



## ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS CERTIFICADAS COM O SELO SOCIAL

### ENTREPRENEURIAL ORIENTATION AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN COMPANIES CERTIFIED WITH THE SOCIAL SEAL

#### ESTRATÉGIAS EM ORGANIZAÇÕES: ESTRATÉGIA E EMPREENDEDORISMO

Robson Juscelino de Melo, UNIVALI, Brasil, [rjm@edu.univali.br](mailto:rjm@edu.univali.br)

Suzete Antonieta Lizote, UNIVALI, Brasil, [lizote@univali.br](mailto:lizote@univali.br)

Sayonara de Fátima Teston, UNOESC, Brasil, [sayonara.teston@unoesc.edu.br](mailto:sayonara.teston@unoesc.edu.br)

Patrick Zawadzki, UNOESC, Brasil, [patrick.zawadzki@unoesc.edu.br](mailto:patrick.zawadzki@unoesc.edu.br)

#### Resumo

As exigências empresariais, principalmente no que tange ao desenvolvimento sustentável, formam um cenário no qual práticas sustentáveis passaram a ser implementadas nos projetos de um número cada vez maior de empresas. A orientação empreendedora por sua vez, auxilia no processo de decisão estratégica em que os gestores definem propósitos organizacionais na busca de diferenciação e vantagem competitiva. Neste cenário, este estudo avaliou a relação entre a orientação empreendedora e o desempenho organizacional na percepção dos gestores das empresas certificadas no programa selo social de Itajaí/SC. Para uma análise quantitativa e descritiva, o método foi *survey*, através de instrumentos de coletas já validados. Para mensurar a orientação empreendedora, foi utilizado o modelo de Lumpkin e Dess (1996) e para o desempenho organizacional, o modelo de Gupta e Govindarajan (1984). Os dados foram analisados com técnicas uni e multivariadas. Os resultados evidenciaram que o desempenho organizacional confirmou todas as hipóteses com exceção da dimensão agressividade competitiva. As correlações de desempenho organizacional com orientação empreendedora e as dimensões proatividade, assunção de riscos e autonomia apresentaram maior força e com inovatividade a menor força, o que caracterizou a natureza multidimensional do construto orientação empreendedora. A pesquisa poderá auxiliar os gestores a melhorarem a gestão estratégica das empresas e contribui para o avanço dos estudos no campo do empreendedorismo. A relevância deste trabalho vincula-se ao papel fundamental que assume o selo social para a responsabilidade e sustentabilidade das organizações, bem como a sua importância como instrumento de diferenciação e criação de vantagem competitiva.

**Palavras-chave:** Orientação Empreendedora. Desempenho Organizacional. Selo Social.

#### Abstract

Business requirements, especially about sustainable development, form a scenario in which sustainable practices are being implemented in the projects of an ever-increasing number of companies. The entrepreneurial orientation, in turn, helps in the strategic decision process in which managers define organizational purposes in the search for differentiation and competitive advantage. In this scenario, this study evaluated the relationship between entrepreneurial orientation and organizational performance in the perception of managers of companies certified in the social seal program of Itajaí/SC. For a quantitative and descriptive analysis, the method was a survey, through already validated collection instruments. To measure entrepreneurial orientation, the model by Lumpkin and Dess

(1996) was used, and for organizational performance, the model by Gupta and Govindarajan (1984). Data were analyzed with univariate and multivariate techniques. The results showed that organizational performance confirmed all hypotheses, except for the competitive aggressiveness dimension. The correlations of organizational performance with entrepreneurial orientation and the dimensions proactivity, risk-taking and autonomy showed greater strength and with innovativeness the lowest strength, which characterized the multidimensional nature of the construct entrepreneurial orientation. The research can help managers to improve the strategic management of companies and contributes to the advancement of studies in the field of entrepreneurship. The relevance of this work is linked to the fundamental role that the social seal assumes for the responsibility and sustainability of organizations, as well as its importance as an instrument of differentiation and creation of competitive advantage.

**Keywords:** Entrepreneurial Orientation. Organizational Performance. Social Seal.

## 1 Introdução

As organizações são motor da economia ao gerarem As organizações são o motor da economia ao gerar renda e empregos por intermédio de iniciativas empreendedoras. Entretanto, para atender a demanda, algumas questões muitas vezes são desconsideradas, como a escassez de recursos naturais, a poluição do meio ambiente, os direitos trabalhistas, a saúde pública, a produção e o consumo inconscientes, tudo isso em prol de um único e ambicioso objetivo: lucro econômico.

Esses e outros assuntos são pauta de atenção global. A agenda 2030 é um importante instrumento de superação dos desafios de desenvolvimento. Trata-se de um pacto global que tem como signatários 193 países, sendo composta por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), com suas respectivas 169 metas que visam o crescimento sustentável mundial até 2030 (ONU, 2022). O Brasil tem se posicionado de forma responsável e exemplar no cenário da Agenda 2030, oficializando os 17 ODS em todos país, de forma transparente e bastante incentivadora

Neste sentido, diversos os municípios, com a onda do desenvolvimento sustentável, criaram, de forma individual, seus programas nomeados de selo social, estimulando o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável através do reconhecimento de organizações públicas, privadas e pessoas físicas que alocam recursos em benefício da sociedade (Selo Social, 2023).

As empresas certificadas no programa selo social de Itajaí/SC estão com suas ações voltadas para a geração de valor social, segundo uma visão de criação de valor compartilhado, ao passo que prosperam economicamente na medida em que também trazem importantes contribuições para as pessoas e para o meio ao qual estão inseridas através de seus projetos. Compreender a orientação empreendedora dessas empresas e a sua relação com o desempenho organizacional, sob a ótica de seus gestores, é a pretensão desta pesquisa.

Estudar o que se passa por trás do empreendedorismo praticado pelas organizações, seu processo estratégico e seu desempenho é o escopo da orientação empreendedora (OE) (Rauch, *et al.* 2009). Lumpkin e Dess (1996) defendem que a combinação de fatores individuais, organizacionais e ambientais podem influenciar nos contrastes de empreendedorismo existentes entre as organizações.

A orientação empreendedora traz importantes ganhos para a organização na medida em que impacta positivamente no desempenho através do impulso provedor da melhoria na identificação de novas oportunidades, fator gerador de diferenciação e vantagem competitiva (Martens & Freitas, 2008). Para Semrau, Ambos e Kraus (2016) ela se constitui um fenômeno que reflete a capacidade de gestão eficiente e eficaz, na qual as empresas se envolvem em iniciativas proativas e agressivas para alterar o cenário competitivo no sentido de alcançar vantagem. Nesse sentido, o construto emerge como indicador de comportamentos

organizacionais que possam propiciar maior habilidade de empreender, representando um fator de diferenciação e competitividade (Lazzarotti, *et al.*, 2015; Santos, Alves & Bitencourt, 2015; Asemokha, *et al.*, 2019, Baker & Sinkula, 2019; Cassol, *et al.*, 2020; Lizote, *et al.*, 2020; Akouami, Santos & Sallaberry, 2023).

No ambiente empresarial, a orientação empreendedora emergiu como um conceito importante para investigar o espírito empreendedor das empresas e sua influência sobre os processos estratégicos e de desempenho (Gupta & Batra, 2015). A mensuração do desempenho é capaz de esclarecer se os objetivos definidos geraram resultados satisfatórios, possibilitando o controle das estratégias organizacionais (Lizote, *et al.*, 2021). Para Moradi, *et al.*, (2021) o desempenho é formado pela orientação ao cliente, a eficiência estratégica, o monitoramento da concorrência, aprimoramento e incentivo ao aprendizado e práticas inovativas.

Ante ao exposto, a presente pesquisa buscou resposta a seguinte problemática: Qual a relação entre a orientação empreendedora e o desempenho organizacional na percepção dos gestores das empresas certificadas no programa selo social de Itajaí/SC? Para tanto, foi definido como objetivo avaliar a relação entre a orientação empreendedora e o desempenho organizacional na percepção dos gestores das empresas certificadas no programa selo social de Itajaí/SC.

Este estudo se justifica em função de que diversas pesquisas empíricas apontam que a orientação empreendedora tem influência positiva no desempenho das organizações (Shirokova, *et al.* 2016; Baker & Sinkula, 2019; Basco, *et al.*, 2020; Galbreath, *et al.*, 2020). Alguns estudos, além de confirmar esta relação, também relacionaram o aumento do desempenho com o comportamento de nível organizacional e mesmo individual, salientando que são eles que fazem com que a organização seja empreendedora (Covin & Slevin, 1991). Lumpkin e Dess (1996) além de pontuarem a referida relação apontam que a combinação de fatores individuais, organizacionais e ambientais podem influenciar nos contrastes de empreendedorismo existentes entre as organizações. Já Mello, *et al.*, (2004) evidenciaram que a OE e essa relação, também melhora o nível de satisfação dos *stakeholders*. Akouami, Santos e Sallaberry (2023), além do desempenho organizacional também estudaram a influência da OE na inovação do modelo de negócios.

Portanto, o entendimento sobre cada uma das dimensões da orientação empreendedora é relevante quando se avalia seu impacto sobre o desempenho organizacional e, de acordo com Santos, Alves e Bittencourt (2015), uma abordagem multidimensional reconhece a influência distinta de diferentes dimensões para o resultado da empresa. Neste sentido, Shirokova, *et al.*, (2016) destacam que em um ambiente de negócios em constante mudança, as empresas tendem a ser mais empreendedoras e inovadoras e buscam uma vantagem competitiva para se diferenciar de suas rivais e criar uma posição sustentável no mercado.

A relevância deste estudo vincula-se também ao papel fundamental que assume o selo social para a responsabilidade e sustentabilidade de uma organização. Atualmente o empreendedor deve adequar-se à essa realidade e considerar o perfil de seus colaboradores em conjunto com as suas aspirações pessoais para elevar a motivação da equipe e, conseqüentemente, alcançar as metas organizacionais, contribuindo para satisfazer as necessidades da sociedade. Destaca-se também que a responsabilidade social não deve ser observada apenas em empresas, eis que todas as organizações devem estar atentas aos impactos de suas atividades e responder adequadamente a estes.

## 2 Referencial teórico

### 2.1 Orientação empreendedora

O arcabouço da orientação empreendedora (OE) constituiu-se na literatura sobre empreendedorismo e estratégia organizacional nas últimas décadas (Miller, 1983). Inicialmente, Mintzberg (1973) relatou que o desempenho organizacional seria alcançado através de decisões estratégicas contaminadas pela atuação proativa do gestor ao se inteirar das oportunidades e ameaças e agir diante do ambiente de incerteza ao qual está inserido. Miller (1983), por sua vez, descreveu a OE como algo que vai além de entender o espírito empreendedor unicamente do proprietário ou do gestor, na medida em que deveria contemplar a organização como um todo.

A definição de orientação empreendedora aparece no reconhecimento de atitudes ou comportamentos que a organização possui proporcionando maior ou menor capacidade de empreender. De acordo com Miller (1983); Covin e Slevin (1989), a definição de organização empreendedora é outorgado àquela que se encoraja em inovar seus produtos e serviços ou mercados, empreende com deliberado risco e age de forma proativa perante seus concorrentes e mercado. Para Rauch, *et al.*, (2009), ela pode ser descrita como os processos de tomada de estratégia empresarial que os principais gestores usam para promulgar um propósito organizacional da sua empresa, sustentar a sua visão, e criar uma vantagem competitiva.

Surgindo como um construto da gestão estratégica e do empreendedorismo, a orientação empreendedora pode ser mensurada de acordo com o contexto organizacional, consoante as características decisórias dos gestores e diretores e, também, refere-se aos atributos pessoais da psique, bem como aos valores e comportamentos com motivações empreendedoras (Lumpkin & Dess, 1996).

O processo que envolve as tomadas de decisões e estratégias organizacionais é impactado pelos métodos, práticas e atitudes que compõem a OE, ou seja, a ela é caracterizada pelo comportamento estratégico da organização (Lumpkin & Dess, 1996). Para Wiklund (1999), a OE está associada ao comportamento estratégico do gestor, que, segundo Stevenson e Jarrilo (1990) está relacionado aos estilos, métodos e processos desempenhados para conquistar o rótulo de organização empreendedora. Covin e Slevin (1991) trazem o termo postura empreendedora como sinônimo de orientação empreendedora, corroborando as três dimensões consolidadas por Miller (1983), acrescentando agressividade competitiva como sinônimo de proatividade.

Para Miller (1983), a orientação empreendedora está atrelada a três dimensões, i) a inovatividade, que é a implementação de novos produtos ou serviços com a finalidade de se diferenciar no mercado e atingir vantagem competitiva; ii) a proatividade, que é a antecipação diante das oportunidades de mercado, buscando atender uma necessidade futura antes que o concorrente o faça; e; iii) a assunção de riscos é acreditar naquilo que não se vê, apostando as fichas (recursos) numa suposta solução para uma necessidade ou um problema, mesmo sabendo que existe a possibilidade de dar errado, mas o fazendo de forma calculada para alcançar maior segurança e aumentar as chances de sucesso. Para o referido autor, essas três dimensões têm característica unidimensional, estando estritamente entrelaçadas, sendo que para dizer se uma organização tem OE deve estar presente simultaneamente as três dimensões de Miller (1983), seja qual for o grau de presença de cada dimensão.

Lumpkin e Dess (1996) aceitam as dimensões propostas por Miller (1983) com o acréscimo de mais duas dimensões ao construto OE: autonomia e agressividade competitiva. A dimensão autonomia diz respeito a tomada de decisão sem qualquer tipo de pressão, de forma

independente, cooperativa e participativa. E agressividade competitiva é o enfrentamento da concorrência de forma combativa e ambiciosa no intuito de se tornar o número um no mercado em que atua e se possível eliminar o concorrente.

Esta pesquisa está alicerçada no modelo de Lumpkin e Dess (1996) na medida em que busca caracterizar a orientação empreendedora das empresas certificadas no Programa Selo Social observando as cinco dimensões do construto, quais sejam: inovatividade, proatividade, assunção de riscos, autonomia e agressividade competitiva.

## 2.2 Relações entre as variáveis e apresentação das hipóteses

Diversos estudos evidenciam a relação positiva entre orientação empreendedora e desempenho organizacional, conforme se detalha a seguir.

No âmbito das incubadoras de empresas, o estudo de Santos e Alves (2009), ao avaliar a orientação empreendedora (OE) e o desempenho organizacional (DO) de empresas incubadas de incubadoras tecnológicas do sul do Brasil, mostrou divergência na abordagem das dimensões, constatando que cada dimensão do construto OE contribui positivamente de forma independente para o desempenho organizacional, seguindo o modelo multidimensional. Já Lazzarotti, *et al.* (2015), analisaram a OE e sua associação com o desempenho de empresas graduadas das incubadoras brasileiras, seguindo os modelos de Miller (1983), Lumpkin e Dess (1996), acrescentando uma sexta dimensão, a rede de relações. Concluíram que as dimensões atuaram de forma conjunta nas empresas pesquisadas, constituindo o modelo unidimensional do construto, destacando-se a influência da OE no DO. Camozzato, *et al.* (2017) avaliaram o relacionamento da orientação empreendedora, medida pela assunção de risco e agressividade competitiva, a formação e conhecimento dos colaboradores, e a autoeficácia empreendedora do gestor com a sua satisfação no desempenho das empresas incubadas. Os resultados apontaram a existência de correlação significativa e positiva entre a assunção de riscos, a autoeficácia e a satisfação com o desempenho organizacional.

Cho e Lee (2018) examinaram 180 empreendedores Coreanos, realizando uma associação entre OE e DO, considerando a educação empreendedora como variável moderadora desse relacionamento. O estudo corroborou a relação entre OE e DO no tocante à dimensão proatividade, configurando, assim, o modelo multidimensional do construto OE, em que as dimensões atuam de forma independente. Mas afastou a significância do efeito moderador da educação empreendedora. O estudo de Werlang, Silva e Hister (2018), em uma Cooperativa de Crédito do Noroeste Gaúcho e Oeste Catarinense, evidenciou que a OE possui uma relação positiva e direta no desempenho da instituição.

Em relação aos estudos em micro e pequenas empresas, Perera, Nag e Venkateswarlu (2019) analisaram a relação entre OE e DO de 275 micro e pequenas empresas de diversos setores da economia no distrito de Kurunegala-Sri Lanka, testando as cinco dimensões da OE: inovatividade, proatividade, assunção de riscos, autonomia e agressividade competitiva. Os resultados mostraram a existência de uma forte OE nas empresas investigadas, o que influencia de maneira positiva o desempenho organizacional. Cassol, *et al.* (2020), por sua vez, investigaram a relação entre OE, ambiente organizacional e o desempenho de 356 organizações de pequeno porte do Estado de Santa Catarina – Brasil, e concluíram que o ambiente não modera a relação entre OE e DO, mas que a OE se relaciona positivamente com o desempenho das empresas averiguadas e atua como fonte de vantagem competitiva. Frare, *et al.* (2021) averiguaram a relação entre a OE e o DO de micro e pequenas empresas brasileiras, sob a ótica de seus proprietários/gestores. Restou comprovada uma relação positiva e significativa entre os

construtos abordados, demonstrando que a forma com que a gestão é aplicada pelos gestores das empresas estudadas tem relevante impacto no desempenho.

Amarteifio e Agbeblewu (2020) selecionaram aleatoriamente 113 estabelecimentos turísticos de hospedagem no Gana e analisaram a relação entre a OE e o DO segundo perspectivas objetivas (financeiras) e subjetivas (não-financeiras). Constataram a presença das dimensões da OE nas empresas conforme a abordagem multidimensional do construto e que uma forte OE contribui de forma importante para se alcançar o alto desempenho organizacional.

Com o objetivo de analisar a relação entre a orientação empreendedora e o desempenho organizacional sob a influência da incerteza ambiental, Lizote, *et al.* (2021) realizaram um estudo em pet shops localizados no estado de Santa Catarina. Os achados evidenciaram que as correlações entre orientação empreendedora e desempenho foram positivas e significantes. Akouami, Santos e Sallaberry (2023), analisaram as influências da orientação empreendedora na relação entre a inovação do modelo de negócios e o desempenho organizacional em 77 supermercados catarinenses. Os resultados revelam que a inovação do modelo de negócios não influencia o desempenho organizacional diretamente. Somente a partir da inclusão da orientação empreendedora foi possível revelar a relação indireta da inovação do modelo de negócios no desempenho organizacional.

Com base nos estudos expostos, foram formuladas as seguintes hipóteses de pesquisa:

H1: Há relação positiva entre a inovatividade e o desempenho organizacional.

H2: Há relação positiva entre a proatividade e o desempenho organizacional

H3: Há relação positiva entre a assunção de riscos e o desempenho organizacional.

H4: Há relação positiva entre a autonomia e o desempenho organizacional

H5: Há relação positiva entre a agressividade competitiva e o desempenho organizacional

### 3 Metodologia

Trata-se de uma pesquisa descritiva, *survey* com corte transversal e quantitativa, cujo objetivo foi analisar a influência da orientação empreendedora no desempenho organizacional das empresas premiadas no programa selo social, segundo a percepção dos gestores. A população foi composta pelas 195 empresas de Itajaí que já foram premiadas no programa selo social entre 2009 e 2022, as quais estão cadastradas no site do Programa do Selo Social de Itajaí/SC.

A certificação do selo social para as empresas de Itajaí/SC, de acordo com o site Selo Social (2023), contribui para o cumprimento das metas dos ODS. Representa um diferencial na criação de vínculo entre marca, produto, serviço e os projetos sociais. O reconhecimento pelo programa que a prefeitura da cidade oferece é fator de respeito cada vez mais reconhecido pelos consumidores. As organizações, que necessitam estar em dia com seus impostos, são reconhecidas ao realizar e evidenciar investimentos internos para seus colaboradores e para a comunidade em que está inserida.

O programa selo social tem um regulamento em que estão dispostas todas as regras que disciplinam o procedimento para a certificação. Segundo o seu art. 5º, parágrafo 2º, “[...] Serão considerados para efeito de certificação os investimentos realizados entre os meses de janeiro a dezembro de cada ano no Município de Itajaí”.

O site do programa contempla logo na sua página inicial, no link Programa, três importantes documentos que auxiliam na elaboração dos projetos, checklist para cadastro das ações/projetos e a cartilha do Programa Selo Social de Itajaí/SC, esta última apresentando as metas de cada ODS a serem trabalhadas pelas organizações que se interessam no Selo Social conferido pelo Programa, atuando, assim, como um manual cuja proposta é a facilitação da implementação de ações direcionadas à Agenda 2030, engajando e motivando os participantes no desenvolvimento de seus projetos sociais.

A amostra da pesquisa é caracterizada como não-probabilística. Para saber o tamanho da amostra mínima foi calculado o tamanho de amostra simples de Barbetta (2002). Portanto, foi definido um erro amostral de 5%, resultando deste modo em um nível de 95% de confiança sendo desta forma, necessário obter um mínimo de 109 respondentes. Para este estudo a amostra obtida foi de 126. Os respondentes foram os funcionários responsáveis pelos projetos/investimentos sociais desenvolvidos pela organização em que atuam, e que concorrem ao Selo Social do Município de Itajaí/SC.

Os dados para este estudo foram coletados com um questionário de autopreenchimento, o qual foi composto por quatro blocos. O primeiro trouxe a apresentação da pesquisa e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). O segundo bloco teve a função de realizar o levantamento dos dados sociodemográficos, e não foi solicitado nome ou qualquer dado que pudesse identificar o respondente. O terceiro bloco, por sua vez, levantou a percepção dos gestores sobre a orientação empreendedora e teve como base aquele proposto por Lumpkin e Dess (1996) o qual foi desenvolvido e validado por Martens, *et. al.*, (2015). O instrumento é composto por 24 asseverações divididas em 5 dimensões e sua quantificação foi realizada através de uma escala do tipo Likert de 7 pontos, na qual o valor 1 representa discordo totalmente e o 7 concordo totalmente. Por fim, no quarto bloco, com base no modelo de Gupta e Govindarajan (1984), foram levantados os dados sobre o desempenho organizacional, mensurado de modo subjetivo, em relação ao concorrente mais próximo. Foi utilizado, da mesma forma que no bloco anterior, uma escala de concordância Likert de 7 pontos, na qual o valor 1 representa discordo totalmente e o 7 concordo totalmente.

O questionário foi elaborado na plataforma Google Formulários®. Inicialmente, foi realizado um pré-teste, sendo que o *link* foi enviado para 3 professores da área e 3 gestores de empresas de Itajaí/SC que foram premiadas no programa selo social com o objetivo de verificar se o questionário estava apropriado aos respondentes. Após ter efetuado os ajustes recomendados por aqueles que realizaram o pré-teste, foi enviado um *e-mail* para a Secretaria de Promoção da Cidadania de Itajaí/SC (Diretoria de Relações Temáticas) no dia 08/05/2023 solicitando que o *link* fosse remetido para as empresas que foram premiadas no programa selo social entre 2009 e 2022. No dia 15/05/2023 a referida Secretaria reenviou o *e-mail*. Verificando que o formulário não estava mais recebendo respostas, dia 19/05/2023 foi encerrado o prazo para preenchimento.

Para avaliar as distribuições das variáveis foi utilizada estatística descritiva, com as provas de frequência absoluta (n), frequência relativa (%), média (m), mediana (md), desvio padrão (dp), assimetria (a) e curtose (k). O intervalo limite adotado de normalidade para assimetria foi [-2,+2] (Field, 2017; George & Mallery, 2019; Gravetter, Wallnau & Forzano, 2018) e para curtose considerando foi [-3,+3] (Pearson, 1925). Além disso, o viés do método comum (Kimura, 2015; Sharma, Yetton & Crawford, 2009) foi avaliado usando análise fatorial exploratória com o método de extração por eixos principais, sem rotação e com um fator fixo, tal qual como o procedimento descrito como teste de fator único de Harman (Podsakoff, *et al.* 2003), para determinar o percentual de variância explicada.

A consistência interna foi verificada pelo teste alfa de Cronbach [ $\alpha$ ] (Cronbach, 1951) e Ômega de McDonald ( $\omega$ ; 1970). A análise consistiu em realizar o ajuste a partir da correlação que um item apresentava com os demais incluindo o impacto da sua retirada sobre o índice final

em cada um dos construtos, de modo a evitar consistência interna pobre com índices baixos, e alta com índices de colinearidade (Taber, 2018; Mun, Mun & Kim, 2015). Após o cálculo dos índices, estes foram classificados com os valores abaixo de 0.01 sendo pobres, entre 0.01 e 0.20 de pouca confiabilidade, entre 0.41 e 0.60 razoável, entre 0.61 e 0.80 como substancial e entre 0.81 e 1.00 como consistência interna quase perfeita (Landis & Koch, 1977).

Para testar as hipóteses, ou seja, correlacionar os construtos e suas dimensões, foi utilizado o teste de correlação bivariada sobre os construtos operacionalizados pela média dos itens restantes da análise de confiabilidade.

Todas as análises foram realizadas utilizando linguagem R (R Core Team, 2021) com auxílio dos *softwares* Jamovi (The Jamovi Project, 2021), Dplyr (Wickham, *et al.*, 2022), Ggplot2 (Wickham, 2016), GGally (Schloerke & Rosssel, 2021), Psych (Revelle, 2019). Em todos os casos, o nível de significação adotado foi de 0.05.

#### 4 Resultados e discussões

A descrição dos itens do instrumento de orientação empreendedora pode ser vista na Tabela 1. Observa-se que as maiores médias foram constatadas nos itens PR1 e PR3, e as menores médias nos itens AT2, AC2, AC3 e AC4. Quanto às distribuições, é possível observar que tanto assimetria quanto curtose revelaram valores dentro dos limites adotados como normais.

Dimensão	Itens	M	md	dp	a	k
Proatividade	PR1	6.27	6	0.76	-0.50	-1.12
	PR2	5.21	5	1.28	-0.34	-0.45
	PR3	6.18	6	0.77	-0.33	-1.25
	PR4	5.57	5	0.98	0.23	-1.09
	PR5	5.88	6	0.94	-0.40	-0.78
Inovatividade	IN1	5.04	5	1.22	-0.10	-0.97
	IN2	5.04	5	1.24	0.10	-0.89
	IN3	4.81	4.5	1.21	0.07	-0.72
	IN4	5.41	6	1.21	-0.59	0.13
	IN5	5.29	6	1.41	-0.30	-1.23
	IN6	5.79	6	1.17	-1.06	0.94
Assumir riscos	AR1	5.25	5	1.34	-0.18	-0.94
	AR2	4.65	4.5	1.35	-0.16	-0.69
	AR3	5.52	6	1.34	-0.59	-0.89
	AR4	4.21	4	1.14	0.31	-0.18
	AR5	4.82	5	1.62	-0.27	-1.24
Autonomia	AT1	5.10	5	1.32	0.19	-1.24
	AT2	3.51	3	1.99	0.24	-1.30
	AT3	4.60	5	1.71	-0.22	-1.19
	AT4	4.52	5	1.48	-0.12	-0.88
Agressividade competitiva	AC1	4.55	5	1.31	-0.27	-0.25
	AC2	3.48	3	1.50	0.38	-0.46
	AC3	3.23	3	1.67	0.10	-1.08
	AC4	3.52	4	1.75	0.13	-0.84

**Nota.** m: média, md: mediana, dp: desvio padrão, a: assimetria, k: curtose.

Tabela 1 - Descrição dos itens do instrumento de orientação empreendedora

Conforme se verifica na Tabela 01, os itens PR1 (Em geral, na tomada de decisão para sua empresa, tem-se forte tendência para estar à frente de outros concorrentes na introdução de novas ideias, produtos e/ou serviços) e PR3 (Em geral, ao lidar com seus concorrentes, muitas vezes sua firma é a primeira empresa a introduzir novos produtos e serviços, técnicas



administrativas, tecnológicas, operacionais, etc.), evidenciam que as empresas investigadas têm forte propensão a desenvolver um comportamento antecipatório e pioneiro frente as necessidades e demandas do público-alvo bem como o aproveitamento das oportunidades, seja mediante a abertura de novos mercados, criando produtos ou remodelando processos capazes de gerar valor e vantagem competitiva (Miller & Friesen, 1982; Lumpkin & Dess, 1996).

Nesse sentido, Oliveira Junior (2009) diligenciou sobre o impacto da OE no desempenho das empresas brasileiras e constatou que a dimensão que se mostrou mais efetiva na relação com o desempenho organizacional foi a proatividade, em harmonia com o encontrado na presente pesquisa.

E como mencionado anteriormente, menores médias foram identificadas nos itens AT2 (Em geral, em sua empresa, os funcionários perseguem oportunidades de negócio, tomam decisões por conta própria, sem referência constante de seus superiores), AC2 (Em geral, na sua empresa, são implementadas práticas que se mostram eficientes em concorrentes de sucesso), AC3 (Em geral, na sua empresa são usadas intensivamente propagandas e promoções para conquistar os clientes), AC4 (Em geral, na sua empresa são praticados preços competitivos para aumentar as vendas). Esses achados demonstram a fraca interação dos colaboradores na busca de novas oportunidades que dependam de suas próprias decisões, que é o que preceitua a dimensão autonomia. Para Miller (1983), a liderança autônoma é associada às empresas com maior OE, com gestores centralizadores e abertos a novas tecnologias e mercados emergentes. A cultura organizacional deve ser pautada na promoção de ações independentes que possibilitam a busca de novas oportunidades sem barreiras, o que resultará numa forte presença dessa dimensão da OE (Lee & Peterson, 2000).

A pesquisa de Lazzarotti, *et al.* (2015) corrobora essa perspectiva, na medida em que propôs avaliar a OE nas suas seis dimensões (inovatividade, proatividade, assunção de riscos, autonomia, agressividade competitiva e redes) e a sua relação com o desempenho de 128 empresas graduadas das incubadoras brasileiras e comparar à pesquisa de Santos e Alves (2009). Embora os autores tenham embasado o estudo na abordagem multidimensional do construto OE, a abordagem unidimensional superou, divergindo do encontrado por Santos e Alves (2009) em empresas incubadas, concluindo que a dimensão de maior impacto para a caracterização da OE nas empresas estudadas foi a autonomia, o que enfatiza a importância dessa dimensão na composição do construto OE.

Ainda que a média do item AT2 tenha se mostrado baixa, os outros itens da variável autonomia (AT1, AT3 e AT4) obtiveram um bom escore, demonstrando que as empresas que compõe a amostra incentivam seus colaboradores e equipes a trabalharem de forma autônoma na seleção e implementação de oportunidades perseguidas, buscando o desenvolvimento de uma visão estratégica, de liderança e capacitação.

Já as menores médias relacionadas aos itens AC2, AC3 e AC4 provocaram a desconsideração da dimensão agressividade competitiva para a formação da OE das empresas estudadas. Ou seja, foi levantado que essas empresas pouco realizam a implementação de práticas eficientes utilizadas pela concorrência, não fazem o uso constante de propagandas e promoções para conquistar novos clientes e reter os que têm.

Horz, *et al.* (2022) avaliaram os reflexos da orientação empreendedora no desempenho das cooperativas de crédito do mercado brasileiro e seus achados evidenciaram que a dimensão agressividade competitiva tem associação positiva e significativa com o desempenho organizacional, restando cristalino o importante papel dessa dimensão na composição do construto OE. No mesmo sentido, Lizote, *et al.* (2020), por sua vez, empreenderam pesquisa para identificar as características da orientação empreendedora presentes em empreendimentos sociais. Sobre a dimensão agressividade competitiva, constataram que os quatro empreendimentos sociais estudados entram em mercado de baixa renda e se posicionam no

mercado em que competem mediante o desenvolvimento de produtos com qualidade e preços baixos, enfatizando o papel do *marketing* como impulsionador na captação de recursos, posicionamento de produtos e serviços prestados para as comunidades gerando impacto social positivo.

A Tabela 2 mostra o resultado da descrição dos itens para o instrumento de desempenho organizacional. A menor média foi obtida no item DO1 e a maior no item DO5. Todos os itens mostraram normalidade de distribuição pelos valores de assimetria e curtose.

<b>Dimensão</b>	<b>Itens</b>	<b>M</b>	<b>Md</b>	<b>dp</b>	<b>a</b>	<b>k</b>
<b>Lucratividade</b>	DO1	5.25	5	1.11	0.05	-1.10
<b>Crescimento das vendas</b>	DO2	5.67	6	1.07	-0.18	-1.20
<b>Captação de clientes</b>	DO3	5.39	6	1.17	-0.32	-1.01
<b>Retenção de clientes</b>	DO4	5.73	6	1.06	-0.34	-1.10
<b>Faturamento mensal</b>	DO5	5.82	6	1.06	-0.48	-0.98

Nota. m: média, md: mediana. dp: desvio padrão. a: assimetria. k: curtose.

Tabela 2 - Descrição dos itens do instrumento de desempenho organizacional

Embora a descrição dos itens de desempenho tenha mostrado médias adequadas, o item DO1 (lucratividade) obteve a menor média, o que pode ser resultado da precificação aplicada pelas empresas investigadas. Infere-se que, na medida em que buscam o crescimento em vendas mediante a captação de novos clientes, retenção dos já conquistados e aumento do faturamento mensal, estão sacrificando o lucro líquido.

Talvez uma saída para a melhoria deste cenário seria a utilização da certificação no selo social como instrumento de *marketing*, isto é, levar ao conhecimento da clientela as conquistas no programa, mostrando os projetos sociais realizados e investimentos em prol dos stakeholders, com seus relevantes impactos sociais.

Certamente a utilização do selo social como instrumento de *marketing* por essas empresas traria ainda mais diferenciação e vantagem competitiva, o que oportunizaria a elevação da margem de lucro sem comprometer o faturamento mensal. Aqui há uma limitação que talvez esteja desencadeando o presente resultado, que é o fato da não abrangência do setor de atividade das empresas que compuseram a amostra, o que poderia justificar a média mais fraca referente ao item DO1, caso maior parte das empresas sejam entidades sem fins lucrativos.

Pesquisas têm estudado o selo social como instrumento de *marketing*, numa visão estratégica da filantropia empresarial (Guimarães, Quintella & Pimentel, 1999). São inúmeros os benefícios extraídos através da premiação, eis que a partir da certificação a organização passa a transmitir diferenciação e criar vantagem competitiva perante os seus concorrentes. O reconhecimento garante o desenvolvimento socioeconômico dos funcionários, colaboradores e da comunidade, conferindo à instituição responsabilidade social segundo uma perspectiva de criação de valor compartilhado (Porter & Kramer, 2011). Por outro aspecto, Silva e Streit (2023, p. 201) destacam que “A globalização e alta competitividade pressionam as empresas a construir projetos que atendam demandas da localidade em que ela está inserida ou do seu público consumidor”.

Em relação ao desempenho, observa-se a mais alta média no item DO5 (faturamento mensal), o que comprova a atuação exitosa das empresas estudadas no mercado em que atuam, mesmo diante do cenário econômico atual, em que inúmeras empresas estão passando por processos de recuperação judicial e até mesmo falência, sem deixar de considerar os imensuráveis impactos causados pela Covid-19. Neste sentido, Cerqueira-Streit, Guarnieri e Farias, (2022) ponderam a Covid-19 como um acontecimento a nível mundial, que revisitou

termos como resiliência da cadeia de suprimentos, logística reversa, economia circular, entre outros.

Destacam-se também os resultados dos itens DO4 (retenção de clientes) e DO2 (crescimento nas vendas), os quais convergem com o estudo de Baker e Sinkula (2019), que mostrou relação positiva entre a orientação empreendedora e dimensões do desempenho de uma organização, como crescimento de vendas e participação de mercado e o retorno financeiro.

A avaliação da qualidade da base pela análise do viés do método comum foi realizada por meio do teste de fator único de Harman. O resultado da análise fatorial com extração por eixo principal sem rotação e com um fator fixo revelou 32.86% da variância acumulada explicada, considera-se o viés controlado porque está abaixo do limiar definido de 50%.

A consistência interna dos instrumentos pode ser observada na Tabela 3. São apresentados os resultados obtidos para os construtos e para as dimensões, quando aplicável. O resultado para a base revelou um alpha de Cronbach de 0.92 e ômega de McDonald de 0.93. Resultados que revelam consistência interna quase-perfeita.

Construto/Dimensão	Nº itens	A	Classificação	$\Omega$
Orientação empreendedora	24	0.91	Quase-perfeita	0.92
Proatividade	5	0.76	Substancial	0.78
Inovatividade	6	0.82	Quase-perfeita	0.83
Assumir riscos	5	0.84	Quase-perfeita	0.85
Autonomia	3	0.85	Quase-perfeita	0.86
Agressividade competitiva	4	0.78	Substancial	0.79
Desempenho organizacional	5	0.87	Quase-perfeita	0.89

Nota. Nº: número.  $\alpha$ : alfa de Cronbach.  $\omega$ : ômega de McDonald.

Tabela 3 - Consistência interna dos instrumentos

Ao observar a Tabela 3, nota-se que somente a proatividade e a agressividade competitiva mostraram classificação substancial, todas as demais análises foram classificadas como quase-perfeita. Não obstante, todos os indicadores mostraram valores  $> 0.77$ .

Os construtos e suas dimensões foram operacionalizados por meio do cálculo da média dos itens restantes ao final da análise de confiabilidade. E posteriormente, uma nova análise sobre a distribuição das novas variáveis foi realizada, conforme se evidencia na Tabela 4.

Construto/Dimensão	M	Md	Dp	A	k
Orientação empreendedora	4.89	4.79	0.77	0.41	-0.43
Proatividade	5.82	6.00	0.69	-0.06	-1.15
Inovatividade	5.23	5.33	0.91	-0.58	0.08
Assumir riscos	4.89	5.00	1.07	-0.09	-1.27
Autonomia	4.74	5.00	1.33	-0.26	-0.70
Agressividade competitiva	3.70	3.50	1.21	0.58	-0.07
Desempenho organizacional	5.57	5.60	0.89	-0.38	-0.81

Nota. m: média, md: mediana. dp: desvio padrão. a: assimetria. k: curtose.

Tabela 4 - Distribuição dos construtos e dimensões operacionalizados

Observa-se a maior média na dimensão proatividade e a menor na dimensão agressividade competitiva. Ainda, nota-se que as distribuições das variáveis operacionalizadas continuam apresentando normalidade de distribuição. Salienta-se que, tem-se aqui, na Tabela 04, um sinal do que viria a acontecer mais adiante, que é a insustentabilidade da dimensão agressividade competitiva, verificando-se que obteve a menor média comparada às outras dimensões. Já a dimensão proatividade obteve o melhor escore.

Para testar as hipóteses, buscou-se correlacionar as variáveis operacionalizadas considerando toda a amostra. A Tabela 5 mostra a matriz de correlações com as variáveis operacionalizadas.

Construto/Dimensão	1	2	3	4	5	6
1 Orientação empreendedora	—					
2. Proatividade	0.66***	—				
3. Inovatividade	0.75***	0.50***	—			
4. Assumir riscos	0.82***	0.56***	0.53***	—		
5. Autonomia	0.85***	0.46***	0.52***	0.67***	—	
6. Agressividade competitiva	0.75***	0.27**	0.37***	0.43***	0.63***	—
7. Desempenho organizacional	0.55***	0.63***	0.34***	0.63***	0.55***	0.15

Nota. \*\*:  $p < 0.01$ . \*\*\*:  $p < 0.001$ .

Tabela 5 - Matriz de correlações

É possível observar que o desempenho organizacional confirma todas as hipóteses com exceção da dimensão agressividade competitiva. As correlações de desempenho organizacional com orientação empreendedora e as dimensões proatividade, assunção de riscos e autonomia apresentaram maior força. E com inovatividade a menor força. Porém, todas com sentido positivo.

Na percepção dos gestores das empresas estudadas, as dimensões proatividade, assunção de riscos e autonomia foram as que obtiveram maior escore, indicando que essas empresas têm um comportamento pioneiro e antecipatório frente aos concorrentes, focam em investimentos com altos retornos mesmo que submetidos a riscos mais elevados, estão dispostas a sacrificar a lucratividade em prol do faturamento e incentivam os colaboradores/equipes a empreenderem esforços autônomos em favor da organização.

Sobre a dimensão inovatividade, foi apurada a menor força quando comparada às outras dimensões do construto. Entretanto, a dimensão inovatividade tem forte destaque em estudos que buscam relacionar a OE ao DO, como é o caso da pesquisa de Moreno e Casillas (2008), que investigou a relação entre a OE e o DO de pequenas empresas espanholas, concluindo que a dimensão inovatividade foi a de maior impacto no desempenho. No mesmo sentido, é o achado de Lizote, *et al.* (2021), com algumas distinções, que analisou a relação entre OE e DO sob a influência da incerteza ambiental em pet shops, concluindo que a dimensão de maior destaque no desempenho geral foi a inovatividade.

O desempenho organizacional confirmou todas as hipóteses com exceção da dimensão agressividade competitiva. As correlações de desempenho organizacional com orientação empreendedora e as dimensões proatividade, assunção de riscos e autonomia apresentaram maior força. E com inovatividade a menor força. Porém, todas com sentido positivo.

Estes resultados convergem com diversos estudos demonstram a relação positiva entre orientação empreendedora e desempenho organizacional (Santos & Alves, 2009; Lizote, *et al.*, 2017; Vij & Singh, 2012; Lazzarotti, *et al.* 2015; Cho & Lee, 2018; Werlang, Silva & Hister, 2018; Perera, Nag & Venkateswarlu, 2019; Cassol, *et al.* 2020; Frare, *et al.* 2019; Amarteifio & Agbeblewu 2020; Lizote, *et al.*, 2021; Akouami, Santos & Sallaberry, 2023). Em sentido oposto, Horz, *et al.* (2022) avaliaram os reflexos da orientação empreendedora no desempenho das cooperativas de crédito do mercado brasileiro e seus achados evidenciaram que a dimensão agressividade competitiva tem associação positiva e significativa com o desempenho organizacional, restando cristalino o importante papel dessa dimensão na composição do construto OE.

## 5 Considerações finais

Lucro econômico e impacto social são fortes aliados quando o assunto é a busca por diferenciação e vantagem competitiva. O mercado é dinâmico e tem apresentado inúmeros

desafios que estão exigindo a remodelagem do jeito de empreender. Compreender o espírito empreendedor das organizações, processos estratégicos e o desempenho é o escopo da orientação empreendedora (Rauch, *et al.*, 2009).

A presente pesquisa foi embasada na seguinte problemática: Qual é a relação entre a orientação empreendedora e o desempenho organizacional na percepção dos gestores das empresas certificadas no programa selo social do município de Itajaí/SC? A escolha da população composta pelas empresas certificadas no programa selo social de Itajaí/SC se deu devido ao fato de que essas organizações estão com suas práticas organizacionais voltadas para a geração de valor social, na medida em que buscam obter sucesso econômico impactando as pessoas e o meio ao qual estão inseridas por intermédio dos seus projetos sociais, o que coaduna com a criação de valor compartilhado.

Não é suficiente que uma organização tenha apenas prosperidade econômica, é preciso que os gestores estejam atentos aos impactos causados pelas ações desenvolvidas, numa perspectiva de respeito ao meio ambiente e às causas sociais. O momento atual exige mais do que simplesmente manter as contas em dia e obter lucro, Porter e Kramer (2011) já destacavam que as organizações continuam algemadas numa perspectiva de criação de valor já ultrapassada, enxergando o lucro financeiro a curto prazo e deixando de considerar as reais necessidades de seus clientes a longo prazo, como o esgotamento dos recursos naturais e problemas econômicos das comunidades em que estão inseridas. Pensar numa solução seria defender o uso do princípio do valor compartilhado, gerando simultaneamente valor econômico e social. Não se trata de filantropia, responsabilidade social ou até mesmo sustentabilidade, mas de um novo olhar sobre como ter sucesso econômico.

A análise estatística adotou como estratégia atender ao objetivo de relacionar o desempenho organizacional à orientação empreendedora. Para tanto, em um primeiro momento se buscou validar a base de dados observando a confiabilidade dos construtos teóricos para depois realizar o teste das hipóteses. O desempenho organizacional confirmou todas as hipóteses com exceção da dimensão agressividade competitiva. As correlações de desempenho organizacional com orientação empreendedora e as dimensões proatividade, assunção de riscos e autonomia apresentaram maior força. E com inovatividade a menor força. Porém, todas com sentido positivo.

Estes achados vão ao encontro da natureza multidimensional do construto orientação empreendedora, na medida em que cada dimensão se comporta de forma independente segundo o contexto organizacional estudado, que é generalista e abrange tanto entes públicos da administração indireta, organizações com fins lucrativos, organizações da sociedade civil, quanto pessoas físicas. Segundo Lumpkin e Dess (1996), as dimensões da OE têm como característica a multidimensionalidade, isto é, elas podem se apresentar de forma autônoma dentro de uma organização ou até mesmo uma aparecer e a outra não a depender do contexto organizacional, o que não impedirá a caracterização de uma organização como detentora de OE.

A título de limitações da pesquisa, destaca-se que a amostra composta por 126 empresas é bem diversificada e conduz a análise dos resultados para uma compreensão mais generalista. Dentro dela há entes públicos da administração indireta, organizações com fins lucrativos, organizações da sociedade civil e pessoas físicas. Há, portanto, uma limitação de pesquisa que pode ser sanada por pesquisas futuras que venham a diligenciar sobre a relação entre OE e DO em determinando setor de atividade relacionado às organizações certificados no programa selo social, que poderão utilizar a população estudada e definir uma amostra mais específica, como as organizações sem fins lucrativos, o que contribuirá não somente para o campo empírico como, também, para o desenvolvimento da teoria sobre empreendedorismo social e/ou negócios sociais.

Ademais, futuras pesquisas também podem incluir variáveis moderadoras na análise da relação entre orientação empreendedora e desempenho organizacional, como cultura organizacional, aprendizagem organizacional, comportamento estratégico, entre outros.

## Referências

- Akoumani, M. K., Santos, E. A. D. & Sallaberry, J. D. (2023). Influências da inovação do modelo de negócios na orientação empreendedora e no desempenho organizacional: evidências nos supermercados catarinenses. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 22(1), 1-15.
- Amarteifio, E. & Agbeblewu, S. (2020) entrepreneurial orientation and firm performance of tourist accommodation establishment in Ghana. *Open Journal of Business and Management*, 8, 1619-1640
- Andrade, M. A., Lenzi, F. C., Rossetto, C. R. & Teston, S. F. (2020). Capacidade absorviva e orientação empreendedora dos jornais brasileiros. *Revista de Ciências da Administração*, 22(1), 63-80.
- Asemokha, A., Musona, J., Torkeli, S. & Saarenketo, S. (2019). Business model innovation and entrepreneurial orientation relationships in SMEs: Implications for international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 17(6), 425-453.
- Baker, W. & Sinkula, J. M. (2019). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443-464.
- Barbetta, P. A. (2002). *Estatística aplicada às ciências sociais*. Editora da UFSC, Florianópolis.
- Basco, R., Hernandez-Perlines, F. & Rodríguez-García, M. (2020). The effect of entrepreneurial orientation on firm performance: a multigroup analysis comparing China, Mexico, and Spain. *Journal of Business Research*, 113(1), 409-421.
- Camozzato, E. S., Verdinelli, M. A., Lizote, S. A. & Krueger, F. S. (2017). Orientação empreendedora, autoeficácia dos gestores e satisfação com o desempenho: um estudo em empresas incubadas. *Revista de Ciências da Administração*, 19(48), 68-83.
- Cassol, A., Meneghetti, M. R., Freitas, A. D. G. & Gubert, L. (2020). Análise da relação entre orientação empreendedora, ambiente organizacional e desempenho de empresas de pequeno porte (EPP). *Revista Ciências Administrativas*, 26(Ed. Com.30 anos), 1-12.
- Carqueira-Streit, J. A., Guarnieri, P. & Farias, J. (2022). Inovação no contexto da logística reversa e da economia circular: descobertas recentes e pesquisas futuras através do methodiordinatio. *Desafio Online*, 10(1), 127-151.
- Cho, Y. H., & Lee, J. -H. (2018). Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(2), 124-134.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-26.
- Covin, J. G. & Wales, W. J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(3), 677-702.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Dess, G. G. & Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *The Academy of Management Executive*, 19(1), 147-156.
- Field, A. (2017). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. (5. ed.). SAGE Publications.
- Galbreath, J.; Lucianetti, L., Thomas, B. & Tisch, D. (2020). Entrepreneurial orientation and firm performance in Italian firms: the moderating role of competitive strategy *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 26(4), 629-646.
- George, D.; Mallery, P. (2019). *IBM SPSS Statistics 26 step by step: a simple guide and reference*. (6. ed.). Routledge.
- Gravetter, F. J., Wallnau, L. B. & Forzano, L. A. B. (2018). *Essentials of statistics for the behavioral sciences* (Ninth edition). Cengage Learning.
- Guimarães, F. N., Quintella, R. H. & Pimentel, R. (1999). Selo social como instrumento de marketing: uma concepção estratégica da filantropia empresarial. *Organizações & Sociedade*, 6(1), 115-140.

- Gupta, A. & Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27(1), 25-41.
- Gupta, K. V. & Batra, S. (2015). Entrepreneurial orientation and firm performance in Indian SMEs: universal and contingency perspectives. *International Small Business Journal*, 34(4), 1-23.
- Horz, V., Frare, A. B., Barbosa, M. A. G. & Cruz, A. P. C. (2022). Reflexos da orientação empreendedora no desempenho das cooperativas de crédito do mercado brasileiro. *Innovar*, 32(85), 67-82.
- Kimura, H. (2015). Editorial 2015. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(3), 1-5.
- Landis, J. R. & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33(1), 159-174.
- Lazzarotti, F., Silveira, A. L. T., Carvalho, C. E., Rossetto, C. R. & Sychoski, J. C. (2015). Orientação empreendedora: um estudo das dimensões e sua relação com desempenho em empresas graduadas. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(6), 673-695.
- Lee, S. M. & Peterson, S. J. (2000). Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness. *Journal of World Business*, 35(4), 401-416.
- Lizote, S. A., Teston, S. F., Zawadzki, P., & Alves, C. S. R. (2021). Ambientes incertos com gestores proativos pré-dispostos a riscos estão mais satisfeitos com desempenho: um estudo com pet shops. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 13(3), 409-434.
- Lizote, S. A., Teston, S. F., Agir, D. F. S. de, Gaiato, G. G. & Kolassa, S. M. (2021). Controles internos e sua relação com o desempenho organizacional. *Revista Mineira de Contabilidade*, 22(2), 80-90.
- Lizote, S. A., Santos, A. C., Marcos, G. C., Victorino, J. & Ferracioli, M. L. (2014). Orientação empreendedora das empresas do seguimento de moda íntima e linha praia estabelecidas em Ilhota/SC. In: XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2014.
- Lizote, S. A., Ayala, H. F., Siedschlag, D. & Cavalheiro, C. C. de M. (2020). Orientação empreendedora em organizações sociais. In: Congresso Internacional de Administração ADM 2020. Ponta Grossa, Paraná, Brasil.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academic of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Martens, C. D. P., Carneiro, K. D. A., Martens, M. L. & Silva, D. da (2015). Relação entre orientação empreendedora e maturidade na gestão de projetos em empresas brasileiras de software. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 15(1), 14- 32.
- Martens, C. D. P. & Freitas, H. (2008). Orientação empreendedora nas organizações e a busca de sua facilitação. *Gestão. Org*, 6(1), 90-108.
- Mello, S. C. B., Paiva Júnior, F. G., Fonsêca, F. R. B., Souza Neto, A. F. & Lubi, L. H. (2004). Maturidade empreendedora e expertise em compasso de inovação e risco: um estudo em empresas de base tecnológica. In: Encontro da ANPAD, 28, 2004, Curitiba. Anais...
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D. & Friesen, P. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Moradi, E., Jafari, S. M., Doorbasch, Z. M. & Mirzaei, A. (2021). Impact of organizational inertia on business model innovation, open innovation and corporate performance. *Asia Pacific Management Review*, 26(4), 171-179.
- Mun, J., Mun, K. & Kim, S.-W. (2015). Exploration of Korean students' scientific imagination using the scientific imagination inventory. *International Journal of Science Education*, 37(13), 2091-2112.
- Oliveira Junior, A. B. de. (2009). *O impacto da orientação empreendedora na performance das empresas brasileiras: evidências de um estudo híbrido*. Dissertação apresentada no Mestrado em Gestão Empresarial (Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e de Pesquisa). Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- ONU, Organização das Nações Unidas. (2023). *Cúpula das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável: transformar nosso mundo para as pessoas e o planeta*, 2017a. Capturado de <https://nacoesunidas.org/pos2015/cúpula/>.

- Pearson, K. (1925). Das fehlergesetz und seine verallgemeinerungen durch fechner und pearson.” a rejoinder. *Biometrika*, 4(2), 169-212.
- Perera, D., Nag, D. & Venkateswarlu, P. (2019). A study on the relationship of entrepreneurial orientation and business performance in the SMEs of Kurunegala District in Sri Lanka. *Theoreticl Economics Letters*, 9(07), 2324-2336.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Porter, M. & Kramer, M. R. (2011). *Criação de valor compartilhado*. Harvard Business Review.
- R Core Team. (2021). *A language and environment for statistical computing*. (Version 4.0) [Computer software, 2021]. Retrieved from <https://cran.r-project.org>. (R packages retrieved from MRAN snapshot 2021-04-01).
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- Revelle, W. (2019). *Psych*: procedures for psychological, psychometric, and personality research. [R package, 2019]. Retrieved from <https://cran.r-project.org/package=psych>.
- Santos, A. C. M. Z. & Alves, M. S. P. C. (2009). Dimensões da orientação empreendedora e seus diferentes impactos no desempenho de empresas instaladas em incubadoras tecnológicas da região sul do Brasil. In: Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.
- Santos, A. C., Alves, M. S. & Bitencourt, C. C. (2015). Dimensões da orientação empreendedora e o impacto no desempenho de empresas incubadas. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 12(3), 242-255.
- Schloerke, B. & Rosseel G. (2021). *Gally*: Extension to 'ggplot2'. R package version 2.1.2, Capturado de <https://CRAN.R-project.org/package=GGally>
- Selo Social (2023). *Programa municipal selo social*. Capturdo de <https://selosocial.itajai.sc.gov.br/site/programa>
- Semrau, T., Ambos, T. & Kraus, S. (2016). Entrepreneurial orientation and SME performance across societal cultures: an international study. *Journal of Business Research*, 69(5), 1928-1932.
- Sharma, R., Yetton, P. & Crawford, J. (2009). Estimating the effect of common method variance: The method-method pair technique with an illustration form TAM research. *MIS Quarterly*, 33(3), 1-13.
- Shirokova, G., Bogatyreva, K., Beliaeva, T. & Puffer, S. (2016). Entrepreneurial orientation and firm performance in different environmental settings: contingency and configurational approaches, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(3) 703-727.
- Silva, F. O. & Streit, J. A. C. (2023). Objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS): uUm estudo de caso da raízen s/a e engie Brasil energia. *Revista Gestão Organizacional*, 16(3), 198-215.
- Stevenson, H. H. & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11(5), 17-27.
- Taber, K. S. (2018). The Use of Cronbach’s Alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273-1296.
- The Jamovi Project (2021). *Jamovi*. (Version 1.8) [Computer Software]. Capturado de <https://www.jamovi.org>.
- Viji, S. & Bedi, H. S. (2012). Relationship between entrepreneurial orientation and business performance: a review of literature. *Journal of Business Strategy*, 4(3), 17-31.
- Werlang, N. B., Silva, G. H. & Hister, C. (2018). Orientação empreendedora e desempenho: um estudo realizado em uma cooperativa de crédito do noroeste gaúcho e oeste catarinense. *Revista de Empreendedorismo e Inovação Sustentáveis*, 3(1), 38-57.
- Wickham, H. (2016). *Ggplot2: elegant graphics for data analysis*. Springer-Verlag: New York.
- Wickham, H.; et al. (2022). *Dplyr: a grammar of data manipulation*. R package version 1.0.10. Capturado de <https://CRAN.R-project.org/package=dplyr>.
- Wiklund, J. (1999). The Sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), 37-48.