A, que destaca a escala da orientação para o empreendedorismo de Miller/Covin e Slevin (1989).

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E HIPÓTESES DE PESQUISA

Este capítulo apresenta a sustentação teórica que fundamenta o trabalho, desenvolvendo, com base na literatura existente de orientação para o empreendedorismo, um modelo conceitual de pesquisa meta-analítico que busca retratar as relações mais frequentemente estudadas entre a orientação para o empreendedorismo e seus resultados de performance, bem como os efeitos de potenciais mediadores, moderadores teóricos e moderadores metodológicos na relação entre orientação para o empreendedorismo e performance. Nas seções subsequentes são formuladas hipóteses de pesquisa que justificam essas associações.

Os potenciais mediadores abordados, sinteticamente, são: orientação para aprendizagem e cultura inovadora. Os moderadores teóricos considerados, por outro lado, são: hostilidade ambiental, dinamismo ambiental, turbulência tecnológica e turbulência de mercado. Outros fatores, vinculados a características de amostra e de mensuração, denominados de moderadores metodológicos, também são avaliados como sugestão de estudos de meta-análise anteriores (e.g., CALANTONE; HARMANCIOGLU; DROGE, 2010; EVANSCHITZKY et al., 2012; KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005; SONG et al., 2008).

### 2.1. ORIENTAÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO E PERFORMANCE

De acordo com Miller (2011), essa é a maior linha de estudos dentro do campo de empreendedorismo, uma vez que engloba artigos que analisam a associação direta entre os construtos de orientação para o empreendedorismo e performance empresarial, as moderações de diferentes ambientes e estratégias, bem como as moderações relativas a outras condições estruturais. Dados recentes inclusive indicam que o número de trabalhos empíricos examinando o link entre orientação para o empreendedorismo e performance é cada vez maior (RAUCH et al., 2009; SAEED; YOUSAFZAI; ENGELEN, 2014).

Uma síntese das principais pesquisas investigando a relação entre orientação para o empreendedorismo e performance é apresentada no Apêndice A. O argumento conceitual dominante, neste panorama, é que a orientação para o empreendedorismo exerce um importante papel ao levar a empresa a uma performance superior (RAUCH et al., 2009; VAN DOORN et al., 2013). Considerando este raciocínio, diversos estudos convergem na ideia de que organizações adotando uma postura estratégica orientada para o empreendedorismo



podem obter uma série de potenciais benefícios em termos de performance, principalmente por enfatizar a questão da novidade, a capacidade de resposta e o grau de ousadia (RAUCH et al., 2009).

Zahra (1991), por exemplo, demonstrou, através de hipóteses embasadas na literatura, que o empreendedorismo corporativo, cujas atividades estavam diretamente vinculadas à inovação de produto, propensão a riscos e pró-atividade, tem uma associação positiva com o desempenho financeiro da empresa. O autor, adicionalmente, ofereceu evidências preliminares de que essa relação, entre a intensidade do empreendedorismo corporativo e os critérios de performance financeiros, aumenta ao longo do tempo, mesmo que de modo incremental (ZAHRA, 1991).

Wiklund e Shepherd (2003) corroboraram esta posição ao afirmar que companhias orientadas para o empreendedorismo, que priorizam produtos e tecnologias inovadoras, que são pró-ativas e que possuem estratégias arriscadas, podem gerar crescimentos extraordinários de performance, sendo mais rentáveis no longo prazo. A principal contribuição deste artigo foi o achado de que a orientação para o empreendedorismo, além de suscitar nas organizações a disposição a romper com práticas existentes e se aventurar no desconhecido, aumenta o impacto positivo dos recursos de conhecimento, aplicáveis na descoberta e exploração de oportunidades, sobre o desempenho (WIKLUND; SHEPHERD, 2003).

O trabalho apresentado por Li, Liu e Zhao (2006), por sua vez, revelou que a orientação para o empreendedorismo possui uma relação positiva e significativa com o grau de melhora do desenvolvimento de novos produtos. Os pesquisadores, observando esse efeito em um país emergente, inferiram que a orientação para o empreendedorismo, como uma orientação estratégica pró-ativa, incentiva as empresas a iniciarem de forma agressiva as inovações de produtos, assimilando oportunidades, por meio da experimentação e aprendizagem, e favorecendo as atividades de desenvolvimento de novos produtos (LI; LIU; ZHAO, 2006).

Posteriormente, Miller e Breton-Miller (2011) discutiram o impacto direto da orientação para o empreendedorismo no retorno total de acionistas e nas avaliações de mercado corporativas. Os resultados indicaram, em linhas gerais, que uma organização com maiores níveis de orientação para o empreendedorismo é particularmente vantajosa, considerando ambos indicadores de performance, à medida que impõe iniciativas inovadoras, arriscadas e pró-ativas que possibilitam a adaptação constante de suas configurações, e preparam suas capacidades e ofertas para competir vorazmente (MILLER; BRETON-MILLER, 2011).

Boso, Story e Cadogan (2013), por outro lado, testaram a relação entre orientação para o empreendedorismo e performance de vendas e rentabilidade no contexto de uma economia em desenvolvimento. Neste cenário de grandes transformações, desafios e substantivas oportunidades, a orientação para o empreendedorismo se mostrou de extrema relevância ao maximizar simultaneamente as duas medidas de desempenho (BOSO; STORY; CADOGAN, 2013). Os autores alegaram que “maiores níveis de orientação para o empreendedorismo são necessários para uma maior capacidade de inovação e para criação de novos mercados” (BOSO; STORY; CADOGAN, 2013, p. 709).

É interessante destacar ainda o trabalho de Wong (2014) que se concentrou em pesquisar os efeitos da orientação para o empreendedorismo no sucesso de novos produtos. Neste caso, foi possível notar que a orientação para o empreendedorismo é uma condição essencial para as empresas sobreviverem e crescerem (WONG, 2014). Mais especificamente, é ressaltado que a orientação para o empreendedorismo contribui com o sucesso de novos produtos ao permitir que as empresas identifiquem e aproveitem pró-ativamente novas oportunidades de negócios, impulsionando a criação de soluções inovadoras que facilitam a conquista de vantagens competitivas (WONG, 2014).

Embora essas considerações teóricas delineiem efeitos positivos da orientação para o empreendedorismo, a literatura também menciona um conjunto de efeitos negativos que podem ser resultantes da orientação empreendedora. Naldi et al. (2007), por exemplo, ilustraram as implicações negativas de performance, em empresas familiares, causadas pela dimensão da orientação para o empreendedorismo de propensão a riscos. De fato, os pesquisadores demonstraram que a propensão a riscos é negativamente relacionada ao desempenho financeiro, em especial ao lucro, crescimento de vendas, fluxo de caixa e crescimento do patrimônio líquido em organizações familiares (NALDI et al., 2007).

Complementarmente, Renko, Carsrud e Brännback (2009), analisando empreendimentos do ramo da biotecnologia, evidenciaram, ao contrário do esperado em suas hipóteses de pesquisa, que a orientação para o empreendedorismo não é um preditor significativo da inovação de produto e que a sua relação com o capital investido na empresa é negativa. Essas descobertas, sinteticamente, revelaram que a postura estratégica da orientação para o empreendedorismo, em ambientes intensivos no âmbito tecnológico, não é necessariamente benéfica e viável (RENKO; CARSRUD; BRÄNNBACK, 2009).

Considerando os estudos mencionados e a discussão formulada, é possível perceber que a relação entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional tem uma maior tendência a ser positiva (e.g., BOSO; STORY; CADOGAN, 2013; LI; LIU;

ZHAO, 2006; MILLER; BRETON-MILLER, 2011; WIKLUND; SHEPHERD, 2003; WONG, 2014; ZAHRA, 1991). Assim, devido a essa inclinação observada, propõe-se inicialmente a seguinte hipótese:

**Hipótese 1.** *A relação entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional é direta e positiva.*

## 2.2. MEDIADORES DA RELAÇÃO ORIENTAÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO E PERFORMANCE

Uma importante reflexão, instigada por estudos passados, é que a relação entre orientação para o empreendedorismo e performance pode ser mais complexa que uma simples análise de efeitos diretos (HAKALA, 2013; WANG, 2008; WIKLUND; SHEPHERD, 2005). A teoria indica que, para uma compreensão mais apropriada dessa relação, é preciso investigar outros temas e fatores, de modo a garantir uma maior complementaridade entre os vários aspectos de uma empresa (WIKLUND; SHEPHERD, 2005). Neste sentido, o exame de mecanismos mediadores pode ser particularmente relevante por ajudar a desvendar uma possível cadeia causal entre duas variáveis (WALES; GUPTA; MOUSA, 2013).

Esta tese, fundamentando-se na literatura existente de orientação para o empreendedorismo, sugere que a orientação para aprendizagem (e.g., HAKALA, 2013; WANG, 2008) e a cultura inovadora (e.g., HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004; LIN; PENG; KAO, 2008; RHEE; PARK; LEE, 2010) possuem um papel mediador parcial através do qual a orientação para o empreendedorismo é traduzida em resultados de performance. As próximas seções são destinadas a aprofundar essa lógica, abordando os trabalhos que identificam a orientação para aprendizagem e a cultura inovadora como elementos mediadores da relação entre orientação para o empreendedorismo e performance.

### 2.2.1. Orientação para Aprendizagem

De acordo com Sinkula, Baker e Noordewier (1997, p. 309), a orientação para aprendizagem pode ser conceituada como “um conjunto de valores organizacionais que influenciam a propensão da empresa de criar e usar conhecimento”. A esse respeito, são apresentados três valores que são regularmente vinculados à pré-disposição da firma aprender: comprometimento com a aprendizagem, mente aberta e visão compartilhada (SINKULA;

BAKER; NOORDEWIER, 1997). Tais valores guiam os processos empresariais de aquisição, interpretação, avaliação e compartilhamento de informações (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002; SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997).

O comprometimento com a aprendizagem indica o quanto a organização está disposta a promover uma cultura de aprendizagem (SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997). Uma empresa envolvida com a aprendizagem valoriza, por exemplo, a importância de compreender adequadamente as causas e os efeitos de suas ações, o que é necessário para a identificação de erros ou falhas estratégicas e posterior correção desses equívocos (BAKER; SINKULA, 1999; COVIN; GREEN; SLEVIN, 2006). Cabe destacar que uma companhia realmente comprometida em fomentar um clima de aprendizado considera a aprendizagem um investimento crucial para sua sobrevivência (CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002).

O componente da mente aberta, por outro lado, está diretamente associado à noção de *unlearning* e à capacidade da empresa analisar e possivelmente aceitar novas ideias e perspectivas operacionais (BAKER; SINKULA, 1999; SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997). O processo de *unlearning* ocorre quando as organizações questionam pró-ativamente pressupostos, rotinas e crenças de longa data (BAKER; SINKULA, 1999; SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997). Conforme Sinkula, Baker e Noordewier (1997, p. 309), “o *unlearning* está no coração da mudança organizacional e a mente aberta é o valor organizacional que pode ser necessário para que os esforços de *unlearning* aconteçam”.

A terceira dimensão da orientação para a aprendizagem é a visão compartilhada que influencia na empresa a direção do aprendizado, ao contrário dos demais elementos que influenciam a intensidade do aprendizado (SINKULA; BAKER; NOORDEWIER, 1997). Segundo Calantone, Cavusgil e Zhao (2002), uma direção clara para a aprendizagem é fundamental, pois tende a constituir uma força organizacional ou, até mesmo, uma *core competence*. Em resumo, o aspecto central da visão compartilhada é que ela deve ser universalmente conhecida, compreendida e utilizada, de forma a proporcionar à firma um senso de propósito e direção (BAKER; SINKULA, 1999).

É interessante observar que, no âmbito acadêmico, o construto de orientação para aprendizagem é proposto como um fator mediador na relação entre a orientação para o empreendedorismo e a performance organizacional (HAKALA, 2013; LIU; LUO; SHI, 2002; WANG, 2008). A lógica dessa construção teórica é baseada na concepção de que uma organização só vai obter os benefícios de suas atividades empreendedoras se for comprometida com a aprendizagem, se possuir uma mente aberta para novos conhecimentos e

para novas maneiras de realizar procedimentos, e se for altamente dedicada a compartilhar a interpretação das informações entre todos funcionários da empresa (WANG, 2008).

Neste sentido, Liu, Luo e Shi (2002), apoiando-se em uma amostra nacional de empreendimentos estatais chineses, revelaram que a orientação para aprendizagem atua como um mediador no link entre o empreendedorismo corporativo e resultados organizacionais advindos das mudanças do programa de marketing da firma, tais como mudanças no mix de produtos, no mix de marca, nas estratégias de vendas e nas estratégias de propaganda e promoção. Em outras palavras, foi evidenciado que uma cultura empreendedora incentiva os valores relacionados à aprendizagem, de modo que estes acabam aumentando o desempenho da organização (LIU; LUO; SHI, 2002).

Em caráter similar, Wang (2008) forneceu evidências empíricas que fortaleceram a teoria de que a orientação para aprendizagem é um importante fator de mediação no exame da relação entre orientação para o empreendedorismo e performance. Mais especificamente, Wang (2008) constatou que a visão compartilhada, por ter apresentado a maior correlação com a performance, é a dimensão mais crucial para o papel mediador da orientação para aprendizagem. Este resultado sugere que as empresas devem desenvolver uma visão e, fundamentalmente, comunicá-la às pessoas de todos os níveis hierárquicos da organização (WANG, 2008).

A pesquisa de Hakala (2013) também reportou uma mediação da orientação para aprendizagem na relação entre orientação para o empreendedorismo e o indicador de performance de rentabilidade. O autor ressaltou que, neste contexto, a orientação para aprendizagem e a orientação para o empreendedorismo parecem agir conjuntamente, afetando uma a outra quando impulsionam a rentabilidade (HAKALA, 2013). Na verdade, a justificativa para essas conexões é que companhias empreendedoras, inovadoras, pró-ativas e que assumem riscos, criam uma atmosfera propícia para a aprendizagem que, através de seus valores e atividades, beneficia a performance organizacional (HAKALA, 2013).

A partir dessas ponderações, é sugerido que a orientação para aprendizagem é um mecanismo crítico por meio do qual uma empresa pode maximizar o impacto da orientação para o empreendedorismo na performance empresarial (WANG, 2008). O raciocínio utilizado é que firmas orientadas para o empreendedorismo, com suas características peculiares de tolerância ao risco, inovação e pró-atividade, promovem nos executivos e demais indivíduos da organização uma receptividade a novas informações, a novas ideias e a novos padrões, isto é, estimulam um senso de mente aberta (HAKALA, 2013; WANG, 2008).

Somando-se a isso, empresas empreendedoras que buscam criar efeitos de performance são mais propensas a empregar esforços no sentido de incitar um comprometimento com a aprendizagem e a produção de uma visão comum quanto a objetivos organizacionais (WANG, 2008). Em vista disso, é razoável presumir que a orientação para o empreendedorismo contribui com a orientação para aprendizagem que canaliza os recursos empreendedores para uma melhora no desempenho (WANG, 2008). Logo, e considerando o pressuposto da existência do vínculo direto entre os construtos ( $H_1$ ), espera-se que a relação entre orientação para o empreendedorismo e performance seja parcialmente mediada pela orientação para aprendizagem. Esses argumentos sustentam a inserção da seguinte hipótese no modelo:

**Hipótese 2.** *A relação entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional é mediada parcialmente pela orientação para aprendizagem.*

### **2.2.2. Cultura Inovadora**

A cultura inovadora, conforme Hurley e Hult (1998, p. 44), “é a noção de abertura a novas ideias como um aspecto da cultura de uma empresa”. Nessa linha, é destacado que a cultura inovadora é uma medida da orientação da organização para a inovação (HURLEY; HULT, 1998). Em termos mais específicos, a cultura inovadora é definida como uma faceta da cultura organizacional que reflete o quanto a empresa considera novos padrões; aceita e estimula novas abordagens direcionadas às necessidades do mercado; incentiva práticas que contestem suposições e premissas atuais; favorece atitudes pró-ativas; e, fomenta decisões que envolvem riscos (AUGUSTO; COELHO, 2009).

A literatura enfatiza que a cultura inovadora, quando combinada com outros recursos e propriedades estruturais da firma, gera uma maior capacidade de inovação, isto é, uma maior habilidade de adotar e introduzir novos processos, produtos ou ideias de forma bem-sucedida na organização (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004; HURLEY; HULT, 1998). No que tange a este assunto, é salientado que quanto maior a capacidade de inovação de uma empresa, mais ela é capaz de desenvolver e obter vantagens competitivas sustentáveis e alcançar maiores níveis de desempenho (HURLEY; HULT, 1998).

Neste sentido, a cultura inovadora é geralmente proposta como um pré-requisito e como um componente-chave para o sucesso e para a sobrevivência das companhias (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004; RHEE; PARK; LEE, 2010). Uma organização conduzida pela

cultura inovadora pode revelar uma série de atividades importantes para a inovação, como treinamento de empregados, pesquisas de mercado e investimentos em desenvolvimento de novos produtos (AUH; MENGUC, 2005). Na verdade, é por meio da cultura inovadora que os gestores idealizam soluções para os desafios e problemas empresariais, buscando contribuir com a performance e com a eficácia da empresa (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004).

Com base nessa perspectiva, vale destacar que o grau de cultura inovadora do empreendimento depende do quanto a administração adquire e age sobre as informações de mercado (AUGUSTO; COELHO, 2009; HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004). Em linhas gerais, organizações inclinadas a desenvolver um comportamento inovador, com uma capacidade de inovar, são as que realmente atuam sobre a inteligência coletada, traduzindo o conhecimento obtido em ações práticas que podem resultar em produtos radicais ou incrementais (AUGUSTO; COELHO, 2009; HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004).

É interessante notar que, na esfera acadêmica, existe uma distinção entre o construto de cultura inovadora e o fenômeno da orientação para o empreendedorismo (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004; RHEE; PARK; LEE, 2010). Essa diferenciação é apoiada na visão de que a orientação para o empreendedorismo é um construto baseado em atitudes que buscam determinados tipos de comportamentos, como a pró-atividade, enquanto que a cultura inovadora é um construto baseado em um comportamento que possui o propósito de atingir resultados e objetivos (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004; RHEE; PARK; LEE, 2010).

Outra divergência está relacionada às escalas de medição. A cultura inovadora normalmente é operacionalizada a partir de cinco itens propostos por Hurley e Hult (1998), por exemplo: “Na nossa empresa, inovações técnicas, baseadas em resultados de pesquisas, são facilmente aceitas”. Contrariamente, a inovatividade, representante da orientação para o empreendedorismo, é geralmente mensurada através de três itens elaborados por Covin e Slevin (1989), sendo um deles: “Em geral, os principais gestores da nossa empresa dão forte ênfase em pesquisa e desenvolvimento, liderança tecnológica e inovações”.

Neste panorama, a literatura estabelece que a orientação para o empreendedorismo pode ser considerada como um antecedente da cultura inovadora (RHEE; PARK; LEE, 2010). A premissa básica neste delineamento é que empresas orientadas para o empreendedorismo podem não necessariamente gerar automaticamente resultados positivos (RHEE; PARK; LEE, 2010). Como a orientação para o empreendedorismo é percebida como uma atitude direcionada para a busca de oportunidades, ao invés de um comportamento dirigido a ações inovadoras, é possível que seja necessária a inclusão de outro construto comportamental na equação, como a cultura inovadora (RHEE; PARK; LEE, 2010).

Partindo desse pressuposto, pode ser postulado que a orientação para o empreendedorismo, principalmente com sua propensão à pró-atividade e a assumir riscos, influencie positivamente a cultura inovadora e a capacidade da empresa inovar (RHEE; PARK; LEE, 2010). Essa capacidade, por sua vez, provavelmente vai permitir que as organizações desenvolvam uma vantagem competitiva, fundamental para atingir resultados de performance superiores (RHEE; PARK; LEE, 2010). Logo, a cultura inovadora pode ser um mediador estratégico no link entre orientação para o empreendedorismo e performance.

Hult, Hurley e Knight (2004) fortalecem essa visão ao defender que a cultura inovadora é um meio para mudar a organização. Para os autores, as empresas precisam adotar inovações que facilitem o alcance de algum tipo de vantagem competitiva, a fim de contribuir com o desempenho organizacional (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004). Hult, Hurley e Knight (2004), além disso, sustentam que a orientação para o empreendedorismo desempenha um papel chave no desenvolvimento e manutenção da cultura inovadora, independente do nível de turbulência existente no mercado.

De fato, um achado significativo do trabalho de Hult, Hurley e Knight (2004) é que a cultura inovadora atua como um mediador parcial na relação entre a orientação para o empreendedorismo e a performance empresarial. A justificativa para essas associações está embasada no fato de que a orientação para o empreendedorismo, ao incorporar as qualidades de pró-atividade, agressividade e iniciativa, pode impulsionar a criação de vários projetos de inovação que podem melhorar a performance (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004). Assim, a orientação para o empreendedorismo pode ser concebida como a faísca que inflama a empresa a estabelecer novos negócios ou renovar negócios atuais (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004).

Como a cultura inovadora é um importante determinante da performance empresarial, é tarefa da gestão desenhar e implementar uma cultura organizacional que englobe a orientação para o empreendedorismo (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004). Portanto, em consonância com a perspectiva de Hult, Hurley e Knight (2004), espera-se que a cultura inovadora seja uma variável mediadora parcial na relação entre orientação para o empreendedorismo e performance. Essas considerações sustentam a inserção da seguinte hipótese no modelo:

**Hipótese 3.** *A relação entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional é mediada parcialmente pela cultura inovadora.*



## 2.3. MODERADORES DA RELAÇÃO ORIENTAÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO E PERFORMANCE

Este item descreve detalhadamente os moderadores teóricos e metodológicos da relação orientação para o empreendedorismo e performance mais utilizados na literatura e que fazem parte do modelo conceitual elaborado para a meta-análise. Em síntese, os potenciais moderadores investigados são: (1) moderadores teóricos – hostilidade ambiental, dinamismo ambiental, turbulência tecnológica e turbulência de mercado; e, (2) moderadores metodológicos – empresa do ramo de manufatura *versus* serviços, país de coleta dos dados (países ocidentais *versus* não-ocidentais), medida de performance objetiva *versus* subjetiva, medida de performance com um *versus* múltiplos itens, medida de performance baseada em custo *versus* baseada na receita e medida de orientação para o empreendedorismo baseada na escala de Miller/Covin e Slevin (1989) *versus* baseada na escala de Lumpkin e Dess (1996). A seguir são desenvolvidas as hipóteses de pesquisa referentes a esses moderadores.

### 2.3.1. Moderadores Teóricos

#### 2.3.1.1. Hostilidade Ambiental

Ambientes hostis, de acordo com Covin e Slevin (1989), são caracterizados por intensa competição, clima agressivo na atmosfera de negócios, configurações precárias no setor da empresa e falta de oportunidades exploráveis. Em contrapartida, ambientes não hostis ou considerados benignos são marcados por um cenário onde as operações da organização são mais seguras, visto o nível global de munificência e o nível de riqueza e abundância em termos de investimentos e oportunidades de mercado (COVIN; SLEVIN, 1989; JOGARATNAM, 2002).

A hostilidade ambiental, para Miller e Friesen (1980), é evidenciada pela competição em questões de preço, produto, tecnologia e distribuição, severas restrições regulatórias, escassez de mão-de-obra e/ou de matérias-primas e tendências demográficas adversas. Zahra e Garvis (2000) sintetizam que a hostilidade ambiental indica a existência de forças externas desfavoráveis aos negócios da empresa. Neste sentido, Özsomer, Calantone e Benedetto (1997) afirmam que um ambiente hostil está essencialmente vinculado a ameaças à própria sobrevivência e crescimento da organização.

Zahra e Garvis (2000) acrescentam que algumas particularidades de ambientes hostis são associadas às intervenções agressivas do governo, às mudanças tecnológicas e à intensa rivalidade local. Na verdade, os autores trabalharam sob o pano de fundo internacional, explorando o efeito moderador da hostilidade ambiental internacional na relação entre o empreendedorismo corporativo internacional – definido como a soma dos esforços de inovação, pró-atividade e propensão a riscos da empresa, e a performance financeira da companhia (ZAHRA; GARVIS, 2000).

Em linhas gerais, o estudo de Zahra e Garvis (2000) demonstrou que a hostilidade ambiental internacional modera positivamente a relação entre empreendedorismo internacional e performance. Cabe ressaltar, todavia, que essa pesquisa também forneceu evidências de que, a partir de determinado ponto, a busca agressiva por atividades empreendedoras no exterior, em um ambiente de hostilidade excessiva, diminui os retornos financeiros da empresa (DIMITRATOS; LIOUKAS; CARTER, 2004; ZAHRA; GARVIS, 2000).

Em consonância com essa perspectiva, Özsomer, Calantone e Benedetto (1997) asseguram que uma postura muito agressiva das organizações, em face da hostilidade ambiental, está fortemente ligada a uma ampla gama de riscos. Uma empresa, neste panorama, pode, por exemplo, se comprometer com tecnologias, recursos de produção e mercados, onerosos no âmbito de pesquisa e desenvolvimento, que, no final das contas, acabam por não se tornar dominantes ou significativos (ÖZSOMER; CALANTONE; BENEDETTO, 1997).

Por outro lado, firmas nesses ambientes de rápidas mudanças tendem a explorar oportunidades de produto e/ou mercado para estabelecer cedo uma posição competitiva forte e buscar maiores chances de sobrevivência (ÖZSOMER; CALANTONE; BENEDETTO, 1997). Fortalecendo essa visão, Moreno e Casillas (2008) sustentam que, em ambientes hostis e dinâmicos, as oportunidades que podem ser obtidas com o desenvolvimento de novos produtos, com o desenvolvimento de novas tecnologias e com o acesso a novos mercados são muito maiores.

Neste contexto, é importante observar que empresas empreendedoras, dada sua orientação ao risco, à inovação e à pró-atividade, são consideradas as mais capazes de identificar as oportunidades existentes nesse tipo de ambiente e aproveitá-las antes de negócios menos empreendedores (CASILLAS; MORENO; BARBERO, 2010). Em outras palavras, é razoável presumir que organizações menos empreendedoras, isto é, com uma maior aversão ao risco, serão atacadas, em ambientes muito hostis, por seus concorrentes mais

agressivos e, assim, irão obter uma menor taxa de crescimento (CASILLAS; MORENO; BARBERO, 2010).

Frese, Brantjes e Hoorn (2002) corroboraram essa linha de raciocínio ao alegar que as empresas devem possuir uma elevada orientação para o empreendedorismo em ambientes mais difíceis, pois essas condições dinâmicas e ameaçadoras exigem uma maior agressividade e mais inovações por parte da organização. Na verdade, os proprietários de companhias inseridas nesse ambiente, que produz desafios e incertezas constantemente, devem desenvolver um planejamento especial para lidar com as potenciais ameaças, fazer um melhor uso de seus recursos e atingir um maior sucesso (FRESE; BRANTJES; HOORN, 2002).

De fato, pesquisas anteriores verificaram que, quando as empresas enfrentam ambientes hostis, uma orientação estratégica empreendedora contribui para uma melhor performance (e.g., CASILLAS; MORENO; BARBERO, 2010; COVIN; SLEVIN, 1989; ZAHRA; COVIN, 1995). O argumento associado a esta lógica baseia-se na premissa de que as empresas bem-sucedidas nesse tipo de ambiente são aquelas empreendedoras, que orientam seus esforços inovadores, pró-ativos e de assunção de riscos para a conquista ou manutenção de uma vantagem competitiva (COVIN; SLEVIN, 1989).

Em essência, o pressuposto é que a orientação para o empreendedorismo é uma prática estratégica particularmente eficaz entre firmas operando em ambientes de negócios hostis, e não em ambientes benignos (ZAHRA; COVIN, 1995). Assim, a proposta é embasada na ideia de que a hostilidade ambiental é um fator contingente na relação entre a orientação para o empreendedorismo e a performance empresarial. Essas considerações sustentam a inserção da seguinte hipótese no modelo:

**Hipótese 4.** *A hostilidade ambiental modera positivamente a relação entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional.*

#### 2.3.1.2. Dinamismo Ambiental

De acordo com Pérez-Luño, Wiklund e Cabrera (2011), o dinamismo ambiental é amplamente definido e caracterizado por uma alta taxa de mudança e de novidade. Os autores assinalam que, além das rápidas transformações e das inovações produzidas externamente na indústria, o ambiente é marcado pela incerteza e pela imprevisibilidade das ações dos clientes e dos concorrentes (PÉREZ-LUÑO; WIKLUND; CABRERA, 2011). Nessa linha, Dess e

Beard (1984, p. 56) garantem que “o dinamismo deve ser restrito à mudança que é difícil de prever e que aumenta a incerteza para os membros-chaves da organização”.

A literatura da área demonstra que o dinamismo ambiental produz um estado de crise e de constantes modificações no ambiente organizacional (JIAO et al., 2013). Azadegan et al. (2013) fortalecem essa teoria ao afirmar que, diante dessas circunstâncias, os fabricantes são desafiados a ajustar rapidamente seus processos de produção. Ao contrário, em ambientes mais estáveis, onde existe uma maior previsibilidade, os fabricantes podem se preparar e responder às mudanças com uma maior facilidade (AZADEGAN et al., 2013).

Além disso, ambientes mais dinâmicos, *versus* ambientes mais estáveis, requerem que as empresas continuamente renovem seus produtos e serviços, mantendo altos níveis de capacidades dinâmicas, a fim de responder de maneira mais eficiente às transformações tecnológicas, nas necessidades dos consumidores e atingir uma performance superior (JIAO et al., 2013). Essas capacidades permitem, de modo geral, que as organizações obtenham informações em tempo real sobre seu ambiente de negócios, influenciando a velocidade das decisões estratégicas e o seu desempenho (JIAO et al., 2013).

Neste contexto de risco, estresse e ansiedade, cabe aos líderes o papel de incentivar os demais funcionários a visualizar esse ambiente de constante variação como uma fonte de oportunidades (JANSEN; VERA; CROSSAN, 2009). Na verdade, os líderes são os indivíduos que podem gerar no restante da empresa um sentimento coletivo de que uma mudança radical, para criação de inovações, é necessária para lidar com as transformações externas (JANSEN; VERA; CROSSAN, 2009).

Com base nisso, Pérez-Luño, Wiklund e Cabrera (2011) investigaram a influência do dinamismo ambiental na geração e na adoção de inovações. O argumento utilizado pelos pesquisadores foi de que as condições típicas de um ambiente dinâmico afetam as organizações, atraindo-as a lançar novas ofertas e a dedicar a essa atividade uma parcela maior de seus recursos totais, com o objetivo de reduzir a incerteza e permanecer competitiva (PÉREZ-LUÑO; WIKLUND; CABRERA, 2011).

De fato, uma contribuição significativa do trabalho de Pérez-Luño, Wiklund e Cabrera (2011) foi o achado de que uma das dimensões da orientação para o empreendedorismo, a propensão a riscos, está fortemente relacionada com a tendência da empresa a inovar quando o dinamismo é maior. Em outras palavras, a tendência a favorecer a geração de inovações sobre a adoção de inovações é maior quanto mais dinâmico o ambiente em que a organização está inserida (PÉREZ-LUÑO; WIKLUND; CABRERA, 2011).

Outras pesquisas também sugeriram que a orientação para o empreendedorismo leva a uma melhor performance em ambientes dinâmicos (e.g., CASILLAS; MORENO; BARBERO, 2010; LUMPKIN; DESS, 2001). O raciocínio desenvolvido nessa perspectiva indica que uma empresa com a orientação para o empreendedorismo, voltada à pró-atividade, é mais bem sucedida na busca de oportunidades nesse tipo de ambiente, pois está vinculada à exploração de recursos e de novos nichos, a fim de introduzir novos produtos e serviços e minimizar as ameaças da obsolescência (LUMPKIN; DESS, 2001).

Casillas, Moreno e Barbero (2010) salientaram que em ambientes dinâmicos as oportunidades estão mais visíveis. O comportamento pró-ativo, neste panorama, acaba por beneficiar as organizações, ao tomar a iniciativa de explorar e aproveitar essas oportunidades, induzindo a empresa a crescer (CASILLAS; MORENO; BARBERO, 2010). Por outro lado, em ambientes mais estáveis, é provável que a companhia priorize a manutenção de sua posição competitiva com uma leve melhora (CASILLAS; MORENO; BARBERO, 2010).

Suportando essa visão, Wiklund e Shepherd (2005) revelaram que em ambientes dinâmicos, onde a demanda se move constantemente, as empresas que devem atingir uma maior performance são aquelas que possuem uma orientação para a busca de novas oportunidades, uma vez que são essas organizações que podem ser consideradas como tendo um bom ajuste entre a sua orientação estratégica e o ambiente. Assim, é indicado que a orientação para o empreendedorismo é um pré-requisito importante para as companhias que atuam em ambientes competitivos dinâmicos (WIKLUND; SHEPHERD, 2005).

Considerando este cenário, é sugerido que o efeito da orientação para o empreendedorismo na performance empresarial é mais intenso quando a firma tem seus negócios em um ambiente dinâmico (MORENO; CASILLAS, 2008). Em termos mais específicos, espera-se que um alinhamento entre a orientação para o empreendedorismo e o dinamismo ambiental tenha implicações de performance positivas (WIKLUND; SHEPHERD, 2005). Essas ponderações sustentam a inserção da seguinte hipótese no modelo:

**Hipótese 5.** *O dinamismo ambiental modera positivamente a relação entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional.*

### 2.3.1.3. Turbulência Tecnológica

A turbulência tecnológica, segundo Jaworski e Kohli (1993, p. 57), refere-se “à taxa de mudança tecnológica”. Mais especificamente, é a variável vinculada à taxa de avanços

tecnológicos dentro de uma indústria (ZHOU; YIM; TSE, 2005). Quando existe essa circunstância de proliferação de tecnologias, os produtos e processos das organizações também acabam por necessitar de modificações, uma vez que precisam refletir e responder adequadamente ao novo cenário (DROGE; CLAYCOMB; GERMAIN, 2003).

Song et al. (2005) afirmam que existem vários graus de turbulência tecnológica. De modo geral, esses graus são associados às taxas de obsolescência de produtos e processos, bem como de introdução de novos produtos (SONG et al., 2005). De acordo com os autores, um ambiente altamente turbulento no âmbito tecnológico, por exemplo, é caracterizado por curtos ciclos de inovações tecnológicas e crescente obsolescência das ofertas da empresa (SONG et al., 2005).

Rijsdijk, Langerak e Hultink (2011) sustentam essa visão ao apontar que produtos existentes tornam-se obsoletos em um menor período de tempo devido à instabilidade tecnológica, que gera riscos e incertezas no processo de desenvolvimento de novos produtos e que dificulta a realização de previsões. Carbonell, Rodríguez-Escudero e Pujari (2009) corroboram essa perspectiva ao sugerir que a turbulência tecnológica aumenta o nível de incerteza nos estágios iniciais do processo de desenvolvimento de novos serviços.

Na verdade, conforme Rijsdijk, Langerak e Hultink (2011), empresas enfrentando a turbulência tecnológica podem ter como resultado o surgimento de uma série de problemas que são dificilmente controlados e tratados. Dentre eles, vale ressaltar o encurtamento do ciclo de vida dos produtos, questão mencionada anteriormente; a diminuição das barreiras de entrada no setor; e, o aumento da existência de indústrias concorrentes (LI et al., 2008; SONG et al., 2005).

Por outro lado, ambientes incertos e turbulentos podem ajudar as organizações a conquistar certas vantagens competitivas, já que esse panorama cria uma heterogeneidade de recursos ou combinação de recursos de conhecimento nas empresas, diminuindo a habilidade da concorrência imitar a configuração apresentada em um tempo hábil (DROGE; CLAYCOMB; GERMAIN, 2003; SONG et al., 2005). Ao contrário, em ambientes relativamente previsíveis e imutáveis, os concorrentes conseguem perceber claramente os recursos valiosos para o negócio e imitá-los, até porque nessa situação o tempo não é um fator impactante (SONG et al., 2005).

Somando-se a isso, a turbulência tecnológica facilita a aprendizagem nas companhias, principalmente devido ao foco na solução de problemas e na criação de novos conhecimentos (DROGE; CLAYCOMB; GERMAIN, 2003). Paladino (2008) complementa que, em cenários de alta turbulência tecnológica, a empresa é capaz de produzir inovações que

auxiliem na busca de vantagens competitivas, pois existe o enfoque no desenvolvimento de recursos e na sua aplicação no mercado.

Zhou, Yim e Tse (2005) fortalecem essa linha de raciocínio ao defender que as organizações devem promover mais inovações em uma indústria onde a tecnologia muda rapidamente. Na verdade, os pesquisadores salientam que as empresas necessitam aumentar sua capacidade de pesquisa e desenvolvimento, a fim de aproveitar de forma mais eficiente as oportunidades que as novas tecnologias oferecem, criando produtos mais avançados (ZHOU; YIM; TSE, 2005).

Partindo desse pressuposto, a literatura demonstra que as firmas podem se beneficiar com a adoção da orientação para o empreendedorismo (LI et al., 2008; RAUCH et al., 2009). A lógica utilizada é que empresas orientadas para o empreendedorismo, em um ambiente de rápidas mudanças, com ciclos de vida de produtos e negócios mais curtos, podem constantemente buscar e aproveitar as novas oportunidades fornecidas pelo ambiente, reduzindo assim a incerteza de lucros futuros (RAUCH et al., 2009).

De fato, a premissa básica é que as organizações precisam avaliar, em um primeiro momento, a turbulência do ambiente em que elas operam, para então combinar seus recursos, capacidades e estilo empreendedor e responder a essa turbulência adequadamente (JAVALGI; HALL; CAVUSGIL, 2014). Em consonância com essa posição, Calantone, Garcia e Droge (2003) garantem que é crucial para as empresas com a orientação para o empreendedorismo tirar proveito das oportunidades que vão aparecendo no ambiente por meio da elaboração de respostas rápidas ao contexto tecnologicamente turbulento.

Como a orientação para o empreendedorismo pressupõe que as companhias estão mais dispostas a assumir riscos, a inovar e a agir de modo pró-ativo, é mais provável que, quando a turbulência tecnológica é alta, elas identifiquem e explorem as oportunidades tecnológicas advindas dessa instabilidade (CALANTONE; GARCIA; DROGE, 2003; LI et al., 2008). Li et al. (2008) inclusive estipulam que, mesmo com os riscos associados a um nível elevado de turbulência tecnológica, é razoável presumir que as empresas orientadas para o empreendedorismo prefiram importar novos conhecimentos para acelerar a comercialização de tecnologias e criar novos produtos.

Com base nisso, neste caso, espera-se que a turbulência tecnológica seja uma variável moderadora positiva na relação entre a orientação para o empreendedorismo e a performance. Mais especificamente, a ponderação formulada é que quando a turbulência tecnológica é alta, o efeito da orientação para o empreendedorismo na performance

empresarial é maior que quando a turbulência tecnológica é baixa (LI et al., 2008). Essas considerações sustentam a inserção da seguinte hipótese no modelo:

**Hipótese 6.** *A turbulência tecnológica modera positivamente a relação entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional.*

#### 2.3.1.4. Turbulência de Mercado

A turbulência de mercado, conforme Calantone, Garcia e Droge (2003), é caracterizada pelas constantes mudanças nas preferências dos clientes, nas estruturas de preço/custo e na composição da concorrência. Hult, Hurley e Knight (2004), em complemento a essa definição, enfatizam a rapidez nessas modificações nas preferências dos compradores, que envolvem ainda a abrangência nas suas necessidades e desejos, além da contínua entrada e saída de consumidores do mercado e do foco incessante na oferta de novos produtos. Neste cenário, o mercado é considerado incerto e instável (RIJSDIJK; LANGERAK; HULTINK, 2011).

Paladino (2008) argumenta que é fundamental que as empresas observem, durante períodos de baixa turbulência de mercado, seus clientes, pesquisando a evolução de suas necessidades, a fim de adquirir uma vantagem sobre os concorrentes, pois realizar esse tipo de atividade em tempos de alta turbulência é comprovadamente mais difícil. Essa lógica é corroborada por Buganza, Dell’Era e Verganti (2009) que sustentam que a turbulência ambiental dificulta a tradução da realidade em um modelo interpretativo, gerando uma lacuna entre as informações necessárias para a realização de uma tarefa e a informação que a empresa de fato possui.

Para auxiliar os gestores a lidar com níveis altos de turbulência de mercado, Buganza, Dell’Era e Verganti (2009) apresentam algumas práticas particularmente eficazes que as companhias podem adotar. Dentre elas, cabe ressaltar a realização de experimentos envolvendo clientes, o que possibilita que a empresa capture e implemente o feedback de seus consumidores nos produtos desenvolvidos; a presença de equipes formais e multifuncionais, para facilitar o tempo e a troca de informações entre departamentos; e, o emprego de uma estrutura organizacional plana, com um link direto entre a área de marketing e a área técnica, com a intenção de não retardar o processo de desenvolvimento de produtos (BUGANZA; DELL’ERA; VERGANTI, 2009).



A literatura mostra que a turbulência de mercado, por outro lado, pode favorecer as empresas. De fato, ela permite que as organizações evitem o estabelecimento de rotinas e de previsibilidade que poderiam impedir adaptações futuras (PALADINO, 2008). No que diz respeito a este assunto, Kohli e Jaworski (1990) destacam que, diante de um panorama turbulento no âmbito do mercado, as empresas devem continuamente ajustar suas ofertas, visando adequá-las às preferências dos clientes, caso contrário os produtos ofertados serão incompatíveis com as necessidades dos consumidores.

Inserindo o fenômeno da orientação para o empreendedorismo nesta equação, pode-se ressaltar o estudo de Kraus et al. (2012) que buscou averiguar se a orientação empreendedora, durante um período de considerável turbulência de mercado, poderia explicar a obtenção de uma performance empresarial superior. O raciocínio utilizado pelos autores foi de que empresas que investem nessa orientação estratégica, em uma situação de turbulência de mercado, podem manter e, até mesmo, melhorar a performance organizacional, porque elas tendem a possuir um conjunto de capacidades que permitem reagir às constantes mudanças que ocorrem no ambiente, explorando e aproveitando as novas oportunidades que surgem (KRAUS et al., 2012).

Fortalecendo esse ponto, Javalgi e Todd (2011) alegaram que novas estratégias inovadoras podem auxiliar as organizações a tirar proveito dessas oportunidades oriundas do ambiente externo. Em específico, Hult, Hurley e Knight (2004) abordaram o papel crucial da inovação quando as empresas estão enfrentando uma turbulência de mercado significativa. Segundo os pesquisadores, é fundamental que as companhias, em um ambiente onde as preferências de produtos estão constantemente mudando, compradores estão continuamente buscando novos produtos e novos compradores estão regularmente entrando no mercado, se engajem em atividades de inovação para alcançar uma performance superior (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004).

Vale ressaltar que ambientes turbulentos também exigem que as oportunidades sejam visualizadas e respondidas rapidamente, uma vez que os concorrentes podem reagir e os clientes podem mudar suas preferências novamente (ENGELLEN et al., 2014). Algumas habilidades associadas à orientação para o empreendedorismo podem fazer com que os gestores de uma empresa reformulem e interpretem os eventos resultantes da turbulência de mercado como oportunidades, e não ameaças, para transformações de modelo de negócios, crescimento e inovação (KRAUS et al., 2012). De acordo com Kraus et al. (2012), essas habilidades são: habilidade de gerenciar a incerteza, habilidade de inovar considerando

oportunidades e ameaças existentes, habilidade de antecipar a direção e a natureza da mudança no mercado e habilidade de tolerar o risco.

Estudos anteriores já identificaram o papel moderador da turbulência de mercado na relação entre o construto de orientação para o empreendedorismo e variáveis de performance organizacional (indicadores financeiros, não-financeiros e grau de internacionalização) (e.g., ENGELEN et al., 2014; JAVALGI; TODD, 2011; KRAUS et al., 2012). Logo, a expectativa, consistente com essas pesquisas, é de que quando a turbulência de mercado for alta, a orientação para o empreendedorismo irá afetar positivamente a performance da empresa (JAVALGI; TODD, 2011). Esses argumentos sustentam a inserção da seguinte hipótese no modelo:

**Hipótese 7.** *A turbulência de mercado modera positivamente a relação entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional.*

### 2.3.2. Moderadores Metodológicos

#### 2.3.2.1. Empresa de Manufatura *versus* Serviços

A literatura de marketing de serviços determina que, em comparação com produtos industriais, os serviços são menos tangíveis, menos separáveis na produção e consumo, mais heterogêneos e mais perecíveis (SONG; BENEDETTO; SONG, 2000; ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985). Dadas essas diferenças, normalmente consideradas desvantajosas, é necessário que os gestores das empresas de serviços desenvolvam uma gama de estratégias e implicações especiais para superar esses problemas e desafios (VARGO; LUSCH, 2004).

Neste cenário, pesquisadores demonstram que as organizações voltadas a serviços, principalmente durante períodos de más condições econômicas, devem focar na adoção da orientação para o empreendedorismo, a fim de manter sua performance empresarial (CHASTON, 2012). Na verdade, é argumentado que o comportamento empreendedor, em termos de propensão a riscos, pró-atividade e inovatividade, pode aumentar a capacidade da empresa de lidar de maneira bem sucedida com as características e propriedades dos serviços (KRAUS, 2013).

A orientação empreendedora pode proporcionar, por exemplo, uma maior flexibilidade e mais oportunidades para adaptar os serviços às preferências dos clientes

(KRAUS, 2013). De fato, a firma pode tornar essa adequação um ponto central na empresa para atrair e reter consumidores e, assim, buscar uma vantagem competitiva (KRAUS, 2013). Ademais, a orientação para o empreendedorismo pode contribuir, através de decisões, atitudes e comportamentos, na promoção de uma cultura com ênfase no ajuste e na inovação (KRAUS, 2013).

Apesar dessas ponderações, a questão da alta flexibilidade, isto é da alta customização, quando comparada a um contexto de manufatura, pode ser problemática (KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005; VARGO; LUSCH, 2004). Especificamente, uma maior customização em serviços implica em menores segmentos de clientes, em mais treinamento de funcionários e menos eficiência de produção que organizações manufatureiras (KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005; VARGO; LUSCH, 2004). Na realidade, maiores níveis de customização em serviços podem resultar em custos mais elevados que podem acabar dificultando e reduzindo o desempenho da empresa (KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005).

Procurando examinar essa consideração, que acaba insinuando que a correlação entre a orientação estratégica e a performance pode variar entre empresas de manufatura e de serviços, diversos trabalhos buscaram capturar o setor de operação das firmas (e.g., ANDERSON; ESHIMA, 2013; BOSO; STORY; CADOGAN, 2013; CASILLAS; MORENO; BARBERO, 2010; DELIGIANNI et al., 2016). Mais precisamente, evidências encontradas sugerem que atividades em diferentes indústrias podem afetar o impacto da orientação empreendedora no desempenho empresarial (e.g., ENGELEN et al., 2014; GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO; MUÑOZ-GALLEGO, 2009; REIS et al., 2013).

Nomeadamente, a pesquisa de Reis et al. (2013), realizada no contexto brasileiro, constatou, através da estimação de efeitos moderadores, que empresas do setor de comércio, em comparação com empresas do setor de serviços, adotam em maior proporção a orientação para o empreendedorismo para alcançar resultados de performance organizacional. Empresas focadas no segmento de serviços, por oposição, optam por estratégias mais associadas a capacidades de marketing, produto e promoção para disputar a preferência dos consumidores (REIS et al., 2013). Esses resultados fornecem suporte para a existência do papel moderador do setor (REIS et al., 2013).

De maneira semelhante, Engelen et al. (2014), ao investigarem modelos de regressão hierárquica com o controle de influências de fatores ambientais e organizacionais, observaram que a categoria de indústria de manufatura (*versus* indústria de construção, indústria de atacado, indústria de serviços e indústria varejista) apresentou um efeito com relativa

significância no desempenho, diante da orientação para o empreendedorismo, capacidade absorptiva e turbulência de mercado. Para organizações voltadas a serviços, a relação foi positiva, mas não significativa (ENGELEN et al., 2014).

Em conclusão, pode-se alegar que em empresas com uma afiliação setorial centrada em produtos físicos haja uma amplificação do impacto positivo da orientação para o empreendedorismo na performance organizacional, à medida que a implementação da postura empreendedora, de arriscar, de inovar e de iniciar ações no mercado, pode ser menos dispendiosa que em uma conjuntura de serviços, que exige revisão e adaptabilidade constante para assegurar padrões de desempenho e qualidade. A maior necessidade de execução desses processos para projetar um nível razoável de uniformidade no serviço prestado pode terminar restringindo a lucratividade das empresas de serviços.

Por conseguinte, a orientação para o empreendedorismo deve ser mais benéfica para o desempenho em organizações que atuam em indústrias manufatureiras (*versus* aquelas que atuam em indústrias de serviços). Logo, espera-se que a associação entre orientação para o empreendedorismo e performance seja mais forte em um contexto de manufatura que em um contexto de serviços. Essas considerações sustentam a inserção da seguinte hipótese no modelo:

**Hipótese 8.** *A relação entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional é mais forte em empresas do ramo de manufatura que em empresas do ramo de serviços.*

#### 2.3.2.2. País de Coleta dos Dados: Países Ocidentais *versus* Não-Ocidentais

Uma questão chave na era da globalização e da economia do conhecimento é a influência da cultura nacional, ou do efeito país, na gestão das corporações (EFRAT, 2014; HOFSTEDDE, 1983). Uma pesquisa recente sobre o tema mostrou que, mesmo com as mudanças das últimas décadas nos modelos econômicos, a cultura nacional ainda exerce um efeito considerável na capacidade das empresas inovarem (EFRAT, 2014). Na verdade, a literatura já evidenciou que a região nacional, em uma segmentação *Ásia versus América do Norte e Europa*, é um moderador crítico quando avaliados os fatores preditores do sucesso de novos produtos (EVANSCHITZKY et al., 2012).

A importância da nacionalidade, segundo Hofstede (1983), está fundamentada em três pilares: político, sociológico e psicológico. Em termos mais específicos, Hofstede (1983)

sugere que os valores simbólicos oriundos dessas três esferas acabam condicionando o comportamento e o pensamento dos cidadãos de uma determinada região. Essa lógica é apresentada pelo autor na sua definição de cultura que sustenta que a cultura é um conjunto de valores, considerados como ‘programas mentais coletivos’, que são transmitidos de uma maneira não racional para os indivíduos e que são peculiares a uma coletividade social, seja esta uma nação, uma região ou um grupo (HOFSTEDE, 1980; HOFSTEDE, 1983).

Hofstede (1980), complementarmente, descreve a cultura nacional em quatro diferentes dimensões, a saber: distância de poder (grande ou pequena), aversão à incerteza (forte ou fraca), individualismo (*versus* coletivismo) e masculinidade (*versus* feminilidade). De acordo com o pesquisador, esses quatro aspectos, com seus opostos extremos, são considerados critérios, independentes uns dos outros, que estão fortemente inseridos no processo de comparação de culturas, uma vez que possibilitam o confronto direto de sociedades distintas e a identificação de suas diferenças (HOFSTEDE, 1980; HOFSTEDE, 1983; HOFSTEDE, 2001).

A primeira das quatro dimensões é rotulada de distância de poder (HOFSTEDE, 1980). A essência desse fator remete à desigualdade humana (HOFSTEDE, 2001). Conforme Efrat (2014, p. 13), “a distância de poder mede a distribuição do poder dentro de uma sociedade em termos do grau em que seus membros esperam e aceitam a desigualdade”. Dentro das organizações, o tamanho da distância de poder é associado ao grau de centralização da autoridade e ao grau de liderança autocrática (HOFSTEDE, 1983). Empresas em países com uma pequena distância no poder, como Estados Unidos e Holanda, são mais orgânicas, descentralizadas e com uma comunicação informal entre superiores e subordinados (HOFSTEDE, 1980; SHANE, 1992).

A segunda dimensão da cultura nacional é a aversão à incerteza que está relacionada à forma com que as sociedades lidam com aspectos desconhecidos do futuro (HOFSTEDE, 2001; NAKATA; SIVAKUMAR, 1996). Membros de uma sociedade com uma forte aversão à incerteza exibem maiores níveis de ansiedade e de resistência a mudanças (EFRAT, 2014). Sociedades com uma aversão à incerteza mais fraca, ao contrário, acabam sendo mais abertas e receptivas a novas ideias, sendo tolerantes a vários tipos de comportamentos (EFRAT, 2014; NAKATA; SIVAKUMAR, 1996). Alguns países que demonstram uma fraca aversão à incerteza são a Dinamarca, a Suécia e a Irlanda (HOFSTEDE, 1983).

O terceiro elemento, denominado de individualismo (*versus* coletivismo), refere-se ao grau com que os interesses próprios de um indivíduo, em um dado grupo, prevalecem sobre os interesses do grupo (CALANTONE; HARMANCIOGLU; DROGE, 2010; EFRAT,

2014). Uma pessoa em um país com um alto individualismo, como Estados Unidos e Canadá, possui poucos laços com os demais, cuidando apenas de si mesma e de sua família imediata (HOFSTEDE, 1983; NAKATA; SIVAKUMAR, 1996). Em tais sociedades, que enfatizam a iniciativa e as realizações individuais, existe uma forte orientação para o empreendedorismo, que permite e motiva a criação de inovações (EFRAT, 2014; HOFSTEDE, 2001).

O quarto e último aspecto cultural é a masculinidade (*versus* feminilidade) que envolve a divisão de papéis na sociedade segundo o gênero (HOFSTEDE, 1983). Culturas mais masculinas valorizam prioritariamente as conquistas, a riqueza e o desempenho, enquanto que nas mais femininas se sobressaem a qualidade de vida, os relacionamentos e a ajuda aos outros (CALANTONE; HARMANCIOGLU; DROGE, 2010; HOFSTEDE, 1980). A literatura sugere que sociedades com uma maior masculinidade, onde o sucesso financeiro e o reconhecimento são mais apreciados, evidenciam maiores níveis de desenvolvimento de novos produtos e de inovações (EFRAT, 2014; NAKATA; SIVAKUMAR, 1996).

Na verdade, uma pesquisa anterior, especificando a relação entre as dimensões da cultura nacional e a atividade empreendedora, demonstrou que a probabilidade de promoção de uma forte orientação para o empreendedorismo em um país é maior em (a) culturas individualistas, (b) culturas com baixa aversão à incerteza, e (c) culturas que são, ao mesmo tempo, altamente individualistas e com baixa aversão à incerteza (MUELLER; THOMAS, 2000). O argumento baseia-se na premissa de que a orientação para o empreendedorismo deve aparecer mais frequentemente em culturas que suportam um comportamento independente, perseverante e criativo para a solução de problemas gerados por um mundo incerto e ambíguo (MUELLER; THOMAS, 2000).

Adicionalmente, o estudo de Engelen (2010) indicou que alguns mecanismos organizacionais, que sustentam a orientação para o empreendedorismo nas empresas, são contingentes à cultura nacional. Entre os componentes analisados, pode-se ressaltar a integração interfuncional, que foi manifestada mais fortemente no tipo cultural chinês, retratado por uma alta distância de poder e forte coletivismo; e, os elementos de participação e de cultura de desenvolvimento, que não só impactaram na orientação empreendedora, mas também ficaram mais evidentes no tipo cultural alemão, descrito por suas propriedades de baixa distância de poder e forte individualismo (ENGELEN, 2010).

À luz destes achados, é possível perceber a relevância de avaliar, através de modelos teóricos e trabalhos empíricos, a cultura nacional como uma importante variável moderadora na determinação dos resultados de performance da orientação para o empreendedorismo. De fato, Engelen (2010) sugeriu, em seu artigo, que pesquisas futuras na área de

empreendedorismo devem considerar tanto o contexto ocidental, como o da Alemanha, quanto o contexto oriental, como o da China, para que seja apropriadamente detectada a dependência da atmosfera nacional e para que seja aceitável uma comparação entre culturas opostas.

Sendo assim, a presente tese fundamenta-se na classificação que estabelece uma divisão entre os países ocidentais, como Estados Unidos, Reino Unido, Holanda e Suécia, e os países não-ocidentais, como Japão, Taiwan e Coreia (e.g., CALANTONE; HARMANCIOGLU; DROGE, 2010; RUBERA; KIRCA, 2012). Vale lembrar que, com base na concepção de Hofstede (1983), países ocidentais são normalmente considerados altamente individualistas, com baixa distância de poder, fraca aversão à incerteza e relativamente baixa masculinidade, enquanto que países não-ocidentais mostram alta coletividade, alta distância de poder, forte aversão à incerteza e alta masculinidade.

Essa caracterização, em conjunto com o embasamento proveniente das produções científicas mencionadas, permite propor que a orientação para o empreendedorismo leve a uma melhor performance em países ocidentais que em países não-ocidentais. Em outras palavras, espera-se que em uma cultura ocidental, onde o alto individualismo e a fraca aversão à incerteza prevalecem, a relação entre a orientação para o empreendedorismo e o desempenho empresarial seja mais forte que em uma cultura não-ocidental, que prioriza a coletividade e a forte aversão à incerteza. Essas ponderações sustentam a inserção da seguinte hipótese no modelo:

**Hipótese 9.** *A relação entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional é mais forte em países ocidentais que em países não-ocidentais.*

### 2.3.2.3. Medida de Performance Objetiva *versus* Subjetiva

A performance organizacional, de acordo com Venkatraman e Ramanujam (1986), é uma temática recorrente na maioria dos ramos da administração, sendo um conceito de grande interesse tanto para pesquisadores acadêmicos quanto para gestores em exercício. Mesmo com a reconhecida importância do assunto, uma atenção mais detalhada ao seu tratamento em um contexto empírico, principalmente no que tange a sua conceituação e mensuração, ainda é necessária (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). Segundo Murphy, Trailer e Hill (1996), a operacionalização adequada da performance empresarial é um aspecto determinante

e crítico para as pesquisas de empreendedorismo, pois sem uma mensuração apropriada o desenvolvimento de teorias e de contribuições práticas fica comprometido.

Neste sentido, a literatura evidencia a relevância de observar a natureza multidimensional do construto de performance, especialmente ao analisar a relação entre orientação para o empreendedorismo e performance (LUMPKIN; DESS, 1996). Essa relevância está embasada na descoberta de que a escolha dos indicadores para mensurar a variável de performance pode influenciar diretamente nos resultados da relação entre orientação para o empreendedorismo e performance (KRAUS et al., 2012; LUMPKIN; DESS, 1996). Seguindo esse raciocínio, é razoável presumir que a orientação para o empreendedorismo pode, por vezes, causar um efeito positivo em uma determinada dimensão da performance e um efeito negativo em outra (LUMPKIN; DESS, 1996).

A produção empírica na área reporta uma vasta diversidade de indicadores de performance e uma série de critérios de classificação, o que constitui uma fonte adicional de heterogeneidade metodológica (GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO, 2005; RAUCH et al., 2009). Neste estudo, em particular, foi considerada a abordagem de moderação, para auxiliar a explicar os resultados discrepantes da relação orientação para o empreendedorismo e desempenho, que distingue as medidas de performance organizacional em medidas objetivas e medidas subjetivas (e.g., EVANSCHITZKY et al., 2012; KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005).

As medidas de avaliação subjetivas da performance envolvem a percepção e o julgamento interno ou externo do respondente (GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO, 2005; KEH; NGUYEN; NG, 2007). Normalmente, elas abrangem indicadores financeiros, como lucro ou vendas, e indicadores operacionais, como qualidade e participação de mercado (GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO, 2005). As medidas objetivas, por outro lado, referem-se a indicadores de performance imparcialmente quantificados que são geralmente financeiros e obtidos diretamente nas organizações ou através de fontes secundárias (GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO, 2005).

Vale ressaltar que alguns trabalhos anteriores encontraram consistência entre medidas subjetivas e objetivas de performance empresarial (e.g., COVIN; SLEVIN; SCHULTZ, 1994; DESS; ROBINSON, 1984; PERIN; SAMPAIO, 1999; VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1987). Todavia, eles também sinalizaram a constatação de alguns pontos de divergência entre as abordagens (GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO, 2005). Em particular, foi verificado que diferentes indicadores de performance (objetivos *versus*



subjetivos) podem produzir correlações de diferentes magnitudes entre variáveis (e.g., EVANSCHITZKY et al., 2012; KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005).

Kirca, Jayachandran e Bearden (2005), mais especificamente, revelaram que medidas subjetivas de performance geram correlações maiores entre a orientação para mercado e o desempenho empresarial que as correlações advindas de medidas objetivas. Em caráter similar, Evanschitzky et al. (2012) manifestaram que o efeito do apoio da alta administração no sucesso de novos produtos é mais forte quando são utilizados critérios de performance subjetivos que quando são utilizados critérios de performance objetivos. Em linhas gerais, medidas subjetivas de performance parecem ser mais flexíveis e confiáveis que medidas objetivas, dando credibilidade à pesquisa e facilitando a comparação entre empresas (GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO, 2005).

Dadas estas constatações, pode-se alegar que, de fato, diferentes definições e medidas de performance organizacional podem capturar diferentes particularidades desse construto e, como consequência, a relação entre orientação para o empreendedorismo e performance pode variar entre abordagens. Na verdade, a suposição é de que a força da relação entre orientação para o empreendedorismo e performance empresarial é maior quando avaliados critérios subjetivos de performance (e.g., GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO, 2005; KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005). Essas considerações sustentam a inserção da seguinte hipótese no modelo:

**Hipótese 10.** *A relação entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional é mais forte para medidas subjetivas de performance que para medidas objetivas.*

#### 2.3.2.4. Medida de Performance com Um *versus* Múltiplos Itens

A potencial moderação do número de itens (um *versus* múltiplos) da escala de performance já foi trabalhada em alguns estudos de meta-análise anteriores (e.g., CALANTONE; HARMANCIOGLU; DROGE, 2010; EVANSCHITZKY et al., 2012; KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005). A justificativa para tal proposição de moderação reside na sugestão apresentada por Venkatraman e Ramanujam (1986) que postula que a perspectiva da dimensionalidade (unidimensional *versus* multidimensional) do construto de performance empresarial é particularmente importante quando analisados relacionamentos entre variáveis.

Na realidade, pesquisas da área demonstraram a importância da utilização de medidas múltiplas de performance, declarando que a mensuração do construto tende a ser melhor e mais apurada quando são levados em consideração mais de um indicador e mais de uma dimensão de performance (MURPHY; TRAILER; HILL, 1996; VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). O emprego de dimensões únicas de desempenho é insuficiente para traçar conclusões adequadas sobre os resultados de performance e suas fontes (MURPHY; TRAILER; HILL, 1996). Da mesma maneira, medidas de performance com somente um item estão sujeitas à incerteza e à ambiguidade (MURPHY; TRAILER; HILL, 1996).

Por isso, os resultados do trabalho de Evanschitzky et al. (2012) apontaram que os efeitos de determinados preditores no sucesso de novos produtos são mais fortes para medidas com múltiplos itens que para medidas com itens únicos. Partindo desse pressuposto, é esperado que correlações mais fortes entre orientação para o empreendedorismo e performance empresarial estejam associadas ao uso de medidas de performance com múltiplos itens, pois medidas com múltiplos itens são mais capazes de captar as várias facetas de construtos complexos (KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005). Esses argumentos sustentam a inserção da seguinte hipótese no modelo:

**Hipótese 11.** *A relação entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional é mais forte para medidas de performance com múltiplos itens que para medidas com um único item.*

#### 2.3.2.5. Medida de Performance Baseada em Custo *versus* Baseada na Receita

Outra classificação pertinente sistematiza a performance organizacional em medidas de desempenho baseadas em custos, que consistem em mensurar a performance após a contabilização dos custos de implementação de uma estratégia, *versus* medidas de desempenho baseadas na receita, que não consideram o custo de implementação de uma estratégia (KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005). Exemplos de medidas baseadas em custos são referentes ao lucro e à produtividade, já as baseadas na receita refletem aspectos como vendas e participação de mercado (KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005; NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995; SONG et al., 2008).

É interessante notar que os resultados do estudo de Boso, Story e Cadogan (2013) revelaram que, embora a orientação para o empreendedorismo explique a performance de vendas e de lucro em um contexto de uma economia emergente, o custo de investir nessa

orientação estratégica, no seu desenvolvimento e na sua implementação em uma sociedade menos desenvolvida pode ser relativamente alto e prejudicial ao desempenho empresarial, à medida que envolve tempo e que não é necessariamente um processo fácil e intuitivo. Zahra e Garvis (2000) fortaleceram essa teoria ao argumentar que o alto custo dessa estratégia de empreendedorismo pode reduzir os lucros das organizações.

Somando-se a isso, Covin, Green e Slevin (2006) sustentaram que modelos de pesquisa focados na orientação para o empreendedorismo e em suas consequências devem apoiar-se em uma variável de performance associada a vendas. Essa lógica teve seu alicerce na discussão estabelecida por Lumpkin e Dess (1996). Os pesquisadores, em síntese, estipularam que a orientação para o empreendedorismo é essencialmente uma orientação para o crescimento e para a expansão da empresa e, por esse motivo, o desempenho deve ser especificado em termos de crescimento de vendas, por exemplo (COVIN; GREEN; SLEVIN, 2006; LUMPKIN; DESS, 1996).

Em outras palavras, Covin, Green e Slevin (2006) ressaltaram que a orientação para o empreendedorismo é mais consistente com critérios de performance que enfatizam a eficácia e o sucesso da organização, uma vez que analisam a tradução das atividades empreendedoras em trajetórias de crescimento. Desse modo, é proposto que o impacto da orientação para o empreendedorismo em medidas de desempenho baseadas na receita seja mais forte que o impacto em medidas de desempenho baseadas em custos. Essas ponderações sustentam a inserção da seguinte hipótese no modelo:

**Hipótese 12.** *A relação entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional é mais forte para medidas de performance baseadas na receita que para medidas baseadas em custos.*

#### 2.3.2.6. Medida de Orientação para o Empreendedorismo Baseada na Escala de Miller/Covin e Slevin (1989) *versus* Baseada na Escala de Lumpkin e Dess (1996)

A orientação para o empreendedorismo tem sido conceituada de várias maneiras, o que tem gerado uma série de debates acadêmicos no que diz respeito à natureza do construto, sua dimensionalidade, à interdependência de suas dimensões, à natureza das dimensões e à relação teórica do construto com seus antecedentes e consequentes (COVIN; WALES, 2012; GEORGE; MARINO, 2011; LYON; LUMPKIN; DESS, 2000). Essas variações, além de produzirem uma fragmentação na literatura do campo, podem explicar os diferentes achados

relativos aos efeitos da orientação para o empreendedorismo na performance (RAUCH et al., 2009; WALES; GUPTA; MOUSA, 2013).

Para auxiliar a esclarecer esse problema, foi investigado nesta tese o papel moderador, na relação entre a orientação para o empreendedorismo e a performance organizacional, das duas medidas de orientação para o empreendedorismo mais empregadas na área de estratégia e de empreendedorismo (COVIN; WALES, 2012; RAUCH et al., 2009; WALES; GUPTA; MOUSA, 2013): (i) medida de orientação para o empreendedorismo baseada na escala de Miller/Covin e Slevin (1989) e (ii) medida de orientação para o empreendedorismo baseada na escala de Lumpkin e Dess (1996). Cada uma dessas perspectivas será analisada e explorada nos próximos parágrafos.

A abordagem do construto introduzida por Miller (1983) e desenvolvida posteriormente por Covin e Slevin (1989) é considerada a conceituação mais aceita do que significa para uma empresa ser empreendedora (GEORGE; MARINO, 2011). De fato, o trabalho de Miller (1983), mesmo ainda não utilizando em suas escritas iniciais o termo de orientação para o empreendedorismo, enfatizou que o empreendedorismo deve ser tratado como um conceito composto simultaneamente por comportamentos organizacionais vinculados à inovatividade, à propensão a riscos e à pró-atividade (COVIN; WALES, 2012; MILLER, 1983).

Com base na concepção do pesquisador, esses três elementos devem covariar positivamente para que o fenômeno da orientação para o empreendedorismo se manifeste (COVIN; WALES, 2012). Em outras palavras, todos os três componentes – inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade – devem necessariamente estar presentes para que uma companhia possa ser fundamentalmente considerada empreendedora (GEORGE; MARINO, 2011; MILLER, 1983). De acordo com Miller (1983), é razoável focar nessa combinação de dimensões, já que todas as ações oriundas dessas características são essenciais para o crescimento e para o desenvolvimento do empreendedorismo em uma empresa.

A fim de operacionalizar o construto conforme discutido por Miller (1983), Covin e Slevin (1989) instituíram uma escala de nove itens para mensurar a orientação para o empreendedorismo, considerando a inovatividade, a propensão a riscos e a pró-atividade (ANEXO A). O instrumento não só criou indicadores originais, como também adaptou indicadores específicos de escalas existentes, baseando-se, por exemplo, no estudo de Miller e Friesen (1982). A escala resultante, nomeadamente escala de Miller/Covin e Slevin (1989), passou então a ser largamente adotada pela comunidade acadêmica para operacionalização da orientação para o empreendedorismo (RAUCH et al., 2009).

Lumpkin e Dess (1996), por sua vez, identificaram outras duas dimensões como componentes adicionais do construto de orientação para o empreendedorismo, a agressividade competitiva e a autonomia. Na percepção dos autores, ao contrário da visão de Miller (1983), a orientação para o empreendedorismo não exige da organização empreendedora uma ênfase em uma ou em um conjunto de dimensões (COVIN; WALES, 2012). Na verdade, para os pesquisadores, as dimensões que capturam a essência da orientação para o empreendedorismo não precisam covariar forte e positivamente para que se alegue a existência dessa postura estratégica (COVIN; WALES, 2012; LUMPKIN; DESS, 1996).

Em termos mais específicos, nessa perspectiva, a orientação para o empreendedorismo pode ser compreendida como um fenômeno multidimensional, cujos componentes podem ser interpretados como preditores independentes (WALES; GUPTA; MOUSA, 2013). Lumpkin e Dess (1996), dessa maneira, declararam que, mesmo que organizações com a orientação para o empreendedorismo possam exibir traços das cinco características apresentadas, a operacionalização de apenas uma, dependendo do ambiente externo e de variáveis estruturais internas, pode ser suficiente para uma nova entrada no mercado ser bem sucedida.

É imperativo, contudo, atentar para a importância de, ao analisar a relação entre orientação para o empreendedorismo e performance, observar a utilização de métodos e atributos semelhantes para a operacionalização da orientação para o empreendedorismo (ANDERSÉN, 2010). Diversas publicações recentes levaram em conta essa constatação e empregaram a escala de Miller/Covin e Slevin (1989), que traduz a conceituação e a medição da orientação para o empreendedorismo segundo Miller (1983) e reflete de forma consistente a manifestação do fenômeno (ANDERSÉN, 2010; COVIN; WALES, 2012; RAUCH et al., 2009; WALES; GUPTA; MOUSA, 2013).

Outro ponto relevante é que a escala de Miller/Covin e Slevin (1989) incorpora itens que retratam não só atitudes dos diretores ou executivos das empresas, mas também condutas organizacionais (COVIN; LUMPKIN, 2011; MILLER, 2011). Por esse motivo, a forma de mensuração da escala, que engloba uma combinação de ambos estilos de indicadores, está de acordo com a definição de orientação para o empreendedorismo que reconhece o construto como um atributo empresarial identificado através da exibição de padrões sustentáveis de comportamento empreendedor (COVIN; LUMPKIN, 2011; MILLER, 2011).

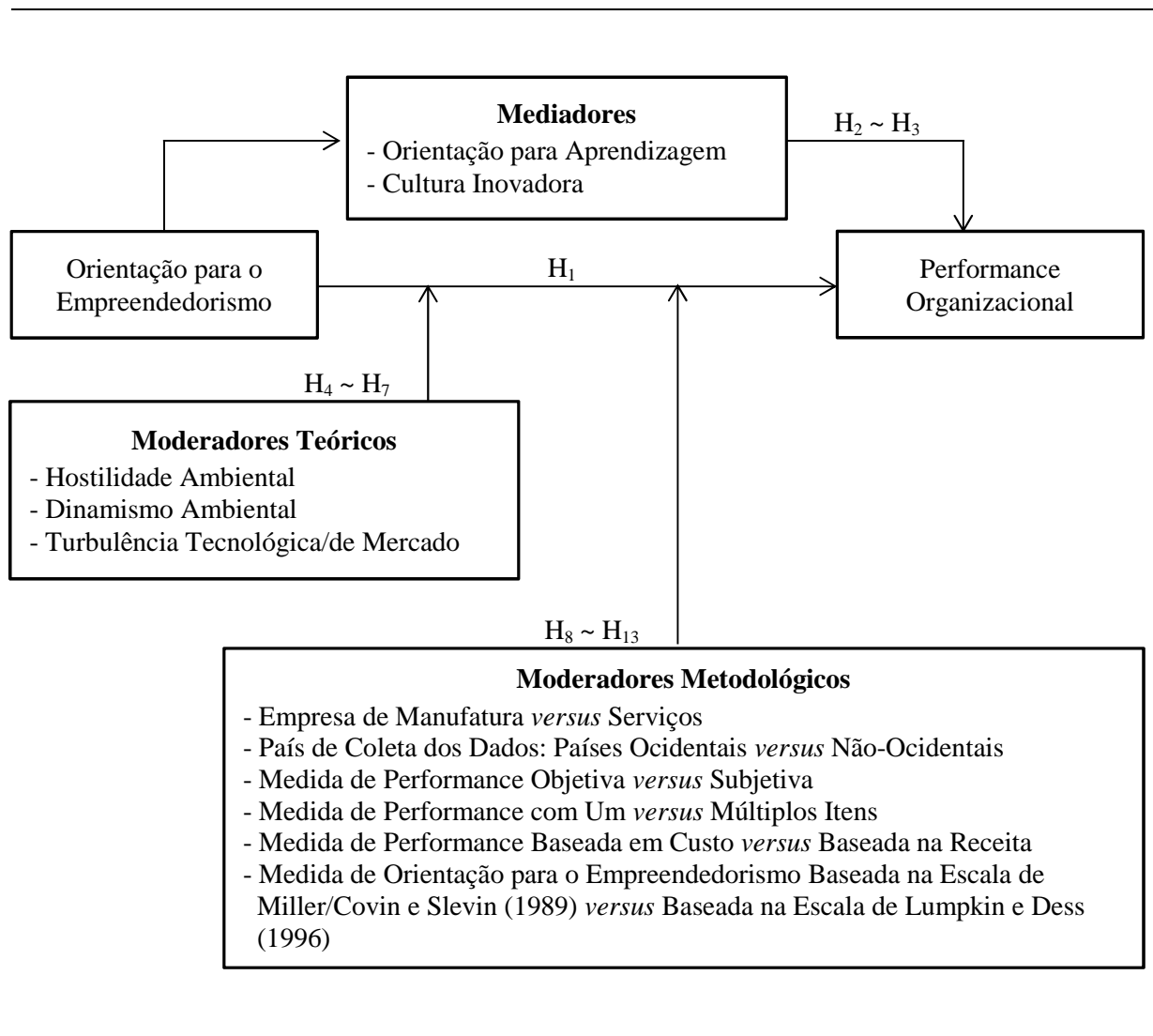
Em resumo, a literatura evidencia que a escala de Miller/Covin e Slevin (1989) é uma abordagem metodologicamente defensável para avaliar a orientação para o empreendedorismo como inicialmente proposta por Miller (1983). Assim, é sugerido que,

quando são utilizadas medidas de orientação para o empreendedorismo vinculadas à escala de Miller/Covin e Slevin (1989), o efeito da orientação para o empreendedorismo na performance empresarial é maior que quando são utilizadas medidas de orientação para o empreendedorismo associadas à escala de Lumpkin e Dess (1996). Esses argumentos sustentam a inserção da seguinte hipótese no modelo:

**Hipótese 13.** *A relação entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional é mais forte para medidas de orientação para o empreendedorismo baseadas na escala de Miller/Covin e Slevin (1989) que para medidas baseadas na escala de Lumpkin e Dess (1996).*

A Figura 1 mostra o modelo conceitual desta meta-análise que sintetiza as hipóteses formuladas anteriormente.

Figura 1 – Modelo Conceitual da Meta-Análise



Fonte: A autora (2016).

### 3. MÉTODO

O método utilizado para o desenvolvimento do presente estudo e consecução de seus objetivos foi estruturado a partir das orientações de Hunter e Schmidt (2004), Rosenthal (1991) e Lipsey e Wilson (2001). A abordagem empregada foi a da meta-análise que busca resumir e integrar, através de técnicas estatísticas, resultados de uma série de estudos (BORENSTEIN et al., 2009; HUNTER; SCHMIDT, 2004).

Tendo em vista a importância dos procedimentos metodológicos para esta tese, optou-se por dividir este capítulo em quatro momentos distintos: (1) definição do método da meta-análise, suas etapas de execução e sua evolução; (2) descrição do processo de identificação de estudos; (3) apresentação do processo de codificação e operacionalização das variáveis trabalhadas; e, (4) explicação dos procedimentos meta-analíticos para análise dos dados.

#### 3.1. META-ANÁLISE

A técnica da meta-análise foi assim denominada no ramo da psicologia por Gene V. Glass em 1976 (HUNTER; SCHMIDT, 2004; LIPSEY; WILSON, 2001; ROSENTHAL, 1991). Na verdade, o trabalho de Glass buscou essa metodologia para avaliar muitos estudos sobre psicoterapia que, na época, tinham produzido uma variedade significativa de resultados controversos (LIPSEY; WILSON, 2001). Assim, Glass empregou a meta-análise como abordagem para resumir e descrever os trabalhos de pesquisa dessa literatura específica (HUNTER; SCHMIDT, 2004).

Inicialmente, o método foi desacreditado e criticado por diversos colegas, sendo posteriormente aceito e implementado em diversas áreas do conhecimento, como na medicina, educação, ecologia, criminologia, administração, entre outras (BORENSTEIN et al., 2009; LIPSEY; WILSON, 2001; ROSENTHAL, 1991). De fato, nas décadas seguintes à introdução da meta-análise, sua utilização aumentou exponencialmente, principalmente no campo das ciências sociais (CARD, 2012).

De acordo com Lipsey e Wilson (2001), o crescimento de pesquisas conduzindo meta-análises proporcionou muitos avanços na própria técnica, que representa uma abordagem poderosa para síntese da literatura empírica existente, contribuindo com o progresso da ciência. Por essa razão, os pesquisadores precisam compreender a meta-análise adequadamente (CARD, 2012).



### 3.1.1. Definição de Meta-Análise

Conforme mencionado anteriormente, Glass foi o pioneiro na classificação da meta-análise. Para o autor, “a meta-análise refere-se à análise das análises” (GLASS, 1976, p. 3). Glass (1976) complementa que a meta-análise implica na análise estatística de uma grande coleção de resultados de estudos individuais com o propósito de integrar seus achados científicos. Segundo Glass (1976), a meta-análise é, na verdade, uma alternativa rigorosa às pesquisas do tipo narrativas.

A meta-análise, em comparação com as revisões de pesquisa narrativas, onde a amostra dos estudos analisados é baseada em uma escolha não articulada e subjetiva do pesquisador, é ponderada como menos tendenciosa, uma vez que todas as decisões atendem a parâmetros específicos que são compartilhados publicamente (BORENSTEIN et al., 2009; CARD, 2012; DECOSTER, 2009). Somando-se a isso, as revisões narrativas não são adequadas para analisar o efeito de variáveis moderadoras, pois o processo que o pesquisador utiliza para traçar conclusões é desconhecido (CARD, 2012; DECOSTER, 2009).

De modo geral, a meta-análise, também denominada de síntese de pesquisa quantitativa, é um método estabelecido e poderoso para comparar os resultados empíricos provenientes da literatura e descobrir, de forma sistemática, novos conhecimentos que não poderiam ser deduzidos de trabalhos individuais (CARD, 2012; HUNTER; SCHMIDT, 2004; ROSENBUSCH; BRINCKMANN; BAUSCH, 2011). Neste sentido, cabe destacar a proximidade entre os conceitos de revisão sistemática e meta-análise (BORENSTEIN et al., 2009; MOHER et al., 2009).

A revisão sistemática pode ser definida como uma revisão que se utiliza de métodos sistemáticos, isto é, de um conjunto claro de regras para identificação, seleção e avaliação crítica de pesquisas relevantes, visando coletar e analisar os dados dos estudos incluídos na revisão (BORENSTEIN et al., 2009; MOHER et al., 2009). A revisão sistemática pode ou não empregar métodos estatísticos para síntese dos resultados dos trabalhos selecionados (MOHER et al., 2009). Quando técnicas estatísticas são implementadas na revisão sistemática, ela é considerada uma meta-análise (BORENSTEIN et al., 2009; MOHER et al., 2009). Na meta-análise, o quesito estatístico fornece um *framework* transparente, objetivo e replicável (BORENSTEIN et al., 2009).

Segundo DeCoster (2009), outro fator importante da meta-análise é que ela normalmente é centrada na relação entre uma variável explicativa (variável independente) e uma variável de resposta (variável dependente). Assim, são selecionados estudos anteriores

que investigaram esse efeito, de X em Y, sob uma ampla gama de circunstâncias (DECOSTER, 2009). Dessa forma, a meta-análise ajuda a determinar a força do efeito global dessa relação e permite identificar situações em que esse efeito pode ser mais forte e mais fraco – ou seja, a existência de moderadores (DECOSTER, 2009; ROSENBUSCH; BRINCKMANN; BAUSCH, 2011).

Para Rosenthal (1991), essa é uma das vantagens mais significativas da meta-análise: a capacidade de determinar fatores adicionais associados às duas variáveis principais que podem afetar a magnitude dessa relação. A avaliação de potenciais moderadores, no caso, poderia permanecer desconhecida se outras abordagens de síntese de pesquisa fossem utilizadas, como, por exemplo, com o emprego da revisão narrativa (LIPSEY; WILSON, 2001; ROSENTHAL, 1991).

Apesar da reconhecida utilidade da meta-análise, existem algumas questões críticas no que se refere a sua metodologia. A primeira dificuldade relevante nesse âmbito consiste na quantidade de esforço e conhecimento que a técnica exige, já que consome mais tempo que revisões qualitativas e requer um maior nível de informações específicas pela aplicação de análises estatísticas (LIPSEY; WILSON, 2001).

Outro ponto problemático é a variabilidade da qualidade de estudos e achados na mesma meta-análise (LIPSEY; WILSON, 2001; LOVATTO et al., 2007). Essa dificuldade está diretamente vinculada ao fato de que as relações existentes entre duas variáveis e seus tratamentos não são os mesmos dentro de um determinado grupo de trabalhos (LOVATTO et al., 2007). De forma semelhante, não existem estudos perfeitos, visto que todos contêm algum tipo de erro ou fator distorcendo os resultados (HUNTER; SCHMIDT, 2004). Neste sentido, fica evidente que o pesquisador da meta-análise deve manter critérios metodológicos de inclusão na amostra altamente rigorosos, especificados e estruturados, para que estudos relevantes sejam selecionados e posteriormente analisados (LIPSEY; WILSON, 2001).

Seguindo essa linha, Lipsey e Wilson (2001) citam que, para uma realização adequada, a meta-análise deva incluir: (1) apenas estudos empíricos; (2) somente trabalhos de pesquisa que produzam achados quantitativos, com mensurações e estatísticas quantitativas; (3) estatísticas apresentadas nos relatórios ou artigos publicados – uma vez que normalmente não se tem acesso ao conjunto completo e original de dados; (4) resultados que possam ser conceitualmente comparados e configurados estatisticamente de modo parecido; e, (5) estudos que descrevam metodologias e formas estatísticas similares. A seção seguinte comenta os passos indispensáveis para condução do método da meta-análise.

### 3.1.2. Etapas para Execução da Meta-Análise

As principais etapas de uma meta-análise, baseadas nas recomendações de Lipsey e Wilson (2001), DeCoster (2009), Hunter e Schmidt (2004) e Card (2012), são:

(1) Definição da relação teórica de interesse.

Neste primeiro momento, é importante delimitar cuidadosamente o tópico a ser investigado e a questão de pesquisa a ser respondida (LIPSEY; WILSON, 2001). Inicialmente, cabe determinar quais construtos teóricos serão utilizados e quais serão as variáveis independentes e dependentes (DECOSTER, 2009). Em outras palavras, é aqui que deve ser identificado o tema do trabalho, a relevância da meta-análise e a lacuna teórica que será tratada.

Para seleção dessa temática devem ser considerados alguns fatores, dentre eles a disponibilidade de uma literatura significativa, com informações quantitativas e que o assunto apresente uma contribuição original para a comunidade acadêmica e gerencial (DECOSTER, 2009). Todos esses pontos foram explorados no capítulo 1 do presente documento.

Vale retomar, contudo, que a relação central desta tese é entre a orientação para o empreendedorismo e a performance organizacional. Mais especificamente, as questões de pesquisa que se buscou responder foram as seguintes:

- a) Qual a relação entre a orientação para o empreendedorismo e a performance organizacional?
- b) Qual o nível de mediação da orientação para aprendizagem e da cultura inovadora na relação entre a orientação para o empreendedorismo e a performance organizacional?
- c) Qual o nível de moderação das variáveis teóricas (ex. hostilidade ambiental) e metodológicas (ex. empresa de manufatura *versus* serviços) na relação entre a orientação para o empreendedorismo e a performance organizacional?

(2) Coleta da população de estudos que fornecem dados sobre essa relação.

Após a articulação das questões de pesquisa, o próximo passo é a busca de estudos que forneçam as informações necessárias para responder os questionamentos estabelecidos (CARD, 2012). Então, a população-alvo da síntese deve ser demarcada dentro de limites

especiais, a fim de que sejam selecionados estudos que examinem o mesmo fenômeno (DECOSTER, 2009).

Nessa fase, é definido o conjunto específico de critérios de inclusão e exclusão que as pesquisas devem atender para serem incluídas na meta-análise (DECOSTER, 2009; LIPSEY; WILSON, 2001). Depois de fixar esses critérios de elegibilidade, deve-se partir para a localização e recuperação de todos os estudos da literatura dentro desses limites, de modo que se obtenha uma amostra representativa e imparcial (CARD, 2012; DECOSTER, 2009).

Assim, é sugerido que sejam realizadas buscas com palavras-chave em bases de dados eletrônicas especializadas na área da pesquisa; investigações manuais nos volumes de *journals* importantes; exames das referências das publicações relevantes, para a localização de estudos adicionais; visando o mesmo propósito, análise de artigos posteriores que citam essas publicações em suas referências; para a obtenção de trabalhos não publicados, cabe a busca em bases de dados mais abrangentes e a análise de estudos apresentados em conferências acadêmicas (CARD, 2012; DECOSTER, 2009; EVANSCHITZKY et al., 2012; LIPSEY; WILSON, 2001).

Esse processo é aprofundado no item 3.2.

### (3) Codificação dos estudos e cálculo dos *effect sizes*.

Essa etapa pressupõe que, de posse da amostra de estudos, é necessário codificar as características dos trabalhos e calcular os *effect sizes* (DECOSTER, 2009). Card (2012), neste sentido, sugere que sejam incluídas, isto é, codificadas, informações que consideram as questões de pesquisa de interesse e as informações específicas dos trabalhos, como características da amostra, características de mensuração e a própria qualidade do estudo.

Segundo DeCoster (2009), ainda é importante codificar as variáveis moderadoras, a referência do artigo, questões relativas às estatísticas e cálculos do trabalho e o *effect size*. De acordo com Lipsey e Wilson (2001), o *effect size* é um conceito central na meta-análise, pois é a estatística que engloba informações referentes à direção e/ou magnitude dos achados quantitativos da pesquisa.

Em linhas gerais, o *effect size* é baseado na lógica da padronização (LIPSEY; WILSON, 2001). Em outras palavras, ele produz uma estatística padronizada dos resultados dos estudos que permite que os valores numéricos resultantes possam ser interpretados e comparados de forma consistente entre todos os trabalhos analisados (LIPSEY; WILSON, 2001).

Esse índice de direção e magnitude relacionado à associação entre duas variáveis pode ser representado de diferentes maneiras (CARD, 2012). O *effect size* mais utilizado, todavia, é o coeficiente da correlação de Pearson ( $r$ ), que mensura a relação linear entre duas variáveis métricas (DECOSTER, 2009; HAIR et al., 2007). O coeficiente  $r$  varia de -1,00 a +1,00, com o zero indicando a não existência de associação entre duas variáveis (DECOSTER, 2009; HAIR et al., 2007). Quanto maior o valor de  $r$ , mais forte a ligação entre as variáveis (HAIR et al., 2007).

É importante salientar que normalmente cada estudo da amostra contribui com um único caso para o conjunto de dados meta-analíticos (DECOSTER, 2009). Na verdade, quando são levadas em consideração variáveis moderadoras de diferentes níveis, é preciso introduzir múltiplos casos de um mesmo estudo, o que requer uma maior atenção do pesquisador no tratamento e codificação dos dados (DECOSTER, 2009).

Visando facilitar a análise, cada relação proposta foi incluída no banco de dados de forma independente. Além disso, foram codificadas as seguintes informações: ano do estudo, país de origem da coleta, tamanho da amostra, forma de coleta, tipo de pesquisa, tipo de respondente, escalas, confiabilidade de cada variável, tipo de mensuração, entre outras.

#### (4) Exame da distribuição de *effect sizes* e análise do impacto de variáveis moderadoras.

Dando continuidade à meta-análise, nesta fase ocorre a análise dos *effect sizes* e a verificação das moderações. Inicialmente, deve-se descrever a distribuição geral dos *effect sizes* na amostra de estudos (DECOSTER, 2009). Em termos mais específicos, é preciso expor a distribuição real das correlações entre uma dada variável independente e uma variável dependente (HUNTER; SCHMIDT, 2004). Algumas formas de reportar essa distribuição remetem ao exame do centro de distribuição, à forma geral da distribuição e aos seus desvios significativos (DECOSTER, 2009). Representações estatísticas dessa distribuição de *effect sizes* também são pertinentes, como, por exemplo, através de mínimo, máximo e mediana (DECOSTER, 2009).

Lipsey e Wilson (2001) destacam uma série de passos para a análise da distribuição de *effect sizes*. São eles: (a) criar um conjunto independente de *effect sizes* significativos; (b) computar sua média ponderada, considerando como peso a variância invertida; (c) determinar o intervalo de confiança para a média; e, (d) testar a homogeneidade da distribuição (LIPSEY; WILSON, 2001). Cabe salientar que, antes dessa análise de distribuição, os *effect sizes* devem ser ajustados para erros e vieses (LIPSEY; WILSON, 2001).

Mais especificamente, Hunter e Schmidt (2004) ressaltam a importância da correção dos *effect sizes* pelo erro de amostragem e pelo erro de mensuração. Enquanto que o primeiro é determinado principalmente pelo tamanho da amostra, o segundo é um erro de medição aleatório que aponta a falta de confiabilidade da medida (HUNTER; SCHMIDT, 2004). Esses ajustes devem ser realizados separadamente. Desse modo, o *effect size* é calculado, em um primeiro momento, com a ponderação da variância invertida e, em seguida, com o peso da variância invertida ajustado pelo erro de mensuração (LIPSEY; WILSON, 2001).

Quanto ao intervalo de confiança, é pertinente destacar sua relevância por indicar o intervalo dentro do qual é provável que a média da população esteja, conforme os dados observados (LIPSEY; WILSON, 2001). Um intervalo de confiança de 95% mostra se a relação entre variáveis varia significativamente de zero, pois se o intervalo de confiança não incluir o zero, então a média do *effect size* é estatisticamente significativa (LIPSEY; WILSON, 2001; ROSENBUSCH; BRINCKMANN; BAUSCH, 2011).

Na sequência, é executado o teste de homogeneidade da distribuição de *effect sizes* (LIPSEY; WILSON, 2001). O teste é realizado levando em consideração as hipóteses:

$H_0$ : A distribuição de *effect sizes* não é heterogênea.

$H_1$ : A distribuição de *effect sizes* é heterogênea.

Em linhas gerais, um teste que rejeita a hipótese nula de homogeneidade indica que a variabilidade de *effect sizes* é maior do que a esperada pelo erro de amostragem, uma vez que na distribuição homogênea um *effect size* individual difere da média da população apenas pelo erro amostral (LIPSEY; WILSON, 2001). No caso de heterogeneidade, as diferenças entre *effect sizes* possuem outra origem, além do erro de amostragem, que podem estar vinculadas a fatores moderadores como, por exemplo, diferentes características dos estudos (DECOSTER, 2009; LIPSEY; WILSON, 2001).

A fórmula utilizada para esse cálculo, segundo Lipsey e Wilson (2001), é a seguinte:

$$Q = \left( \sum w_i ES_i^2 \right) - \frac{(\sum w_i ES_i)^2}{\sum w_i}$$

Onde:

$ES_i$  é o *effect size* individual com  $i$  variando de 1 a  $k$  (número de *effect sizes*); e,  
 $w_i$  é o peso individual para  $ES_i$ .

Como citado anteriormente, uma distribuição de *effect sizes* heterogênea pode servir de base para a exploração de variáveis moderadoras (CARD, 2012; DECOSTER, 2009; LIPSEY; WILSON, 2001). De maneira geral, o objetivo da análise do impacto de variáveis moderadoras é identificar outros fatores que podem estar significativamente relacionados aos *effect sizes* (CARD, 2012; DECOSTER, 2009). Em termos mais específicos, a análise de moderação em uma meta-análise torna possível que o pesquisador investigue se a associação entre X e Y (*effect size*) varia de forma consistente a partir de diferentes níveis de um moderador (CARD, 2012).

Quando se está trabalhando com moderadores contínuos, pode-se testar a existência de uma variação linear do *effect size* com o moderador contínuo, ou seja, se o moderador sistematicamente se relaciona com a associação entre X e Y (CARD, 2012; DECOSTER, 2009). Para tanto, o teste de moderação deve envolver uma regressão ponderada (pelo peso da variância inversa) dos *effect sizes* da variável dependente sobre o moderador contínuo (variável independente) (CARD, 2012).

Em análises mais complexas, deve-se realizar a regressão múltipla (CARD, 2012; DECOSTER, 2009). Essa abordagem auxilia especialmente o teste de modelos com mais de um único fator moderador e o teste das interações entre moderadores (DECOSTER, 2009). Conforme Rosenbusch, Brinckmann e Bausch (2011), esse tipo de análise de regressão oferece a oportunidade de explicar as interdependências entre variáveis que não são descobertas em análises bivariadas.

Finalmente, é preciso levar em consideração uma das críticas mais frequentes contra a meta-análise que está vinculada à suposição de que os estudos disponíveis para análise representam uma amostra tendenciosa de todos os estudos existentes (HUNTER; SCHMIDT, 2004). Esse tipo de viés é denominado na literatura como *publication bias*, *availability bias*, *fail safe number* ou *file drawer problem* (CARD, 2012; DECOSTER, 2009; HUNTER; SCHMIDT, 2004; LIPSEY; WILSON, 2001).

De acordo com Card (2012, p. 257):

O viés de publicação refere-se à possibilidade de que estudos que encontram resultados nulos (ausência de um efeito estatisticamente significativo) ou negativos (efeito estatisticamente significativo na direção oposta da esperada) são menos prováveis de serem publicados que estudos que encontram efeitos positivos (efeitos estatisticamente significativos na direção esperada).

Com base nisso, se suspeita normalmente que os estudos publicados irão reportar frequentemente resultados estatisticamente significativos e possuir *effect sizes* maiores que os estudos não publicados (HUNTER; SCHMIDT, 2004). Logo, a literatura publicada pode não

ser representativa de todos os estudos conduzidos sobre o assunto, uma vez que os resultados disponíveis provavelmente mostrarão um *effect size* global maior do que se todos os trabalhos fossem considerados (CARD, 2012). Assim, surge a alegação de que as estimativas de *effect sizes* são tendenciosas (HUNTER; SCHMIDT, 2004).

A fim de gerenciar esse viés, pode-se incluir na meta-análise estudos não publicados e avaliar empiricamente se eles produzem *effect sizes* menores que os estudos publicados (CARD, 2012). Outra abordagem amplamente utilizada remete ao cálculo do *fail safe number*, que é o número de estudos não publicados, com resultados nulos, necessários para reduzir a média do *effect size* a um nível não significativo (CARD, 2012; DECOSTER, 2009; LIPSEY; WILSON, 2001).

Segundo Lipsey e Wilson (2001), o cálculo do *fail safe number* para qualquer tipo de *effect size* deve ser baseado na fórmula:

$$k_0 = k \left[ \frac{\overline{ES}_k}{\overline{ES}_c} - 1 \right]$$

Onde:

$k_0$  é o número de *effect sizes* com o valor de zero necessários para reduzir o *effect size* médio para  $\overline{ES}_c$ ;

$k$  é o número de estudos no *effect size* médio;

$\overline{ES}_k$  é o *effect size* médio ponderado; e,

$\overline{ES}_c$  é o nível crítico do *effect size*.

Fornecendo essa medida, pode-se argumentar que o *effect size* não é causado pelo viés de publicação (DECOSTER, 2009). De qualquer forma, Lipsey e Wilson (2001) e Card (2012) destacam que uma amostragem cuidadosa e uma busca e identificação na “*grey literature*” são a melhor proteção contra esse tipo de problema.

##### (5) Interpretação e redação dos resultados.

A última etapa de execução da meta-análise é a interpretação e redação dos resultados da pesquisa. Nesta fase, ocorre a descrição dos dados da amostra e a apresentação dos testes estatísticos realizados. Conforme DeCoster (2009), é neste momento que devem ser descritas em profundidade a distribuição dos *effect sizes*, as análises de moderação e mediação



empregadas e os resultados das relações hipotéticas. O objetivo é reportar essas informações de maneira precisa e clara, para que se verifique se as questões de pesquisa do trabalho foram respondidas e se as hipóteses elaboradas foram suportadas (CARD, 2012).

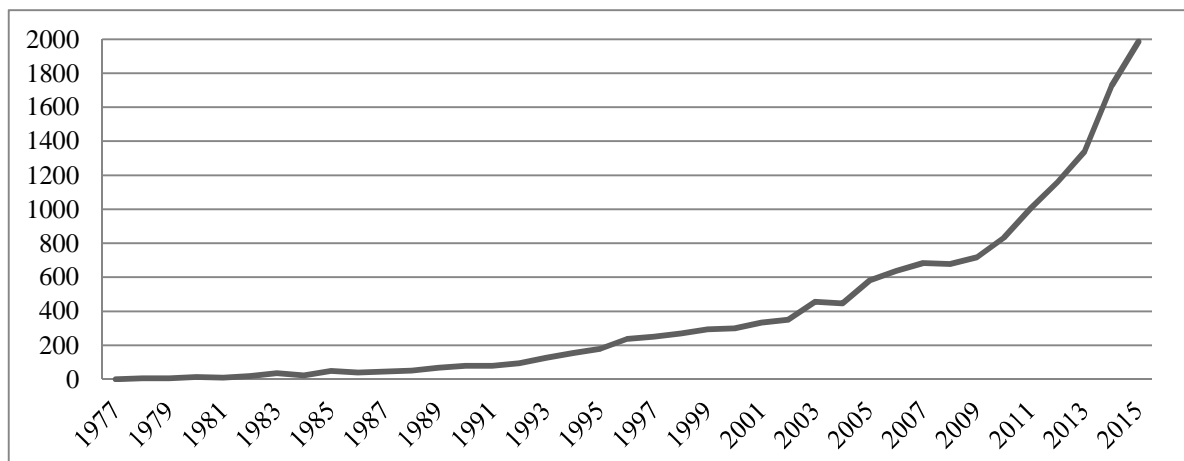
De acordo com Card (2012), durante a formulação do relatório da meta-análise é interessante a utilização de tabelas e figuras que, se usadas de forma eficaz, podem facilitar o entendimento dos achados por fornecer uma síntese das informações agregadas de múltiplos estudos. Além disso, é pertinente apresentar as implicações teóricas do trabalho dentro da área de análise, bem como as limitações da pesquisa e recomendações para estudos futuros (DECOSTER, 2009).

### 3.1.3. Evolução da Utilização da Meta-Análise

Como mencionado anteriormente, nas últimas três décadas houve um rápido crescimento na utilização da meta-análise como técnica de análise de dados nas ciências sociais (CARD, 2012). Através da condução de uma busca na base de dados SCOPUS, foi possível observar que, considerando o período de 1977 a 2015, foram veiculados um total de 15.358 documentos com o termo “*meta-analysis*” no título, resumo ou palavras-chave na área de ciências sociais e humanas.

É interessante notar que os números encontrados corroboram a perspectiva de crescimento das publicações de meta-análises. Em outras palavras, os resultados da busca permitem concluir que ocorreu um aumento exponencial nas pesquisas empregando a metodologia da meta-análise de 1977 (1 estudo) a 2015 (1.987 estudos). O Gráfico 1 esboça claramente esse crescimento na produção científica ao longo dos anos.

Gráfico 1 – Evolução da Produção Científica de Meta-Análise de 1977 a 2015



Fonte: SCOPUS (2016).

Vale destacar que a maior proporção de trabalhos de meta-análise nesse período originou-se no campo da psicologia (9.191 estudos). A área de negócios, administração e contabilidade computou 1.438 estudos, representando cerca de 9,4% das publicações do período em questão.

Dentro dessa disciplina, alguns estudos de meta-análise dos últimos anos podem ser ressaltados, tais como:

(1) o de Wales, Gupta e Mousa (2013), publicado no *International Small Business Journal*, que avaliou 158 artigos empíricos sobre orientação para o empreendedorismo, buscando identificar os principais eixos de pesquisa da temática, mapear trabalhos relevantes, definir os antecedentes e consequentes da orientação para o empreendedorismo mais utilizados na literatura e examinar as diferentes conceituações do construto. Os resultados indicaram que a maior parte dos artigos adotou o conceito unidimensional de orientação para o empreendedorismo proposto por Miller (1983), embora o uso da perspectiva multidimensional tenha aumentado. Além disso, foram encontradas fortes inconsistências entre moderadores, mediadores, antecedentes e variáveis dependentes na literatura de orientação para o empreendedorismo.

(2) o de Rubera e Kirca (2012), publicado no *Journal of Marketing*, cujo objetivo estava ligado à proposição e teste de um modelo conceitual teórico abrangente que procurava examinar os mecanismos através dos quais a *innovativeness* impacta no valor da empresa e em diversos tipos de resultados de performance. Ao analisar 159 amostras independentes de 153 estudos, os autores demonstraram que a *innovativeness* leva ao valor da empresa de modo direto e por meio de diferentes caminhos após o controle do efeito de alguns fatores críticos.

(3) o de Rosenbusch, Brinckmann e Bausch (2011), publicado no *Journal of Business Venturing*, que buscou sintetizar os achados empíricos, de 42 artigos, sobre a relação entre inovação e performance em pequenas e médias empresas, para determinar a direção e a força do efeito da inovação na performance, considerando diferentes tipos de inovação, a idade da empresa e o contexto cultural nacional. Em linhas gerais, os resultados demonstraram que a inovação está positivamente relacionada com a performance de pequenas e médias empresas e que essa relação é fortemente impactada pelas variáveis moderadoras.

(4) o de Calantone, Harmancioglu e Droge (2010), publicado no *Journal of Product Innovation Management*, que, partindo de 64 estudos, propôs um modelo sintético englobando a turbulência tecnológica, a turbulência de mercado, a orientação para o cliente, a orientação para o concorrente, a estrutura organizacional, a inovação e a performance de novos produtos, visando investigar fontes de divergências nos resultados empíricos da literatura. Neste caso, os resultados mostraram que a turbulência tecnológica, mas não a de mercado, promove diretamente a inovação. Somando-se a isso, foi observado que as orientações para o cliente e para o concorrente, e a estrutura organizacional mecânica, afetam positivamente a inovação, através de um efeito direto. Por fim, a inovação foi positivamente relacionada com a performance de novos produtos.

(5) o de Vieira (2010), publicado na *Brazilian Administration Review*, que realizou uma meta-análise em 27 artigos do Brasil sobre os antecedentes e resultados da orientação para mercado e uma mega-análise<sup>3</sup> internacional integrando os resultados de 7 meta-análises de orientação para mercado. Com base na literatura brasileira, foi possível observar uma relação forte e positiva entre orientação para mercado e performance empresarial. Os resultados da mega-análise corroboraram esses achados, uma vez que mostraram uma relação da orientação para mercado com a performance positiva, forte e consistente entre países.

(6) o de Rauch et al. (2009), publicado na *Entrepreneurship Theory and Practice*, que documentou, revisou e avaliou o conhecimento cumulativo da relação entre orientação para empreendedorismo e performance empresarial. Mais especificamente, os pesquisadores procuraram explorar, em 53 amostras de 51 estudos, a magnitude da relação entre a orientação para o empreendedorismo e a performance, determinar potenciais moderadores afetando essa relação e elaborar recomendações para trabalhos futuros. Em síntese, os achados indicaram uma correlação moderadamente grande entre orientação para o empreendedorismo e performance, e que essa relação é dependente das diferentes operacionalizações dos construtos, bem como de contextos culturais. Mesmo identificando moderadores ambientais e internos, os autores sugeriram outros moderadores que ainda podem ser analisados em estudos posteriores.

---

<sup>3</sup>Metodologia que se utiliza de dados de artigos de meta-análise.

(7) o de Grinstein (2008), publicado no *European Journal of Marketing*, que buscou esclarecer a natureza da relação entre orientação para mercado e outras orientações estratégicas, tais como orientação para aprendizagem e orientação para o empreendedorismo. Em termos mais específicos, o artigo examinou o efeito da orientação para mercado nas diferentes orientações estratégicas e tentou identificar quais orientações são as mais adequadas para serem combinadas com a orientação para mercado. Os resultados dessa meta-análise apontaram que a orientação para mercado está fortemente correlacionada com a orientação para aprendizagem, orientação para o empreendedorismo e orientação para o funcionário, e que existe uma relação moderada com a orientação para inovação.

(8) o de Kirca, Jayachandran e Bearden (2005), publicado no *Journal of Marketing*, que conduziu uma meta-análise para integrar os resultados empíricos da literatura de orientação para mercado, com o propósito de verificar os antecedentes e os resultados de performance dessa orientação estratégica, além de examinar mediadores e moderadores da relação orientação para mercado-performance. De maneira geral, as análises realizadas revelaram a importância da alta gestão, conexão interdepartamental e dos sistemas de recompensa baseados no mercado para a implementação da orientação para mercado. Além disso, os resultados demonstraram que a orientação para mercado tem um impacto positivo na performance organizacional e que essa associação é influenciada pelo contexto cultural e de indústria. Quanto aos mediadores da relação entre orientação para mercado e performance, foram indicadas as variáveis de *innovativeness*, lealdade do cliente e qualidade.

Em suma, esses trabalhos e o crescimento da utilização da meta-análise ao longo dos anos reforçam a importância da condução desse método para revisar sistematicamente vários estudos empíricos e sintetizar seus resultados através de uma abordagem estatística (CARD, 2012). De fato, a veiculação das pesquisas acima citadas em uma base de dados amplamente utilizada, e em *journals* de fator de impacto, fortalecem a relevância dessa perspectiva metodológica.

### 3.2. PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO DE ESTUDOS

A identificação de estudos relevantes para abastecer o banco de dados da meta-análise foi embasada nas recomendações de diversos autores (e.g., CARD, 2012; HUNTER; SCHMIDT, 2004; ROSENTHAL, 1991) e consistente com os procedimentos metodológicos

empregados em meta-análises anteriores (e.g., EVANSCHITZKY et al., 2012; ROSENBUSCH; BRINCKMANN; BAUSCH, 2011; RUBERA; KIRCA, 2012). Para garantir a representatividade dos estudos empíricos selecionados, foi conduzida, inicialmente, uma busca eletrônica nas bases de dados da *ABI/INFORM Global* (ProQuest), *Electronic Journals* (EBSCO), *Emerald Journals* (Emerald), *JSTOR*, *ScienceDirect* (Elsevier), *SCOPUS* (Elsevier) e *Web of Science* (ISI).

As palavras-chave investigadas foram diretamente vinculadas ao construto de orientação para o empreendedorismo que, na literatura, é descrito com termos como “*entrepreneurial orientation*”, “*entrepreneurial proclivity*”, “*entrepreneurial posture*”, “*entrepreneurial disposition*” e “*entrepreneurial intensity*” (e.g., COVIN; WALES, 2012; WALES; GUPTA; MOUSA, 2013). Importante destacar que esse conjunto de termos foi pesquisado no título, no resumo ou nas palavras-chave de artigos publicados entre o ano de 1983, ano em que foi veiculado o trabalho seminal e clássico de Miller sobre o assunto, e o ano de 2014.

Adicionalmente, foi efetuada uma busca manual, edição por edição, nos mais importantes, de reconhecido valor acadêmico e de significativo fator de impacto, de acordo com o *ISI Web of Knowledge – Journal Citation Reports* (2016), *journals* da área de gestão, estratégia, inovação, marketing e empreendedorismo: *Journal of Management*, *Academy of Management Journal*, *Administrative Science Quarterly*, *Journal of Marketing*, *Strategic Management Journal*, *Organization Science*, *Journal of International Business Studies*, *Journal of Business Venturing*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, *Journal of Marketing Research*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Industrial Marketing Management*, *Management Science*, *International Journal of Research in Marketing*, *Journal of Product Innovation Management*, *Journal of Business Research* e *Journal of Small Business Management* (e.g., CALANTONE; HARMANCIOGLU; DROGE, 2010; EVANSCHITZKY et al., 2012; KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005; RAUCH et al., 2009; ROSENBUSCH; BRINCKMANN; BAUSCH, 2011).

Além disso, foram analisadas, através dos termos “orientação para o empreendedorismo” e “orientação empreendedora” (além dos demais termos já mencionados), as publicações das principais revistas científicas brasileiras da área de administração, com base na avaliação Qualis da CAPES: *Revista de Administração Contemporânea* (RAC), *Revista de Administração de Empresas* (RAE), *Revista de Administração de Empresas da Universidade de São Paulo* (RAUSP), *Brazilian*

*Administration Review* (BAR) e *Revista de Administração Mackenzie* (RAM) (e.g., MATOS, 2009; SAMPAIO et al., 2012).

Como terceiro passo, foram examinadas, para localização de estudos adicionais, as referências e as citações de artigos relevantes sobre a temática (e.g., EVANSCHITZKY et al., 2012; RAUCH et al., 2009). Com o mesmo propósito, e para obtenção de trabalhos não publicados, foi realizada uma busca complementar no *Google Scholar* e em catálogos de teses e dissertações, tanto do Brasil, dos principais programas de pós-graduação em administração recomendados e reconhecidos pela CAPES (como, por exemplo, USP, FGV/RJ e PUCRS), quanto da Europa (*The DART-Europe E-theses Portal*) e Estados Unidos (*Dissertations & Theses – ProQuest* e *Open Access Theses and Dissertations – OATD*) (e.g., MATOS, 2009; MOHER et al., 2009)<sup>4</sup>.

Vale ressaltar que a inclusão da “*grey literature*” na meta-análise, isto é, de qualquer literatura produzida em formato eletrônico ou impresso que não foi formalmente publicada por editoras comerciais e que possui distribuição limitada, pode contribuir com a redução de possíveis vieses de publicação e aumentar a validade da pesquisa (BORENSTEIN et al., 2009; MCAULEY et al., 2000). Como esse processo de identificação, recuperação e seleção de trabalhos tem um impacto significativo nos resultados da meta-análise, é pertinente destacar os critérios de inclusão pré-definidos.

Nesta meta-análise, foi determinado, seguindo a lógica apresentada em trabalhos anteriores (e.g., KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005; ROSENBUSCH; BRINCKMANN; BAUSCH, 2011; RUBERA; KIRCA, 2012), que os estudos seriam considerados elegíveis quando atendessem aos seguintes critérios de inclusão:

- i. Os estudos devem tratar a relação entre orientação para o empreendedorismo e performance como um tópico prioritário de investigação.
- ii. Os estudos devem mensurar os construtos de orientação para o empreendedorismo e performance no nível organizacional.
- iii. Os estudos devem fornecer o coeficiente da correlação de Pearson (ou variantes que possibilitem sua conversão) para a relação entre orientação para o empreendedorismo e performance.

Cabe explicar que o coeficiente da correlação foi escolhido como métrica para o *effect size* por ser uma medida padronizada, comparável e de fácil interpretação, sendo amplamente utilizada em meta-análises (e.g., CALANTONE; HARMANCIOGLU; DROGE,

---

<sup>4</sup>Foram incluídos na meta-análise alguns desses estudos, após cuidadosa leitura e análise, conforme critérios sugeridos por Saeed, Yousafzai e Engelen (2014).

2010; EVANSCHITZKY et al., 2012; KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005; MATOS, 2009; RAUCH et al., 2009; SONG et al., 2008). De fato, observou-se, em uma triagem inicial, que a maioria dos estudos recuperados fornecia a estimativa de correlação ou dados equivalentes (como o coeficiente beta padronizado).

Alguns manuscritos, potencialmente relevantes para o escopo da presente tese, não foram incluídos na meta-análise porque (1) mensuraram a orientação para o empreendedorismo e/ou o desempenho da empresa em outro nível de análise, que não o organizacional (10 estudos); (2) não relataram as estatísticas necessárias para o cálculo do *effect size* (6 estudos); (3) investigaram relações específicas, que não eram compatíveis e não poderiam ser integradas com os demais trabalhos (5 estudos); e, (4) seus resultados eram baseados em amostras usadas em outras publicações que já estavam inseridas no banco de dados (6 estudos). Neste quesito, em especial, optou-se pela utilização da amostra uma única vez nos cálculos para evitar a representação excessiva de amostras específicas (e.g., ROSENBUSCH; BRINCKMANN; BAUSCH, 2011).

Esses procedimentos de busca e identificação, conduzidos no período de julho a dezembro de 2015, resultaram em um total de 78 estudos utilizáveis e disponíveis (já deduzidos documentos duplicados), com 80 amostras independentes (dois estudos relataram mais de uma amostra relevante) e obtenção de 149 *effect sizes*, sendo 137 efeitos para a relação entre a orientação para o empreendedorismo e a performance organizacional e 12 para a relação entre a orientação para o empreendedorismo e as variáveis de mediação (cultura inovadora e orientação para aprendizagem). Todas as pesquisas incluídas na meta-análise, publicadas e não publicadas, estão marcadas com um asterisco para realce na seção de Referências.

### 3.3. CODIFICAÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DE VARIÁVEIS

Após a conclusão da seleção de estudos para a meta-análise, foi preparado, em um primeiro momento, um esquema de codificação com a explicação das informações a serem extraídas de cada estudo (e.g., KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005; RUBERA; KIRCA, 2012). Mais especificamente, foi elaborado um protocolo de códigos com as definições, obtidas a partir da literatura, e os critérios para codificação de cada construto (e.g., KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005; RUBERA; KIRCA, 2012). Foi feito um esforço extra para garantir que os rótulos das variáveis fossem codificados da forma mais específica e apropriada possível (e.g., WALES; GUPTA; MOUSA, 2013).

Na verdade, cada artigo foi codificado no que tange às variáveis apresentadas no modelo conceitual da pesquisa e propostas como variáveis moderadoras metodológicas, a saber: tipo de empresa (manufatura *versus* serviços), país de coleta dos dados (países ocidentais *versus* não-ocidentais), medida de performance (objetiva *versus* subjetiva; com um *versus* múltiplos itens; baseada em custo *versus* baseada na receita) e medida de orientação para o empreendedorismo (baseada na escala de Miller/Covin e Slevin, 1989 *versus* baseada na escala de Lumpkin e Dess, 1996).

Outras informações também foram codificadas, em uma planilha Microsoft Excel®, para facilitar a análise descritiva dos trabalhos: autor(es), título do trabalho, nome do *journal*, ano da publicação, país de origem da amostra (ex. EUA, Reino Unido, China, etc.), indústria das empresas da amostra (ex. construção, varejo, etc.), tamanho da amostra, forma de coleta de dados (ex. eletrônica, pessoal, etc.), tipo de pesquisa (transversal ou longitudinal), tipo e quantidade de respondentes, escalas e dimensões usadas para operacionalizar cada um dos construtos do modelo (orientação para o empreendedorismo, orientação para aprendizagem, cultura inovadora, performance, hostilidade ambiental, dinamismo ambiental, turbulência tecnológica e turbulência de mercado), confiabilidade de cada construto e índices estatísticos das relações estudadas (ex. coeficiente de correlação – *effect size*).

Com relação ao construto de orientação para o empreendedorismo, é de se destacar a boa representatividade de trabalhos embasados na escala sugerida por Miller/Covin e Slevin (1989) (63 estudos), seguida da proposta por Lumpkin e Dess (1996) (8 estudos) e de abordagens fundamentadas em outros autores (7 estudos). Especificamente, dos 78 estudos da base de dados apenas 10 operacionalizaram a orientação para o empreendedorismo como um construto multidimensional. Cabe mencionar ainda que o fenômeno foi mensurado através de uma série de combinações: inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade (60 estudos); inovatividade, propensão a riscos, pró-atividade, agressividade competitiva e autonomia (8 estudos); propensão a riscos e pró-atividade (2 estudos); entre outras variações (8 estudos). Foi computada a média quando múltiplas correlações e/ou outras estimativas foram reportadas (ex. pró-atividade-performance e propensão a riscos-performance) (e.g., CALANTONE; HARMANCIOGLU; DROGE, 2010; SAEED; YOUSAFZAI; ENGELEN, 2014).

Sobre as medidas de performance organizacional, é apropriado apresentar a divisão em categorias utilizada, conforme aplicação em outras revisões meta-analíticas (e.g., ROSENBUSCH; BRINCKMANN; BAUSCH, 2011; SAEED; YOUSAFZAI; ENGELEN, 2014). Neste sentido, houve uma ênfase em três grandes grupos. O primeiro consiste em indicadores, como participação de mercado, vendas, lucro e desempenho geral, que expressam



múltiplas facetas da performance, denominado de performance geral dos negócios. O segundo grupo remete a medidas de crescimento, como crescimento de vendas, crescimento da empresa e crescimento de empregos. De maneira oposta, outros trabalhos consideraram como categoria de performance o terceiro grupo, de medidas de rentabilidade (por exemplo, retorno sobre ativos, retorno sobre vendas e retorno sobre investimento). Dos 137 *effect sizes* entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional, 60 estão associados à performance geral, 42 ao crescimento e 35 à rentabilidade.

Em resumo, visando elaborar um arquivo suficientemente completo para avaliação dos estudos selecionados e condução da meta-análise, foram codificadas todas as informações disponíveis e descrições expostas em cada pesquisa, incluindo nomeadamente dados associados ao método empregado e às amostras consideradas. As principais características dos estudos escolhidos são apresentadas no item 4.1.

#### 3.4. PROCEDIMENTOS META-ANALÍTICOS

Para tratar os dados compilados, foram executados diversos procedimentos meta-analíticos, sugeridos por Lipsey e Wilson (2001) e Hunter e Schmidt (2004). Inicialmente, foi realizada a conversão das estatísticas dos estudos em coeficientes  $r$  da correlação de Pearson. Dezesesseis estudos, representando 28 *effect sizes* (de um total de 78 e 149 respectivamente), não forneceram o coeficiente de correlação, produzindo, em seu lugar, coeficientes (beta) de regressão padronizados. Logo, obedecendo as diretrizes recomendadas por Peterson e Brown (2005), as correlações foram estimadas a partir dos coeficientes beta, segundo a fórmula:  $r = .98\beta + .05\gamma$ , onde  $\gamma$  é uma variável igual a 1 quando  $\beta$  é não-negativo e igual a 0 quando  $\beta$  é negativo. Não foi observada diferença estatisticamente significativa entre os estudos que apresentaram coeficientes de correlação e aqueles em que as correlações foram derivadas do beta (média de  $r = 0,249$ ; média do  $r$  convertido =  $0,288$ ;  $F = 0,976$ ;  $p > 0,10$ ).

Em seguida, as correlações foram corrigidas pelo erro de mensuração (HUNTER; SCHMIDT, 2004). Esse ajuste foi obtido pela divisão dos coeficientes de correlação pelo produto da raiz quadrada das confiabilidades dos dois construtos (ex. orientação para o empreendedorismo e performance organizacional) (HUNTER; SCHMIDT, 2004). Quando um estudo não indicou a sua medida de confiabilidade, foi calculada e utilizada, para efeitos da correção, a confiabilidade média para aquele construto ao longo da amostra de estudos (e.g., KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005; SAEED; YOUSAFZAI; ENGELEN, 2014).

Adicionalmente, com auxílio do software *Comprehensive Meta-Analysis*®, os coeficientes de correlação corrigidos pela confiabilidade foram transformados em coeficientes Z de Fisher e empregados para execução das análises subsequentes (e.g., RUBERA; KIRCA, 2012). Para apresentação dos resultados de efeito direto e intervalo de confiança, por exemplo, foi realizada a reconversão dessas estimativas de unidades Z de Fisher em coeficientes de correlação revisados, conforme mostra a fórmula abaixo proposta por Borenstein et al. (2009).

$$r = \frac{e^{2z} - 1}{e^{2z} + 1}$$

Vale ressaltar que as correlações foram ainda ponderadas pelo tamanho da amostra de cada estudo, para correção do erro de amostragem (e.g., GRINSTEIN, 2008; ROSENBUSCH; BRINCKMANN; BAUSCH, 2011). Em particular, cada trabalho foi ponderado proporcionalmente pelo inverso da sua variância (LIPSEY; WILSON, 2001). Essa adequação é necessária, uma vez que o tamanho da amostra é um fator extremamente relevante para a precisão da meta-análise (BORENSTEIN et al., 2009). Essa lógica determina que, para obter uma média precisa da distribuição, sejam atribuídos pesos de modo a minimizar as fontes de variância – dentro e entre estudos (BORENSTEIN et al., 2009).

Nessa etapa, foi computado o intervalo de confiança, considerando o percentual de 95%, para examinar a significância da relação entre as variáveis (o intervalo de confiança não pode incluir um valor nulo) (BORENSTEIN et al., 2009; LIPSEY; WILSON, 2001). Constatada a significância, partiu-se para a avaliação do viés de publicação, com o cálculo do *fail safe number* (FSN), para apontar a quantidade de estudos com resultados não significativos necessária para deslocar a média do *effect size* integrado a um nível de insignificância (LIPSEY; WILSON, 2001).

Posteriormente, foi conduzido o teste da hipótese nula ( $Q$ ), de que o *effect size* médio é igual a zero e que, portanto, a distribuição de *effect sizes* não é heterogênea (BORENSTEIN et al., 2009; LIPSEY; WILSON, 2001). Caso encontrado um resultado que rejeite essa hipótese de homogeneidade em uma dada relação (ex. orientação para o empreendedorismo e performance organizacional), as correlações são consideradas heterogêneas, e essa variação pode indicar a existência de potenciais moderadores (HUNTER; SCHMIDT, 2004; LIPSEY; WILSON, 2001).

Para avaliar os efeitos das possíveis moderações apresentadas, foi desenvolvido um modelo de regressão múltipla (CARD, 2012). Em específico, foram examinados os efeitos de

características de mensuração dos estudos (medida de performance objetiva *versus* subjetiva, medida de performance com um *versus* múltiplos itens, medida de performance baseada em custo *versus* baseada na receita e medida de orientação para o empreendedorismo baseada na escala de Miller/Covin e Slevin, 1989 *versus* baseada na escala de Lumpkin e Dess, 1996) e de características vinculadas às amostras utilizadas (empresa do ramo de manufatura *versus* serviços e país de coleta dos dados ocidental *versus* não-ocidental). Para análise dos moderadores derivados da teoria, buscou-se a divisão da amostra em sub-amostras (e.g., ROSENBUSCH; BRINCKMANN; BAUSCH, 2011).

Como recomendado na literatura, para averiguar a existência dos mecanismos mediadores, validar o modelo elaborado e sustentar as hipóteses formuladas, foi empregada uma análise multivariada com aplicação da técnica de modelagem de equações estruturais (SEM) no software estatístico AMOS® (HAIR et al., 2009). De acordo com Hair et al. (2009), a modelagem de equações estruturais é uma ferramenta de análise confirmatória que, ao combinar aspectos da regressão múltipla e aspectos da análise fatorial, fornece um método direto e útil para estimar uma série de relações de dependência inter-relacionadas simultaneamente.

Finalmente, cabe destacar que a meta-análise foi conduzida com base no modelo estatístico de efeitos aleatórios. Essa perspectiva, ao contrário do modelo de efeitos fixos, não assume que os estudos incluídos na meta-análise são idênticos, isto é, apresentam exatamente o mesmo *effect size* em todos os estudos (BORENSTEIN et al., 2009). Por conseguinte, essa abordagem para computar a média é mais razoável, pois produz estimativas mais realistas e indica a real variabilidade dos *effect sizes* entre estudos (BORENSTEIN et al., 2009; SAEED; YOUSAFZAI; ENGELEN, 2014).

## 4. RESULTADOS

Os resultados do trabalho, apresentados a seguir, foram divididos em cinco seções distintas. Inicialmente, são descritas as características dos estudos e amostras consideradas para a meta-análise, visando demonstrar sua relevância e traçar um perfil das pesquisas incluídas. Em seguida, são discutidos os resultados relativos à relação direta entre a orientação para o empreendedorismo e a performance. Posteriormente, a terceira seção discorre sobre os resultados da análise de mediação da relação entre a orientação para o empreendedorismo e a performance organizacional. Na sequência, são relatados os resultados da análise de moderação dessa relação. Por fim, são mostrados alguns resultados adicionais da meta-análise realizada.

### 4.1. ANÁLISE DESCRITIVA

A amostra de estudos escolhidos para a pesquisa, em linhas gerais, foi composta por 78 trabalhos com 80 amostras independentes, que atenderam aos critérios de inclusão propostos na seção 3.2 deste documento. A seguir, com o intuito de revelar algumas propriedades desses trabalhos e suas amostras, são analisadas questões vinculadas ao tipo de estudo/publicação, ano de publicação/defesa, país de origem da amostra utilizada, indústria das empresas da amostra, tamanho da amostra dos trabalhos, forma de coleta de dados, design de pesquisa, tipo e quantidade de respondentes da pesquisa, entre outros aspectos.

A Tabela 1 permite observar a distribuição de frequência dos 78 trabalhos selecionados no que diz respeito ao tipo de estudo/publicação.

Tabela 1 – Distribuição de Frequência de Tipo de Estudo/Publicação

<b>Tipo de Estudo</b>	<b>Publicação</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulado</b>
Artigo	Academy of Management Journal	1	1,3	1,3
Artigo	Baltic Journal of Management	1	1,3	2,6
Artigo	Brazilian Administration Review	1	1,3	3,8
Artigo	British Journal of Management	2	2,6	6,4
Artigo	Electronic Commerce Research and Applications	1	1,3	7,7
Artigo	Entrepreneurship & Regional Development	1	1,3	9,0
Artigo	Entrepreneurship Theory and Practice	6	7,7	16,7
Artigo	European Journal of Marketing	2	2,6	19,2
Artigo	European Management Journal	1	1,3	20,5
Artigo	Family Business Review	1	1,3	21,8
Artigo	Industrial Marketing Management	6	7,7	29,5
Artigo	International Business Review	3	3,8	33,3

Artigo	International Journal of Contemporary Hospitality Management	1	1,3	34,6
Artigo	International Journal of Manpower	1	1,3	35,9
Artigo	International Small Business Journal	3	3,8	39,7
Artigo	Journal of Business Research	2	2,6	42,3
Artigo	Journal of Business Venturing	9	11,5	53,8
Artigo	Journal of International Business Studies	1	1,3	55,1
Artigo	Journal of Management Studies	1	1,3	56,4
Artigo	Journal of Marketing	1	1,3	57,7
Artigo	Journal of Product Innovation Management	2	2,6	60,3
Artigo	Journal of Small Business Management	5	6,4	66,7
Artigo	Journal of the Academy of Marketing Science	1	1,3	67,9
Artigo	Management Decision	1	1,3	69,2
Artigo	Organization Science	1	1,3	70,5
Artigo	RAE-eletrônica	1	1,3	71,8
Artigo	Research Policy	1	1,3	73,1
Artigo	Review of Managerial Science	1	1,3	74,4
Artigo	Revista de Administração Mackenzie	1	1,3	75,6
Artigo	Small Business Economics	2	2,6	78,2
Artigo	Strategic Entrepreneurship Journal	2	2,6	80,8
Artigo	Strategic Management Journal	4	5,1	85,9
Artigo	Technovation	1	1,3	87,2
Artigo	Tourism Management	2	2,6	89,7
Teses e Dissertações	Trabalhos não publicados	8	10,3	100,0
<b>Total</b>		<b>78</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Estudos selecionados.

Conforme verificado na Tabela 1, a maioria dos artigos incluídos na meta-análise foi publicada no *Journal of Business Venturing* (11,5%), fortalecendo a consistência da tese, visto seu significativo fator de impacto (3.678), segundo o *ISI Web of Knowledge – Journal Citation Reports* (2016). Da mesma forma, dentro dessa categoria (de artigos), ressaltam-se ainda as veiculações nos periódicos *Entrepreneurship Theory and Practice* (7,7%), *Industrial Marketing Management* (7,7%) e *Journal of Small Business Management* (6,4%). As teses e dissertações, por outro lado, que representam os trabalhos não publicados do banco de dados, contabilizaram 10,3% do total.

O perfil geral dos 78 estudos selecionados quanto ao seu ano de publicação/defesa pode ser visualizado na Tabela 2. Em síntese, a amostra compreendeu pesquisas entre os anos de 1989 e 2014. De fato, é possível inferir que existe uma maior concentração de estudos datados do ano de 2013 (20,5%) e do ano de 2014 (11,5%). Isso demonstra uma predominância de trabalhos conduzidos sobre a temática de orientação para o empreendedorismo e performance organizacional em um período mais recente.

Tabela 2 – Distribuição de Frequência do Ano de Publicação/Defesa

Ano de Publicação	n	%	% Acumulado
1989	1	1,3	1,3
1991	1	1,3	2,6
1998	1	1,3	3,8
2000	1	1,3	5,1
2001	3	3,8	9,0
2002	1	1,3	10,3
2003	3	3,8	14,1
2004	2	2,6	16,7
2005	3	3,8	20,5
2006	5	6,4	26,9
2007	3	3,8	30,8
2008	6	7,7	38,5
2009	4	5,1	43,6
2010	6	7,7	51,3
2011	7	9,0	60,3
2012	6	7,7	67,9
2013	16	20,5	88,5
2014	9	11,5	100,0
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Estudos selecionados.

No que tange ao país de origem da amostra dos estudos, considerando as 80 amostras independentes, obteve-se a distribuição de frequência apresentada na Tabela 3.

Tabela 3 – Distribuição de Frequência do País de Origem da Amostra

País de Origem da Amostra	n	%	% Acumulado
Austrália	2	2,5	2,5
Austrália, Costa Rica, Finlândia, Grécia, Indonésia, México, Holanda, Noruega, e Suécia.	1	1,3	3,8
Áustria	1	1,3	5,0
Bélgica	1	1,3	6,3
Brasil	3	3,8	10,0
Canadá	1	1,3	11,3
China	10	12,5	23,8
Inglaterra	1	1,3	25,0
Finlândia	1	1,3	26,3
Alemanha	3	3,8	30,0
Gana	2	2,5	32,5
Grécia	1	1,3	33,8
Índia	1	1,3	35,0
Indisponível	1	1,3	36,3
Itália	1	1,3	37,5
Itália e Espanha	1	1,3	38,8
Japão	1	1,3	40,0
Coréia	1	1,3	41,3
China Continental, Hong Kong, Malásia e Cingapura.	1	1,3	42,5
México	1	1,3	43,8
Holanda	4	5,0	48,8
Noruega	1	1,3	50,0

Filipinas	1	1,3	51,3
Portugal	1	1,3	52,5
Cingapura	1	1,3	53,8
Coréia do Sul	1	1,3	55,0
Espanha	3	3,8	58,8
Suécia	4	5,0	63,8
Suíça	2	2,5	66,3
Taiwan	2	2,5	68,8
Reino Unido	5	6,3	75,0
Estados Unidos, Finlândia, e Suécia.	1	1,3	76,3
EUA	16	20,0	96,3
EUA e Alemanha	1	1,3	97,5
EUA, Canadá, México.	1	1,3	98,8
Vietnã	1	1,3	100,0
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Estudos selecionados.

Os resultados da Tabela 3 permitem concluir que o país retratado com maior frequência nos trabalhos considerados foi o EUA (20,0%). Na sequência, aproximadamente 12,5% das amostras analisadas utilizou como cenário a China. O Reino Unido (6,3%), a Holanda (5,0%) e a Suécia (5,0%) também foram configurações que apresentaram um volume representativo de casos. Com efeito, referente à variável de países ocidentais *versus* não-ocidentais, nota-se uma concentração das amostras, de 75,0%, em culturas ocidentais.

A Tabela 4 leva em consideração a distribuição de frequência da indústria de atividade das empresas das amostras pesquisadas.

Tabela 4 – Distribuição de Frequência da Indústria de Atividade

<b>Indústria</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulado</b>
Agricultura, Silvicultura e Pesca	1	1,3	1,3
Construção	2	2,5	3,8
Fabricação	17	21,3	25,0
Indústria de Varejo	2	2,5	27,5
Finanças, Seguros e Imóveis	1	1,3	28,8
Serviços	9	11,3	40,0
Várias Indústrias	45	56,3	96,3
Indisponível	3	3,8	100,0
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Estudos selecionados.

Observando a Tabela 4, é pertinente salientar que individualmente o perfil dominante nas amostras aponta para a investigação em várias indústrias, cujo percentual alcançou 56,3%. Cerca de 21,3% do total, além disso, refletiu trabalhos no setor de fabricação e 11,3% no setor de serviços. Apenas 3,8% das amostras selecionadas não informaram a indústria de atividade das empresas trabalhadas. Do mesmo modo, na avaliação global relacionada à empresa de

manufatura *versus* serviços, percebe-se uma maioria de negócios classificados em ambas as atividades econômicas (55,0%).

A Tabela 5, por sua vez, ilustra os dados referentes à distribuição de frequência do tamanho das amostras consideradas.

Tabela 5 – Distribuição de Frequência do Tamanho da Amostra

<b>Tamanho da Amostra</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulado</b>
Até 100	9	11,3	11,3
101 a 150	15	18,8	30,0
151 a 200	22	27,5	57,5
201 a 250	11	13,8	71,3
251 a 300	7	8,8	80,0
301 a 350	5	6,3	86,3
351 a 400	2	2,5	88,8
401 a 450	2	2,5	91,3
451 a 500	0	0	91,3
Mais de 500	7	8,8	100,0
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Estudos selecionados.

Examinando a Tabela 5, pode-se afirmar que a faixa de tamanho de amostra que apresentou uma maior concentração foi a de 151 a 200, com um percentual aproximado de 27,5%. Adicionalmente, outras faixas com elevada expressividade foram a de 101 a 150 respondentes (18,8%) e 201 a 250 (13,8%). Em específico, as pesquisas utilizaram como mínimo o número de 82 respondentes e como máximo 1.668 respondentes.

A Tabela 6 sumariza a distribuição de frequência das 80 amostras independentes quanto à forma de coleta de dados empregada.

Tabela 6 – Distribuição de Frequência da Forma de Coleta de Dados

<b>Forma de Coleta</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulado</b>
Levantamento por Telefone	1	1,3	1,3
Levantamento por Correio	36	45,0	46,3
Levantamento Pessoal	18	22,5	68,8
Levantamento Eletrônico	15	18,8	87,5
Mais de uma Forma de Coleta	8	10,0	97,5
Indisponível	2	2,5	100,0
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Estudos selecionados.

A avaliação da forma de coleta de dados (Tabela 6) indicou uma utilização maior da pesquisa com levantamento por correio, que atingiu um percentual de 45,0% nas amostras selecionadas. Em contrapartida, 22,5% aplicaram o questionário pessoalmente, enquanto que



18,8% optaram pela abordagem eletrônica, com a inserção dos questionários em uma plataforma online ou encaminhados através de e-mail.

A distribuição de frequência em termos do design de pesquisa, registrada na Tabela 7, evidenciou a supremacia do modelo transversal (97,5%), onde as informações são coletadas de uma amostra de entrevistados em um único ponto no tempo (HAIR et al., 2007). Somente 2,5% das amostras empregaram a concepção de pesquisa longitudinal, que envolve uma amostra fixa que é medida repetidamente ao longo do tempo (HAIR et al., 2007).

Tabela 7 – Distribuição de Frequência do Design de Pesquisa

<b>Design de Pesquisa</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulado</b>
Transversal	78	97,5	97,5
Longitudinal	2	2,5	100,0
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Estudos selecionados.

A Tabela 8, por sua vez, esboça os resultados associados à distribuição de frequência do cargo dos respondentes das amostras consideradas para a meta-análise.

Tabela 8 – Distribuição de Frequência do Cargo dos Respondentes

<b>Cargo</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulado</b>
Proprietário	17	21,3	21,3
Diretor	31	38,8	60,0
Gerente	22	27,5	87,5
Outros Cargos Executivos	9	11,3	98,8
Indisponível	1	1,3	100,0
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Estudos selecionados.

Resumidamente, a Tabela 8 sinaliza para uma intensidade maior de respondentes com cargos de diretor (38,8%). Percebe-se ainda que 27,5% dos respondentes estão vinculados a cargos de gerente e 21,3% estão relacionados a cargos de proprietário. Esses resultados demonstram que, nas organizações integrantes do banco de dados, foi possível contar com a participação de executivos com a capacitação necessária para responder as questões referentes à orientação para o empreendedorismo e performance organizacional.

A seguir, a Tabela 9 aponta a distribuição de frequência da quantidade de respondentes das amostras. De fato, fica evidente que a grande maioria considerou em sua investigação a percepção de um único respondente por organização participante (91,3%). Comparativamente, 8,8% dos casos utilizaram múltiplos respondentes.

Tabela 9 – Distribuição de Frequência da Quantidade de Respondentes

<b>Quantidade</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>% Acumulado</b>
Um	73	91,3	91,3
Múltiplos	7	8,8	100,0
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100,0</b>	

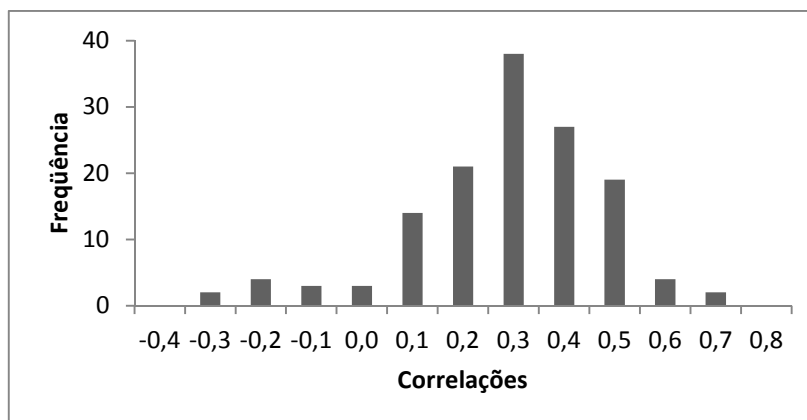
Fonte: Estudos selecionados.

As demais características de mensuração, nomeadamente, as medidas de performance (objetiva *versus* subjetiva; com um *versus* múltiplos itens; baseada em custo *versus* receita) e medidas de orientação para o empreendedorismo (baseada na escala de Miller/Covin e Slevin, 1989 *versus* Lumpkin e Dess, 1996), assim como representações estatísticas dos *effect sizes* (correlações), como mínimo e máximo, são aprofundadas nas análises descritas nos próximos itens.

#### 4.2. RESULTADOS DA RELAÇÃO ORIENTAÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO E PERFORMANCE

Com o objetivo de avaliar o efeito global da orientação para o empreendedorismo na performance organizacional, e testar a hipótese 1 deste trabalho de que a relação entre esses dois construtos é direta e positiva, os dados codificados foram submetidos à análise com auxílio dos softwares Microsoft Excel® e *Comprehensive Meta-Analysis*®. Como já mencionado, 78 estudos forneceram as estatísticas necessárias (coeficientes de correlação de Pearson ou coeficientes de regressão padronizados convertidos em  $r$ ) para o teste dessa relação. Para descrever a distribuição das correlações recuperadas é apresentado um histograma no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Histograma da Distribuição das Correlações entre OE e Performance



Fonte: Dados da pesquisa.

Especificamente, nota-se, através do exame do histograma (Gráfico 2), alguns aspectos marcantes da amostra de correlações. Entre esses aspectos, pode-se destacar a forma da representação gráfica produzida entre o eixo  $x$  (valores das correlações) e o eixo  $y$  (contagem de frequência), próxima ao desenho de uma distribuição normal. Além disso, é possível perceber, com o referido gráfico, em observação preliminar, que não existem casos expressivos de *outliers*, que poderiam distorcer e violar o formato geral da distribuição (DECOSTER, 2009).

A Tabela 10 reporta uma síntese dos principais resultados meta-analíticos encontrados.

Tabela 10 – Síntese dos Resultados da Relação Orientação para o Empreendedorismo e Performance Organizacional

Relação	K	E	N	Variação de r	Média de r	$\bar{r}_n$	$\bar{r}_c^a$	Z	Sig.	IC de 95%	Q(df)	Sig.	FSN
Performance Organizacional	78	137	19.514	-0,330 0,690	0,240	0,248	0,299	15,012	0,000	0,262 0,335	1.592,065(136)	0,000	684 <sup>5</sup>

Notas: K = número de estudos da análise;

E = número total de *effect sizes* extraídos dos estudos para análise;

N = tamanho total da amostra acumulada dos estudos analisados;

Variação de r = variação (mínimo e máximo) das correlações simples encontradas nos estudos;

Média de r = média simples das correlações encontradas nos estudos;

$\bar{r}_n$  = média ponderada e corrigida pela amostra das correlações encontradas nos estudos;

$\bar{r}_c$  = média ponderada e corrigida pela confiabilidade das correlações encontradas nos estudos;

<sup>a</sup> = em estudos que não apresentaram a confiabilidade, foi calculada a confiabilidade média para o construto entre todos estudos;

Z = valor do teste Z;

Sig. = significância;

IC de 95% = intervalo de confiança de 95% (inferior e superior);

Q(df) = valor de Q com graus de liberdade – estatística de heterogeneidade;

Sig. = significância;

FSN = *fail safe number*, número de estudos com resultados nulos necessário para reduzir o *effect size* cumulativo encontrado a um valor inferior a 0,05 – abordagem de Orwin.

<sup>5</sup>O FSN clássico, de Rosenthal, para essa análise foi de 87.187.

No total, para essa análise, foram considerados 137 *effect sizes*, extraídos dos 78 estudos incluídos na base de dados, com uma amostra acumulada de 19.514 participantes. As correlações recuperadas, em específico, ficaram entre o valor mínimo de -0,330 e o máximo de 0,690, com uma média de 0,240. Para avaliação da magnitude do *effect size* médio resultante, sendo este corrigido pelo erro de amostragem (tamanho da amostra) e erro de mensuração (confiabilidade das medidas), partiu-se da categorização de referência de Cohen (1988), que define convencionalmente que:  $r$  até 0,10 retrata um índice de *effect size* com magnitude pequena;  $r$  até 0,30 retrata um índice de *effect size* com magnitude média; e,  $r$  até 0,50 retrata um índice de *effect size* com magnitude grande.

Particularmente, os resultados quantitativos da análise bivariada revelaram uma associação positiva entre a orientação para o empreendedorismo e a performance organizacional ( $r = 0,299$ ). De fato, em consonância com a classificação proposta por Cohen (1988), obteve-se um efeito de magnitude média, o que é consistente com os achados de Rauch et al. (2009). A Tabela 10 também mostra que foi evidenciada significância para a relação entre os dois construtos, uma vez que o intervalo de confiança de 95% não incluiu o valor de zero, determinando que o efeito da orientação para o empreendedorismo na performance difere significativamente de zero (e.g., ROSENBUSCH; BRINCKMANN; BAUSCH, 2011).

Adicionalmente, a Tabela 10 demonstra que a estatística  $Q$  produziu um resultado significativo ( $Q = 1.592,06$ ;  $df = 136$ ;  $p < 0,001$ ), indicando uma distribuição de *effect sizes* heterogênea e sugerindo que essa variabilidade pode ser explicada pela existência de variáveis moderadoras (e.g., RUBERA; KIRCA, 2012). Em outras palavras, o teste da hipótese nula de homogeneidade da população de correlações entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional, com seu valor  $p$  correspondente, apontou para confirmação da hipótese alternativa, de heterogeneidade, suportando a necessidade de examinar características relevantes de amostra e mensuração que podem justificar essa variância (CARD, 2012; HUNTER; SCHMIDT, 2004).

Outro ponto importante da Tabela 10, já mencionado anteriormente, está vinculado ao *fail safe number*, ou *publication bias*, para essa relação, que foi de 684. O alto número gerado pela estimativa permite inferir, de maneira geral, que estudos novos ou não publicados, com resultados nulos (ausência de um efeito estatisticamente significativo), que não foram incluídos no processo de meta-análise não ameaçam seriamente a validade dos achados discutidos nessa etapa de análise bivariada da relação entre orientação para o

empreendedorismo e performance organizacional (DECOSTER, 2009; LIPSEY; WILSON, 2001).

Em síntese, com base nos dados agregados e apresentados na Tabela 10, salienta-se a confirmação da  $H_1$ . Como argumentado, uma linha expressiva de estudos na área de gestão enfatiza que organizações que adotam uma postura estratégica orientada para o empreendedorismo, priorizando comportamentos inovadores e pró-ativos, e embarcando em negócios com um relativo grau de risco, podem obter diversos benefícios em termos de performance, como incremento no desempenho financeiro e melhora no desenvolvimento de novos produtos (LI; LIU; ZHAO, 2006; RAUCH et al., 2009; ZAHRA, 1991). É citado inclusive que a orientação empreendedora é um elemento fundamental para o crescimento e para a rentabilidade das empresas (ZAINOL; AYADURAI, 2011).

De forma complementar, foram conduzidas análises, descritas na seção 4.5, sobre o efeito da orientação para o empreendedorismo em três categorias de performance: performance geral, crescimento e rentabilidade.

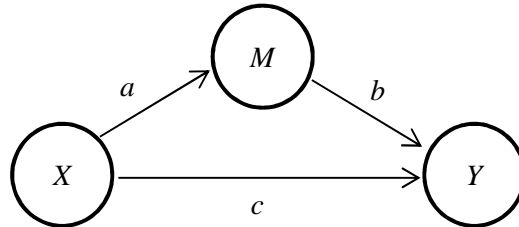
#### 4.3. RESULTADOS DA ANÁLISE DE MEDIAÇÃO DA RELAÇÃO ORIENTAÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO E PERFORMANCE

A análise de mediação, segundo Iacobucci, Saldanha e Deng (2007), parte do pressuposto teórico da existência de uma variável interveniente ( $M$ ) no processo através do qual uma variável independente ( $X$ ) impacta em uma variável dependente ( $Y$ ). Diante desta lógica, o pesquisador busca avaliar o quanto do efeito, da variável independente na variável dependente, é direto ou indireto via o mediador hipotético (IACOBUCCI; SALDANHA; DENG, 2007). É pertinente retomar que, neste estudo, focou-se na possível influência de mecanismos vinculados à orientação para aprendizagem e à cultura inovadora como prováveis variáveis mediadoras na relação entre a orientação para o empreendedorismo e a performance. Previamente, no item 2.2, foram apresentadas justificativas para essas relações.

Seguindo as orientações de Iacobucci (2010), empregou-se, para análise das referidas mediações, a ferramenta estatística de modelagem de equações estruturais. Essa técnica, em particular, permite estimar uma série de relações simultaneamente, sendo extremamente eficiente para fins de investigação de mediações (IACOBUCCI, 2010). A Figura 2 reproduz o formato trivariado padrão para teste de mediação, evidenciando a estimação de três caminhos em um único modelo (IACOBUCCI, 2010). Os termos  $a$ ,  $b$  e  $c$  da figura retratam os

coeficientes de regressão que capturam as relações entre as variáveis (IACOBUCCI; SALDANHA; DENG, 2007).

Figura 2 – Formato de Mediação Trivariado



Fonte: Iacobucci, Saldanha e Deng (2007).

Cabe esclarecer que, em um primeiro momento, foi realizada a estimação do modelo de equações estruturais para verificação da mediação da orientação para aprendizagem na relação entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional. Em seguida, processou-se uma nova análise com o construto de cultura inovadora. Optou-se por testar os dois fatores mediadores separadamente pela insuficiência de estudos relacionando os construtos ao mesmo tempo. É importante salientar que, para endereçar essas mediações no AMOS®, foi desenvolvida, e utilizada como *input*, uma matriz das correlações entre os construtos (inicialmente, com as relações OE-OA, OE-PO e OA-PO), conforme abordagens equivalentes empregadas por Kirca, Jayachandran e Bearden (2005) e Brown e Lam (2008).

A Tabela 11 apresenta a matriz de correlação meta-analítica construída como base para investigar os efeitos diretos e indiretos (através da orientação para aprendizagem) da orientação para o empreendedorismo na performance organizacional. Em específico, para gerar a matriz mencionada, foram calculadas as correlações médias ajustadas pelo tamanho da amostra para cada par de construtos do modelo (VISWESVARAN; ONES, 1995). A seguir, os valores encontrados a partir dos dados disponíveis.

Tabela 11 – Matriz de Correlação Meta-Analítica: Orientação para Aprendizagem

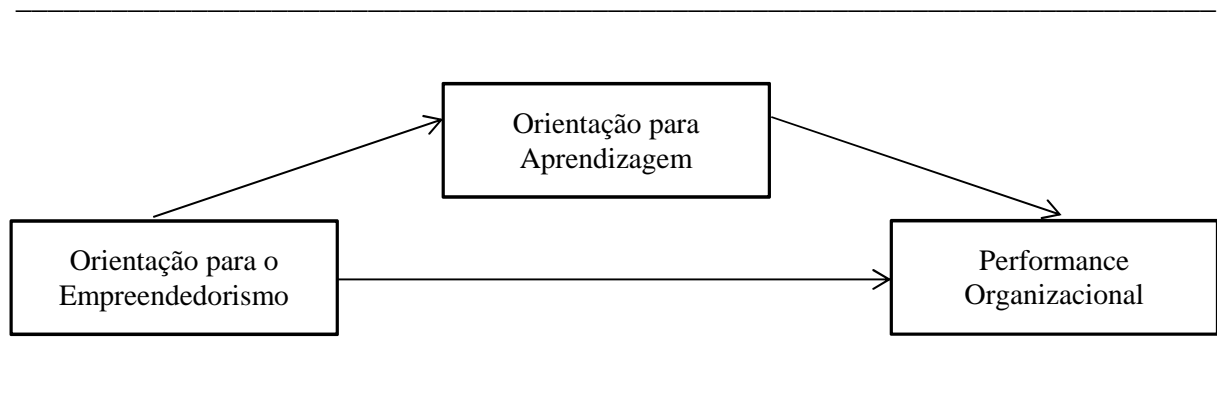
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1. Orientação para o Empreendedorismo	<i>0,828</i>		
2. Performance Organizacional	0,443	<i>0,845</i>	
3. Orientação para Aprendizagem	0,522	0,430	<i>0,832</i>

**Notas:** Os valores da linha diagonal (em *itálico*) representam a confiabilidade média ponderada pelo tamanho da amostra. Os demais valores refletem o valor médio da correlação ponderado pelo tamanho da amostra.

Nota-se, tendo em vista a Tabela 11, que, nesse conjunto de estudos, a correlação ponderada pelo tamanho da amostra entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional alcançou um valor médio de 0,443. Para a relação entre orientação para o empreendedorismo e orientação para aprendizagem esse número foi de 0,522. Na mesma linha, a correlação entre orientação para aprendizagem e performance organizacional obteve uma média de 0,430. Esses números demonstram uma força de associação considerável entre as variáveis.

Diante desse contexto, foi estruturado o modelo de mediação hipotético da orientação para aprendizagem, esquematizado na Figura 3.

Figura 3 – Modelo de Mediação Hipotético da Orientação para Aprendizagem



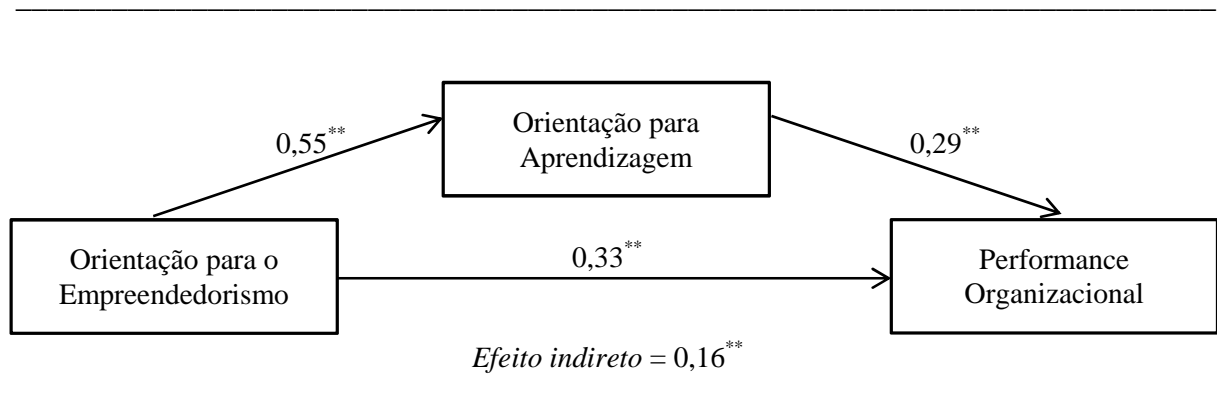
Fonte: A autora (2016).

A matriz de correlação produzida e ilustrada na Tabela 11, como já comentado, foi então selecionada como dado de entrada da análise do modelo de equações estruturais, estimado pelo método de escolha do programa AMOS®, *Maximum Likelihood* (ML), com aplicação do processo de *bootstrapping* (BYRNE, 2010; KLINE, 2011). Vale destacar que o *bootstrapping* é recomendado na literatura, uma vez que possibilita não só a correção de problemas associados a não normalidade nos dados, mas também porque pode ocasionar o aumento do poder estatístico para identificação de efeitos de mediação (WOOD et al., 2008).

No presente caso, o resultado da mediação da orientação para aprendizagem é mostrado na Figura 4.



Figura 4 – Resultados da Mediação da Orientação para Aprendizagem



**Nota:** \*\*  $p < 0,01$ .

De modo geral, os resultados da Figura 4 revelam coeficientes que retratam um efeito direto, positivo e significativo da orientação para o empreendedorismo na orientação para aprendizagem ( $\beta = 0,55$ ,  $p < 0,01$ ) e da orientação para aprendizagem na performance organizacional ( $\beta = 0,29$ ,  $p < 0,01$ ). Consistente com o previsto, é demonstrado ainda um impacto direto e positivo da orientação para o empreendedorismo na performance organizacional ( $\beta = 0,33$ ,  $p < 0,01$ ). Além disso, é evidenciado um efeito indireto significativo da orientação empreendedora na performance organizacional por meio da orientação para aprendizagem ( $\beta = 0,16$ ,  $p < 0,01$ ).

Por consequência, esses achados, como um todo, fornecem suporte empírico para a H<sub>2</sub>. Partindo do pressuposto de que organizações orientadas para o empreendedorismo, que possuem uma atitude inovadora, tolerante ao risco e empreendedora, são mais propensas a encorajar uma atmosfera fértil de aprendizagem, como argumentado por Hakala (2013), era esperado que esse ambiente pudesse promover efeitos benéficos no desempenho empresarial. Nesse panorama, foi também recapitulado e fortalecido o link direto entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional, o que implica no papel mediador parcial da orientação para aprendizagem nessa relação.

Sequencialmente, com o propósito de examinar a possível mediação da variável de cultura inovadora (H<sub>3</sub>), como um mecanismo de processo através do qual a orientação para o empreendedorismo afeta a performance, utilizou-se a mesma sucessão lógica de etapas e a mesma estratégia de análise estatística exposta anteriormente para determinação da mediação de orientação para aprendizagem. Sendo assim, foi criada uma matriz de correlação entre OE-PO, OE-CI e CI-PO. A Tabela 12 sintetiza os valores correspondentes a essa matriz de

correlação, especificada no software AMOS® para estimação do modelo analítico multivariado de interesse.

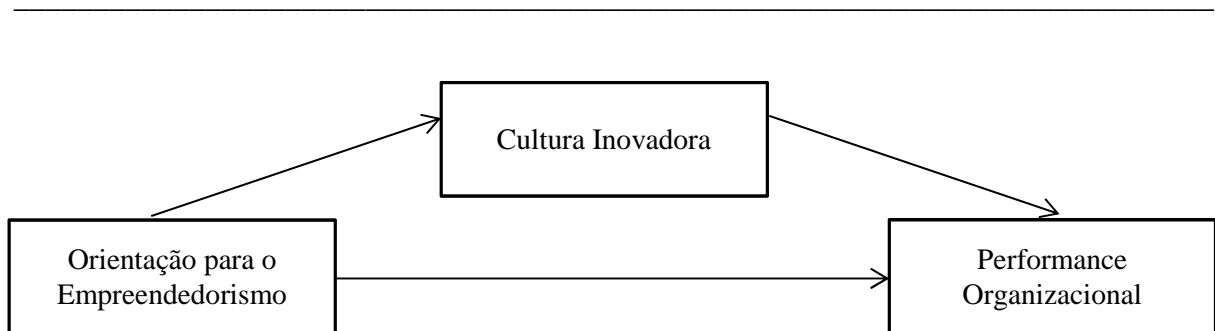
Tabela 12 – Matriz de Correlação Meta-Analítica: Cultura Inovadora

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1. Orientação para o Empreendedorismo	<i>0,850</i>		
2. Performance Organizacional	0,429	<i>0,846</i>	
3. Cultura Inovadora	0,583	0,300	<i>0,858</i>

**Notas:** Os valores da linha diagonal (em itálico) representam a confiabilidade média ponderada pelo tamanho da amostra. Os demais valores refletem o valor médio da correlação ponderado pelo tamanho da amostra.

Resumidamente, como apurado na Tabela 12, as correlações médias ajustadas pela amostra permitem determinar a real existência das associações sistemáticas entre as três variáveis, de modo que a correlação mais forte foi entre orientação para o empreendedorismo e cultura inovadora (0,583). De posse dessas informações, foi disposto o modelo de mediação hipotético da cultura inovadora para a relação entre a orientação para o empreendedorismo e a performance organizacional, representado na Figura 5.

Figura 5 – Modelo de Mediação Hipotético da Cultura Inovadora

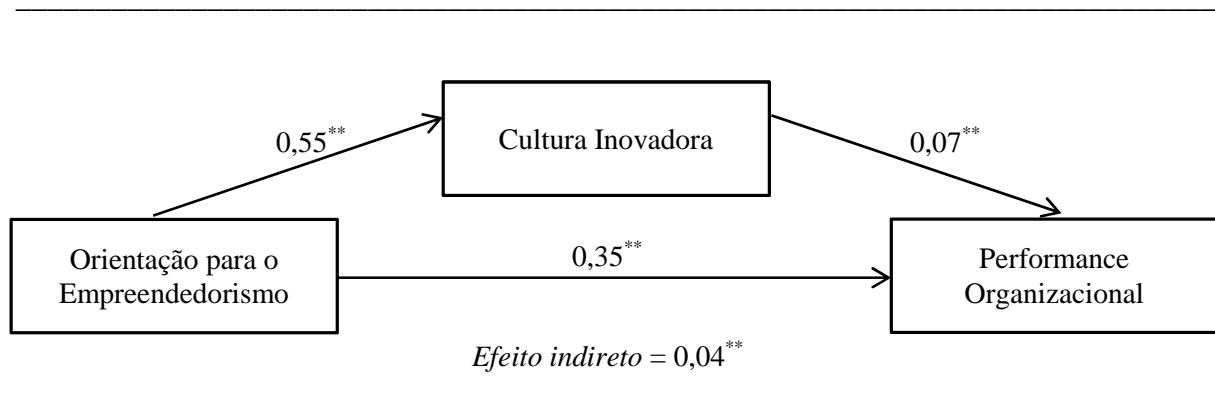


Fonte: A autora (2016).

A Figura 6, projetada abaixo, exibe os resultados obtidos pelo cálculo do modelo estrutural. Em particular, a avaliação dos caminhos diretos e indiretos da orientação para o empreendedorismo na performance organizacional, em conformidade com as justificativas elucidadas para sustentação da hipótese em questão (H<sub>3</sub>), revela que os efeitos entre orientação para o empreendedorismo e cultura inovadora ( $\beta = 0,55$ ,  $p < 0,01$ ), cultura inovadora e performance organizacional ( $\beta = 0,07$ ,  $p < 0,01$ ) e entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional ( $\beta = 0,35$ ,  $p < 0,01$ ) são diretos, positivos e

significativos. O efeito indireto da orientação para o empreendedorismo na performance organizacional por intermédio da cultura inovadora, por sua vez, também apresentou um nível adequado de significância ( $\beta = 0,04$ ,  $p < 0,01$ ). Apesar disso, ressalta-se a reduzida magnitude desse efeito.

Figura 6 – Resultados da Mediação da Cultura Inovadora



Nota: \*\*  $p < 0,01$ .

Portanto, fundamentando-se nesses resultados, a terceira hipótese ( $H_3$ ) proposta nesta tese pode ser confirmada. A premissa dessa constatação é embasada na influência positiva que a orientação para o empreendedorismo, primordialmente pelos elementos de pró-atividade e propensão a riscos, pode exercer na cultura inovadora que, posteriormente, impacta positivamente no desenvolvimento de vantagens competitivas que contribuem com o desempenho organizacional (RHEE; PARK; LEE, 2010). Somando-se a isso, pode ser visualizada, ainda na Figura 6, a noção de mediação parcial da cultura inovadora nessa relação entre orientação para o empreendedorismo e performance empresarial, o que é consistente com a descoberta de Hult, Hurley e Knight (2004).

#### 4.4. RESULTADOS DA ANÁLISE DE MODERAÇÃO DA RELAÇÃO ORIENTAÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO E PERFORMANCE

##### 4.4.1. Resultados dos Moderadores Teóricos

Em consonância com argumentos conceituais da literatura de gestão estratégica e de empreendedorismo, buscou-se investigar, com base na perspectiva contingencial, o impacto de quatro potenciais moderadores teóricos de ambiente externo (hostilidade ambiental,

dinamismo ambiental, turbulência tecnológica e turbulência de mercado) na relação entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional (e.g., LUMPKIN; DESS, 2001; WALES; GUPTA; MOUSA, 2013).

Especificamente, os estudos anteriores sobre a temática sugerem que a hostilidade ambiental e o dinamismo ambiental, assim como as turbulências tecnológicas e de mercado, são variáveis que podem moderar positivamente a força da relação entre a orientação empreendedora e várias consequências de performance (CASILLAS; MORENO; BARBERO, 2010; KRAUS et al., 2012; LI et al., 2008). Em outras palavras, seguindo o raciocínio desses trabalhos, é indicado que, diante das quatro situações, é possível que a relação entre orientação para o empreendedorismo e performance seja mais forte.

Com o intuito de examinar essas influências, conforme mostrado no capítulo do método e baseando-se em procedimentos utilizados previamente em outras pesquisas do tipo meta-análise, foi planejada a análise através da divisão da amostra em sub-amostras (por exemplo, uma condição de alta turbulência tecnológica *vs.* uma condição de baixa turbulência tecnológica) (e.g., CALANTONE; HARMANCIOGLU; DROGE, 2010; ROSENBUSCH; BRINCKMANN; BAUSCH, 2011). Recuperou-se, todavia, um número limitado de efeitos, o que impediu a avaliação quantitativa detalhada dos moderadores teóricos.

Ademais, nenhum estudo recuperado apresentou dados nesse formato de dois grupos. A configuração prioritária foi a de aplicação de termos de interação<sup>6</sup> para cada combinação de variáveis, o que também impossibilitou o teste das hipóteses sobre as relações contingentes. Logo, pela insuficiência de evidências empíricas, não foi possível averiguar, apesar da consistência teórica, os efeitos moderadores da hostilidade ambiental, dinamismo ambiental, turbulência tecnológica e turbulência de mercado na relação entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional.

#### **4.4.2. Resultados dos Moderadores Metodológicos**

Com o objetivo de analisar os efeitos moderadores de características de amostra dos estudos selecionados (empresa de manufatura *versus* serviços e contexto cultural de países ocidentais *versus* não-ocidentais) e características de mensuração dos construtos (medida de performance objetiva *versus* subjetiva, medida de performance com um *versus* múltiplos itens, medida de performance baseada em custo *versus* baseada na receita e medida de

---

<sup>6</sup>O termo de interação, segundo Hair et al. (2009), envolve a multiplicação da variável independente pelo moderador em questão (por exemplo, orientação para o empreendedorismo  $\times$  hostilidade ambiental).

orientação para o empreendedorismo baseada na escala de Miller/Covin e Slevin, 1989 *versus* baseada na escala de Lumpkin e Dess, 1996), foi empregado um modelo de regressão múltipla para tentar explicar a heterogeneidade na distribuição dos *effect sizes* para a relação orientação para o empreendedorismo e performance.

Para tanto, as variáveis moderadoras propostas foram especificamente codificadas e inseridas na análise como variáveis independentes. A variável dependente do procedimento, por outro lado, foi o valor padronizado Z (*z score*), transformado a partir da correlação corrigida pelo erro de mensuração entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional de cada pesquisa. Vale ressaltar que essa abordagem para o teste das hipóteses de moderadores metodológicos seguiu o método usado e descrito em revisões meta-analíticas anteriores da área de marketing (e.g., KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005; MATOS, 2009).

Processou-se, então, o modelo de regressão com 100 efeitos, provenientes de 63 estudos, que disponibilizaram as informações necessárias sobre todas variáveis moderadoras e variáveis de controle utilizadas (ano de publicação e área do *journal*); nos demais efeitos e estudos foram identificadas ausências de dados completos referentes ao país de coleta dos dados, indústria de atividade das empresas da amostra e/ou enfoque em indicadores de performance associados ao custo ou à receita. A Tabela 13 resume os resultados da análise de regressão múltipla executada.

Em síntese, a Tabela 13 mostra que o modelo sugerido foi estatisticamente significativo ( $F_{(8, 91)} = 6,067, p < 0,001$ ) e que os moderadores metodológicos trabalhados são responsáveis por aproximadamente 34,8% da variação nas correlações entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional. Adicionalmente, pode-se depreender, tendo em vista a Tabela 13, que o modelo de regressão está livre de multicolinearidade, uma vez que o valor máximo do fator de inflação da variância (FIV) foi de 2,038, bem abaixo do limite indicado por Hair et al. (2009) de 10.

Tabela 13 – Resultados da Análise de Regressão Múltipla dos Moderadores Metodológicos da Relação Orientação para o Empreendedorismo e Performance Organizacional

Moderadores Metodológicos	Performance Organizacional	
	$\beta$	Sig.
Empresa de Manufatura <i>versus</i> Serviços	-0,082	0,393
País de Coleta dos Dados: Países Ocidentais <i>versus</i> Não-Ocidentais	0,052	0,567
Medida de Performance Objetiva <i>versus</i> Subjetiva	0,013	0,906
Medida de Performance com Um <i>versus</i> Múltiplos Itens	0,248	<b>0,043</b>
Medida de Performance Baseada em Custo <i>versus</i> Baseada na Receita	0,221	<b>0,040</b>
Medida de Orientação para o Empreendedorismo Baseada na Escala de Miller/Covin e Slevin (1989) <i>versus</i> Baseada na Escala de Lumpkin e Dess (1996)	-0,038	0,679
Ano de Publicação	0,290	<b>0,009</b>
Área do <i>Journal</i>	-0,036	0,676
R <sup>2</sup>		0,348
Estatística F		6,067
Graus de Liberdade		8, 91
Significância		<b>0,000</b>
Máximo do Fator de Inflação da Variância (FIV)		2,038

**Notas:** Os moderadores categóricos foram codificados como segue: empresa de manufatura = 0, serviços = 1, empresa de manufatura e serviços = 2; países ocidentais = 0, países não-ocidentais = 1; medida de performance objetiva = 0, subjetiva = 1, medida objetiva e subjetiva = 2; medida de performance com um item = 0, múltiplos itens = 1; medida de performance baseada em custo = 0, baseada na receita = 1, baseada no custo e na receita = 2; medida de orientação para o empreendedorismo baseada na escala de Miller/Covin e Slevin (1989) = 0, baseada na escala de Lumpkin e Dess (1996) = 1.

Foram incluídas variáveis de controle para ano de publicação (1989-1997 = 0, 1998-2006 = 1, 2007-2014 = 2) e área do *journal* (marketing = 0, gestão = 1, negócios internacionais = 2).

$\beta$  = coeficiente beta padronizado;

Sig. = significância.

Os resultados da regressão múltipla (Tabela 13) demonstram que a força da relação entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional não varia entre empresas que operam no ramo de manufatura *versus* empresas que operam no ramo de serviços, contrariando a H<sub>8</sub> ( $\beta = -0,082, p > 0,10$ ). É pertinente registrar que essa descoberta tem implicações para a literatura de orientações estratégicas, pois é oposta ao achado do trabalho de Kirca, Jayachandran e Bearden (2005) de que a conjuntura setorial é uma variável relevante quando investigada a relação entre orientação para mercado e performance. É possível que, no caso da orientação empreendedora, seja necessária uma maior distinção das indústrias, com uma contextualização, por exemplo, a partir do foco na alta tecnologia, como feito por Rauch et al. (2009) e Saeed, Yousafzai e Engelen (2014).

Na sequência, a H<sub>9</sub>, que previa que o impacto da orientação empreendedora no desempenho seria mais forte em uma cultura ocidental *versus* não-ocidental, não alcançou suporte ( $\beta = 0,052, p > 0,10$ ). A argumentação dessa hipótese, em específico, fundamentou-se no estudo de Mueller e Thomas (2000), que concluiu, dentre outros aspectos, que a orientação para o empreendedorismo tem maiores chances de se desenvolver em culturas individualistas e com baixa aversão à incerteza. Partindo da classificação de Hofstede (1980), é razoável supor que a magnitude da relação entre orientação para o empreendedorismo e performance pode, na verdade, ser influenciada, em separado, por cada dimensão componente da cultura nacional (distância de poder, aversão à incerteza, individualismo e masculinidade), assim como realizado por Kirca, Jayachandran e Bearden (2005).

De forma semelhante, o uso de medidas de performance objetivas *versus* subjetivas não afetou a intensidade da ligação entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional ( $\beta = 0,013, p > 0,10$ ). Assim, a H<sub>10</sub> também não foi suportada. Esse resultado, por sua vez, corrobora a perspectiva de trabalhos anteriores do campo de administração estratégica que determinaram a existência de uma correlação positiva e significativa entre medidas objetivas e subjetivas de performance empresarial (e.g., PERIN; SAMPAIO, 1999; VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1987).

De fato, dois moderadores metodológicos, sendo consistentes com as expectativas, apresentaram significância. Em particular, foi observado que a relação entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional é mais forte para medidas de performance com múltiplos itens que para medidas com um único item ( $\beta = 0,248, p < 0,05$ ). Esse resultado remete à confirmação da H<sub>11</sub> e fortalece a afirmação de Murphy, Trailer e Hill (1996) de que a mensuração da performance através de mais de um item é menos sensível e

mais adequada para elaboração de conclusões sobre consequências de performance e seus preditores.

Somando-se a isso, os resultados da Tabela 13 sugerem que o efeito da orientação empreendedora em medidas de performance baseadas na receita é mais forte quando comparado ao efeito em medidas baseadas no custo, o que suporta a  $H_{12}$  ( $\beta = 0,221, p < 0,05$ ). Tal achado confirma as visões de Covin, Green e Slevin (2006) e de Boso, Story e Cadogan (2013) que pontuaram, em seus artigos, que a orientação empreendedora é um construto de alto custo de implantação, centralizado na trajetória de crescimento da empresa e, por isso, para avaliação de seu impacto na performance, é mais apropriado o uso de indicadores que refletem essa evolução como, por exemplo, crescimento de vendas e participação de mercado.

Cabe destacar que os resultados da análise de regressão ainda revelam, ao contrário do proposto na  $H_{13}$ , que a relação entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional não é influenciada pela escala utilizada para operacionalização da orientação para o empreendedorismo ( $\beta = -0,038, p > 0,10$ ). Essa constatação está alinhada à meta-análise de Rauch et al. (2009), que evidenciou que o emprego de um instrumento embasado na escala de Covin e Slevin (1989) produziu uma correlação similar entre orientação para o empreendedorismo e performance à correlação do uso de outras escalas de orientação para o empreendedorismo.

No que diz respeito às variáveis de controle, o modelo mostrou que apenas o ano de publicação ( $\beta = 0,290, p < 0,01$ ) modera significativamente a relação entre orientação para o empreendedorismo e performance, de modo que o efeito é mais forte em publicações mais recentes. Considerando que os artigos sobre o assunto estão continuamente sendo avaliados por *journals* de fator de impacto com critérios mais rigorosos no âmbito teórico e empírico, este resultado aponta para a crescente importância da orientação para o empreendedorismo para o desempenho e para o sucesso das organizações.

Em suma, os resultados do modelo de regressão múltipla permitem perceber que a variância na relação entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional pode ser parcialmente atribuída a diferenças metodológicas associadas a algumas características de mensuração da performance empresarial (quantidade de itens utilizados e embasamento na receita ou custo). O Quadro 1, a seguir, ilustra um resumo dos achados desta tese, levando em conta as hipóteses formuladas no capítulo de fundamentação teórica e aqui examinadas.



Quadro 1 – Resumo dos Resultados

	<b>Hipótese</b>	<b>Resultado</b>
<b>H<sub>1</sub></b>	A relação entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional é direta e positiva.	<b>Confirmada</b>
<b>H<sub>2</sub></b>	A relação entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional é mediada parcialmente pela orientação para aprendizagem.	<b>Confirmada</b>
<b>H<sub>3</sub></b>	A relação entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional é mediada parcialmente pela cultura inovadora.	<b>Confirmada</b>
<b>H<sub>4</sub></b>	A hostilidade ambiental modera positivamente a relação entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional.	<b>Não testada</b>
<b>H<sub>5</sub></b>	O dinamismo ambiental modera positivamente a relação entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional.	<b>Não testada</b>
<b>H<sub>6</sub></b>	A turbulência tecnológica modera positivamente a relação entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional.	<b>Não testada</b>
<b>H<sub>7</sub></b>	A turbulência de mercado modera positivamente a relação entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional.	<b>Não testada</b>
<b>H<sub>8</sub></b>	A relação entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional é mais forte em empresas do ramo de manufatura que em empresas do ramo de serviços.	<b>Rejeitada</b>
<b>H<sub>9</sub></b>	A relação entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional é mais forte em países ocidentais que em países não-ocidentais.	<b>Rejeitada</b>
<b>H<sub>10</sub></b>	A relação entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional é mais forte para medidas subjetivas de performance que para medidas objetivas.	<b>Rejeitada</b>
<b>H<sub>11</sub></b>	A relação entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional é mais forte para medidas de performance com múltiplos itens que para medidas com um único item.	<b>Confirmada</b>
<b>H<sub>12</sub></b>	A relação entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional é mais forte para medidas de performance baseadas na receita que para medidas baseadas em custos.	<b>Confirmada</b>
<b>H<sub>13</sub></b>	A relação entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional é mais forte para medidas de orientação para o empreendedorismo baseadas na escala de Miller/Covin e Slevin (1989) que para medidas baseadas na escala de Lumpkin e Dess (1996).	<b>Rejeitada</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Em linhas gerais, pode-se observar que a relação central deste trabalho, entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional, foi confirmada (H<sub>1</sub>). As mediações, tanto de orientação para aprendizagem (H<sub>2</sub>) quanto de cultura inovadora (H<sub>3</sub>), também foram sustentadas empiricamente. Finalmente, no que se refere às moderações, com exceção das moderações teóricas, que por limitações nos dados não foram testadas, vale salientar a confirmação do efeito moderador de medidas de performance com múltiplos itens (H<sub>11</sub>) e de medidas de performance baseadas na receita (H<sub>12</sub>).

#### 4.5. RESULTADOS ADICIONAIS

Em caráter suplementar, buscando um esclarecimento mais completo sobre a relação foco deste estudo, entre a orientação empreendedora e o desempenho organizacional, foram realizadas verificações subjacentes entre o construto de orientação para o empreendedorismo e várias consequências de performance, classificadas nas categorias de performance geral, crescimento e rentabilidade. A Tabela 14 sumariza os resultados visualizados através do processo de análise bivariada.

Como evidenciado na Tabela 14, foram coletados, respectivamente, 60, 42 e 35 *effect sizes* para os grupos de performance geral, crescimento e rentabilidade. As estimativas meta-analíticas apresentadas, essencialmente, indicam que a orientação para o empreendedorismo é positiva e significativamente associada às três medidas da variável dependente, a saber: performance geral ( $r = 0,348$ ;  $p < 0,001$ ), crescimento ( $r = 0,307$ ;  $p < 0,001$ ), e rentabilidade ( $r = 0,195$ ;  $p < 0,001$ ). Para essas relações, o *fail safe number* foi, nessa ordem, de 379, 202 e 79, demonstrando que os resultados encontrados são consistentes e não suscetíveis a problemas vinculados ao viés de publicação.

Comparando as correlações médias corrigidas entre o fenômeno da orientação para o empreendedorismo e a performance geral vs. crescimento vs. rentabilidade, pode-se observar que o maior valor foi de 0,348 para a categoria de performance geral e o valor mais baixo foi de 0,195 para rentabilidade. Por essa razão, é possível inferir que, nos dados selecionados, a relação entre orientação para o empreendedorismo e performance geral remete a um *effect size* de magnitude relativamente maior, em comparação às demais facetas do desempenho. Esse achado sustenta o parecer de Lumpkin e Dess (1996), de que as atividades empreendedoras podem levar a diferentes resultados em diferentes dimensões de performance.

As estatísticas fornecidas pela Tabela 14, além disso, reiteram a importância do exame de mecanismos moderadores para a relação orientação para o empreendedorismo e performance. De fato, os valores significativos dos testes  $Q$  de heterogeneidade para performance geral ( $Q = 712,062$ ;  $df = 59$ ;  $p < 0,001$ ), crescimento ( $Q = 455,128$ ;  $df = 41$ ;  $p < 0,001$ ) e rentabilidade ( $Q = 264,834$ ;  $df = 34$ ;  $p < 0,001$ ) justificam a subsequente busca por efeitos relevantes de moderação que possam influenciar o impacto da orientação para o empreendedorismo na performance.

Neste sentido, a Tabela 15 exhibe os principais resultados complementares da análise de regressão múltipla conduzida com os moderadores metodológicos da relação orientação para o empreendedorismo e performance.

Tabela 14 – Síntese dos Resultados Complementares da Relação Orientação para o Empreendedorismo e Performance

Relação	K	E	N	Variação de r	Média de r	$\bar{r}_n$	$\bar{r}_c^a$	Z	Sig.	IC de 95%	Q(df)	Sig.	FSN <sup>7</sup>
Performance Organizacional	78	137	19.514	-0,330 0,690	0,240	0,248	0,299	15,012	0,000	0,262 0,335	1.592,065(136)	0,000	684
Performance Geral	49	60	11.580	-0,330 0,690	0,277	0,289	0,348	11,712	0,000	0,294 0,400	712,062(59)	0,000	379
Crescimento	32	42	8.235	-0,100 0,650	0,248	0,253	0,307	9,414	0,000	0,246 0,365	455,128(41)	0,000	202
Rentabilidade	17	35	3.038	-0,280 0,420	0,167	0,167	0,195	5,137	0,000	0,122 0,267	264,834(34)	0,000	79

**Notas:** K = número de estudos da análise;

E = número total de *effect sizes* extraídos dos estudos para análise;

N = tamanho total da amostra acumulada dos estudos analisados;

Variação de r = variação (mínimo e máximo) das correlações simples encontradas nos estudos;

Média de r = média simples das correlações encontradas nos estudos;

$\bar{r}_n$  = média ponderada e corrigida pela amostra das correlações encontradas nos estudos;

$\bar{r}_c$  = média ponderada e corrigida pela confiabilidade das correlações encontradas nos estudos;

<sup>a</sup> = em estudos que não apresentaram a confiabilidade, foi calculada a confiabilidade média para o construto entre todos estudos;

Z = valor do teste Z;

Sig. = significância;

IC de 95% = intervalo de confiança de 95% (inferior e superior);

Q(df) = valor de Q com graus de liberdade – estatística de heterogeneidade;

Sig. = significância;

FSN = *fail safe number*, número de estudos com resultados nulos necessário para reduzir o *effect size* cumulativo encontrado a um valor inferior a 0,05 – abordagem de Orwin.

<sup>7</sup>O FSN clássico para a relação com performance geral foi de 24.985, para a relação com crescimento foi de 9.471 e para a relação com rentabilidade foi de 1.543.

Tabela 15 – Resultados Complementares da Análise de Regressão Múltipla dos Moderadores Metodológicos da Relação Orientação para o Empreendedorismo e Performance

Moderadores Metodológicos	Performance Organizacional		Performance Geral		Crescimento		Rentabilidade	
	$\beta$	Sig.	$\beta$	Sig.	$\beta$	Sig.	$\beta$	Sig.
Empresa de Manufatura <i>versus</i> Serviços	-0,082	0,393	-0,060	0,605	-0,196	0,388	0,221	0,394
País de Coleta dos Dados: Países Ocidentais <i>versus</i> Não-Ocidentais	0,052	0,567	0,128	0,234	0,162	0,428	-0,487	0,051
Medida de Performance Objetiva <i>versus</i> Subjetiva	0,013	0,906	0,258	<b>0,105</b>	-0,132	0,593	0,113	0,748
Medida de Performance com Um <i>versus</i> Múltiplos Itens	0,248	<b>0,043</b>	0,528	<b>0,003</b>	0,431	0,103	-0,168	0,559
Medida de Performance Baseada em Custo <i>versus</i> Baseada na Receita	0,221	<b>0,040</b>	-0,058	0,720	0,009	0,970	0,300	0,154
Medida de Orientação para o Empreendedorismo Baseada na Escala de Miller/Covin e Slevin (1989) <i>versus</i> Lumpkin e Dess (1996)	-0,038	0,679	0,004	0,972	-0,176	0,390	-0,018	0,930
Ano de Publicação	0,290	<b>0,009</b>	0,166	0,223	-0,040	0,873	0,370	0,294
Área do <i>Journal</i>	-0,036	0,676	-0,121	0,239	0,093	0,667	0,349	0,131
R <sup>2</sup>	0,348		0,703		0,220		0,373	
Estatística F	6,067		9,469		0,810		1,338	
Graus de Liberdade	8, 91		8, 32		8, 23		8, 18	
Significância	<b>0,000</b>		<b>0,000</b>		0,601		0,287	
Máximo do Fator de Inflação da Variância (FIV)	2,038		2,829		1,904		3,460	

**Notas:** Os moderadores categóricos foram codificados como segue: empresa de manufatura = 0, serviços = 1, empresa de manufatura e serviços = 2; países ocidentais = 0, países não-ocidentais = 1; medida de performance objetiva = 0, subjetiva = 1, medida objetiva e subjetiva = 2; medida de performance com um item = 0, múltiplos itens = 1; medida de performance baseada em custo = 0, baseada na receita = 1, baseada no custo e na receita = 2; medida de orientação para o empreendedorismo baseada na escala de Miller/Covin e Slevin (1989) = 0, baseada na escala de Lumpkin e Dess (1996) = 1.

Foram incluídas variáveis de controle para ano de publicação (1989-1997 = 0, 1998-2006 = 1, 2007-2014 = 2) e área do *journal* (marketing = 0, gestão = 1, negócios internacionais = 2).

$\beta$  = coeficiente beta padronizado;

Sig. = significância.

Verifica-se, no que tange à Tabela 15, que somente o modelo de regressão da performance geral apresentou significância ( $F_{(8, 32)} = 9,469, p < 0,001$ ). Cabe destacar que, nesse caso, o poder de explicação do modelo foi relativamente alto, em torno de 70,3%. Em outras palavras, os moderadores hipotéticos de amostra e mensuração correspondem juntos a um percentual de 70,3% da variância nos *effect sizes* entre orientação para o empreendedorismo e performance geral. Além disso, nota-se que esse modelo de regressão múltipla não evidencia problemas de multicolinearidade (máximo do fator de inflação da variância = 2,829).

Antes de dar continuidade às investigações dos possíveis efeitos moderadores, é válido ressaltar que a análise de moderação sintetizada na Tabela 15 foi embasada em uma amostra de 41 efeitos para a categoria de performance geral, 32 efeitos para crescimento e 27 efeitos para rentabilidade. Por conseguinte, nas três circunstâncias, considerou-se uma quantidade suficiente de *effect sizes* para fins de teste de moderação (HUNTER; SCHMIDT, 2004).

Os achados da Tabela 15, em específico os referentes ao modelo estatisticamente significativo da performance geral, sugerem que a orientação para o empreendedorismo possui um impacto mais forte na performance geral quando são utilizadas medidas de performance subjetivas ( $\beta = 0,258, p = 0,10$ ) ou com múltiplos itens ( $\beta = 0,528, p < 0,01$ ). Não foram observadas diferenças entre empresa de manufatura vs. serviços, países ocidentais vs. não-ocidentais, medida de performance baseada em custo vs. baseada na receita e medida de orientação para o empreendedorismo baseada na escala de Miller/Covin e Slevin (1989) vs. baseada na escala de Lumpkin e Dess (1996).

Comparativamente, tanto no momento em que se avalia a performance em uma esfera mais abrangente (construto de performance organizacional) quanto na análise mais restrita (dimensão de performance geral), fica evidente o papel moderador positivo da medida de performance com múltiplos itens para a relação da orientação para o empreendedorismo com o desempenho. Por oposição, foram visualizadas duas divergências. A primeira, partindo do domínio da performance geral (vs. performance organizacional), refere-se à confirmação da moderação de medidas de performance subjetivas. A segunda, seguindo o mesmo raciocínio, diz respeito à rejeição do efeito moderador de medidas de performance baseadas na receita.

Esses resultados assinalam a importância do pesquisador, no campo de estudos de gestão estratégica, definir e operacionalizar, de modo adequado, o construto de performance empresarial (KATSIKEAS et al., 2016; VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). Essa

questão, novamente, reafirma que o esquema determinado para operacionalização da performance pode afetar, de forma expressiva, os principais resultados de um trabalho quando avaliada a magnitude da relação entre orientação para o empreendedorismo e desempenho (KRAUS et al., 2012; LUMPKIN; DESS, 1996).

## 5. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

O objetivo geral da presente pesquisa foi analisar, através de uma revisão meta-analítica quantitativa, a relação entre a orientação para o empreendedorismo e a performance organizacional, avaliando potenciais mediadores e moderadores. Como objetivos específicos, a tese englobou a avaliação multivariada de construtos específicos (no caso, orientação para aprendizagem e cultura inovadora) que podem atuar como mediadores na relação entre a orientação para o empreendedorismo e a performance organizacional; e, a avaliação de variáveis teóricas (ex. hostilidade ambiental) e metodológicas (ex. país de coleta dos dados ocidental vs. não-ocidental) que podem atuar como moderadoras na relação entre a orientação para o empreendedorismo e a performance organizacional.

Para atingir esses objetivos, em um primeiro momento, foi conduzido um extenso e sistemático levantamento bibliográfico, em uma série de periódicos científicos e bases de dados, sobre o tema em questão, entre o ano de 1983 e 2014. Publicações de Miller (1983), Covin e Slevin (1989), Lumpkin e Dess (1996), Rauch et al. (2009), Wales, Gupta e Mousa (2013), Saeed, Yousafzai e Engelen (2014), Hernández-Perlines (2016), Shan, Song e Ju (2016), Li, Liu e Zhao (2006), Hult, Hurley e Knight (2004), Rhee, Park e Lee (2010), Casillas, Moreno e Barbero (2010), Li et al. (2008), Kraus et al. (2012), Wiklund e Shepherd (2005), Covin e Wales (2012), entre tantas outras, foram resgatadas e largamente utilizadas para delimitação do tópico e sustentação teórica.

Neste sentido, foi possível observar que uma corrente expressiva e crescente da literatura trata da investigação das consequências de performance da orientação para o empreendedorismo (MILLER, 2011). Buscando documentar e resumir a substancial produção acadêmica dessa linha de pesquisa, foi elaborado um quadro (apresentado no Apêndice A) que tenta compilar os principais estudos que discutem os efeitos da orientação empreendedora em diversos resultados organizacionais. Ao examinar esses trabalhos, percebeu-se que, apesar do abundante interesse sobre o fenômeno nas últimas três décadas, as evidências a respeito de como a orientação para o empreendedorismo se relaciona com a performance são incertas e conflitantes (HERNÁNDEZ-PERLINES, 2016; RAUCH et al., 2009).

Com base nessa inconsistência nos resultados, e pela necessidade de sintetizar e obter generalizações empíricas sobre os dados cumulativos envolvendo essa complexa relação, foram formuladas hipóteses de pesquisa, consistentes com a teoria. Em particular, esta meta-análise argumentou que, mesmo sem unanimidade e consenso, há um predomínio de estudos reportando impactos positivos da orientação para o empreendedorismo no desempenho. Além

disso, para agregar os efeitos de outros trabalhos que enfatizaram uma relação indireta entre os construtos, foram incluídas hipóteses que alegaram que a orientação empreendedora afeta os resultados organizacionais através de mecanismos processuais como a orientação para aprendizagem e a cultura inovadora.

Na sequência, seguindo a abordagem que sustenta que a magnitude da correlação entre orientação para o empreendedorismo e performance empresarial pode variar conforme o contexto, e considerando o ambiente econômico global caracterizado por rápidas mudanças, foram propostas hipóteses que sugeriram uma influência positiva da hostilidade ambiental, dinamismo ambiental, turbulência tecnológica e turbulência de mercado na força da relação entre a orientação para o empreendedorismo e a performance. De modo similar, para tentar entender as diferenças nos achados entre estudos, foram testados moderadores metodológicos de caracterização da amostra (empresa de manufatura *vs.* serviços, países ocidentais *vs.* não-ocidentais) e de mensuração de variáveis (medida de performance objetiva *vs.* subjetiva, com um *vs.* múltiplos itens, baseada em custo *vs.* receita; e, medida de orientação para o empreendedorismo baseada em Miller/Covin e Slevin, 1989 *vs.* Lumpkin e Dess, 1996).

Depois da articulação das hipóteses, agrupadas em um modelo conceitual, efetuou-se a localização de estudos para inclusão na meta-análise. A partir de procedimentos e critérios para identificação de trabalhos relevantes e representativos, foram recuperados 78 estudos, com 80 amostras independentes e um total de 149 *effect sizes*, sendo 137 para a relação entre a orientação para o empreendedorismo e a performance organizacional e 12 para a relação da orientação para o empreendedorismo com as variáveis de mediação previamente determinadas. Os principais resultados encontrados, assim como suas implicações teóricas, são comentados nos próximos parágrafos.

## 5.1. DISCUSSÃO SOBRE OS RESULTADOS E SUAS IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS

De maneira geral, o presente estudo contribui com a literatura em diversos pontos. Primeiramente, esta tese fornece um conjunto crítico de evidências empíricas sobre a relação entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional. Em específico, uma contribuição inicial do trabalho refere-se ao emprego da técnica de meta-análise, que permitiu resumir e avaliar o estado atual das pesquisas acerca da orientação para o empreendedorismo. Com efeito, uma vantagem importante da síntese meta-analítica, nesse caso, remete a uma ampliação e atualização de artigos anteriores sobre a temática, que não contemplaram, em suas respectivas integrações, dados quantitativos de variáveis moderadoras, como da cultura



nacional, nem de variáveis mediadoras, como da orientação para aprendizagem. Logo, essa análise agregada culminou na produção de benefícios para a teoria da área, propiciando a determinação de generalizações empíricas e a identificação de razões para as inconsistências e variações nos achados da relação orientação para o empreendedorismo e performance.

A segunda observação que se destaca como implicação teórica inclui a indicação de uma estimativa de direção e magnitude (força do efeito) entre os construtos de orientação para o empreendedorismo e performance organizacional. Neste quesito, constatou-se, através de uma análise bivariada, que a correlação média para a associação direta da orientação para o empreendedorismo com a performance organizacional tem uma intensidade considerada moderada ( $r = 0,299$ ). Foi mostrado ainda que esse efeito é positivo e significativo, sendo consistente com uma vertente representativa de pesquisas do campo que alegam que empresas fortemente orientadas para o empreendedorismo alcançam um melhor desempenho que empresas que não adotam essa postura estratégica (e.g., RAUCH et al., 2009; WIKLUND; SHEPHERD, 2003), o que confirmou a  $H_1$ .

Dentro deste enfoque, salienta-se a popularidade da conceituação e mensuração da orientação para o empreendedorismo, com as dimensões de inovatividade, pró-atividade e propensão a riscos, segundo a visão unidimensional de Miller (1983). Particularmente, no banco de dados da tese, essa combinação de fatores foi a que apareceu com mais frequência, com cerca de 77% do total de trabalhos. Outra alternativa para operacionalização do construto, com a adoção em oito estudos, foi a sugerida por Lumpkin e Dess (1996), com uma medida abrangendo os componentes de inovatividade, pró-atividade, propensão a riscos, agressividade competitiva e autonomia. Tal verificação está alinhada e reforça as configurações de dimensionalidade encontradas por Wales, Gupta e Mousa (2013) e por Saeed, Yousafzai e Engelen (2014).

Em termos de codificação de tipos de indicadores de performance, e suas distintas categorias de performance geral dos negócios, crescimento e rentabilidade, foi possível perceber que o grupo de variáveis dependentes que apresentou maior proporção nos estudos selecionados e *effect sizes* foi o de performance geral, que incorporou medidas relativas ao desempenho de produtos em mercados (como participação de mercado e sucesso de novos produtos), desempenho contábil e financeiro da empresa (como itens de receita, lucro e fluxo de caixa). Essa diferenciação em categorias, mesmo que em caráter complementar, viabilizou a investigação das correlações entre esses grupos de performance citados e a orientação para o empreendedorismo.

Especificamente, o exame desses resultados apontou um maior efeito da orientação para o empreendedorismo na performance geral dos negócios ( $r = 0,348$ ), na performance de crescimento ( $r = 0,307$ ) e na performance de rentabilidade ( $r = 0,195$ ), nessa ordem. Uma implicação disso, como estabelecido na literatura, é que as atividades estratégicas vinculadas à orientação para o empreendedorismo possuem numerosas consequências organizacionais, tanto financeiras quanto operacionais (WALES; GUPTA; MOUSA, 2013). Portanto, essa pesquisa contribuiu com a disciplina de marketing estratégico e empreendedorismo, à medida que demonstrou a relevância e facilitou o entendimento do papel que a orientação para o empreendedorismo exerce na performance empresarial.

Dando continuidade aos achados da tese, cabe registrar a confirmação da mediação parcial da orientação para aprendizagem ( $H_2$ ) e da cultura inovadora ( $H_3$ ) na relação entre orientação para o empreendedorismo e performance. A justificativa para a segunda hipótese, por exemplo, seguiu a perspectiva de Rhee, Park e Lee (2010), que sustentaram em seu artigo a função mediadora da orientação para aprendizagem. De acordo com os autores, a orientação para o empreendedorismo é um elemento central para o desenvolvimento da empresa em uma base orientada para a aprendizagem (RHEE; PARK; LEE, 2010). Considerando essa lógica, pode-se inferir que a orientação para o empreendedorismo pode promover a orientação para a aprendizagem que acaba impulsionando consideravelmente o desempenho da organização (RHEE; PARK; LEE, 2010).

De forma similar, os resultados desta meta-análise acrescentam conhecimento sobre os potenciais construtos mediadores entre orientação para o empreendedorismo e seu impacto na performance, ao testar e validar, por modelagem de equações estruturais, a mediação da variável de cultura inovadora nessa relação. Na realidade, como os coeficientes de regressão entre as três variáveis de orientação para o empreendedorismo, performance organizacional e cultura inovadora foram estatisticamente significativos, é plausível e coerente concluir a existência de uma mediação parcial, conforme orientações práticas de Iacobucci, Saldanha e Deng (2007) e em consonância com o estudo de Hult, Hurley e Knight (2004).

Deve ser reportado que embora as análises de mediação mencionadas tenham exibido significância nas rotas indiretas ( $\beta = 0,16$  para orientação para aprendizagem e  $\beta = 0,04$  para cultura inovadora) entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional, é notável a pequena magnitude desses efeitos em comparação com os efeitos diretos da orientação empreendedora no desempenho ( $\beta = 0,33$  e  $\beta = 0,35$  respectivamente). No caso da cultura inovadora, em especial, mesmo ela sendo útil nesse contexto, é razoável argumentar a provável influência das abordagens de avaliação utilizadas para o construto de performance,

reconhecido por sua natureza complexa e multidimensional (KATSIKEAS et al., 2016). Adicionalmente, trabalhos anteriores sobre a relação entre inovação e performance mostraram resultados controversos, o que sinaliza e corrobora que esse relacionamento pode ser dependente das operacionalizações de ambos construtos (ROSENBUSCH; BRINCKMANN; BAUSCH, 2011).

Além disso, nos dois casos, tanto da mediação da orientação para aprendizagem quanto da mediação da cultura inovadora, pode-se supor a existência de um efeito moderador, onde a relação mediada entre orientação para o empreendedorismo e performance pode variar entre os níveis de um moderador. Wang (2008), por exemplo, investigou a moderação do tipo de estratégia empresarial (prospectora, analítica, defensiva e reativa) na relação orientação para o empreendedorismo, orientação para aprendizagem e desempenho. Em específico, foi sustentada a hipótese de que companhias que adotam uma estratégia prospectora, caracterizada pela adaptação a ambientes turbulentos e pelo investimento em inovações tecnológicas, demonstram uma maior orientação empreendedora, que estimula um maior nível de aprendizagem generativa, que impacta positivamente na performance (WANG, 2008). Esse resultado reforça a possibilidade de se observar as práticas organizacionais em conjunto com a orientação para o empreendedorismo (WANG, 2008).

De forma análoga, Lin, Peng e Kao (2008) examinaram em seu modelo de pesquisa o papel moderador da estrutura organizacional, em termos de formalização e descentralização, na relação entre a cultura inovadora e a performance empresarial. Em linhas gerais, os autores indicaram, na seção de resultados do artigo, que o referido construto não atua como um moderador na associação entre cultura inovadora e performance, ao contrário do argumentado (LIN; PENG; KAO, 2008). Apesar disso, foi revelado que o grau de formalização da estrutura organizacional é negativamente correlacionado com a performance (LIN; PENG; KAO, 2008). Em outras palavras, quanto mais formalizada a empresa, mais pobre seu desempenho nos negócios (LIN; PENG; KAO, 2008). Portanto, é possível que múltiplos moderadores expliquem as circunstâncias para as fracas relações encontradas nos caminhos indiretos.

No âmbito das moderações teóricas propostas no modelo conceitual, ressaltam-se os fundamentos oriundos nomeadamente nas pesquisas de Casillas, Moreno e Barbero (2010), para a moderação de hostilidade ambiental; Wiklund e Shepherd (2005), para a moderação de dinamismo ambiental; Li et al. (2008), para a moderação de turbulência tecnológica; e, Kraus et al. (2012), para a moderação de turbulência de mercado na relação entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional. A ponderação dominante em todas essas situações é que uma atmosfera de negócios marcada por condições ameaçadoras, incerteza e

rápidas mudanças pode afetar positivamente o efeito da orientação para o empreendedorismo na performance. Dito de outro modo, empresas empreendedoras tendem a ser mais capazes de visualizar oportunidades nesses ambientes instáveis e aproveitá-las antes de empresas menos empreendedoras, provocando crescimento (CASILLAS; MORENO; BARBERO, 2010).

É válido resgatar que, enquanto Rauch et al. (2009) recomendaram uma análise mais detalhada em estudos futuros de potenciais variáveis moderadoras de ambiente externo, a fim de obter uma compreensão mais profunda de em quais conjunturas a orientação para o empreendedorismo pode ser mais benéfica (ou prejudicial) para o desempenho, Wales, Gupta e Mousa (2013) afirmaram, em sua revisão sistemática sobre o assunto, que variáveis focadas em fatores contingentes externos têm recebido crescente atenção. No entanto, no processo de seleção da meta-análise, não se alcançou uma quantidade satisfatória e aplicável de dados com os moderadores indicados anteriormente. Por esse motivo, de limitação nos designs dos trabalhos disponíveis, não se conseguiu testar as hipóteses H<sub>4</sub>, H<sub>5</sub>, H<sub>6</sub> e H<sub>7</sub>. Esse problema ratifica a posição de Rauch et al. (2009), requerendo a realização de novas pesquisas, como é ilustrado na seção 5.3 deste documento.

A análise do modelo de regressão múltipla dos moderadores metodológicos, por oposição, forneceu fortes evidências de que o link entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional é mais forte para medidas de performance com múltiplos itens (*vs.* itens únicos) (H<sub>11</sub>). Ainda no que tange a operacionalização do construto de performance, os resultados comprovaram que o impacto da orientação empreendedora em medidas de desempenho baseadas na receita é mais forte que em medidas de custo (H<sub>12</sub>). Tais descobertas contribuem academicamente com a literatura de gestão estratégica, enfatizando a importância teórica e gerencial da apropriada definição e mensuração da performance. Consequentemente, os pesquisadores do campo devem refletir criticamente a adoção desse construto, já que diferentes aspectos do desempenho, como, por exemplo, número e diversidade dos itens, podem influenciar sua relação com a orientação para o empreendedorismo.

Além disso, nessa etapa do trabalho, foram rejeitadas as hipóteses das moderações de ramo de atividade das organizações (manufatura *vs.* serviços) (H<sub>8</sub>), cultura nacional (países ocidentais *vs.* não-ocidentais) (H<sub>9</sub>), medida de performance (objetiva *vs.* subjetiva) (H<sub>10</sub>) e medida de orientação para o empreendedorismo (baseada na escala de Miller/Covin e Slevin, 1989 *vs.* baseada na escala de Lumpkin e Dess, 1996) (H<sub>13</sub>). Repercussões ligadas à H<sub>8</sub> e H<sub>9</sub>, bem como direcionamentos são descritos no capítulo denominado limitações e sugestões para pesquisas futuras. No que diz respeito à H<sub>10</sub>, é interessante notar que há uma complementação a artigos passados, que assinalaram que a relação entre orientação para o empreendedorismo e

performance possui magnitude equivalente quando comparadas medidas de performance que contam com as percepções dos respondentes (subjetivas) vs. dados de arquivo coletados de fontes secundárias (objetivas) (RAUCH et al., 2009).

De modo semelhante, quanto à H<sub>13</sub>, a tese igualmente fortalece a ideia de que o uso de diferentes escalas de orientação para o empreendedorismo, sendo instrumentos respaldados exclusivamente na escala original de Covin e Slevin (1989) ou sendo constituídos por outras escalas que envolvam modificações, produz coeficientes de correlação (*effect sizes*) próximos para a relação entre orientação para o empreendedorismo e performance empresarial, o que está em conformidade com os achados de Rauch et al. (2009). Apesar da não significância dessas moderações, vale realçar o esforço efetivado para tentar oferecer novos insights para a variabilidade e contradição nos resultados observados até o momento para a relação entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional.

Em suma, a presente meta-análise certificou que a orientação empreendedora afeta de maneira positiva e direta a performance, disponibilizando indícios concretos e atualizados, extraídos de vários estudos, com transparência e rigor na aplicação do método em questão. O estudo, somando-se a isso, claramente avançou na teoria de empreendedorismo, enriquecendo a base conceitual sobre o tópico, através da avaliação, em um mesmo modelo meta-analítico, do papel mediador da orientação para aprendizagem e da cultura inovadora, com a adição do teste de variáveis moderadoras. Por conseguinte, a principal contribuição teórica e empírica da pesquisa, ao reunir resultados fragmentados e inconclusivos, engloba a comprovação da associação entre orientação para o empreendedorismo e performance e o reconhecimento dos construtos que realmente impactam nessa relação.

## 5.2. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Além das contribuições teóricas, a presente tese apresenta importantes implicações práticas para gestores empresariais. Primeiro, os resultados da meta-análise evidenciam que a orientação para o empreendedorismo impacta positivamente a performance organizacional. Conseqüentemente, diretores e proprietários de negócios devem fomentar uma cultura e uma postura orientada para o empreendedorismo, enfatizando essa estratégia como um elemento crítico para alcançar um desempenho superior (SU; XIE; WANG, 2015). Mais precisamente, é pertinente recomendar que os executivos da alta administração das organizações encorajem e estimulem entre seus empregados a participação em atividades que envolvam a criatividade, pró-atividade, experimentação e propensão a assumir riscos. Empresas que desenvolvem essas

iniciativas internamente podem melhorar seu rendimento e se beneficiar plenamente da orientação para o empreendedorismo (FERNÁNDEZ-MESA; ALEGRE, 2015).

Apesar de esses insights serem consistentes com uma série de pesquisas da literatura de gestão estratégica e empreendedorismo (e.g., BAKER; SINKULA, 2009; RAUCH et al., 2009; WIKLUND; SHEPHERD, 2003), este estudo fornece aos executivos o número médio, atualizado e com base em diversos casos, desse efeito da orientação para o empreendedorismo na performance ( $r = 0,299$ ). Em particular, os achados suplementares do trabalho, reportados na seção 4.5, podem ajudar os gestores a visualizarem o impacto médio da orientação para o empreendedorismo em diferentes consequências de performance, como no desempenho geral ( $r = 0,348$ ), no crescimento ( $r = 0,307$ ) e na rentabilidade ( $r = 0,195$ ). A respeito disso, é importante que os líderes administrativos tenham um claro entendimento de que a orientação para o empreendedorismo não conduz necessariamente aos mesmos benefícios em termos de desempenho, sendo vital a compreensão do papel multifacetado da performance empresarial.

Segundo, a relevância gerencial das trajetórias através das quais a orientação para o empreendedorismo influencia a performance merece alguns comentários. Especificamente, os resultados da tese, no que se refere ao exame de mediadores sugeridos pela literatura, indicam que a orientação para aprendizagem e a cultura inovadora são mecanismos parcialmente intervenientes na relação orientação para o empreendedorismo e performance organizacional. De fato, foi evidenciado que a orientação para aprendizagem é um caminho significativo para canalizar os esforços empreendedores para uma performance superior, e, nesse panorama, os gestores são aconselhados a instigar a propagação de uma visão compartilhada em diferentes níveis da empresa, a manutenção de uma mente aberta para novas ideias e estratégias, e o favorecimento do comprometimento com a aprendizagem (WANG, 2008).

Ademais, as descobertas empíricas desta meta-análise apontam que a orientação para o empreendedorismo exerce uma função proeminente no que tange a potencialização e preservação da cultura inovadora. Logo, seria oportuno que a gestão das organizações, após o investimento na implantação da orientação para o empreendedorismo, com a pró-atividade, agressividade e iniciativa, planeje e assegure a realização de projetos de inovação (HULT; HURLEY; KNIGHT, 2004). Nesse contexto, a criação de empresas orientadas para inovação é uma alternativa que pode contribuir não só com a elaboração de novos produtos ou serviços, mas também com o gerenciamento mais eficiente de avanços em processos e tecnologias, que, por sua vez, podem melhorar a performance ao satisfazer as necessidades do mercado por meio de uma redução nos custos e aumento da produtividade (KOLLMANN; STÖCKMANN, 2014; RHEE; PARK; LEE, 2010).

Terceiro, os achados do presente estudo denotam que a relação entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional não é afetada pelo ramo de atividade da empresa (manufatura *vs.* serviços) e pela cultura nacional (ocidental *vs.* não-ocidental), ou efeito país, das corporações. Isso significa que independente da localização das atividades empreendedoras e da afiliação setorial, firmas orientadas para o empreendedorismo podem obter vantagens e alavancar o desempenho. Mais concretamente, a força dessa relação, entre orientação para o empreendedorismo e performance, se mantém em empresas de diferentes setores de operação e em diferentes regiões nacionais. De uma perspectiva prática, esse resultado mostra a importância da orientação para o empreendedorismo para a performance organizacional e cabe aos empresários tomar conhecimento e levar em consideração esse caminho para um incremento no desempenho.

Nessa linha, vale ressaltar que é demonstrado que a relação entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional se torna mais forte quando são tratados indicadores de performance associados à receita, como, por exemplo, vendas e participação de mercado. Em outras palavras, a análise do efeito da orientação para o empreendedorismo na performance deve ser preferencialmente embasada em uma variável de desempenho que não compute o custo de implementação da orientação para o empreendedorismo. Esse resultado reforça o argumento de Lumpkin e Dess (1996) e de Covin, Green e Slevin (2006) de que é mais adequado avaliar a eficácia da orientação para o empreendedorismo com critérios que traduzam sua orientação para o crescimento e para expansão.

Somando-se a isso, a pesquisa identificou a moderação da quantidade de itens usados para operacionalização da performance. Em síntese, foi apurado que a relação orientação para o empreendedorismo e performance organizacional é mais forte quando consideradas medidas múltiplas de performance. A principal implicação para os profissionais da área de estratégia é que, como abordagem metodológica para avaliação da performance a nível empresarial, é essencial a adoção de uma gama ampla e de um conjunto mais completo de critérios de performance. Comparativamente, a inclusão de um menor número de indicadores pode guiar os executivos a uma tomada de decisão equivocada, que pode prejudicar e inclusive afetar negativamente outros resultados de performance não examinados (KATSIKEAS et al., 2016).

Em linhas gerais, o trabalho sustenta, a partir de uma seleção de estudos conduzidos acerca da relação entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional, que a orientação empreendedora, mesmo exigindo um esforço considerável de recursos e um empenho intensivo da direção da empresa, vale a pena, sobretudo por estar associada a um aumento na performance (SAEED; YOUSAFZAI; ENGELEN, 2014). Complementarmente,

para atingir uma posição de destaque em comparação aos concorrentes, seria apropriada a promoção, por parte da firma, de iniciativas que favoreçam a aprendizagem e a inovação (FERNÁNDEZ-MESA; ALEGRE, 2015). Espera-se que com esses achados os gestores enfatizem o espírito empreendedor, que atestou, através de evidências sólidas, seu caráter positivo para o progresso organizacional.

### 5.3. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Como em qualquer pesquisa meta-analítica, apesar de suas contribuições, algumas potenciais limitações, observadas neste estudo, precisam ser endereçadas. Neste sentido, cabe frisar que certas limitações podem ser parcialmente atribuídas às respectivas limitações dos trabalhos selecionados para o banco de dados da tese. Sendo assim, são destacadas sugestões e direções para aprimoramento em investigações futuras.

A primeira limitação constatada está relacionada com a amostra de estudos empíricos considerada. Em específico, não foi possível incluir na meta-análise todas as pesquisas e construtos da literatura de orientação para o empreendedorismo, principalmente pelos critérios de elegibilidade estabelecidos. Além disso, alguns trabalhos não foram aproveitados pela falta de informações suficientes para o cálculo dos *effect sizes*. Portanto, foram usados apenas os estudos cujos resultados pudessem ser convertidos em coeficientes de correlação de Pearson, o que acabou restringindo a amostra.

Outra preocupação importante remete ao esforço realizado para tentar evitar o viés de publicação, incorporando na meta-análise artigos e manuscritos não publicados. Mesmo não reduzindo a identificação e seleção a *journals* acadêmicos bem conceituados, o acesso à “*grey literature*” foi limitado. Essa dificuldade pode ter introduzido nos achados um grau de *publication bias*. Tendo em vista o *fail safe number* computado, acredita-se que as revistas não tenham como políticas editoriais um forte viés no que diz respeito à publicação de artigos com relações não significativas ou negativas entre orientação para o empreendedorismo e performance.

Além disso, é provável que variáveis moderadoras possam influenciar essa relação entre orientação para o empreendedorismo e performance. Essa ponderação está alinhada às visões de DeCoster (2009) e Borenstein et al. (2009). Neste quesito, vale salientar que a meta-análise ficou limitada ao exame dos efeitos moderadores metodológicos, uma vez que as moderações teóricas, associadas ao contexto ambiental, apresentaram, nas buscas efetuadas, um número escasso de pesquisas, obstruindo sua avaliação empírica. Esse impedimento



também ocorreu em outros estudos de meta-análise, como de Kirca, Jayachandran e Bearden (2005), Matos (2009) e Rubera e Kirca (2012).

Finalmente, é adequado assinalar a limitação da abordagem aplicada para estimação das mediações através da técnica de modelagem de equações estruturais. Foram construídos modelos multivariados distintos para explorar as mediações de orientação para aprendizagem e cultura inovadora, em oposição à elaboração de um único modelo, procurando contornar, da melhor maneira possível, o pequeno montante de estudos trabalhando com todas variáveis de modo simultâneo. De forma geral, a análise de mediação foi restrita às pesquisas que geraram em seus resultados uma matriz de correlação entre cada par de variáveis empregadas, primeiro contemplando a orientação para aprendizagem e na sequência a cultura inovadora.

A despeito dessas limitações, a presente tese revela seu valor ao tornar mais robusta a base teórica de orientação para o empreendedorismo, sendo útil tanto para pesquisadores quanto para gestores que se empenham em entender o impacto dessa postura estratégica na performance empresarial. Naturalmente, as restrições citadas também representam caminhos férteis para estudos futuros.

Em primeiro lugar, uma clara direção para novas pesquisas envolve a investigação com maior profundidade e detalhamento dos fatores moderadores de ambiente externo na relação entre orientação para o empreendedorismo e performance organizacional, com uma ênfase para hostilidade ambiental, dinamismo ambiental, turbulência tecnológica e turbulência de mercado. Como levantado na etapa de sustentação das hipóteses, artigos existentes já admitiram a relevância e interferência positiva desse conjunto de variáveis para uma melhora na orientação empreendedora e no desempenho (WALES; GUPTA; MOUSA, 2013). Seria interessante, entretanto, que trabalhos inéditos esclarecessem como uma condição de alta *vs.* baixa mudança ambiental pode realmente afetar essa orientação estratégica e a performance.

Outra sugestão de área para pesquisas futuras, especialmente para uma meta-análise, engloba a diferenciação e potencial moderação do tipo de indústria na relação entre orientação para o empreendedorismo e performance. Considerando a rejeição da hipótese de que a força dessa associação iria variar entre empresas de manufatura *vs.* serviços, encoraja-se que novos estudos adotem uma codificação mais precisa. Poderia ser averiguado, por exemplo, a repercussão da atuação em indústrias de alta tecnologia (biotecnologia, farmacêutica, produtos elétricos e eletrônicos, etc.) *vs.* baixa tecnologia. Essa classificação foi priorizada em Rauch et al. (2009) e Saeed, Yousafzai e Engelen (2014).

Por fim, também pode ser produtivo avaliar o efeito individual das dimensões da cultura nacional de Hofstede (1980) (distância de poder, aversão à incerteza, individualismo e

masculinidade) na relação entre orientação empreendedora e desempenho, determinando se os resultados diferem entre territórios a partir de características particulares, ao invés de trabalhar com o conceito como um todo. Enquanto que a aversão à incerteza e o individualismo podem apresentar uma influência positiva no empreendedorismo, as dimensões de distância de poder e masculinidade podem exercer no construto outro tipo de impacto (EFRAT, 2014; ENGELEN; SCHMIDT; BUCHSTEINER, 2015).

Em conclusão, esta tese contribui com a literatura e com a prática ao demonstrar a importância da orientação para o empreendedorismo para a performance organizacional com uma meta-análise quantitativa, reportando as variáveis parcialmente mediadoras nessa relação, e buscando explicar as inconsistências observadas nos achados entre orientação empreendedora e performance, apoiando-se ainda no exame de variáveis moderadoras metodológicas. No geral, este estudo pode instigar a comunidade acadêmica a avançar o conhecimento sobre a temática, podendo ser inclusive o ponto de partida para novos trabalhos direcionados a produzir mais reflexões teóricas e empíricas acerca da orientação para o empreendedorismo.

## REFERÊNCIAS

\*ALEGRE, Joaquín; CHIVA, Ricardo. Linking Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Organizational Learning Capability and Innovation Performance. **Journal of Small Business Management**, v. 51, n. 4, p. 491-507. 2013.

ANDERSÉN, Jim. A critical examination of the EO-performance relationship. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, v. 16, n. 4, p. 309-328. 2010.

\*ANDERSON, Brian S.; ESHIMA, Yoshihiro. The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs. **Journal of Business Venturing**, v. 28, p. 413-429. 2013.

\*ATUAHENE-GIMA, Kwaku; KO, Anthony. An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation. **Organization Science**, v. 12, n. 1, p. 54-74. 2001.

AUGUSTO, Mário; COELHO, Filipe. Market orientation and new-to-the-world products: Exploring the moderating effects of innovativeness, competitive strength, and environmental forces. **Industrial Marketing Management**, v. 38, p. 94-108. 2009.

AUH, Seigyoung; MENGUC, Bulent. Top management team diversity and innovativeness: The moderating role of interfunctional coordination. **Industrial Marketing Management**, v. 34, p. 249-261. 2005.

AZADEGAN, Arash et al. The effect of environmental complexity and environmental dynamism on lean practices. **Journal of Operations Management**, v. 31, p. 193-212. 2013.

BAHADIR, S. Cem; BHARADWAJ, Sundar; PARZEN, Michael. A meta-analysis of the determinants of organic sales growth. **International Journal of Research in Marketing**, v. 26, p. 263-275. 2009.

\*BAKER, William E.; SINKULA, James M. The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses. **Journal of Small Business Management**, v. 47, n. 4, p. 443-464. 2009.

BAKER, William E.; SINKULA, James M. The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 4, p. 411-427. 1999.

\*BALABANIS, George I.; KATSIKEA, Eva. S. Being an entrepreneurial exporter: does it pay? **International Business Review**, v. 12, p. 233-252. 2003.

\*BLOEMER, Josée; PLUYMAEKERS, Mark; ODEKERKEN, Armand. Trust and affective commitment as energizing forces for export performance. **International Business Review**, v. 22, p. 363-380. 2013.

BORENSTEIN, Michael et al. **Introduction to Meta-Analysis**. West Sussex: John Wiley & Sons, 2009. 421 p.

\*BOSO, Nathaniel; CADOGAN, John W.; STORY, Vicky M. Entrepreneurial orientation and market orientation as drivers of product innovation success: A study of exporters from a developing economy. **International Small Business Journal**, v. 31, n. 1, p. 57-81. 2013.

\*BOSO, Nathaniel; STORY, Vicky M.; CADOGAN, John W. Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy. **Journal of Business Venturing**, v. 28, p. 708-727. 2013.

BROUTHERS, Keith D.; NAKOS, George; DIMITRATOS, Pavlos. SME Entrepreneurial Orientation, International Performance, and the Moderating Role of Strategic Alliances. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 1-27. 2014.

BROWN, Steven P.; LAM, Son K. A Meta-Analysis of Relationships Linking Employee Satisfaction to Customer Responses. **Journal of Retailing**, v. 84, n. 3, p. 243-255. 2008.

BUGANZA, Tommaso; DELL'ERA, Claudio; VERGANTI, Roberto. Exploring the Relationships Between Product Development and Environmental Turbulence: The Case of Mobile TLC Services. **Journal of Product Innovation Management**, v. 26, p. 308-321. 2009.

BYRNE, Barbara M. **Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming**. 2. ed. New York: Routledge Taylor & Francis Group, 2010. 396 p.

CALANTONE, Roger J.; CAVUSGIL, S. Tamer; ZHAO, Yushan. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. **Industrial Marketing Management**, v. 31, p. 515-524. 2002.

CALANTONE, Roger J.; GARCIA, Rosanna; DROGE, Cornelia. The Effects of Environmental Turbulence on New Product Development Strategy Planning. **Journal of Product Innovation Management**, v. 20, p. 90-103. 2003.

CALANTONE, Roger J.; HARMANCIOGLU, Nukhet; DROGE, Cornelia. Inconclusive Innovation ‘‘Returns’’: A Meta-Analysis of Research on Innovation in New Product Development. **Journal of Product Innovation Management**, v. 27, p. 1065-1081. 2010.

\*CAMPOS, Héctor Montiel; PARRA, José Pablo Nuño de la; PARELLADA, Francesc Solé. The Entrepreneurial Orientation-Dominant Logic-Performance Relationship in New Ventures: an Exploratory Quantitative Study. **Brazilian Administration Review**, v. 9, p. 60-77. 2012.

CARBONELL, Pilar; RODRÍGUEZ-ESCUADERO, Ana I.; PUJARI, Devashish. Customer Involvement in New Service Development: An Examination of Antecedents and Outcomes. **Journal of Product Innovation Management**, v. 26, p. 536-550. 2009.

CARD, Noel A. **Applied Meta-Analysis for Social Science Research**. New York: The Guilford Press, 2012. 377 p.

\*CASILLAS, Jose C.; MORENO, Ana M.; BARBERO, Jose L. A Configurational Approach of the Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Growth of Family Firms. **Family Business Review**, v. 23, n. 1, p. 27-44. 2010.

\*CHADWICK, Kenneth H. **An Empirical Analysis of the Relationships Among Entrepreneurial Orientation, Organizational Culture and Firm Performance**. 1998. 231 p. Dissertation (Doctor of Business Administration) – College of Administration and Business, Louisiana Tech University, Louisiana, 1998.

CHASTON, Ian. Entrepreneurship and knowledge management in small service-sector firms. **The Service Industries Journal**, v. 32, n. 6, p. 845-860, May. 2012.

\*CHASTON, Ian; SADLER-SMITH, Eugene. Entrepreneurial Cognition, Entrepreneurial Orientation and Firm Capability in the Creative Industries. **British Journal of Management**, v. 23, p. 415-432. 2012.

CHEN, Yen-Chun; LI, Po-Chien; EVANS, Kenneth R. Effects of interaction and entrepreneurial orientation on organizational performance: Insights into market driven and market driving. **Industrial Marketing Management**, v. 41, p. 1019-1034. 2012.

\*CHIRICO, Francesco et al. Resource orchestration in family firms: investigating how entrepreneurial orientation, generational involvement, and participative strategy affect performance. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 5, n. 4, p. 307-326. 2011.

CLAUSEN, Tommy; KORNELIUSSEN, Tor. The relationship between entrepreneurial orientation and speed to the market: The case of incubator firms in Norway. **Technovation**, v. 32, p. 560-567. 2012.

\*CLERCQ, Dirk De; DIMOV, Dimo; THONGPAPANL, Narongsak (Tek). The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation–performance relationship. **Journal of Business Venturing**, v. 25, p. 87-103. 2010.

COHEN, Jacob. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1988.

\*COVIN, Jeffrey G.; GREEN, Kimberly M.; SLEVIN, Dennis P. Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation–Sales Growth Rate Relationship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 57-81, Jan. 2006.

COVIN, Jeffrey G.; LUMPKIN, G. T. Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 5, p. 855-872, Sept. 2011.

\*COVIN, Jeffrey G.; SLEVIN, Dennis P. Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 75-87. 1989.

COVIN, Jeffrey G.; SLEVIN, Dennis P.; SCHULTZ, Randall L. Implementing strategic missions: Effective strategic, structural and tactical choices. **Journal of Management Studies**, v. 31, n. 4, p. 481-506, July. 1994.

COVIN, Jeffrey G.; WALES, William J. The Measurement of Entrepreneurial Orientation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 4, p. 677-702, July. 2012.

\*CULHANE, Jann-Marie Halvorsen. **The Entrepreneurial Orientation - Performance Linkage in High Technology Firms: An International Comparative Study**. 2003. 190 p. Dissertation (Doctor of Philosophy) – Isenberg School of Management, University of Massachusetts Amherst, Massachusetts, 2003.

\*DADA, Olufunmilola (Lola); WATSON, Anna. Entrepreneurial orientation and the franchise system: Organisational antecedents and performance outcomes. **European Journal of Marketing**, v. 47, n. 5/6, p. 790-812. 2013b.

DADA, Olufunmilola (Lola); WATSON, Anna. The effect of entrepreneurial orientation on the franchise relationship. **International Small Business Journal**, v. 31, n. 8, p. 955-977. 2013a.

DAI, Li et al. Entrepreneurial orientation and international scope: The differential roles of innovativeness, proactiveness, and risk-taking. **Journal of Business Venturing**, v. 29, n. 4, p. 511-524. 2014.

\*DAVIDOV, Lily. **A Correlational Study of Entrepreneurial Orientation and Performance in the Supermarket Industry**. 2014. 148 p. Dissertation (Doctor of Business Administration) – University of Phoenix, Phoenix, 2014.

DECOSTER, Jamie. **Meta-Analysis Notes**. University of Alabama, 2009. Disponível em: <<http://www.stat-help.com/notes.html>>. Acesso em: 1 abr. 2014.

DELIGIANNI, Ioanna et al. Entrepreneurial Orientation and International Performance: The Moderating Effect of Decision-Making Rationality. **Journal of Small Business Management**, v. 54, n. 2, p. 462-480. 2016.

DESS, Gregory G.; BEARD, Donald W. Dimensions of Organizational Task Environments. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 52-73. 1984.

DESS, Gregory G.; ROBINSON, Richard B., Jr. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 3, p. 265-273. 1984.

\*DIMITRATOS, Pavlos; LIOUKAS, Spyros; CARTER, Sara. The relationship between entrepreneurship and international performance: the importance of domestic environment. **International Business Review**, v. 13, p. 19-41. 2004.

DROGE, Cornelia; CLAYCOMB, Cindy; GERMAIN, Richard. Does Knowledge Mediate the Effect of Context on Performance? Some Initial Evidence. **Decision Sciences**, v. 34, n. 3, p. 541-568. 2003.

EFRAT, Kalanit. The direct and indirect impact of culture on innovation. **Technovation**, v. 34, p. 12-20. 2014.

\*EGGERS, Fabian et al. Implications of customer and entrepreneurial orientations for SME growth. **Management Decision**, v. 51, n. 3, p. 524-546. 2013.

\*ELSER, Nathaniel C. **Strategic Processes in a Transitioning Industry**: Entrepreneurial Orientation, Knowledge-Based Resources and the Performance of Firms. 2012. 119 p. Thesis (Master of Science) – School of Forest Resources, Pennsylvania State University, Pennsylvania, 2012.

ENGELEN, Andreas. Entrepreneurial orientation as a function of national cultural variations in two countries. **Journal of International Management**, v. 16, p. 354-368. 2010.

ENGELEN, Andreas et al. Entrepreneurial Orientation, Firm Performance, and the Moderating Role of Transformational Leadership Behaviors. **Journal of Management**, v. 41, n. 4, p. 1069-1097. 2015.

\*ENGELEN, Andreas et al. Entrepreneurial orientation in turbulent environments: The moderating role of absorptive capacity. **Research Policy**, v. 43, p. 1353-1369. 2014.

ENGELEN, Andreas; SCHMIDT, Susanne; BUCHSTEINER, Michael. The Simultaneous Influence of National Culture and Market Turbulence on Entrepreneurial Orientation: A Nine-country Study. **Journal of International Management**, v. 21, n. 1, p. 18-30. 2015.

EVANSCHITZKY, Heiner et al. Success Factors of Product Innovation: An Updated Meta-Analysis. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, p. 21-37, Dec. 2012.

\*FERNANDES, Daniel Von Der Heyde; SANTOS, Cristiane Pizzuti dos. Orientação Empreendedora: Um Estudo sobre as Consequências do Empreendedorismo nas Organizações. **Revista de Administração de Empresas (RAE-Eletrônica)**, v. 7, n. 1, p. 1-28. 2008.

FERNÁNDEZ-MESA, Anabel; ALEGRE, Joaquín. Entrepreneurial orientation and export intensity: Examining the interplay of organizational learning and innovation. **International Business Review**, v. 24, n. 1, p. 148-156. 2015.

FRESE, Michael; BRANTJES, Anouk; HOORN, Rogier. Psychological Success Factors of Small Scale Businesses in Namibia: The Roles of Strategy Process, Entrepreneurial Orientation and the Environment. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, v. 7, n. 3, p. 259-282. 2002.



GEORGE, Bradley A.; MARINO, Louis. The Epistemology of Entrepreneurial Orientation: Conceptual Formation, Modeling, and Operationalization. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 5, p. 989-1024, Sept. 2011.

GLASS, Gene V. Primary, Secondary, and Meta-Analysis of Research. **Educational Researcher**, v. 5, n. 10, p. 3-8, Nov. 1976.

GONZÁLEZ-BENITO, Óscar; GONZÁLEZ-BENITO, Javier. Cultural vs. operational market orientation and objective vs. subjective performance: Perspective of production and operations. **Industrial Marketing Management**, v. 34, p. 797-829. 2005.

\*GONZÁLEZ-BENITO, Óscar; GONZÁLEZ-BENITO, Javier; MUÑOZ-GALLEGO, Pablo A. Role of entrepreneurship and market orientation in firms' success. **European Journal of Marketing**, v. 43, n. 3/4, p. 500-522. 2009.

\*GRANDE, Jorunn; MADSEN, Einar Lier; BORCH, Odd Jarl. The relationship between resources, entrepreneurial orientation and performance in farm-based ventures. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 23, n. 3/4, p. 89-111. 2011.

GRIFFITH, David A.; NOBLE, Stephanie M.; CHEN, Qimei. The performance implications of entrepreneurial proclivity: A dynamic capabilities approach. **Journal of Retailing**, v. 82, n. 1, p. 51-62. 2006.

GRINSTEIN, Amir. The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: A meta-analysis. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 1/2, p. 115-134. 2008.

GUTIÉRREZ, Paola Rodríguez; FUENTES, María del Mar Fuentes; ARIZA, Lázaro Rodríguez. Strategic Capabilities and Performance in Women-Owned Businesses in Mexico. **Journal of Small Business Management**, v. 52, n. 3, p. 541-554. 2014.

HAIR, Joseph F., Jr. et al. **Análise Multivariada de Dados**. 6a ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 688 p.

HAIR, Joseph F., Jr. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2007. 471 p.

\*HAKALA, Henri. Entrepreneurial and learning orientation: effects on growth and profitability in the software sector. **Baltic Journal of Management**, v. 8, n. 1, p. 102-118. 2013.

HAKALA, Henri. Strategic Orientations in Management Literature: Three Approaches to Understanding the Interaction between Market, Technology, Entrepreneurial and Learning Orientations. **International Journal of Management Reviews**, v. 13, p. 199-217. 2011.

HERNÁNDEZ-PERLINES, Felipe. Entrepreneurial orientation in hotel industry: Multi-group analysis of quality certification. **Journal of Business Research**, *in press*. 2016.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations**. 2nd ed. California: Sage Publications, 2001.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**. California: Sage Publications, 1980.

HOFSTEDE, Geert. The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. **Journal of International Business Studies**, v. 14, n. 2, p. 75-89. 1983.

\*HUGHES, Mathew; MORGAN, Robert E. Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. **Industrial Marketing Management**, v. 36, p. 651-661. 2007.

\*HULT, G. Tomas M.; HURLEY, Robert F.; KNIGHT, Gary A. Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. **Industrial Marketing Management**, v. 33, p. 429-438. 2004.

HUNTER, John E.; SCHMIDT, Frank L. **Methods of Meta-Analysis: Correcting Error and Bias in Research Findings**. 2nd. ed. California: Sage Publications, 2004. 582 p.

HURLEY, Robert F.; HULT, G. Tomas M. Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. **Journal of Marketing**, v. 62, p. 42-54, July. 1998.

IACOBUCCI, Dawn. Structural equations modeling: Fit Indices, sample size, and advanced topics. **Journal of Consumer Psychology**, v. 20, p. 90-98. 2010.

IACOBUCCI, Dawn; SALDANHA, Neela; DENG, Xiaoyan. A Meditation on Mediation: Evidence That Structural Equations Models Perform Better Than Regressions. **Journal of Consumer Psychology**, v. 17, n. 2, p. 140-154. 2007.

ISI WEB OF KNOWLEDGE. **Journal Citation Reports**. Thomson Reuters, 2016.  
Disponível em: <<http://admin-apps.webofknowledge.com/JCR/JCR?PointOfEntry=Home&SID=2FbvpiccDWbsM4qMmJk>>. Acesso em: 6 maio 2016.

JANSEN, Justin J.P.; VERA, Dusya; CROSSAN, Mary. Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. **The Leadership Quarterly**, v. 20, p. 5-18. 2009.

JAVALGI, Rajshekhar G.; HALL, Kenneth D.; CAVUSGIL, S. Tamer. Corporate entrepreneurship, customer-oriented selling, absorptive capacity, and international sales performance in the international B2B setting: Conceptual framework and research propositions. **International Business Review**, v. 23, n. 6, p. 1193-1202. 2014.

\*JAVALGI, Rajshekhar (Raj) G.; TODD, Patricia R. Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: The internationalization of SMEs in India. **Journal of Business Research**, v. 64, p. 1004-1010. 2011.

JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market Orientation: Antecedents and Consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 3, p. 53-70. 1993.

JIAO, Hao et al. When should organizational change be implemented? The moderating effect of environmental dynamism between dynamic capabilities and new venture performance. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 30, p. 188-205. 2013.

JOGARATNAM, Giri. Entrepreneurial Orientation and Environmental Hostility: An Assessment of Small, Independent Restaurant Businesses. **Journal of Hospitality and Tourism Research**, v. 26, n. 3, p. 258-277. 2002.

\*JOGARATNAM, Giri; TSE, Eliza Ching-Yick. Entrepreneurial orientation and the structuring of organizations: Performance evidence from the Asian hotel industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 18, n. 6, p. 454-468. 2006.

KATSIKEAS, Constantine S. et al. Assessing Performance Outcomes in Marketing. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 2, p. 1-20. 2016.

\*KEH, Hean Tat; NGUYEN, Thi Tuyet Mai; NG, Hwei Ping. The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. **Journal of Business Venturing**, v. 22, p. 592-611. 2007.

KIRCA, Ahmet H.; JAYACHANDRAN, Satish; BEARDEN, William O. Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. **Journal of Marketing**, v. 69, p. 24-41, Apr. 2005.

KLINE, Rex B. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. 3. ed. New York: The Guilford Press, 2011. 425 p.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 1-18. 1990.

\*KOLLMANN, Tobias; STÖCKMANN, Christoph. Filling the Entrepreneurial Orientation–Performance Gap: The Mediating Effects of Exploratory and Exploitative Innovations. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 5, p. 1001-1026. 2014.

KRAUS, Sascha. The role of entrepreneurial orientation in service firms: empirical evidence from Austria. **The Service Industries Journal**, v. 33, n. 5, p. 427-444. 2013.

\*KRAUS, Sascha et al. Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands. **Review of Managerial Science**, v. 6, n. 2, p. 161-182. 2012.

\*KREISER, Patrick M. et al. Disaggregating entrepreneurial orientation: the non-linear impact of innovativeness, proactiveness and risk-taking on SME performance. **Small Business Economics**, v. 40, n. 2, p. 273-291. 2013.

\*KROEGER, James W. **Firm Performance as a Function of Entrepreneurial Orientation and Strategic Planning Practices**. 2007. 154 p. Dissertation (Doctor of Business Administration) – Cleveland State University, Cleveland, 2007.

KROPP, Fredric; LINDSAY, Noel J.; SHOHAM, Aviv. Entrepreneurial, market, and learning orientations and international entrepreneurial business venture performance in South African firms. **International Marketing Review**, v. 23, n. 5, p. 504-523. 2006.

- \*LEE, Choonwoo; LEE, Kyungmook; PENNING, Johannes M. Internal Capabilities, External Networks, and Performance: A Study on Technology-Based Ventures. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6/7, p. 615-640. 2001.
- \*LI, Yong-Hui; HUANG, Jing-Wen; TSAI, Ming-Tien. Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process. **Industrial Marketing Management**, v. 38, p. 440-449. 2009.
- \*LI, Yuan et al. Incentive Mechanisms, Entrepreneurial Orientation, and Technology Commercialization: Evidence from China's Transitional Economy. **Journal of Product Innovation Management**, v. 25, p. 63-78. 2008.
- \*LI, Yuan; LIU, Yi; ZHAO, Yongbin. The role of market and entrepreneurship orientation and internal control in the new product development activities of Chinese firms. **Industrial Marketing Management**, v. 35, p. 336-347. 2006.
- \*LIN, Chien-Huang; PENG, Ching-Huai; KAO, Danny T. The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance. **International Journal of Manpower**, v. 29, n. 8, p. 752-772. 2008.
- LIPSEY, Mark W.; WILSON, David B. **Practical Meta-Analysis**. California: Sage Publications, 2001. 247 p.
- \*LISBOA, Ana; SKARMEAS, Dionysis; LAGES, Carmen. Entrepreneurial orientation, exploitative and explorative capabilities, and performance outcomes in export markets: A resource-based approach. **Industrial Marketing Management**, v. 40, p. 1274-1284. 2011.
- LIU, Sandra S.; LUO, Xueming; SHI, Yi-Zheng. Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: an empirical study. **International Journal of Research in Marketing**, v. 19, p. 367-382. 2002.
- LIU, Yi; LI, Yuan; XUE, Jiaqi. Ownership, strategic orientation and internationalization in emerging markets. **Journal of World Business**, v. 46, p. 381-393. 2011.
- LOVATTO, P. A. et al. Meta-análise em pesquisas científicas: enfoque em metodologias. **Revista Brasileira de Zootecnia**, v. 36, p. 285-294. 2007.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, Gregory G. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, Jan. 1996.

\*LUMPKIN, G. T.; DESS, Gregory G. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. **Journal of Business Venturing**, v. 16, p. 429-451. 2001.

\*LUO, Xueming; SIVAKUMAR, K.; LIU, Sandra S. Globalization, Marketing Resources, and Performance: Evidence From China. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 33, n. 1, p. 50-65. 2005.

\*LUO, Xueming; ZHOU, Lianxi; LIU, Sandra S. Entrepreneurial firms in the context of China's transition economy: an integrative framework and empirical examination. **Journal of Business Research**, v. 58, p. 277-284. 2005.

LYON, Douglas W.; LUMPKIN, G. T.; DESS, Gregory G. Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process. **Journal of Management**, v. 26, n. 5, p. 1055-1085. 2000.

MARINO, Louis et al. The Moderating Effect of National Culture on the Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Strategic Alliance Portfolio Extensiveness. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 145-160. 2002.

MARKETING SCIENCE INSTITUTE. **2014-2016 Research Priorities**. Disponível em: <[http://www.msi.org/uploads/files/MSI\\_RP14-16.pdf](http://www.msi.org/uploads/files/MSI_RP14-16.pdf)>. Acesso em: 15 maio 2014.

MATOS, Celso Augusto de. **Comunicações boca-a-boca em marketing**: Uma meta-análise dos antecedentes e dos moderadores. 2009. 148 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

\*MATSUNO, Ken; MENTZER, John T.; ÖZSOMER, Ayşegül. The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 3, p. 18-32. 2002.

MATSUNO, Ken; ZHU, Zhen; RICE, Mark P. Innovation Process and Outcomes for Large Japanese Firms: Roles of Entrepreneurial Proclivity and Customer Equity. **Journal of Product Innovation Management**, v. 31, n. 5, p. 1-19. 2014.

MCAULEY, Laura et al. Does the inclusion of grey literature influence estimates of intervention effectiveness reported in meta-analyses? **The Lancet**, v. 356, n. 9237, p. 1228-1231. 2000.

\*MESSERSMITH, Jake G.; WALES, William J. Entrepreneurial orientation and performance in young firms: The role of human resource management. **International Small Business Journal**, v. 31, n. 2, p. 115-136. 2013.

MILLER, Danny. Miller (1983) Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 5, p. 873-894, Sept. 2011.

MILLER, Danny. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. **Management Science**, v. 29, n. 7, p. 770-791, July. 1983.

MILLER, Danny; BRETON-MILLER, Isabelle Le. Governance, Social Identity, and Entrepreneurial Orientation in Closely Held Public Companies. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 5, p. 1051-1076. 2011.

MILLER, Danny; FRIESEN, Peter. Archetypes of Organizational Transition. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 2, p. 268-299. 1980.

MILLER, Danny; FRIESEN, Peter H. Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. **Strategic Management Journal**, v. 3, n. 1, p. 1-25. 1982.

MOHER, David et al. Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. **PLOS Medicine**, v. 6, n. 7, p. 1-6, July. 2009.

MORENO, Ana M.; CASILLAS, José C. Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: A Causal Model. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 507-528, May. 2008.

MORRIS, Michael H.; SEXTON, Donald L. The Concept of Entrepreneurial Intensity: Implications for Company Performance. **Journal of Business Research**, v. 36, p. 5-13. 1996.

MUELLER, Stephen L.; THOMAS, Anisya S. Culture and entrepreneurial potential: a nine country study of locus of control and innovativeness. **Journal of Business Venturing**, v. 16, p. 51-75. 2000.

MURPHY, Gregory B.; TRAILER, Jeff W.; HILL, Robert C. Measuring Performance in Entrepreneurship Research. **Journal of Business Research**, v. 36, p. 15-23. 1996.

NAKATA, Cheryl; SIVAKUMAR, K. National Culture and New Product Development: An Integrative Review. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 1, p. 61-72, Jan. 1996.

NALDI, Lucia et al. Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. **Family Business Review**, v. 20, n. 1, p. 33-47. 2007.

NEELY, Andy; GREGORY, Mike; PLATTS, Ken. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 15, n. 4, p. 80-116. 1995.

\*O'CASS, Aron; NGO, Liem Viet. Winning through innovation and marketing: Lessons from Australia and Vietnam. **Industrial Marketing Management**, v. 40, p. 1319-1329. 2011.

\*OFEM, Brandon. **Entrepreneurial Orientation, Collaborative Networks, and Nonprofit Performance**. 2014. 106 p. Dissertation (Doctor of Business Administration) – University of Kentucky, Kentucky, 2014.

ÖZSOMER, Ayşegül; CALANTONE, Roger J.; BENEDETTO, Anthony Di. What makes firms more innovative? A look at organizational and environmental factors. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 12, n. 6, p. 400-416. 1997.

PALADINO, Angela. Analyzing the Effects of Market and Resource Orientations on Innovative Outcomes in Times of Turbulence. **Journal of Product Innovation Management**, v. 25, p. 577-592. 2008.

\*PATEL, Pankaj C. et al. Entrepreneurial orientation-as-experimentation and firm performance: The enabling role of absorptive capacity. **Strategic Management Journal**, p. 1-11. 2014.

\*PEARCE, John A., II; FRITZ, David A.; DAVIS, Peter S. Entrepreneurial Orientation and the Performance of Religious Congregations as Predicted by Rational Choice Theory. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 34, n. 1, p. 219-248. 2010.

PÉREZ-LUÑO, Ana; WIKLUND, Johan; CABRERA, Ramón Valle. The dual nature of innovative activity: How entrepreneurial orientation influences innovation generation and adoption. **Journal of Business Venturing**, v. 26, p. 555-571. 2011.

PERIN, Marcelo Gattermann; SAMPAIO, Cláudio Hoffmann. Performance empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. In: EnANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: EnANPAD, 1999.



PETERSON, Robert A.; BROWN, Steven P. On the Use of Beta Coefficients in Meta-Analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 1, p. 175-181. 2005.

RAUCH, Andreas et al. Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 33, n. 3, p. 761-787, May. 2009.

\*REAL, Juan C.; ROLDÁN, José L.; LEAL, Antonio. From Entrepreneurial Orientation and Learning Orientation to Business Performance: Analysing the Mediating Role of Organizational Learning and the Moderating Effects of Organizational Size. **British Journal of Management**, v. 25, p. 186-208. 2014.

\*REIS, José Francisco dos, Neto et al. As conexões entre orientação empreendedora, capacidade de marketing e a percepção do desempenho empresarial: evidências empíricas das micro e pequenas empresas varejistas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 3, p. 236-271. 2013.

\*RENKO, Maija; CARSRUD, Alan; BRÄNNBACK, Malin. The Effect of a Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, and Technological Capability on Innovativeness: A Study of Young Biotechnology Ventures in the United States and in Scandinavia. **Journal of Small Business Management**, v. 47, n. 3, p. 331-369. 2009.

\*RHEE, Jaehoon; PARK, Taekyung; LEE, Do Hyung. Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. **Technovation**, v. 30, p. 65-75. 2010.

RIJSDIJK, Serge A.; LANGERAK, Fred; HULTINK, Erik Jan. Understanding a Two-Sided Coin: Antecedents and Consequences of a Decomposed Product Advantage. **Journal of Product Innovation Management**, v. 28, p. 33-47. 2011.

ROSENBUSCH, Nina; BRINCKMANN, Jan; BAUSCH, Andreas. Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. **Journal of Business Venturing**, v. 26, p. 441-457. 2011.

ROSENTHAL, Robert. **Meta-Analytic Procedures for Social Research**. Rev. ed. California: Sage Publications, 1991. 155 p.

\*ROXAS, Banjo; CHADEE, Doren. Effects of formal institutions on the performance of the tourism sector in the Philippines: The mediating role of entrepreneurial orientation. **Tourism Management**, v. 37, p. 1-12. 2013.

RUBERA, Gaia; KIRCA, Ahmet H. Firm Innovativeness and Its Performance Outcomes: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration. **Journal of Marketing**, v. 76, p. 130-147, May. 2012.

RUNYAN, Rodney; DROGE, Cornelia; SWINNEY, Jane. Entrepreneurial Orientation versus Small Business Orientation: What Are Their Relationships to Firm Performance? **Journal of Small Business Management**, v. 46, n. 4, p. 567-588. 2008.

SAEED, Saadat; YOUSAFZAI, Shumaila Y.; ENGELEN, Andreas. On Cultural and Macroeconomic Contingencies of the Entrepreneurial Orientation–Performance Relationship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 2, p. 255-290. 2014.

SAMPAIO, Cláudio Hoffmann et al. Pesquisa Científica da Área de Marketing no Brasil: Uma Revisão da Primeira Década do Século 21. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 3, p. 459-478. 2012.

\*SCHEPERS, Jelle et al. The entrepreneurial orientation-performance relationship in private family firms: the moderating role of socioemotional wealth. **Small Business Economics**, v. 43, n. 1, p. 39-55. 2014.

\*SCIASCIA, Salvatore et al. Entrepreneurial Orientation in low- and medium-tech industries: The need for Absorptive Capacity to increase performance. **European Management Journal**, v. 32, p. 761-769. 2014.

SCOPUS. **Document search**. Elsevier B.V., 2016. Disponível em: <<https://www.scopus.com/>>. Acesso em: 3 jun. 2016.

SHAN, Peng; SONG, Michael; JU, Xiaofeng. Entrepreneurial orientation and performance: Is innovation speed a missing link? **Journal of Business Research**, v. 69, n. 2, p. 683-690. 2016.

SHANE, Scott A. Why do some societies invent more than others? **Journal of Business Venturing**, v. 7, n. 1, p. 29-46, Jan. 1992.

SINKULA, James M.; BAKER, William E.; NOORDEWIER, Thomas. A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 4, p. 305-318. 1997.

SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication. **Journal of Business Research**, v. 48, p. 69-73. 2000.

\*SOARES, Mauren do Couto. **O Impacto da Orientação para o Empreendedorismo, com a Moderação da Turbulência Ambiental, na Performance Empresarial**. 2013. 129 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

SOININEN, Juha et al. Entrepreneurial orientation: Growth and profitability of Finnish small- and medium-sized enterprises. **International Journal of Production Economics**, v. 140, n. 2, p. 614-621. 2012.

SONG, Michael et al. Marketing and Technology Resource Complementarity: An Analysis of Their Interaction Effect in Two Environmental Contexts. **Strategic Management Journal**, v. 26, p. 259-276. 2005.

SONG, Michael et al. Success Factors in New Ventures: A Meta-analysis. **Journal of Product Innovation Management**, v. 25, p. 7-27. 2008.

SONG, X. Michael; BENEDETTO, C. Anthony Di; SONG, Lisa Z. Pioneering Advantage in New Service Development: A Multi-Country Study of Managerial Perceptions. **Journal of Product Innovation Management**, v. 17, p. 378-392. 2000.

\*STAM, Wouter; ELFRING, Tom. Entrepreneurial Orientation and New Venture Performance: The Moderating Role of Intra- and Extraindustry Social Capital. **Academy of Management Journal**, v. 51, n. 1, p. 97-111. 2008.

\*SU, Zhongfeng; XIE, En; LI, Yuan. Entrepreneurial Orientation and Firm Performance in New Ventures and Established Firms. **Journal of Small Business Management**, v. 49, n. 4, p. 558-577. 2011.

SU, Zhongfeng; XIE, En; WANG, Dong. Entrepreneurial Orientation, Managerial Networking, and New Venture Performance in China. **Journal of Small Business Management**, v. 53, n. 1, p. 228-248. 2015.

\*SWOBODA, Bernhard; OLEJNIK, Edith. Linking Processes and Dynamic Capabilities of International SMEs: The Mediating Effect of International Entrepreneurial Orientation. **Journal of Small Business Management**, p. 1-23. 2014.

\*TAJEDDINI, Kayhan. Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. **Tourism Management**, v. 31, p. 221-231. 2010.

\*TANG, Jintong et al. Exploring an Inverted U-Shape Relationship between Entrepreneurial Orientation and Performance in Chinese Ventures. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 219-239, Jan. 2008.

TANG, Zhi; TANG, Jintong. Entrepreneurial orientation and SME performance in China's changing environment: The moderating effects of strategies. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 29, n. 2, p. 409-431. 2012.

\*TODD, Patricia R. **An Empirical Investigation of Entrepreneurial Orientation, Internationalization, and Performance of Small and Medium-Sized Enterprises (SMES)**. 2006. 174 p. Dissertation (Doctor of Business Administration) – Cleveland State University, Cleveland, 2006.

\*VAN DOORN, Sebastiaan et al. Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: Drawing Attention to the Senior Team. **Journal of Product Innovation Management**, v. 30, n. 5, p. 821-836. 2013.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. The Four Service Marketing Myths: Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model. **Journal of Service Research**, v. 6, n. 4, p. 324-335, May. 2004.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, Vasudevan. Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence. **Journal of Management**, v. 13, n. 1, p. 109-122. 1987.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, Vasudevan. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. **Academy of Management Review**, v. 1, n. 4, p. 801-814. 1986.

VIEIRA, Valter Afonso. Antecedents and Consequences of Market Orientation: a Brazilian Meta-Analysis and an International Mega-Analysis. **Brazilian Administration Review**, v. 7, n. 1, p. 40-58. 2010.

VISWESVARAN, Chockalingam; ONES, Deniz S. Theory Testing: Combining Psychometric Meta-Analysis and Structural Equations Modeling. **Personnel Psychology**, v. 48, n. 4, p. 865-885. 1995.

\*WALES, William J. et al. Nonlinear Effects of Entrepreneurial Orientation on Small Firm Performance: The Moderating Role of Resource Orchestration Capabilities. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 7, n. 2, p. 93-121. 2013.

WALES, William J.; GUPTA, Vishal K.; MOUSA, Fariss-Terry. Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. **International Small Business Journal**, v. 31, n. 4, p. 357-383. 2013.

\*WALES, William J.; PATEL, Pankaj C.; LUMPKIN, G. T. In Pursuit of Greatness: CEO Narcissism, Entrepreneurial Orientation, and Firm Performance Variance. **Journal of Management Studies**, v. 50, n. 6, p. 1041-1069. 2013.

WALES, William J.; WIKLUND, Johan; MCKELVIE, Alexander. What about new entry? Examining the theorized role of new entry in the entrepreneurial orientation–performance relationship. **International Small Business Journal**, v. 33, n. 4, p. 351-373. 2015.

\*WALTER, Achim; AUER, Michael; RITTER, Thomas. The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. **Journal of Business Venturing**, v. 21, p. 541-567. 2006.

\*WANG, Catherine L. Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 635-657, July. 2008.

\*WANG, Catherine L.; ALTINAY, Levent. Social embeddedness, entrepreneurial orientation and firm growth in ethnic minority small businesses in the UK. **International Small Business Journal**, v. 30, n. 1, p. 3-23. 2012.

\*WANG, Shan; MAO, Ji-Ye; ARCHER, Norm. On the performance of B2B e-markets: An analysis of organizational capabilities and market opportunities. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 11, p. 59-74. 2012.

WIKLUND, Johan. The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 37-48. 1999.

\*WIKLUND, Johan; SHEPHERD, Dean. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. **Journal of Business Venturing**, v. 20, p. 71-91. 2005.

\*WIKLUND, Johan; SHEPHERD, Dean. Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-Sized Businesses. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 13, p. 1307-1314. 2003.

WONG, Stanley Kam Sing. Impacts of environmental turbulence on entrepreneurial orientation and new product success. **European Journal of Innovation Management**, v. 17, n. 2, p. 229-249. 2014.

WONG, Stanley Kam Sing. The influences of entrepreneurial orientation on product advantage and new product success. **Journal of Chinese Entrepreneurship**, v. 4, n. 3, p. 243-262. 2012.

WOOD, Robert E. et al. Mediation Testing in Management Research: A Review and Proposals. **Organizational Research Methods**, v. 11, n. 2, p. 270-295. 2008.

\*ZAHRA, Shaker A. Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. **Journal of Business Venturing**, v. 6, p. 259-285. 1991.

ZAHRA, Shaker A.; COVIN, Jeffrey G. Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis. **Journal of Business Venturing**, v. 10, p. 43-58. 1995.

\*ZAHRA, Shaker A.; GARVIS, Dennis M. International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility. **Journal of Business Venturing**, v. 15, p. 469-492. 2000.

ZAINOL, Fakhrol Anwar; AYADURAI, Selvamalar. Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Personality Traits in Malay Family Firms in Malaysia. **International Journal of Business and Social Science**, v. 2, n. 1, p. 59-71. 2011.

ZEITHAML, Valarie A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L. Problems and Strategies in Services Marketing. **Journal of Marketing**, v. 49, p. 33-46. 1985.

\*ZHAO, Yongbin et al. Entrepreneurial Orientation, Organizational Learning, and Performance: Evidence From China. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 2, p. 293-317. 2011.

ZHOU, Kevin Zheng; YIM, Chi Kin (Bennett); TSE, David K. The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough Innovations. **Journal of Marketing**, v. 69, p. 42-60. 2005.

ZHOU, Lianxi. The effects of entrepreneurial proclivity and foreign market knowledge on early internationalization. **Journal of World Business**, v. 42, p. 281-293. 2007.

\*ZHOU, Lianxi; BARNES, Bradley R.; LU, Yuan. Entrepreneurial proclivity, capability upgrading and performance advantage of newness among international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 41, p. 882-905. 2010.

APÊNDICE A – SÍNTESE DOS PRINCIPAIS RESULTADOS EMPÍRICOS DA RELAÇÃO ORIENTAÇÃO PARA O  
EMPREENDEDORISMO E PERFORMANCE

<b>Autores</b>	<b>Ano</b>	<b>Localização das Empresas</b>	<b>Dimensões da Orientação para o Empreendedorismo</b>	<b>Moderador/ Mediador</b>	<b>Tipo de Performance</b>
<b><u>Relação Direta e Positiva</u></b>					
Zahra	1991	EUA	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Nenhum.	Performance financeira.
Wiklund	1999	Suécia	Inovação, propensão a riscos e pró-atividade.	Nenhum.	Performance financeira e de crescimento.
Atuahene-Gima e Ko	2001	Austrália	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Nenhum.	Performance de novos produtos [ <i>relação significativa, mas mais fraca que a relação da orientação para o empreendedorismo/mercado</i> ].
Lee, Lee e Pennings	2001	Coréia	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Nenhum.	Performance de novos empreendimentos (crescimento de vendas) [ <i>efeito marginalmente significativo</i> ].
Balabanis e Katsikea	2003	Reino Unido	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Nenhum.	Performance de exportação.
Wiklund e Shepherd	2003	Suécia	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Nenhum.	Performance de pequenos e médios negócios.



Luo, Zhou e Liu	2005	China	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Nenhum.	Performance de crescimento de vendas e de participação de mercado.
Jogaratnam e Tse	2006	China, Malásia e Singapura.	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Nenhum.	Performance global da empresa.
Li, Liu e Zhao	2006	China	Inovatividade, propensão a riscos, pró-atividade e agressividade competitiva.	Nenhum.	Grau de melhora no desenvolvimento de novos produtos.
Todd	2006	EUA	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Nenhum	Performance de exportação.
Kroeger	2007	EUA	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Nenhum.	Performance empresarial.
Bahadir, Bharadwaj e Parzen	2009	Múltiplas.	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Nenhum.	Crescimento orgânico das vendas.
Rauch et al.	2009	Múltiplas.	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade [maioria da amostra].	Nenhum.	Performance financeira e performance não-financeira [maioria da amostra].
Tajeddini	2010	Suíça	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Nenhum.	Performance de negócios (atingimento do objetivo de lucro, de vendas e de retorno sobre investimento) e cultura inovadora.
Chirico et al.	2011	Suíça	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Nenhum.	Performance financeira.

Liu, Li e Xue	2011	China	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Nenhum.	Grau de internacionalização de empresas de mercados emergentes.
Miller e Breton-Miller	2011	EUA	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Nenhum.	Performance empresarial.
Clausen e Korneliusen	2012	Noruega	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Nenhum.	Critério de performance: velocidade para o mercado.
Elser	2012	EUA, Canadá e México.	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Nenhum.	Performance empresarial.
Boso, Story e Cadogan	2013	Gana	Inovatividade, pró-atividade, propensão a riscos, agressividade competitiva e autonomia.	Nenhum.	Performance de vendas e rentabilidade.
Dada e Watson	2013b	Reino Unido	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Nenhum.	Performance financeira e performance não-financeira.
Eggers et al.	2013	Áustria	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Nenhum.	Performance de crescimento.
Roxas e Chadee	2013	Filipinas	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Nenhum.	Crescimento de vendas e crescimento do lucro líquido.
Wales et al.	2013	Suécia	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Nenhum.	Performance de crescimento.
Wales, Patel e Lumpkin	2013	EUA	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Nenhum.	Variância na performance da empresa (dados de vendas 2006-2010).

Davidov	2014	EUA	Inovatividade, pró-atividade, propensão a riscos, agressividade competitiva e autonomia.	Nenhum.	Performance de aquisição e retenção de clientes.
Gutiérrez, Fuentes e Ariza	2014	México	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Nenhum.	Performance de empresas pertencentes a mulheres (crescimento).
Ofem	2014	EUA	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Nenhum.	Performance empresarial.
Patel et al.	2014	Suécia	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Nenhum.	Crescimento de vendas.
Swoboda e Olejnik	2014	Alemanha	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Nenhum.	Performance internacional.
Wong	2014	China	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Nenhum.	Sucesso de novos produtos.
<b><u>Relação com Moderação por Fatores Internos</u></b>					
Luo, Sivakumar e Liu	2005	China	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Atividades de globalização (parceria global, busca por mercados globais e fonte de produtos globais).	Performance (dinamismo do programa de marketing e crescimento de vendas) [ <i>busca com crescimento e fonte com programa não significativos</i> ].
Covin, Green e Slevin	2006	EUA	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Participação na tomada de decisão estratégica, modo de formação da estratégia e aprendizado estratégico advindo da falha.	Taxa de crescimento de vendas [ <i>aprendizado estratégico advindo da falha é negativo</i> ].

Walter, Auer e Ritter	2006	Não informada.	Inovatividade, propensão a riscos, pró-atividade e assertividade no desenvolvimento de negócios.	Capacidades de network.	Performance da <i>spin-off</i> .
Runyan, Droge e Swinney	2008	EUA	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Longevidade de propriedade.	Performance de pequenos negócios (performance global) [ <i>apenas para o grupo de propriedade novo</i> ].
Stam e Elfring	2008	Holanda	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Centralidade no network intra-indústria e vínculo extra-indústria.	Performance do novo empreendimento e crescimento de vendas.
González-Benito, González-Benito e Muñoz-Gallego	2009	Espanha	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Orientação para mercado.	Performance de negócios (rentabilidade, resposta de mercado, valor da posição de mercado e sucesso de novos produtos) [ <i>moderação apenas com rentabilidade</i> ].
Clercq, Dimov e Thongpapanl	2010	Canadá	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Justiça processual, confiança e comprometimento organizacional.	Performance financeira, operacional e de marketing.
Tang e Tang	2012	China	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Estratégias ( <i>prospector, analyzer e defender</i> ).	Performance empresarial [ <i>moderação de estratégias de prospector e analyzer na relação em U inverso entre OE-performance</i> ].
Anderson e Eshima	2013	Japão	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Idade da empresa e vantagem de recurso intangível.	Crescimento de pequenas e médias empresas (crescimento de vendas, crescimento de participação de mercado e crescimento de empregados).

Boso, Cadogan e Story	2013	Gana	Inovatividade, pró-atividade, propensão a riscos, agressividade competitiva e autonomia.	Orientação para mercado e dinamismo de mercado.	Sucesso da inovação de produtos de exportação.
Dada e Watson	2013a	Reino Unido	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Sistemas de apoio estruturais para as franquias.	Qualidade da relação com a franquia [ <i>apenas relação direta sem moderação</i> ].
Messersmith e Wales	2013	EUA	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Sistemas de trabalho de alto desempenho e filosofia gerencial baseada na parceria.	Crescimento de vendas de empresas jovens de alta tecnologia [ <i>sem as moderações a relação OE-performance é não significativa</i> ].
Reis et al.	2013	Brasil	Inovação, propensão a riscos e pró-atividade.	Tipo, local, idade da empresa e setor de atuação.	Performance empresarial (rentabilidade, resposta do mercado e valor no mercado) [ <i>exceto moderação de tipo</i> ].
Van Doorn et al.	2013	Holanda	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Heterogeneidade da equipe sênior e visão compartilhada da equipe sênior.	Receita, lucro, retorno sobre ativos e aumento da participação de mercado [ <i>apenas heterogeneidade da equipe sênior</i> ].
Brouthers, Nakos e Dimitratos	2014	EUA e Reino Unido.	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Alianças estratégicas internacionais (pesquisa ou marketing).	Performance internacional em um mercado exterior particular (retorno sobre investimento, rentabilidade e performance global).
Engelen et al.	2014	Alemanha	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Capacidade absorptiva e turbulência de mercado.	Performance financeira, performance não-financeira e performance agregada.
Schepers et al.	2014	Bélgica	Inovação, propensão a riscos e pró-atividade.	Preservação da riqueza sócio-emocional.	Performance financeira.

Engelen et al.	2015	Áustria, Alemanha, EUA, Singapura, Suíça e Tailândia.	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Comportamento de liderança transformacional da alta gestão (articular visão, prover um modelo adequado, facilitar a aceitação de metas do grupo, definir altas expectativas, mostrar apoio e oferecer estímulo intelectual).	Performance financeira, satisfação do cliente e eficácia de mercado [ <i>moderação de facilitar a aceitação de metas do grupo e oferecer estímulo intelectual não significativas</i> ].
Su, Xie e Wang	2015	China	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Networking político, networking financeiro e networking de negócios.	Performance de novos empreendimentos [ <i>networking político impacto negativo, financeiro em U inverso e de negócios positivo</i> ].
<b><u>Relação com Mediação por Fatores Internos</u></b>					
Matsuno, Mentzer e Özsomer	2002	EUA	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Estrutura organizacional (formalização, centralização e departamentalização) e orientação para mercado.	Participação de mercado, retorno sobre investimento e porcentagem da venda de novos produtos sobre o total vendido.
Hult, Hurley e Knight	2004	EUA	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Cultura inovadora.	Rentabilidade, crescimento de vendas, participação de mercado e performance geral.
Zhou, Yim e Tse	2005	China	Pró-atividade.	Aprendizagem organizacional, inovações baseadas na tecnologia e inovações baseadas no mercado.	Performance da empresa e de produto [ <i>aprendizagem organizacional não media a relação entre OE e inovações baseadas no mercado</i> ].

Griffith, Noble e Chen	2006	Não informada.	Inovatividade, pró-atividade, propensão a riscos, agressividade competitiva e autonomia.	Recursos de conhecimento e capacidade de resposta ao mercado.	Performance de crescimento e volume de vendas.
Keh, Nguyen e Ng	2007	Singapura	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Utilização de informações.	Performance financeira e performance não-financeira.
Zhou	2007	China	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Conhecimento do mercado exterior.	Velocidade de internacionalização de novas empresas.
Fernandes e Santos	2008	Brasil	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Aprendizagem organizacional.	Performance empresarial.
Lin, Peng e Kao	2008	Taiwan	Propensão a riscos e pró-atividade.	Orientação para aprendizagem e cultura inovadora.	Performance de negócios (crescimento de vendas, rentabilidade e participação de mercado) [ <i>apenas mediação da cultura inovadora</i> ].
Wang	2008	Reino Unido	Inovatividade, propensão a riscos, pró-atividade e agressividade competitiva.	Orientação para aprendizagem.	Performance financeira.
Baker e Sinkula	2009	EUA	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Sucesso de inovações (eficiência administrativa).	Rentabilidade financeira de pequenos negócios.
Li, Huang e Tsai	2009	Taiwan	Inovatividade, propensão a riscos, pró-atividade, agressividade competitiva e autonomia.	Processo de criação de conhecimento.	Eficiência, crescimento e lucro.
Rhee, Park e Lee	2010	Coréia do Sul	Propensão a riscos e pró-atividade.	Orientação para aprendizagem e cultura inovadora.	Rentabilidade, crescimento de vendas e participação de mercado.

Zhou, Barnes e Lu	2010	China	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Melhora na capacidade de conhecimento e melhora na capacidade de network.	Crescimento de vendas internacional.
Lisboa, Skarmeas e Lages	2011	Portugal	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Capacidades de exploração e de exploração de produtos e relacionadas ao mercado exterior; e, diferenciação do novo produto.	Eficácia de mercado [ <i>relações entre capacidade de exploração de produtos e capacidade de exploração do mercado exterior com diferenciação do novo produto não significativas</i> ].
O’Cass e Ngo	2011	Austrália e Vietnã.	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Orientação para mercado, capacidade de inovação e capacidade de marketing.	Performance de mercado (total de vendas, participação de mercado e lucro bruto).
Zhao et al.	2011	China	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Aprendizagem experimental e aprendizagem aquisitiva.	Participação de mercado, vendas, reputação no mercado, lucros operacionais e volume de ativos [ <i>relação em U inverso com aprendizagem aquisitiva</i> ].
Campos, Parra e Parellada	2012	México	Inovatividade, pró-atividade, propensão a riscos, agressividade competitiva e autonomia.	Lógica dominante.	Performance empresarial de novos empreendimentos (em comparação com os concorrentes).
Chen, Li e Evans	2012	Taiwan	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Capacidades de exploração e de exploração.	Performance financeira, de desenvolvimento de produtos, e de relacionamento com o cliente [ <i>capacidade de exploração e performance do cliente e financeira não significativas</i> ].
Wang, Mao e Archer	2012	China	Inovatividade, disposição a colaborar e orientação para o crescimento.	Amplitude e profundidade do serviço.	Performance de mercados eletrônicos [ <i>apenas amplitude do serviço</i> ].



Alegre e Chiva	2013	Itália e Espanha.	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Performance de inovação e capacidade de aprendizagem organizacional.	Performance empresarial (crescimento e rentabilidade).
Hakala	2013	Finlândia	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Orientação para aprendizagem.	Crescimento e rentabilidade [ <i>mediação apenas para rentabilidade</i> ].
Kollmann e Stöckmann	2014	Alemanha	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Inovação de exploração e inovação de exploração.	Performance financeira, não-financeira e de crescimento [ <i>relação não significativa entre propensão a riscos e performance com exploração</i> ].
Matsuno, Zhu e Rice	2014	Japão	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Processo de inovação (força tecnológica, de marketing e integração marketing-P&D) e equidade do cliente.	Performance financeira e crescimento do negócio [ <i>relação não significativa entre integração marketing-P&amp;D e equidade do cliente</i> ].
Real, Roldán e Leal	2014	Espanha	Inovatividade e pró-atividade.	Aprendizagem organizacional e moderação de tamanho da organização.	Performance do negócio.
<b><u>Relação com Moderação por Fatores Externos</u></b>					
Covin e Slevin	1989	EUA	Inovação, propensão a riscos e pró-atividade.	Hostilidade ambiental.	Performance financeira.
Zahra e Covin	1995	EUA	Inovatividade e propensão a riscos.	Hostilidade ambiental.	Performance financeira.

Zahra e Garvis	2000	EUA	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Hostilidade ambiental internacional.	Performance financeira.
Lumpkin e Dess	2001	EUA	Pró-atividade e agressividade competitiva.	Dinamismo ambiental, hostilidade ambiental e fase do ciclo de vida da indústria.	Crescimento de vendas, retorno sobre vendas e rentabilidade [ <i>pró-atividade e fase da indústria relação negativa; agressividade competitiva, dinamismo e fase da indústria não significativas</i> ].
Jogaratnam	2002	EUA	Inovação, propensão a riscos e pró-atividade.	Hostilidade ambiental.	Performance de restaurantes. [ <i>apenas a relação direta sem moderação</i> ].
Marino et al.	2002	Finlândia, Grécia, Indonésia, México, Holanda e Suécia.	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Cultura nacional (aversão à incerteza, individualismo e masculinidade).	Extensão do portfólio das alianças estratégicas [ <i>moderação de aversão à incerteza não significativa</i> ].
Dimitratos, Lioukas e Carter	2004	Grécia	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Contexto ambiental do país estrangeiro e doméstico (incerteza e hostilidade).	Performance internacional (proporção de vendas do país estrangeiro e satisfação) [ <i>apenas moderação de incerteza ambiental do país doméstico</i> ].
Wiklund e Shepherd	2005	Suécia	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Dinamismo ambiental e acesso a capital financeiro.	Performance de pequenos negócios (performance financeira e crescimento) [ <i>não significativos</i> ].
Li et al.	2008	China	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Turbulência tecnológica.	Comercialização de tecnologia.

Moreno e Casillas	2008	Espanha	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Dinamismo do ambiente, hostilidade do ambiente e disponibilidade de recursos.	Crescimento da empresa [ <i>relações não significativas</i> ].
Casillas, Moreno e Barbero	2010	Espanha	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Dinamismo ambiental, hostilidade ambiental e envolvimento de gerações.	Crescimento da empresa [ <i>apenas pró-atividade e dinamismo e envolvimento de gerações, e propensão a riscos e hostilidade</i> ].
Pearce, Fritz e Davis	2010	EUA	Inovatividade, pró-atividade, propensão a riscos, agressividade competitiva e autonomia.	Munificência ambiental.	Performance de congregações religiosas (crescimento em atendimento e em doações) [ <i>não significativos</i> ].
Javalgi e Todd	2011	Índia	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Turbulência de mercado e capital humano.	Grau de internacionalização de pequenas e médias empresas [ <i>moderação de capital humano não significativa</i> ].
Pérez-Luño, Wiklund e Cabrera	2011	Espanha	Pró-atividade e propensão a riscos.	Dinamismo ambiental.	Tendência a inovar [ <i>apenas propensão a riscos</i> ].
Chaston e Sadler-Smith	2012	Inglaterra	Inovação, propensão a riscos e pró-atividade.	Condições de mercado (nível de intensidade competitiva).	Crescimento de vendas [ <i>moderação não suportada</i> ].
Kraus et al.	2012	Holanda	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Turbulência de mercado.	Performance financeira e crescimento [ <i>apenas inovatividade</i> ].
Kreiser et al.	2013	Austrália, Costa Rica, Finlândia, Grécia, Indonésia, México, Holanda, Noruega e Suécia.	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Individualismo.	Performance de pequenas e médias empresas (crescimento de vendas) [ <i>moderação com inovatividade e pró-atividade em forma de U</i> ].

Saeed, Yousafzai e Engelen	2014	Múltiplas.	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade [ <i>maioria da amostra</i> ].	Contexto cultural e fatores macroeconômicos (tamanho do mercado, desenvolvimento econômico, estabilidade política e qualidade regulatória).	Performance de crescimento, performance de rentabilidade e performance global do negócio [ <i>moderações de assertividade e tamanho do mercado não significativas</i> ].
<b><u>Resultados Mistos</u></b>					
Morris e Sexton	1996	EUA	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Nenhum.	Performance financeira, de mercado e de emprego [ <i>relação com percentual de mudança nos lucros não significativa</i> ].
Chadwick	1998	EUA	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Nenhum.	Performance financeira [ <i>relação não significativa com ROA</i> ].
Kropp, Lindsay e Shoham	2006	África do Sul	Inovatividade e comunicação.	Nenhum.	Sucesso de negócios empreendedores [ <i>apenas inovatividade</i> ].
Hughes e Morgan	2007	Reino Unido	Inovatividade, pró-atividade, propensão a riscos, agressividade competitiva e autonomia.	Nenhum.	Performance de cliente e performance de produto [ <i>apenas pró-atividade e inovatividade-performance de produto</i> ].
Tang et al.	2008	China	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Nenhum.	Performance empresarial (taxa de crescimento de vendas, participação de mercado, taxa de crescimento do lucro antes dos impostos e performance global) [ <i>impacto em U inverso</i> ].

Su, Xie e Li	2011	China	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Nenhum.	Performance de novos empreendimentos [ <i>impacto em U inverso</i> ] e de empresas estabelecidas.
Soininen et al.	2012	Finlândia	Inovatividade/pró-atividade e propensão a riscos.	Nenhum.	Rentabilidade e crescimento [ <i>apenas crescimento</i> ].
Wang e Altinay	2012	Reino Unido	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Nenhum.	Crescimento da empresa (crescimento de vendas, de empregos e dos escritórios) [ <i>apenas de empregos</i> ].
Bloemer, Pluymaekers e Odekerken	2013	Holanda	Inovatividade e propensão a riscos.	Nenhum.	Performance de exportação (performance financeira e não-financeira) [ <i>apenas inovatividade</i> ].
Dai et al.	2014	EUA	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Nenhum.	Alcance da internacionalização [ <i>inovatividade e pró-atividade com internacionalização em forma de U e propensão a riscos em U inverso</i> ].
<b><u>Resultados Negativos ou Não Significativos</u></b>					
Slater e Narver	2000	EUA	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Nenhum.	Rentabilidade do negócio (retorno sobre investimento) [ <i>relação não significativa</i> ].
Culhane	2003	EUA e Alemanha	Inovatividade, pró-atividade, propensão a riscos, agressividade competitiva e autonomia.	Nenhum.	Performance financeira [ <i>relação não significativa</i> ].

Naldi et al.	2007	Suécia	Propensão a riscos.	Nenhum.	Performance de empresas familiares [ <i>negativo</i> ].
Renko, Carsrud e Brännback	2009	EUA, Finlândia e Suécia.	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Nenhum.	Inovatividade dos produtos [ <i>não significativo</i> ] e capital investido na empresa [ <i>negativo</i> ].
Andersén	2010	Suécia	Inovação, propensão a riscos e pró-atividade.	Nenhum.	Performance de pequenas empresas [ <i>relação não significativa</i> ].
Soares	2013	Brasil	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Nenhum.	Rentabilidade [ <i>relação não significativa</i> ].
Sciascia et al.	2014	Itália	Inovatividade, propensão a riscos e pró-atividade.	Nenhum.	Rentabilidade [ <i>relação não significativa</i> ].

Nota: Os efeitos são positivos a menos que conste uma observação entre colchetes.

ANEXO A – ESCALA DA ORIENTAÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO DE  
MILLER/COVIN E SLEVIN (1989)

*Innovativeness items*

In general, the top managers of my firm favor...

A strong emphasis on the marketing of tried-and-true products or services	1 2 3 4 5 6 7	A strong emphasis on R&D, technological leadership, and innovations
---	---------------	---

How many new lines of products or services has your firm marketed in the past five years (or since its establishment)?

No new lines of products or services	1 2 3 4 5 6 7	Very many new lines of products or services
Changes in product or service lines have been mostly of a minor nature	1 2 3 4 5 6 7	Changes in product or service lines have usually been quite dramatic

*Proactiveness items*

In dealing with its competitors, my firm...

Typically responds to actions which competitors initiate	1 2 3 4 5 6 7	Typically initiates actions to which competitors then respond
Is very seldom the first business to introduce new products/services, administrative techniques, operating technologies, etc.	1 2 3 4 5 6 7	Is very often the first business to introduce new products/services, administrative techniques, operating technologies, etc.
Typically seeks to avoid competitive clashes, preferring a “live-and-let-live” posture	1 2 3 4 5 6 7	Typically adopts a very competitive, “undo-the-competitors” posture

*Risk-taking items*

In general, the top managers of my firm have...

A strong proclivity for low-risk projects (with normal and certain rates of return)	1 2 3 4 5 6 7	A strong proclivity for high-risk projects (with chances of very high returns)
---	---------------	--

In general, the top managers of my firm believe that...

Owing to the nature of the environment, it is best to explore it gradually via cautious, incremental behavior

1 2 3 4 5 6 7

Owing to the nature of the environment, bold, wide-ranging acts are necessary to achieve the firm's objectives

When confronted with decision-making situations involving uncertainty, my firm...

Typically adopts a cautious, "wait-and-see" posture in order to minimize the probability of making costly decisions

1 2 3 4 5 6 7

Typically adopts a bold, aggressive posture in order to maximize the probability of exploiting potential opportunities

Fonte: Covin e Wales (2012, p. 692).