



Congresso Internacional de Administração
ADM 2021

Administração Ágil
Inovação e Trabalho Remoto

25 a 27
de outubro

Ponta Grossa - Paraná - Brasil

IMPACTO DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NO DESEMPENHO DAS MICROEMPRESAS NO CONTEXTO DA COVID-19

IMPACT OF ENTREPRENEURIAL ORIENTATION ON THE PERFORMANCE OF MICROCOMPANIES IN THE CONTEXT OF COVID-19

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIAS EM ORGANIZAÇÕES

Macário Neri Ferreira Neto, Universidade de Fortaleza, Brasil, E-mail: macario@edu.unifor.br

Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte, Universidade de Fortaleza, Brasil, E-mail: sergioforte@unifor.br

Resumo

O segmento das microempresas já comprovou sua importância na geração de renda e emprego no país. Assim, o objetivo desta pesquisa foi verificar o impacto da orientação em no desempenho das microempresas moderado pela incerteza de mercado em um contexto pandêmico. A pesquisa contou com a participação de 196 respondentes, gestões de micro brasileiras. Os questionários foram distribuídos por intermédio de e-mails e contatos telefônicos. Os dados foram tratados estatisticamente com a utilização de equações estruturais e indicaram que a inovatividade, a propensão ao risco e a proatividade influenciam diretamente o desempenho das microempresas. Quando moderado pela incerteza de mercado, a propensão ao risco deixou de ser significativa, sugerindo que o contexto da pandemia pode estar influenciando as estratégias adotadas pelas empresas. Como contribuições estão o avanço na discussão das dimensões da orientação empreendedora e o desempenho das empresas em ambiente de incerteza de mercado.

Palavras-chave: Orientação Empreendedora. Incerteza de Mercado. Desempenho. Microempresa. Covid-19.

Abstract

The microenterprise segment has already proven its importance in generating income and employment in the country. Thus, the aim of this research was to verify the impact of guidance on microenterprise performance moderated by market uncertainty in a pandemic context. The survey had the participation of 196 respondents, Brazilian micro gestures. Questionnaires were distributed through emails and telephone contacts. Data were statistically treated using structural equations and indicated that innovativeness, risk-taking and proactivity directly influence the performance of microenterprises. When moderated by market uncertainty, the propensity to risk was no longer significant, suggesting that the context of the pandemic may be influencing the strategies adopted by companies. As contributions are the progress in the discussion of the dimensions of entrepreneurial orientation and the performance of companies in an environment of market uncertainty.

Keywords: Entrepreneurial Orientation; Market Uncertainty. Performance. Micro enterprise. Covid-19.

1. INTRODUÇÃO

As microempresas definidas como uma pequena empresa operada pelo proprietário, normalmente, iniciada por um membro de um segmento marginalizado da população, essas empresas assumem várias formas organizacionais para enfrentar as barreiras de entrada e restrições de capital (Munoz, Welsh, Chan, & Raven, 2015).

Segundo dados do Sebrae (2021), existem no Brasil por volta de 8.441.000 empresas (excetuando microempreendedor individual por suas particularidades, que os diferenciam dos outros tipos de empresas), deste total, 74% são microempresas que geravam mais de 8 milhões de empregos diretos, que somados aos microempresários, significava renda para mais de 16 milhões de brasileiros. Esses dados, por si só, já demonstram a importância do segmento para o país.

No Brasil, acredita-se que os pequenos negócios efetivamente contribuem para a geração de renda e emprego no país, ao mesmo tempo em que se vivencia o paradoxo da baixa perenidade (Pinheiro & Ferreira Neto, 2019) e da alta informalidade provocada, principalmente, pelo desconhecimento da legislação e o medo de crescer (Ferreira Neto, Castro, Queiroz, Gois Neto, & Almeida, 2020).

Nesse sentido, a orientação empreendedora como um processo de formulação de estratégia que caracteriza o empreendedorismo de uma organização (Shan, Song, & Ju, 2016), sendo frequentemente vista como o grau em que uma empresa atua proativamente, assume riscos, compete e inova, ações que podem influenciar, positivamente, o desempenho das microempresas (Ejdys, 2016; Sarsah, Tian, Dogbe, Bamfo, & Pomegbe, 2020).

Dado o impacto positivo das microempresas e os estudos limitados sobre o desempenho da microempresa, o objetivo deste estudo é examinar os fatores que afetam e moldam o desempenho da microempresa, a partir da orientação empreendedora adotada pelo gestor. Esta pesquisa se diferencia das demais em três aspectos: amostra com apenas microempresas; o contexto atual sob a Pandemia da Covid-19 e a moderação pela incerteza de mercado.

Diante do exposto se tem a seguinte questão de pesquisa: qual o impacto da orientação empreendedora no desempenho das microempresas moderado pela incerteza de mercado em um contexto pandêmico? Para isso, o objetivo é verificar o impacto da orientação em no desempenho das microempresas moderado pela incerteza de mercado em um contexto pandêmico.

Este estudo contou com uma amostra de 196 microempresas e foi utilizada equações estruturais, com Smart PLS, para verificar as hipóteses previstas.

A pesquisa se justifica pela importância do segmento de microempresas para o Brasil e o momento vivido pelas restrições causadas pela pandemia, o que tem provocado mudanças na forma de gestão das empresas (Schreiber, Moraes, & Stasiak, 2021).

Como contribuições gerenciais se espera municiar os gestores com informações que possam contribuir para um melhor desempenho, a partir da orientação empreendedora adotada. Para a academia, as contribuições se estendem desde o objeto empírico à moderação pela incerteza de mercado, levantando dados e fomentando a discussão desta temática. Por fim, tem-se a

contribuição contextual que é a aplicação desta pesquisa em momentos de dificuldades enfrentadas pelas microempresas em função de restrições causadas pela Covid-19.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Orientação Empreendedora

Em um contexto de MPEs, o empreendedor tem um efeito crucial nas decisões estratégicas, operacionais e de gestão da empresa com o resultado de que a personalidade e as habilidades do empreendedor, provavelmente, influenciarão a orientação empreendedora da empresa (Leonelli, Masciarelli, & Fontana, 2019).

A orientação empreendedora se refere a um processo ou maneira pela qual os empreendedores se comportam ao criarem uma nova entrada, seja essa entrada em uma nova empresa, um novo produto ou tecnologia ou um novo mercado (Wang & Ke, 2016). A orientação empreendedora é definida como o processo, a prática e a tomada de decisões que conduzem a novos negócios e está dividida em cinco dimensões (Lumpkin & Dess, 1996).

A primeira, autonomia, se refere à ação independente de um indivíduo ou mesmo de um grupo para propor uma nova perspectiva ou visão a desenvolver. A segunda, inovatividade pode ser compreendida como a tendência que a empresa reflete em se envolver para apoiar novidades decorrentes de processos criativos com foco em novos produtos, bem como em serviços. A terceira implica a assunção de riscos que a empresa propicia ao empreendedor, sendo esses vinculados com as condições inerentes ao negócio.

A proatividade é vista como a quarta dimensão e se refere aos processos empreendedores, cujo enfoque se direciona a antecipar as necessidades futuras e se associa com a agressividade competitiva, entendida como a quinta dimensão, em que se tem a propensão da empresa em desafiar, de forma direta, os concorrentes em busca de melhorar sua posição com foco em superar as demais empresas percebidas como rivais ou concorrentes de mercado (Bolton & Lane, 2012; Lumpkin & Dess, 1996).

Portanto, ao abraçar uma orientação empreendedora, as microempresas buscam adotar práticas de gestão e estilos de tomada de decisão, que possibilitem estar mais próximas de seus mercados, tecnologias e *stakeholders*. Quando implantadas de forma eficaz, tais práticas levam a vantagens competitivas, podendo incorporar essa orientação no planejamento estratégico (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996).

Neste estudo, inovatividade, assunção de riscos, proatividade e agressividade competitiva, são as dimensões adotadas (Wang, 2008). Ademais, essas dimensões são indicadas para a natureza dos negócios de microempresas (Nofiani, Indarti, Lukito-Budi, & Manik, 2021).

2.2 Desempenho da Microempresa

Embora seja uma noção muito comum, na literatura acadêmica, dificilmente, se tenha um consenso sobre sua definição e mensuração do desempenho, embora a medição do desempenho da firma esteja se tornando relevante nas pesquisas em gestão estratégica, sendo, frequentemente, utilizada como variável dependente (Taouab & Issor, 2019).

Começar pela raiz do problema significa abordar a questão relativa à definição de desempenho da empresa. Para melhor entendê-lo, é preciso desmontar o conceito e definir a que organização e desempenho se referem separadamente. Uma organização representa um grupo de pessoas alocadas com base em responsabilidades e níveis, a fim de atingir metas e objetivos, adaptando-se e lidando com ambientes em mudança. Desempenho se refere ao nível de meta alcançado por uma organização ou a eficácia de indivíduos, de grupos e de organizações (Masa'deh, Al-Henzab, Tarhini, & Obeidat, 2018).

De outra forma, o conceito de desempenho pode ser definido como uma capacidade de avaliar o nível de sucesso de uma organização empresarial, seja essa grande ou pequena. As pequenas e médias empresas podem ser avaliadas em termos de nível de emprego, tamanho da empresa, força em capital de giro, bem como sua rentabilidade (Olusola, 2011; Shehu & Mahmood, 2015). Assim, o desempenho da empresa é o nível de sucesso da empresa em atingir seus objetivos, por meio do uso dos diversos recursos que dispõe (Ismanu & Kusmintarti, 2019).

2.3 Contexto da Pandemia da Covid-19

Muitos países implementaram uma série de intervenções para reduzir a propagação do vírus e impedir a rápida evolução da Pandemia. Essas medidas incluem casos de quarentena; incentivo à higiene das mãos, etiqueta respiratória e uso de máscaras caseiras; medidas progressivas de distanciamento social, incluindo o fechamento de escolas e Universidades, proibição de atividades e encontros em grande escala, restrição de viagens e transporte público e aumento da permanência nas casas, exceto para comprar alimentos e remédios ou buscar atendimento médico (Aquino et al., 2020).

No contexto espanhol, as interrupções nas MPEs produzem reduções maiores na demanda. Esses resultados podem apoiar políticas de crédito para MPE, com forte impacto na economia agregada em função de maiores vínculos produtivos e financeiros com a economia nacional (Pedauga, Sáez, & Delgado-Márquez, 2021).

Na China, o surto de Covid-19 e os bloqueios resultantes afetaram pesadamente as MPEs, muitas empresas, principalmente as exportadoras, operaram com capacidade parcial, principalmente, em decorrência de demanda inadequada. Além disso, por volta de 18% das MPE fecharam definitivamente, eliminando 14% do total de empregos (Dai et al., 2021).

No Brasil, em função do isolamento social, muitos projetos pessoais e profissionais foram abortados, não só em curto prazo, mas também em médio ou longo prazo dependendo do tipo de sonho ou projeto. Com restrições de funcionamento das atividades julgadas desnecessárias pelos órgãos governamentais, em muitos casos, por mais de 45 dias, a maioria das operações comerciais tem operado dentro dos limites de suas capacidades financeiras, em decorrência de longo período de crise econômica no país de 2014 a 2017. Durante o período, as pessoas viveram a maior crise econômica e não tiveram caixa suficiente para cumprir suas promessas com os fornecedores (Schreiber et al., 2021).

Para ajudar o enfrentamento das dificuldades encontradas pelas empresas, em função do estabelecimento do distanciamento social em escala global, o Governo federal do Brasil aprovou algumas medidas legais para as microempresas, diante da crise financeira e econômica que ocorreu durante a Pandemia global de Covid-19 (Schreiber et al., 2021).

2.4 Microempresas

A microempresa é uma empresa que é definida como tendo menos de dez funcionários e sendo empresas desfavorecidas, o que significa que a empresa tem renda baixa ou renda muito baixa e não tem acesso a capital ou outros recursos essenciais para o sucesso do negócio, ou é economicamente desfavorecida (Anastasia, 2015). De acordo com o 15 U.S. Code § 6901, nos Estados Unidos se considera microempresa uma sociedade unipessoal, de parceria ou corporação que tem menos de cinco funcionários; e, geralmente, não tem acesso a empréstimos convencionais, ações ou outros serviços bancários¹.

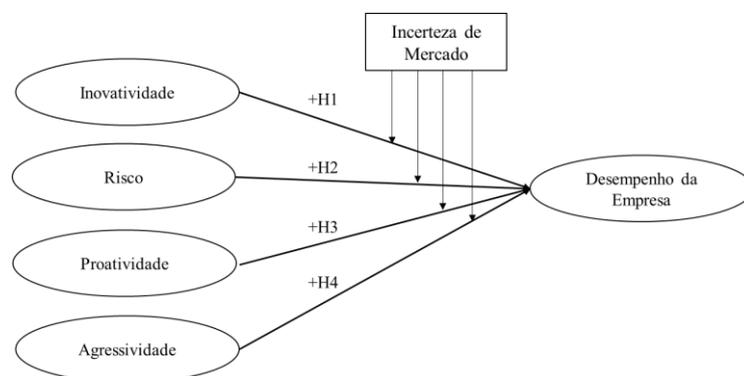
Na Europa, microempresas são definidas como empresas que empregam menos de dez pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros, cerca de R\$ 12.303.660,00 (European Commission, 2015). Enquanto na África do Sul são consideradas microempresas quando empregam até dez indivíduos e com faturamento anual, dependendo do segmento de atuação, entre cinco e vinte milhões de rands, o equivalente a R\$ 1.841.260,88 e R\$ 7.365.043,50 (cotação de 10/09/2021).

No Brasil são consideradas microempresas: a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) (Lei Complementar nº 123, 2006).

Segundo o Sebrae (2021), existem no Brasil 6.282.700 microempresas em funcionamento, destas, em torno de 48% estão sediadas no Sudeste do país. Cerca de 85% são dos setores comércio e serviços, e a atividade econômica mais explorada, com 4,5% do total de microempresas, o comércio varejista de vestuário.

3. MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES

A Figura 1 apresenta o modelo desenvolvido para este estudo como as dimensões da orientação empreendedora como variáveis independentes e o desempenho como variável dependente. A incerteza de mercado modera a relação.



¹ Recuperado de <https://www.law.cornell.edu/uscode/text/15/6901>.

Figura 1 – Modelo Teórico

3.1 Hipóteses

As pequenas empresas têm estruturas simples, que lhes permitem girar conforme necessário, e sua cadeia de comando é curta, tornando mais fácil implantar a orientação empreendedora para enfrentar circunstâncias externas adversas, como: instabilidade política e baixa qualidade regulatória, que podem desencorajar outras empresas. Em tais ambientes, quanto maior a orientação empreendedora de uma empresa, mais forte será seu desempenho (Gupta & Batra, 2016). Por analogia, as dimensões da orientação empreendedora influenciam o desempenho.

Portanto, a inovatividade se refere à tendência de uma empresa de se envolver e apoiar novas ideias, novidades, experimentação e processos criativos que podem resultar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos (Lumpkin & Dess, 1996). A inovatividade molda a inclinação das empresas para participarem em novos pensamentos e procedimentos inovadores, que possam originar novos produtos ou serviços, administrações ou procedimentos (Boso, Cadogan, & Story, 2013).

Nesse sentido, as empresas que são capazes de inovar e responder, rapidamente, aos desejos dos clientes terão mais probabilidade de obter um melhor desempenho empresarial do que as empresas não inovadoras (Brockman & Morgan, 2003). Haider, Asad e Fatima confirmaram a relação positiva entre inovatividade e desempenho em pesquisa com pequenas e médias empresas do Paquistão. Dessa forma, apresenta-se a seguinte hipótese:

H1 – A inovatividade influencia positivamente o desempenho da microempresa.

Assumir riscos é, frequentemente, usado para descrever a incerteza que decorre de um comportamento empreendedor. O comportamento empreendedor envolve o investimento de uma proporção significativa de recursos em um projeto sujeito ao fracasso. O foco está em assumir riscos moderados e calculados, em vez de assumir riscos extremos e descontrolados (Morris, , Kuratko, & Covin, 2008). No estudo realizado com empresas da Estônia, Letônia e Lituânia, Putniņš e Sauka (2020) confirmaram a relação positiva entre o risco e o desempenho das empresas, nesse sentido se tem a seguinte hipótese:

H2 – A assunção de riscos influencia positivamente o desempenho da microempresa.

Proatividade se refere a processos que visam a busca de novas oportunidades que podem ou não estar relacionadas com a atual linha de operações, introdução de novos produtos e marcas antes da concorrência e eliminar, estrategicamente, as operações que se encontram em fase de maturidade ou declínio da vida útil (Kraus, Rigtering, Hughes, & Hosman, 2012; Venkatraman, 1989). A proatividade diz respeito à importância da iniciativa no processo empreendedor. Uma empresa pode criar uma vantagem competitiva ao antecipar mudanças na demanda futura e, com isso, gerar desempenho (Lumpkin & Dess 1996). Em pesquisa realizada com pequenas e médias empresas do Paquistão, Haider et al. (2017) confirmaram a relação positiva entre a proatividade e o desempenho das empresas. Nesse sentido, propõe-se a seguinte hipótese:

H3 – A proatividade influencia positivamente o desempenho da microempresa.

A agressividade competitiva é caracterizada pela capacidade de resposta, que envolve a adaptação aos desafios dos concorrentes. As empresas competitivamente agressivas costumam

responder a esses desafios com confrontos diretos (Shan, Song, & Ju, 2016). A agressividade competitiva é exibida quando as empresas desenvolvem estratégias para garantir que estejam aptas a superarem seus rivais no mercado. Isso pode, às vezes, até incorrer em algumas perdas evitáveis para garantir que esses derrotem seus concorrentes (Arisi-Nwugballa, Elom, & Onyeizugbe, 2016). Em pesquisa realizada com empresas na Etiópia, Buli (2017) verificou a existência de relação positiva entre a agressividade competitiva e o desempenho da empresa. Nesse sentido se tem a seguinte hipótese:

H4 – A agressividade influencia positivamente o desempenho da microempresa.

3.2 Moderação pela Incerteza de Mercado

A incerteza do mercado está associada à previsão precisa do futuro das preferências do mercado, do estado da competição e da evolução das forças ambientais (Milliken, 1987). Sob condições de mercado incertas, a identificação das necessidades de mudança dos clientes e as influências exercidas sobre essas necessidades pelo comportamento dos concorrentes e a evolução das forças ambientais se torna mais difícil. Esta situação aumenta a probabilidade de que as ofertas da empresa se tornem incompatíveis com as necessidades dos clientes ao longo de um período de tempo (Santos-Vijande & Álvarez-González, 2007). Neste sentido, a incerteza de mercado modera as relações entre as dimensões de orientação empreendedora e o desempenho.

4. MÉTODOS

Este estudo é classificado como quantitativo, pois medirá a relação entre constructos ao utilizar técnicas estatísticas para obter resultados e tirar conclusões. A pesquisa é explicativa, pois busca aprofundar a compreensão das características de um determinado grupo, estimar suas proporções e correlacionar suas variáveis (Cooper & Schindler, 2016).

A coleta ocorreu de forma sistemática, a partir de uma lista com dez mil microempresas, sem conhecimento da área de atuação ou do tempo de funcionamento. Os autores não contribuíram ou manipularam a lista, sendo essa mantida conforme recebida da empresa fornecedora. A lista apresentava a razão social, o CNPJ, e-mail e telefone para contato.

Foram enviados cinco mil e-mails, retirados da lista, de forma aleatória, com uso da função “ALEATÓRIO” do aplicativo Excel da Microsoft. Foram geradas 215 respostas, tendo sido eliminados 19 questionários por apresentarem valores discrepantes. Restando uma amostra com 196 participantes de várias partes do País.

O tamanho da amostra foi estimado pelo aplicativo G * Power. Para quatro preditores, o efeito f^2 é 0,15, o poder é 0,80 e a amostra mínima é estimada em 85 casos. Hair, Hult, Ringle e Sarstedt (2016) apontam de duas a três vezes o valor calculado como o número ideal de tamanho da amostra, ou seja, 170 a 255 respondentes.

A utilização do questionário online apresenta diversas vantagens do uso do ambiente virtual, como a possibilidade de atingir participantes de qualquer região geográfica, a imparcialidade por não expor o respondente à presença do pesquisador, os dados são inseridos diretamente no programa gerador do banco de dados, minimizando erros e a rapidez no tratamento dos dados (Faleiros et al., 2016).

No início do questionário, os respondentes foram assegurados de que suas respostas eram confidenciais para reduzir a possibilidade de desvios nas expectativas sociais. Além disso, os resultados VIF ao nível dos itens estão abaixo de 2,34, indicando que não há um viés de método comum (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009).

CONSTRUCTO	QUESTÃO	AUTOR(ES)
Orientação Empreendedora	<p>Em geral, preferimos que nossa empresa tenha foco em inovações, liderança tecnológica e desenvolvimento de novos produtos e ou serviços.</p> <p>Geralmente, nossa empresa comercializa uma grande variedade de novas linhas de produtos ou serviços.</p> <p>Geralmente, ocorrem mudanças em nossos produtos ou serviços.</p> <p>Ao lidar com concorrentes, nossa empresa normalmente adota uma postura bastante competitiva com o objetivo de ultrapassar os concorrentes.</p> <p>Ao lidar com concorrentes, nossa empresa, geralmente, lidera a concorrência, iniciando ações às quais nossos concorrentes devem responder.</p> <p>Em geral, a nossa empresa tem uma forte propensão para projetos de alto risco (com chances de retorno muito altas).</p> <p>Nossa empresa acredita, em função da natureza do ambiente, que atos ousados e abrangentes são necessários para atingir os objetivos de nossa organização.</p> <p>Quando há incerteza, nossa empresa, normalmente, adota uma postura de "esperar para ver", a fim de minimizar a probabilidade de tomar decisões caras.</p> <p>A empresa responde ativamente à adoção de “novas maneiras de fazer as coisas” realizadas pelos principais concorrentes.</p> <p>Estamos dispostos a experimentar novas maneiras de fazer as coisas e buscar soluções inusitadas e novas.</p> <p>Encorajamos as pessoas a pensar e se comportar com originalidade e inovação.</p> <p>Em geral, preferimos que nossa empresa tenha foco em inovações, liderança tecnológica e desenvolvimento de novos produtos e ou serviços.</p>	Wang (2008)
Desempenho da Empresa	<p>Nossa empresa entra em novos mercados muito rapidamente.</p> <p>Nossa empresa tem implementado novos produtos e serviços ao mercado com mais rapidez do que nossos concorrentes.</p> <p>As taxas de sucesso de nossos novos produtos e serviços têm sido muito altas.</p> <p>Nossa produtividade tem superado a de nossos concorrentes.</p> <p>Nosso desempenho financeiro tem sido acima da média do mercado.</p>	Ravichandran, Lertwongsatien e Lertwongsatien (2005)
Incerteza de Mercado	<p>Nossa empresa pode prever com precisão as características futuras de nosso ambiente competitivo.</p> <p>Nossa empresa é capaz de antecipar como satisfazer as preferências futuras de nossos clientes.</p> <p>Nossa empresa está segura sobre como lidar atualmente com nossos clientes para mantê-los no futuro.</p> <p>Nossa empresa é capaz de prever as mudanças das forças ambientais (concorrência, política, econômica, social, ambiental, legal).</p>	Santos-Vijande e Álvarez-González (2007)

Quadro 1 – Instrumento de Pesquisa

Para tornar o questionário aplicável aos gestores das microempresas brasileiras, diversos procedimentos foram adotados. O primeiro foi traduzir do inglês para o português, por profissional qualificado, e o segundo foi retraduzir o documento de volta para o inglês. O objetivo foi observar se a tradução para o português respeitava o sentido e o conteúdo do texto original (Malhotra, 2011).

Como terceira etapa, com o objetivo de investigar a suficiência teórica e semântica do questionário, dois professores doutores em administração realizaram uma revisão de conteúdo. Após a execução do procedimento, o questionário foi aplicado a dez gestores de microempresas que não apresentaram dificuldades ou reclamações quanto ao conteúdo dos instrumentos de pesquisa (Cooper & Schindler, 2016; Malhotra, 2011). Por fim, o questionário foi aplicado.

O instrumento de pesquisa era composto por questões sobre porte, segmento, tempo de existência e região do país que está sediada, além de questões sobre orientação empreendedora e desempenho da empresa. O Quadro 1 apresenta as questões desenvolvidas para a pesquisa.

Para análise dos dados foi utilizado do SPSS[®] da IBM[®], versão 20, como instrumento para ordenar, quantificar e qualificar os dados para que fossem aplicadas as equações estruturais com utilização do aplicativo Smart PLS versão 3.3.3.

5. RESULTADOS

A Tabela 1 descreve os dados relativos à amostra que predomina o setor de comércio

VARIÁVEL	ITENS	N	%
Setor	Comércio	97	49,5
	Indústria	21	10,7
	Serviços	78	39,8
Tempo de Funcionamento	Menos de 2 anos	40	20,4
	Acima de 2 e menos de 5 anos	39	19,9
	De 5 anos até 10 anos	43	21,9
	Acima de 10 anos	74	37,8

Tabela 1 – Dados da amostra

Foi efetuada ANOVA com o tempo de funcionamento como fator e comparando as variáveis dependente e independente. Os resultados do teste de Levene foram insignificativos (valor de $p > 0,05$) levando a não rejeitar a hipótese nula e afirmar, com 95% de certeza, que há diferenças significativas entre as variâncias. O teste ANOVA apresentou valores de F não significantes (valor de $p > 0,05$) levando a não rejeitar a hipótese nula de igualdade das médias. Pode-se inferir que a amostra provém de uma população de médias e variâncias iguais (Triola, 2017).

VARIÁVEIS	MÈDIA	DESVIO PADRÃO	OE	AI	DI
Orientação Empreendedora	5,29	0,887	1		
Desempenho da Empresa	5,04	1,107	0,640	1	
Incerteza de Mercado	4,93	1,113	0,494	0,380	1

Tabela 2 – Correlação, média e desvio padrão (N= 180)

A Tabela 2 mostra a correlação entre as variáveis da pesquisa. Os resultados do estudo mostram que as variáveis de orientação empreendedora, desempenho da empresa e incerteza de mercado

mostraram relações positivas e significativas no nível 0,01 (bicaudal) entre si. A Tabela 2 também apresenta as médias e o desvio padrão das variáveis.

5.1 Análise do Modelo de Mensuração – Indicadores Reflexivos

Primeira etapa na avaliação do modelo de mensuração é verificar a consistência interna, para isso se utiliza do indicador confiabilidade composta (CC), em que se espera um resultado acima de 0,70 e menor que 0,95 para se evitar multicolinearidade.

CONSTRUTOS	ITENS	CARGA FATORIAL	α de CRONBACH	AVE
Orientação Empreendedora	PROAT1	0,832	0,806	0,585
	PROAT2	0,829		
	PROAT3	0,614		
	AGRES1	0,884	0,898	
	AGRES2	0,921		
	RISCO1	0,856	0,821	
	RISCO2	0,815		
	RISCO3	0,654		
	INOV01	0,741	0,876	
	INOV02	0,890		
INOV03	0,877			
Desempenho da Empresa	DESEM1	0,778	0,901	0,647
	DESEM2	0,820		
	DESEM3	0,810		
	DESEM4	0,846		
	DESEM5	0,764		

Tabela 3 – Validade Convergente

O segundo passo é avaliação da validade que é examinada observando a validade convergente e a validade discriminante de um constructo. O suporte é fornecido para validade convergente quando cada item tem cargas externas acima de 0,60 e quando a variância média extraída de cada constructo (AVE) é 0,50 ou superior. O AVE é o grande valor médio das cargas quadradas de um conjunto de indicadores e é equivalente à comunalidade de um constructo. De forma sucinta, um AVE de 0,50 mostra que o constructo explica mais da metade da variância de seus indicadores (Hair, Sarstedt, Hopkins, & Kuppelwieser, 2014).

CONSTRUCTO	AGRES	DE	INOV	PROAT	RISCO
Agressividade (OE)	0,903				
Desempenho da Empresa	0,632	0,804			
Inovatividade (OE)	0,541	0,512	0,839		
Proatividade (OE)	0,497	0,459	0,573	0,765	
Risco (OE)	0,548	0,517	0,467	0,492	0,780

Tabela 4 – Validade discriminante

Conforme observado na Tabela 3, o modelo apresenta validade convergente adequada. A Tabela 4 demonstra a validade discriminante. A validade discriminante representa até que ponto o constructo é empiricamente distinto de outros constructos ou, em outras palavras, o constructo mede o que se destina a medir. Um método para avaliar a existência de validade discriminante é o critério de Fornell e Larcker (1981). Este método afirma que o constructo compartilha mais

variância com seus indicadores do que com qualquer outro constructo (Hair et al., 2014; Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009).

5.2 Avaliação do Modelo Interno

Terceiro passo a validade preditiva é medida pelo Coeficiente de determinação (R^2). O R^2 é uma medida da precisão preditiva do modelo. Um R^2 aceitável, com 0,75, 0,50, 0,25, respectivamente, descrevendo níveis substanciais, moderados ou fracos de precisão preditiva (Henseler et al., 2009), o valor calculado foi de 0,472 considerado moderado. O Q^2 é um meio para avaliar a relevância preditiva do modelo interno.

A medida se baseia em uma técnica de reutilização de amostra, que omite uma parte da matriz de dados, estima os parâmetros do modelo e prevê a parte omitida usando as estimativas. Quanto menor a diferença entre os valores previstos e originais, maior será o Q^2 e, portanto, a precisão preditiva do modelo. Especificamente, um valor Q^2 maior que zero para um construto endógeno particular indica a relevância preditiva do modelo de caminho para este constructo particular (Hair et al., 2014; Henseler et al., 2009), o valor calculado foi de 0,289. Portanto, o modelo apresenta qualidade preditiva.

Os coeficientes de caminho (β) representam os relacionamentos hipotéticos que ligam os constructos. Os valores dos coeficientes de caminho são padronizados em uma faixa de -1 a +1, com coeficientes mais próximos de +1 representando fortes relacionamentos positivos e coeficientes mais próximos de -1 indicando fortes relacionamentos negativos (Hair et al., 2014).

HIPÓTESE	CAMINHO	β	IC (95%)	T	p	VALIDADA
H1	INOV→DE	0,180	[0,058:0,297]	2,932	0,003	SIM
H2	RISCO→DE	0,176	[0,032:0,319]	2,406	0,016	SIM
H3	PROAT→DE	0,066	[-0,082:0,208]	0,895	0,371	NÃO
H4	AGRES→DE	0,409	[0,248:0,556]	5,230	0,000	SIM

Tabela 5 – Coeficientes do caminho

A primeira hipótese que previa a relação positiva entre a dimensão inovação do constructo orientação empreendedora e o desempenho da empresa foi validada, resultado semelhante ao trabalho de Haider et al. (2017), em que os autores validaram a mesma hipótese ($\beta = 0,265$, $p < 0,05$), com a pesquisa de Buli (2017), que confirmou a mesma hipótese ($\beta = 0,376$, $p < 0,01$) e com o estudo conduzido na Nigéria, por Duru, Ehidihamhen e Chijioke (2018), que chegaram a comprovação da relação positiva entre inovatividade e desempenho ($\beta = 0,376$, $p < 0,05$).

A segunda hipótese sugeria a relação positiva entre a dimensão assunção de risco do constructo orientação empreendedora e o desempenho da empresa foi validada, resultado similar ao encontrado Haider et al. (2017), cujos autores validaram a mesma hipótese ($\beta = 0,159$ $p < 0,05$) e com a pesquisa de Buli (2017), que confirmou a mesma hipótese ($\beta = 0,104$, $p < 0,05$).

A terceira hipótese previa a relação positiva entre a dimensão proatividade do constructo orientação empreendedora e o desempenho da empresa foi refutada, diferente do resultado da pesquisa de Haider et al. (2017) que confirmaram a mesma hipótese ($\beta = 0,310$ $p < 0,05$) e do trabalho de Buli (2017) que confirmou a mesma hipótese ($\beta = 0,117$, $p < 0,05$). Porém, similar

ao estudo de Duru et al (2018) que não confirmaram a hipótese da relação entre proatividade e orientação empreendedora ($\beta = 0,071$, $p > 0,05$).

Por fim, a quarta hipótese que sugeria a relação positiva entre a dimensão agressividade competitiva do constructo orientação empreendedora foi validada, resultado que está aderente ao trabalho de Buli (2017), no qual se confirmou a mesma hipótese ($\beta = 0,188$, $p < 0,05$) e diferente do trabalho de Fadda (2018), que refutou a mesma hipótese ($\beta = 0,169$, $p > 0,05$).

5.3 Moderação pela Incerteza de Mercado

A análise de cluster *K-means* foi usada como um método adequado para agrupar respondentes, porque permite ao usuário especificar o número de clusters (Hair et al., 2009). O teste *t*, que foi usado para confirmar a eficácia dos agrupamentos e verificar se o valor médio das variáveis de agrupamento incerteza de mercado difere, significativamente, entre os dois grupos, resultou em valores significativos (valor de $p < 0,05$), o que leva a rejeitar a hipótese nula de igualdade das médias e afirmar, com 95% de probabilidade, que as médias dos dois grupos são diferentes (Triola, 2017).

Para fins desta pesquisa, os grupos foram nomeados de baixa incerteza (N= 106) e alta incerteza (N = 90).

Esta pesquisa dividiu toda a amostra em dois grupos distintos (Baixa Incerteza = 102; Alta Incerteza = 94), a partir da clusterização do construto e adotou o processo utilizado por Khan e Rahman (2017) e Ferreira Neto, Castelo e Castro (2021), que efetuaram uma análise multigrupo a partir da análise das hipóteses deste trabalho.

Hipótese	Baixa Incerteza (R ² = 38,7%)			Alta Incerteza (R ² = 45,0%)		
	β	t	P	β	t	p
INOV→DE	0,173	2,061	0,039	0,200	1,895	0,000
RISCO→DE	0,161	1,501	0,134	0,150	1,336	0,182
PROAT→DE	0,109	1,145	0,252	-0,007	0,060	0,952
AGRES→DE	0,380	3,480	0,001	0,438	3,531	0,058

Tabela 6 – Moderação Incerteza de Mercado

Conforme se observa na Tabela 6, as empresas que apontaram baixa incerteza de mercado estão com o desempenho influenciado pela inovatividade e pela agressividade competitiva, enquanto as empresas com alta incerteza, o desempenho está com impacto apenas da inovatividade.

6. DISCUSSÃO E CONTRIBUIÇÕES

O resultado da pesquisa revelou que a agressividade competitiva, a inovatividade e a assunção do risco têm maior efeito no desempenho das microempresas. A proatividade não se mostrou significativa.

Os resultados são consistentes com alguns artigos submetidos (Lee, Lim & Pathak, 2011; Duru et al, 2018) que argumentaram, com base em resultados empíricos de estudos anteriores, que o desempenho da empresa é melhorado por algumas dimensões de orientação empreendedora, enquanto as outras dimensões podem exercer pouco ou nenhum efeito.

Nesta pesquisa ficou evidenciado que a proatividade não influencia o desempenho da microempresa, mesmo quando influenciado pela incerteza de mercado, o quadro não se altera.

No entanto, a inovatividade exerceu uma relação positiva e significativa com o desempenho das microempresas, mesmo quando submetidas à incerteza de mercado. Isso implica que as ideias criativas e inovações de mercado apoiadas e adotadas, pelas microempresas na amostra do estudo, estavam produzindo o resultado desejado em termos de desempenho (Duru et al, 2018).

Com relação a propensão ao risco que foi validado no modelo geral, mas, refutado na moderação pela incerteza de mercado, pode-se aferir que a disposição para assumir riscos não foi considerada na incerteza de mercado, sugerindo que a turbulência causada pela Covid-19 influenciava as decisões que envolviam riscos e incertezas para a administração das microempresas (Mamun& Fazal, 2018).

A competitividade agressiva apresentou os coeficientes mais elevados, sugerindo que uma atitude mas agressiva faz parte das estratégias da microempresas brasileiras. Ainda mais, quando moderado pela incerteza de mercado, também se mostrou significativo.

Este estudo contribui com a literatura de orientação empreendedora com a utilização das dimensões na influencia do desempenho das microempresas, moderadas pela incerteza de mercado. Ressalte-se que a pesquisa foi realizada em tempos de pandemia da Covid-19 o que enfatiza a importância da orientação empreendedora para melhorar a empresa desempenho, incentivando assim, atividades empreendedoras futuras.

CONCLUSÃO

Os resultados da pesquisa apontam que a inovatividade, a competitividade agressiva e a assunção do risco implicam, positivamente, no desempenho das microempresas brasileiras. A proatividade não resultou em significativa. Quando moderados pela incerteza do mercado, os resultados se alteram, para baixa incerteza a inovatividade e a competitividade são determinantes no resultado, enquanto na alta incerteza apenas a inovatividade influencia o resultado. O propensão ao risco e a proatividade, quando influenciados pela incerteza de mercado, não se mostraram significantes.

Estudos futuros poderiam adotar um método longitudinal para estudar o ambiente dinâmico das microempresas, se utilizando de variáveis mediadoras como forma de melhor explicar o desempenho. Pesquisas futuras também podem incluir no estudo variáveis de controle, como tempo de funcionamento e informações sobre os gestores/proprietários.

REFERÊNCIAS

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184. <https://doi.org/10.5465/256995>
- Anastasia, C. (2015). Exploring definitions of small business and why it is so difficult. *Journal of Management Policy and Practice*, 16(4), 88.
- Aquino, E. M. L., Silveira, I. H., Pescarini, J. M., Aquino, R., Souza-Filho, J. A. de, Rocha, A. dos S., ... Lima, R. T. dos R. S. (2020). Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19: Potenciais impactos e desafios no Brasil. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25(suppl 1), 2423–2446. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020256.1.10502020>

- Arisi-Nwugballa, E. A., Elom, M. E., & Onyeizugbe, C. U. (2016). Evaluating the relevance of entrepreneurial orientation to the performance of micro, small and medium enterprises in Ebonyi State, Nigeria. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(3), 221-230.
- Astrini, N. J., Rakhmawati, T., Sumaedi, S., Bakti, I. G. M. Y., Yarmen, M., & Damayanti, S. (2020). Innovativeness, proactiveness, and risk-taking: Corporate entrepreneurship of Indonesian SMEs. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 722, 012037.
- Bolton, D. L., & Lane, M. D. (2012). Individual entrepreneurial orientation: Development of a measurement instrument. *Education + Training*, 54(2/3), 219–233. <https://doi.org/10.1108/00400911211210314>
- Boso, N., Cadogan, J. W., & Story, V. M. (2013). Entrepreneurial orientation and market orientation as drivers of product innovation success: A study of exporters from a developing economy. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 31(1), 57–81. <https://doi.org/10.1177/0266242611400469>
- Brockman, B. K., & Morgan, R. M. (2003). The role of existing knowledge in new product innovativeness and performance. *Decision Sciences*, 34(2), 385–419. <https://doi.org/10.1111/1540-5915.02326>
- Buli, B. M. (2017). Entrepreneurial orientation, market orientation and performance of SMEs in the manufacturing industry: Evidence from Ethiopian enterprises. *Management Research Review*, 40(3), 292–309. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2016-0173>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração* (12 ed). McGraw Hill Brasil.
- Dai, R., Feng, H., Hu, J., Jin, Q., Li, H., Wang, R., ... Zhang, X. (2021). The impact of COVID-19 on small and medium-sized enterprises (SMEs): Evidence from two-wave phone surveys in China. *China Economic Review*, 67, 101607. <https://doi.org/10.1016/j.chieco.2021.101607>
- Duru, I., Ehidiemhen, P., & Chijioke, A. (2018). Role of entrepreneurial orientation in the performance of small and medium enterprises: Evidence from federal capital territory, Abuja, Nigeria. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 6(1), 1–21. <https://doi.org/10.9734/AJEBA/2018/39748>
- Ejdys, J. (2016). Entrepreneurial orientation vs. Innovativeness of small and medium size enterprises. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 6(1), 13-24.
- European Commission. Directorate General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. (2015). *User guide to the SME definition*. LU: Publications Office. Recuperado de
- Fadda, N. (2018). The effects of entrepreneurial orientation dimensions on performance in the tourism sector. *New England Journal of Entrepreneurship*, 21(1), 22–44. <https://doi.org/10.1108/NEJE-03-2018-0004>
- Ferreira Neto, M. N., Castelo, J. S. F., e Castro, J. L. C. (2021). Experience with Brands and Perceived Quality in Most Remembered Medicines. *Revista de Negócios*, 26(3), 41-53. <http://dx.doi.org/10.7867/1980-4431.2021v26n3p41-53>
- Ferreira Neto, M. N., Castro, J. L. C., Queiroz, A. M. G., Gois Neto, R. & Almeida, S. R. B. (2020). As causas da informalidade dos micros e pequenos empreendedores na perspectiva do profissional de contabilidade. *Empreendedorismo, Gestão e Negócios*, 9(9), 578-591
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Gupta, V. K., & Batra, S. (2016). Entrepreneurial orientation and firm performance in Indian SMEs: Universal and contingency perspectives. *International Small Business Journal*, 34(5), 660–682.
- Haider, S. H., Asad, M., Fatima, M. (2017). Entrepreneurial orientation and business performance of manufacturing sector small and medium scale enterprises of Punjab Pakistan. *European Business & Management*, 3(2), 21. <https://doi.org/10.11648/j.ebm.20170302.12>
- Hair, J. F., Jr, Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman.

- Hair, J. F. Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Hair J. F., Jr, Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (Pls-sem): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In R. R. Sinkovics & P. N. Ghauri (Orgs.), *Advances in International Marketing* (Vol. 20, p. 277–319). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Ismanu, S., & Kusmintarti, A. (2019). Innovation and firm performance of small and medium enterprises. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8(Supplementary Issue 2), 312-323.
- Khan, I., & Rahman, Z. (2017). Brand experience and emotional attachment in services: The moderating role of gender. *Service Science*, 9(1), 50–61. <https://doi.org/10.1287/serv.2016.0169>
- Kraus, S., Rigtering, J. P. C., Hughes, M., & Hosman, V. (2012). Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: A quantitative study from the Netherlands. *Review of Managerial Science*, 6(2), 161–182. <https://doi.org/10.1007/s11846-011-0062-9>
- Lee, S. M., Lim, S., & Pathak, R. D. (2011). Culture and entrepreneurial orientation: A multi-country study. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(1), 1–15. <https://doi.org/10.1007/s11365-009-0117-4>
- Lei Complementar n. 123 de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho... Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm
- Leonelli, S., Masciarelli, F., & Fontana, F. (2019). The impact of personality traits and abilities on entrepreneurial orientation in SMEs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 0(0), 1–26.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Malhotra. M. (2011). *Pesquisa de Marketing: foco na decisão* (3. ed). São Paulo: Pearson
- Mamun, A., & Fazal, S. A. (2018). Effect of entrepreneurial orientation on competency and micro-enterprise performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(3), 379–398.
- Masa'deh, R., Al-Henzab, J., Tarhini, A., & Obeidat, B. Y. (2018). The associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation and organizational performance. *Benchmarking: An International Journal*, 25(8), 3117–3142. <https://doi.org/10.1108/BIJ-02-2017-0024>
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133–143. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306502>
- Morris, M. H., Kuratko, D. F, Covin, J. G. (2008) Corporate entrepreneurship and innovation, 2nd edn. Thomson Higher Education, Mason
- Munoz, J. M., Welsh, D. H. B., Chan, S. H., & Raven, P. V. (2015). Microenterprises in Malaysia: A preliminary study of the factors for management success. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(3), 673–694. <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0302-y>
- Nofiani, D., Indarti, N., Lukito-Budi, A. S., & Manik, H. F. G. G. (2021). The dynamics between balanced and combined ambidextrous strategies: A paradoxical affair about the effect of entrepreneurial orientation on SMEs' performance. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, ahead-of-print(ahead-of-print).
- Olusola, O. (2011). Intinsic motivation, job satisfaction and self-efficacy as predictors of job performance of industrial workers in ijobu zone of Ogun State. *Journal of international Social Research*, 4(17).

- Pedauga, L., Sáez, F., & Delgado-Márquez, B. L. (2021). Macroeconomic lockdown and SMEs: The impact of the COVID-19 pandemic in Spain. *Small Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00476-7>
- Pinheiro, J. F. D., & Ferreira Neto, M. N. (2019). Fatores que contribuem para mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil. *Brazilian Journal of Development*, 5(7), 11107–11122. <https://doi.org/10.34117/bjdv5n7-239>
- Putniņš, T. J., & Sauka, A. (2020). Why does entrepreneurial orientation affect company performance? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(4), 711–735. <https://doi.org/10.1002/sej.1325>
- Ravichandran, T., Lertwongsatien, C., & Lertwongsatien, C. (2005). Effect of information systems resources and capabilities on firm performance: A resource-based perspective. *Journal of Management Information Systems*, 21(4), 237–276. <https://doi.org/10.1080/07421222.2005.11045820>
- Santos-Vijande, M. L., & Álvarez-González, L. I. (2007). Innovativeness and organizational innovation in total quality-oriented firms: The moderating role of market turbulence. *Technovation*, 27(9), 514–532. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.05.014>
- Sarsah, S., Tian, H., Dogbe, C. S. K., Bamfo, B. A., & Pomegbe, W. W. K. (2020). Effect of entrepreneurial orientation on radical innovation performance among manufacturing SMEs: The mediating role of absorptive capacity. *Journal of Strategy and Management*, 13(4), 551–570.
- Sebrae (2021). Data-Sebrae. Recuperado de <https://datasebraeindicadores.sebrae.com.br/resources/sites/data-sebrae/data-sebrae.html#/Empresas>
- Shan, P., Song, M., & Ju, X. (2016). Entrepreneurial orientation and performance: Is innovation speed a missing link? *Journal of Business Research*, 69(2), 683–690. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.08.032>
- Shehu, A. M., & Mahmood, R. (2015). The moderating role of business environment in the relationship between entrepreneurial orientation and business performance among Nigerian SMEs. *Jurnal Pengurusan (UKM Journal of Management)*, 43, 119-128.
- Taouab, O., & Issor, Z. (2019). Firm performance: Definition and measurement models. *European Scientific Journal ESJ*, 15(1). <https://doi.org/10.19044/esj.2019.v15n1p93>
- Triola, M. F. (2017). *Introdução a Estatística* (12 ed), Rio de Janeiro: LTC.
- Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 635–657. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00246.x>
- Wang, M. C., & Ke, Y. Z. (2016). Market turbulence, entrepreneurial orientation and explorative innovation: the role of organizational capabilities. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 5(1), 94-105.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, 35(8), 942–962. <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.8.942>
- Zhai, Y.-M., Sun, W.-Q., Tsai, S.-B., Wang, Z., Zhao, Y., & Chen, Q. (2018). An empirical study on entrepreneurial orientation, absorptive capacity, and smes' innovation performance: A sustainable perspective. *Sustainability*, 10(2), 314. <https://doi.org/10.3390/su10020314>