

## **ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA, AUTOEFICÁCIA DOS GESTORES E SATISFAÇÃO COM O DESEMPENHO: UM ESTUDO EM EMPRESAS INCUBADAS**

*Entrepreneurial orientation, self-efficacy of managers and  
satisfaction with performance: a study in incubated companies*

*Elen Sauer Camozzato*

Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI. Sanaduva, RS. Brasil. E-mail: elen.adm12@hotmail.com

*Miguel Angel Verdinelli*

Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI. Itajaí, RS. Brasil. E-mail: lizote@univali.br

*Suzete Antonieta Lizote*

Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI. Itajaí, RS. Brasil. E-mail: nupad@univali.br

*Fernanda Kruger Serafim*

Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI. Biguaçu, SC. Brasil. E-mail: fernandakserafim@gmail.com.br

### **Resumo**

O estudo objetivou avaliar as relações 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. Para tal finalidade fez-se uma *survey* que resultou em 97 instrumentos válidos, provenientes de 11 cidades de Santa Catarina. Usando a análise fatorial se identificou os itens que refletem aqueles construtos e, com o modelo de correlação linear, se confirmou que só a assunção de risco e a autoeficácia possuem vínculo positivo e significativo com a satisfação no desempenho. Ao empregar o modelo de regressão, confirmou-se que esses preditores possibilitam estimar o desempenho, sendo a escala total da autoeficácia a que tem maior poder preditivo. Contudo, usando a regressão por passos com as seis subescalas da autoeficácia, somente duas, “definição do principal objetivo do negócio” e “construção de um ambiente de inovação”, foram incluídas e seu potencial preditor foi semelhante ao da escala total.

**Palavras-chave:** Empresas incubadas, orientação empreendedora, autoeficácia, desempenho.

### **Abstract**

The aim of this study was to evaluate the relationship between entrepreneurial orientation, measured by risk assumption and competitive aggressiveness, the training and knowledge of employees, and the entrepreneur 's entrepreneurial self-efficacy with satisfaction with the performance of incubated companies. For this purpose a survey was carried out, which resulted in 97 valid instruments coming from 11 cities of Santa Catarina. Using factor analysis, we identified the items that reflect those constructs and with the linear correlation model it was confirmed that only risk assumption and self-efficacy have a positive and significant link with performance satisfaction. By using the regression model it was confirmed that these predictors make it possible to estimate the performance. The total scale of self-efficacy have the highest predictive power. However, using stepwise regression with the six self-efficacy subscales, only “definition of the main business objective” and “construction of an innovation environment” were included and their predictor potential was similar to that of the full scale.

**Keywords:** Incubated companies, entrepreneurial orientation, self-efficacy, performance.



## 1 INTRODUÇÃO

A estratégia empresarial apresenta inúmeros desafios devido às frequentes mudanças que ocorrem no ambiente de negócios. Para as empresas se adaptarem e prosperarem diante dessa realidade, a formação e conhecimentos dos administradores e colaboradores é fundamental. Torna-se necessário que se saiba reconhecer, interpretar e implementar estratégias que garantam a continuidade da organização e possam fornecer vantagens competitivas. Como assinalaram Araújo, Cruz, Wolf e Ribeiro (2006), as entidades que saibam alterar sua base de recursos e capacidades para se ajustar às alterações no ambiente, serão as que se sobressairão.

As organizações que se adequam rapidamente possuem uma capacidade de adaptação que se pode associar com sua orientação empreendedora que se expressa pela proatividade, inovatividade e assunção de riscos. Essas características foram associadas primeiro à figura do empreendedor (CASTANHAR; DIAS; ESPERANÇA, 2006), mas Miller (1983), com base nos estudos de Khandwalla (1976), foi quem propôs que se deslocasse o foco do indivíduo para o contexto organizacional, destacando que o construto é unidimensional.

Para Miller (1983), o processo empreendedor e os organizacionais são mais importantes do que a figura do empreendedor. No seu trabalho seminal, afirma que é por meio dos processos que as empresas se renovam juntamente com os mercados onde atuam. Foi, então, a partir dessa contribuição que o tema Orientação Empreendedora ganhou atenção nas pesquisas (WALLES; GRUPTA; MOUSA, 2011). Contrastando com a ideia de unidimensionalidade, Lumpkin e Dess (1996) acrescentaram mais duas dimensões às propostas por Miller e, ainda, sugeriram que o construto era multidimensional. Assim, na visão desses autores além de proatividade, inovatividade e tomada de risco, a orientação empreendedora tem as dimensões autonomia e agressividade competitiva. Numa publicação mais recente, Miller (2011) reconhece a importância dos estudos multidimensionais, incentivando sua realização para setores específicos que podem esclarecer aspectos pouco estudados e ampliar a compreensão teórica.

Na literatura, existem diversos estudos com o propósito de verificar possíveis associações da

orientação empreendedora com o desempenho das empresas (MELLO *et al.* 2006; MARTENS; FREITAS, 2008; FERNANDES; SANTOS, 2008; SANTOS; ALVES, 2009; PADRÃO; ANDREASSI, 2013; SANTOS; ALVES; BITENCOURT, 2015; LAZZAROTTI *et al.*, 2015; OLIVEIRA *et al.*, 2016).

Contudo, embora o espírito empreendedor possa ser uma característica de uma organização, é na figura do indivíduo que cria uma empresa que ela é reconhecida inicialmente. Já no início do século XX, Schumpeter (1911), definiu o empreendedorismo como ato de assumir responsabilidades e riscos no desenho de um novo negócio e em pô-lo em execução. Ao se referir aos processos de mudanças que acompanham às inovações radicais, inseriu a ideia de destruição criativa. Assim, para Schumpeter, o empreendedorismo era a atividade que mudava o equilíbrio ambiental existente e a inovação era sua principal característica. Por sua vez, McClelland (1971) também considera empreendedor aquele que melhora uma unidade organizacional ao introduzir mudanças produtivas, ou seja, melhorias que decorrem da aplicação do conhecimento.

Existem diversos fatores que podem induzir um indivíduo a ser empreendedor e, conforme apontam McGee, Peterson, Mueller e Sequeira (2009), constituem uma combinação de atributos pessoais, experiências, traços e contexto. Essa ideia de que o desenvolvimento das intenções empreendedoras implica nos domínios individuais e nas variáveis contextuais também era sustentada por Bird (1988). Quanto aos domínios individuais, segundo Zhao, Seibert e Hills (2005), são as competências e habilidades desenvolvidas e características, como propensão ao risco e autoeficácia, as que influenciam as intenções empreendedoras.

Foi Bandura (1977) quem apresentou a teoria da autoeficácia como um traço de personalidade que afeta a motivação para realizar com sucesso as tarefas. Ou, ainda, como o grau de tolerância para enfrentar determinadas situações adversas e a percepção individual acerca do risco. Indivíduos com maior autoeficácia perseguem com maior intensidade e são mais persistentes numa tarefa que aqueles que a tem menos desenvolvida (BANDURA, 1977).

Na concepção de Martinez e Salanova (2006), as crenças de eficácia se embasam nos juízos pessoais acerca das capacidades possuídas. Desde essa visão,

embora as pessoas possuam as mesmas capacidades, podem ser bem ou mal sucedidas se tiverem crenças diferentes. Elas, segundo Azzi e Polydoro (2006), podem estar relacionadas a domínios específicos e, assim, pode uma pessoa ter percepção de elevada autoeficácia em determinado domínio e baixa em outros.

A autoeficácia empreendedora por sua vez, de acordo com Chen, Green e Crick (1998), é vista como a crença de um indivíduo que é capaz de ser bem-sucedido ou ter uma excelente *performance* em várias tarefas. Esses autores afirmam que ela é o preditor mais efetivo do desempenho.

Na literatura, existem pesquisas empíricas que têm como objetivo criar medidas e mensurar a autoeficácia empreendedora em contextos distintos. Entre eles, os estudos realizados por Chen, Greene e Crick (1998), De Noble, Jung e Ehrich (1999), Moriano, Palací e Morales (2006), Garcia (2010), Moriano *et al.*, (2012), Lizote, Verdinelli e Silveira (2013) e Nascimento, Lizote e Verdinelli (2016).

Uma incubadora de empresas é um ambiente que promove a transferência de tecnologia e é especialmente planejada para apoiar e estimular a criação e/ou desenvolvimento de micro e pequenas empresas industriais, de prestação de serviços, de base tecnológica ou de manufatura leves, voltadas à produção de bens ou serviços inovadores. Essas incubadoras são instituições que ajudam no desenvolvimento econômico, buscando a modernização de suas atividades para transformar ideias em produtos, processos e serviços (SEBRAE, 2017). Conforme base de dados da Anprotec (2016), no Brasil há 369 incubadoras, tendo uma média de crescimento anual de cerca de 30%. Esse percentual significa, atualmente, o número de incubadoras. Estima-se ter superado 400 incubadoras existentes no país, responsáveis por cerca de R\$ 400 milhões em impostos e pela cobertura de 25 unidades da federação. Em Santa Catarina, as incubadoras de empresas e os parques tecnológicos estão localizados em regiões que abrigam 25% da população catarinense, com mais de um milhão e meio de pessoas. As incubadoras estão instaladas principalmente em duas regiões que contam com maior Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do país e, ainda, criam parcerias com universidades para fomentar as empresas incubadas com as inovações (ROTA DA INOVAÇÃO, 2014).

Com base nas colocações anteriores surgiu a seguinte pergunta de pesquisa: Como se relaciona a orientação empreendedora, a formação e conhecimentos dos colaboradores e a autoeficácia dos gestores de empresas incubadas com sua satisfação no desempenho?

No intuito de dar resposta a tal questionamento, estabeleceu-se como objetivo geral avaliar as relações 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, a ser feito a partir dos seguintes objetivos específicos: a) mensurar a assunção de risco e a agressividade competitiva como uma expressão da orientação empreendedora de empresas em estágio de incubação; b) aferir a formação e os conhecimentos dos colaboradores dessas empresas; c) medir a autoeficácia empreendedora dos gestores; d) quantificar o desempenho empresarial desde o ingresso na incubadora, usando uma nota de satisfação atribuída pelos gestores; e) analisar as relações que se possam constatar.

Estudos desta natureza buscam contribuir no campo teórico, empírico e social. Do ponto de vista teórico, pretende-se gerar novos conhecimentos ao relacionar construtos que podem caracterizar os empreendedores emergentes a partir de suas crenças e atitudes. Conforme apontam Lima e Nassif (2017), a autoeficácia tem sido e continua a ser uma das variáveis psicológicas fundamentais no estudo do comportamento empreendedor. Por sua parte, a tomada de risco e a agressividade competitiva são atitudes que as empresas devem desenvolver para atuar no mercado com maiores perspectivas de sucesso, após o período de incubação.

No aspecto empírico, a contribuição se associa ao mapeamento das características dos gestores de empresas incubadas em Santa Catarina por meio da interpretação da realidade compreendida no recorte da pesquisa. Assim, os achados têm o intuito de fornecer alternativas para a resolução de algumas dificuldades gerenciais que surgem nas empresas recém constituídas, em particular, ao entender as relações entre algumas características pessoais e organizacionais com o desempenho. Por fim, a contribuição social pode-se vincular com o conhecimento que os gestores das in-



cubadoras de empresas possam adquirir e utilizar com a finalidade de analisar ou reestruturar a capacidade de gestão dos recursos financeiros e humanos a partir das relações pesquisadas nas empresas incubadas.

## 2 MARCO TEÓRICO

Nesta seção, apresenta-se o marco teórico definido como necessário à compreensão da abordagem adotada. Para tanto, se abordarão os seguintes temas: orientação empreendedora, capital humano, autoeficácia empreendedora e desempenho organizacional.

### 2.1 Orientação empreendedora

No atual contexto organizacional, o ambiente de negócios tem exigido dos gestores atuação proativa na identificação de oportunidades e ameaças, com a finalidade de obter informações e formular estratégias que auxiliem no processo de tomada de decisões. Para competir nesse tipo de ambiente, adotar uma abordagem empreendedora na elaboração de estratégias torna-se um fator essencial para o sucesso das empresas (DESS *et al.*, 1997). Tal abordagem também tinha sido definida como postura empreendedora (COVIN; SLEVIN, 1989) e como orientação empreendedora (MILLER, 1983; LUMPKIN; DESS, 1996).

A orientação empreendedora (OE) surgiu como um conceito importante para pesquisar o espírito empreendedor nas organizações, bem como sua influência nos processos estratégicos e de desempenho (RAUCH *et al.*, 2009). Inicialmente foi interpretada como uma qualidade particular do proprietário ou gestor, ou seja, alguém que, por meio da implementação de ações corporativas, desafiava as incertezas ambientais. Entretanto, para Miller (1983), a orientação empreendedora devia ser interpretada como uma característica das empresas, indo além do desempenho de um único indivíduo.

Segundo Covin *et al.* (2006), a OE é mais percebida como um modo de gerenciamento da organização do que como uma característica de seus projetos empreendedores, em particular pelo gerenciamento do crescimento o qual foi definido por Rauch *et al.* (2009) como uma capacidade distintiva para o crescimento constante e rentável. Isto é, “[...] a OE e o geren-

ciamento empreendedor são termos utilizados para caracterizar uma organização empreendedora, uma organização com postura empreendedora” (FREITAS *et al.*, 2012, p. 164).

A orientação empreendedora, segundo Robinson *et al.* (1991), inclui várias extensões: práticas, processos, tomadas de decisões e atividades que levam à criação ou recriação de um empreendimento. Considera-se no conceito, ainda, a predisposição para assumir riscos e inovar, agir com autonomia, tendência a ser agressivo em relação aos concorrentes e a proatividade em relação às oportunidades de mercado (LUMPKIN; DESS, 1996; HUGHES; MORGAN, 2007).

Os estudos sobre a OE iniciaram com Miller (1983). Sua proposição inicial contempla três dimensões. (1) inovatividade: que reflete a tendência da organização em apoiar novas ideias, experimentos, novidades e processos criativos que possam resultar em novos processos, produtos ou serviços (LUMPKIN; DESS, 1996); (2) proatividade: que se relaciona com uma perspectiva de futuro, por meio da qual as empresas procuram antecipar oportunidades para desenvolver e introduzir novos serviços ou produtos no mercado, visando obter vantagem competitiva (MILLER, 1983); e, (3) assunção de riscos: uma dimensão que, segundo Venkatraman (1989), reflete o grau de risco em decisões de alocação de recursos, assim como na escolha de produtos e mercados.

A partir do estudo pioneiro de Miller, foram Lumpkin e Dess (1996) os que propuseram mais duas dimensões para a OE: agressividade e autonomia. A primeira se manifesta quando se busca alcançar, a qualquer custo, uma maior participação de mercado (VENKATRAMAN, 1989), e também se revela como uma resposta a ameaças no ambiente de negócios (LUMPKIN; DESS, 2001). Já a autonomia, verifica-se quando o empreendedor deve tomar decisões pelo uso de recursos, no estabelecimento de objetivos, na escolha de estratégias de ação ou na procura de oportunidades relevantes, dentre outras ações (LUMPKIN, COGLISER; SCHNEIDER, 2009).

Lumpkin e Dess (1996) identificaram que coexistia uma tendência superficial de assumir a orientação empreendedora como algo essencial e positivo para o desempenho organizacional. Esses autores afirmaram que o fato de haver diferenças de empreendedorismo

entre uma organização e outra pode ser decorrente da combinação de vários fatores: individuais, organizacionais e ambientais. Esta última variável poderia moderar ou mediar a relação da OE com o desempenho. Contudo, independente do como afete o ambiente, diversas pesquisas têm demonstrado uma relação positiva entre esses construtos (COVIN; SLEVIN, 1991; ZAHRA, 1993; LUMPKIN; DESS, 1996; WIKLUND; SHEPHERD, 2005; FERNANDES; SANTOS, 2008; RUNYAN *et al.*, 2008).

Segundo os estudos de Fernandes e Santos (2008), a orientação empreendedora exerce elevado impacto na performance empresarial; seus efeitos são maiores do que na orientação para o mercado, os quais influenciam mais o sucesso das inovações. A orientação empreendedora e a orientação para o mercado se complementam, e seus efeitos trazem resultados às ações empresariais. Neste estudo, serão consideradas as dimensões da agressividade competitiva e assunção de riscos.

## 2.2 Capital humano

O valor de uma organização vem sendo influenciado diretamente pelo conhecimento e sua aplicação. Desse modo, o valor inclui além dos ativos tangíveis os intangíveis, que genericamente têm sido denominados capital intelectual. O conceito deste capital se relaciona ao papel que desempenha o conhecimento no crescimento econômico (HUANG; LIU, 2005). Assim, tem-se assinalado que o capital intelectual é um ativo vital para o sucesso organizacional (BONTIS; KEOW; RICHARDSON, 2000; DE CASTRO; SÁEZ, 2008). A ciência contábil tem como desafio mensurá-lo, com o propósito de evidenciar o retorno que esses ativos intangíveis proporcionam para a empresa (OLIVEIRA; BEUREN, 2003; SENA; PETRI, 2011).

Neste sentido, argumenta Stewart (1998, p. 8) que “o capital intelectual constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência, que pode ser utilizada para gerar riqueza. É a capacidade mental coletiva”. O capital intelectual, pode ser considerado, então, como a soma de conhecimentos, seja individual ou coletivo, bem como tácito ou explícito (BONTIS, 2001), que as empresas utilizam para obter vantagem competitiva ao serem convertidos em valor.

Na visão de Perez e Famá (2006), o capital intelectual é gerado pela inovação, por práticas organizacionais e pelos recursos humanos. Em termos gerais, os autores expressam que todos os recursos intangíveis e suas interconexões são considerados capital intelectual, o qual é formado, segundo propuseram Edvinsson e Malone (1997), pelos componentes: capital estrutural, relacional e humano. Este último será o centro de convergência deste estudo.

O capital humano possibilita às organizações avaliar as oportunidades com seus benefícios e riscos (COHEN; LEVINTHAL, 1990), e, desde o âmbito individual, os que possuam níveis elevados de conhecimento, competências e capacidades (COLMAN, 1988), podem ter vantagens na identificação e exploração das condições existentes no ambiente de negócios. Conforme os resultados de Davidsson e Honig (2003), o reconhecimento e aproveitamento das oportunidades empreendedoras estiveram melhores associados aos maiores níveis de capital humano. Do mesmo modo, no estabelecimento de novas empresas foi observado que a descoberta e a implementação de ideias inovadoras têm influência do capital humano (ACS; ARMINGTON, 2004).

Ao considerar como fonte de renovação estratégica e inovação (BONTIS, 2001), o capital humano tem como essência a inteligência de seus empregados. Portanto, as entidades com colaboradores altamente qualificados e motivados apresentam níveis mais elevados deste componente do capital intelectual. Assim, cabe aos dirigentes a função de incentivá-los a partilhar suas habilidades com os demais funcionários (RODRIGUES; DORREGO; JOHNSON, 2010).

Em cada colaborador, segundo afirma Sullivan (1999), há um conhecimento que a organização deve aproveitar no sentido de torná-lo explícito. Florin (2005) argumenta que o capital humano se refere tanto à capacidade, habilidade e experiência quanto ao conhecimento formal que as pessoas detêm e que agregam valor à empresa. Ou seja, conforme fora concebido por Coleman (1988), ele compreende o conhecimento, as competências e as capacidades dos indivíduos. Portanto, os investimentos em capital humano, segundo afirmam Unger *et al.* (2011), tornam-se importantes porque possibilitam às empresas melhoria no grau de capacitação de seus colaboradores, aumentando a sua satisfação, dedicação e, conseqüentemente, seu desempenho.

## 2.3 Autoeficácia empreendedora

A autoeficácia tem sua origem na Teoria Social Cognitiva (TSC), proposta por Bandura em seus trabalhos publicados em 1977. O conceito de autoeficácia apresentado por Bandura (1977) é entendido como um traço de personalidade que afeta a motivação para realizar com sucesso as tarefas ou o grau de tolerância para enfrentar determinadas situações adversas e, também, a percepção individual acerca do risco.

A partir das discussões teóricas emerge o conceito da autoeficácia empreendedora e torna-se relevante entender a diferença entre a autoeficácia proposta por Bandura (1977) e a perspectiva contemporânea da autoeficácia empreendedora. McGee *et al.* (2009) menciona que a autoeficácia, ou autoeficácia geral, capta a percepção do indivíduo em relação a sua capacidade de realizar com sucesso uma variedade de tarefas por meio de uma variedade de situações. A autoeficácia de Bandura (1977) refere-se a confiança de um indivíduo na realização de uma variedade de tarefas independente das demandas que este receber.

Bandura (1977) afirmou que a autoeficácia deve ser focada em um contexto específico com o intuito de identificar o domínio da tarefa a ser realizada pelo indivíduo. Pautados na afirmação de Bandura (1977), vários pesquisadores agregaram uma série de medidas relacionadas aos domínios específicos da autoeficácia, em vez de depender de um teste abrangente que mensurasse apenas a autoeficácia geral (MCGEE *et al.*, 2009). Depreende-se que, ao acrescentar novas medidas aos domínios da autoeficácia, emerge a autoeficácia empreendedora com uma visão voltada para os aspectos relacionados ao empreendedorismo, ou seja, em um domínio específico da tarefa da criação de um novo negócio.

Na literatura a autoeficácia empreendedora encontra-se em ascensão e os estudos que a abordam estudam a crença na sua capacidade de tomar ações empreendedoras com base em sua avaliação da gestão (por exemplo, marketing e contabilidade financeira) e, ainda, em habilidades técnicas e funcionais que os indivíduos devem possuir. Verifica-se, ainda, em grande parte da literatura, que os pesquisadores se concentraram em descrever as capacidades dos empresários em termos que parecem muito semelhantes às funções de gerentes eficazes. Entretanto, novas

escalas estão começando a surgir com a intenção de compreender ainda mais esse conceito (DE NOBLE; JUNG; EHRICH, 1999).

De Noble, Jung e Ehrich (1999) desenvolveram no campo da autoeficácia empreendedora um conjunto de habilidades que mais se assemelham às demandas e necessidades reais de futuros candidatos a empresários. E ainda, reconhecem que a autoeficácia não é o único fator que afeta o sucesso de um empreendedor, porém ela vai lançar luz sobre a capacidade dos indivíduos em compreender os antecedentes às ações empreendedoras e intenções empreendedoras, como os estudos realizados por Boyd e Vozikis (1994), Chen, Green e Crick (1998) e De Noble, Jung e Ehrlich, (1999), entre outros pesquisadores.

Dentre as escalas de mensuração uma das mais utilizadas para a mensuração e operacionalização da autoeficácia empreendedora foi à escala proposta por De Noble, Jung e Ehrlich (1999) conforme evidenciado nas pesquisas de Moriano, Palací e Morales (2006), García (2010) e Moriano *et al.* (2012). Dessa maneira, nesta pesquisa optou-se por utilizar esta escala para a operacionalização do construto de autoeficácia empreendedora, uma vez que esta demonstrou sua confiabilidade, validação e aplicabilidade em contextos culturais distintos.

## 2.4 Desempenho organizacional

A avaliação de desempenho serve para controlar uma estratégia definida pela organização, confrontando seu resultado com os objetivos estabelecidos. Nesta ótica Neely *et al.* (2005) a veem como um processo de quantificação da eficiência e efetividade das ações empresariais. Para Igarashi *et al.* (2008), é mediante a análise do desempenho que as organizações podem medir a sua capacidade de sobrevivência e continuidade, face às exigências do ambiente interno e externo em que estejam inseridas. O crescimento do interesse pelas medidas de desempenho organizacional deve-se às importantes mudanças tanto no ambiente empresarial quanto nas estratégias adotadas (MCADAM; BAILIE, 2002).

No que tange a sua mensuração, Gunasekaran e Kobu (2007) consideram um grande desafio para os administradores o desenvolvimento de medidas apropriadas para as tomadas de decisão que contribuam

para o alcance da competitividade. O desempenho pode ser mensurado através de duas perspectivas: primeiramente, como conceito subjetivo, o qual está relacionado ao desempenho das organizações segundo a sua própria expectativa ou relativamente à concorrência (PELHAM; WILSON, 1996). A segunda opção é analisá-lo pelo método objetivo, baseado em medidas absolutas de desempenho (CHAKRAVARTHY, 1996).

Para dar suporte às decisões estratégicas da organização, sua mensuração, segundo Bortoluzzi *et al.* (2010), deve considerar alguns elementos importantes, quais sejam: levar em consideração as particularidades de cada organização; considerar indicadores financeiros e não financeiros, ou seja, os aspectos tangíveis e intangíveis; ligar os objetivos estratégicos com os objetivos operacionais; e construir um processo de comunicação que permita a todos os níveis organizacionais identificar de forma clara e holística os objetivos que a organização está idealizando.

Entretanto, a validade de usar indicadores subjetivos de desempenho tem sido demonstrada como alternativa viável para o caso de inexistência de dados secundários confiáveis, ou bem a impossibilidade de obtê-los. Conforme comenta Hoque (2005), os motivos pelos quais geralmente são escolhidas as medidas subjetivas ocorrem porque uma parcela significativa de pequenas empresas não possui, ou bem dispõem de poucas informações objetivas, tornando quase que impossível conferi-las com precisão. Neste estudo, escolheu-se utilizar medidas subjetivas de desempenho.

### 3 METODOLOGIA

O estudo foi desenvolvido pela abordagem da pesquisa quantitativa. A avaliação quantitativa compreende organizar, sumarizar, caracterizar e interpretar os dados numéricos (MARTINS; THEÓPHILO, 2007). Suas características, do ponto de vista dos seus objetivos, o posiciona como descritivo. Para Vergara (1998), os objetivos da pesquisa descritiva se referem à obtenção de informações sobre um fenômeno ou sobre determinada população e à descrição de suas características. No que tange aos procedimentos técnicos, foi do tipo levantamento, que tem como objetivo contribuir para o conhecimento de uma área particular de interesse, através da coleta de dados sobre indivíduos ou sobre o ambiente destes (TREZ; MATOS, 2006).

Os dados para o estudo foram obtidos por meio de uma *survey* com questionário. O instrumento de pesquisa estava composto por trinta e nove afirmativas, a serem respondidas numa escala tipo Likert, e uma pergunta relativa à satisfação com o desempenho. Ele foi efetuado por contato telefônico e também enviado por correio eletrônico para cento e trinta e cinco (135) gestores das organizações existentes nas incubadoras de empresas do Estado de Santa Catarina, Brasil. O número total de respostas recebidas entre telefonemas e e-mails foi de cento e quatro (104), representando uma porcentagem de retorno de 77%. Os dados corresponderam a incubadoras localizadas em onze cidades do Estado, incluindo os principais polos de desenvolvimento.

O primeiro conjunto de asseverações, compondo um grupo de dez itens, referia-se a duas dimensões do construto orientação empreendedora, segundo a proposta de mensuração de Lumpkin e Dess (1996). Os cinco primeiros itens tratavam da assunção de riscos e os cinco restantes da agressividade competitiva. O segundo conjunto, com seis itens, permitiu levantar dados sobre a formação e os conhecimentos dos colaboradores das empresas incubadas, segundo a percepção do gestor que respondia o questionário, obteve-se assim uma aproximação do construto capital humano.

Na sequência, se disponibilizava um grupo de vinte e três itens para medir a autoeficácia empreendedora do gestor conforme a escala “*Entrepreneurial Self-Efficacy*” de De Noble, Jung e Ehrlich (1999). A proposta original, validada na Espanha com alunos universitários por Moriano, Palací e Morales (2006), emprega um formato tipo Likert de cinco pontos. Na versão aqui usada, os gestores responderam numa escala de sete pontos, que ia desde “completamente incapaz” (1) a “completamente capaz” (7). Tal estratégia decorre do fato de que os gestores das empresas incubadas são realmente empreendedores, ao contrário dos estudantes, que apenas intencionam empreender. Os valores atribuídos às questões pelos respondentes foram somados, permitindo assim analisá-los como uma pontuação única que mede a autoeficácia empreendedora. De igual maneira, usando os somatórios, foram trabalhadas as subescalas definidas no instrumento de De Noble *et al.* (1999): 1) desenvolvimento de produtos e oportunidades de mercado; 2) construção

de um ambiente de inovação; 3) definição do principal objetivo do negócio; 4) desenvolvimento de recursos humanos chave para a empresa; 5) estabelecimento de relação com possíveis investidores; e, 6) capacidade de enfrentar mudanças não previstas.

Finalmente, se solicitava dar uma nota para a satisfação que o gestor tinha com o desempenho da empresa desde que se instalou na incubadora. Para tanto, se solicitou responder numa escala de sete pontos, indo desde muito insatisfeito (1) até muito satisfeito (7).

No pré-tratamento dos dados levantados, ao transferi-los para uma planilha eletrônica, constatou-se que houve falta de resposta em trinta itens, sendo um para a agressividade competitiva, vinte e dois no construto autoeficácia e sete para a nota de satisfação com o desempenho. Os questionários em que se omitiu a nota para o desempenho foram eliminados da base. Na análise dos vinte e três dados omissos restantes, verificou-se que o número máximo de itens deixados em branco por um respondente foi dois, acontecendo em quatro oportunidades.

Ao considerar que a quantidade de dados faltantes (0,6%) é muito pequena com relação ao máximo de 10% admitido (HAIR Jr. *et al.*, 2009), e ainda que não foi reconhecido nenhum padrão relacionado à omissão, optou-se por preencher as células vazias com o valor da mediana. Desse modo, a matriz final a processar ficou composta de noventa e sete (97) linhas, representando as empresas, e quarenta (40) colunas, referidas à assunção de risco (5), agressividade competitiva (5), formação e conhecimento (6), autoeficácia empreendedora (23) e à nota de satisfação (1).

Os dados foram processados pela análise fatorial, análise de correlação e de regressão simples e múltipla por passos empregando os *softwares* STATISTICA e SPSS. Previamente ao uso das diferentes técnicas estatísticas, verificaram-se os seus pressupostos.

A análise fatorial exploratória foi utilizada com as dimensões da orientação empreendedora, assunção de risco e agressividade competitiva, com os dados de formação e conhecimento dos colaboradores e com os da autoeficácia empreendedora, empregando o método de extração por componentes principais a partir da matriz de correlações. O número de fatores a serem retidos se estabeleceu pelo critério de Kaiser, com uma porcentagem mínima de 50% de variância extraída pelos fatores. E, para um item ou afirmativa ser considerada que reflete o construto ou a dimensão,

se estabeleceu que sua correlação mínima com o fator seja de 0,5 em módulo, devido ao caráter exploratório da análise (HAIR Jr. *et al.*, 2009).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para verificar se era possível usar a análise fatorial com os dados das duas dimensões consideradas da orientação empreendedora, se efetuou o teste de adequação da amostra de Kaiser, Meyer e Olkin – KMO e o de esfericidade de Bartlett – BTS. Os resultados obtidos, KMO maior que 0,7 e valor p menor que 0,001 para o BTS, confirmaram que existia tal condição. E, após o processamento, atendendo às restrições assinaladas nos procedimentos metodológicos, obtiveram-se fatores unidimensionais que mantiveram quatro itens cada. Na Tabela 1 são exibidas as cargas fatoriais e a porcentagem de variância extraída pelo fator para a assunção de risco (a) e para a agressividade competitiva (b). A confiabilidade para essas dimensões, mensurada pelo alfa de Cronbach, foram respectivamente 0,793 e 0,692.

Tabela 1 – Cargas fatoriais e porcentagem de variância extraída pelo fator para as dimensões da orientação empreendedora assunção de risco (a) e para a agressividade competitiva (b).

(A)	FATOR	(B)	FATOR
AR1	-0,771	AC2	-0,673
AR3	-0,835	AC3	-0,697
AR4	-0,618	AC4	-0,879
AR5	-0,912	AC5	-0,631
Var. Expl.	2,505	Var. Expl.	2,110
% da Var.	62,62	% da Var.	52,75

Fonte: Dados da pesquisa.

Com os dados sobre a formação e o conhecimento dos colaboradores das empresas incubadas, segundo a percepção do gestor que respondeu o questionário, foi efetuado o mesmo procedimento, sendo comprovada a possibilidade de usar a análise fatorial pelo KMO (0,749) e pelo BTS ( $p < 0,001$ ). Como resultado, se manteve cinco das seis afirmativas, conforme se mostra na Tabela 2, que tiveram uma confiabilidade de 0,844 segundo o alfa de Cronbach.



Tabela 2 – Cargas fatoriais e porcentagem de variância extraída pelo fator para formação e conhecimentos dos colaboradores da empresa incubada.

FATOR	
CN1	-0,820
CN3	-0,877
CN4	-0,793
CN5	-0,709
CN6	-0,724
Var. Expl.	3,098
% da Var.	61,96

Fonte: Dados da pesquisa.

Por fim, com os dados levantados sobre a autoeficácia empreendedora se fez também o teste KMO, que atingiu o valor 0,743, e o teste BTS que teve o valor-p menor do que 0,001, confirmando a factibilidade de efetuar a análise fatorial exploratória. Para atender os critérios estabelecidos, foram excluídos três itens da escala, os de número 15 (Persistir frente à adversidade), 19 (Usar antigos conceitos comerciais de uma nova maneira), e 20 (Determinar se o negócio vai bem). Os resultados após rotação varimax são exibidos na Tabela 3.

Tabela 3 – Análise fatorial da escala de autoeficácia empreendedora.

N 97	FATOR 1	FATOR 2	FATOR 3	FATOR 4	FATOR 5	FATOR 6
QAE1	*	*	*	*	*	0,770
QAE2	*	*	*	*	0,821	*
QAE3	0,729	*	*	*	*	*
QAE4	*	*	*	0,769	*	*
QAE5	*	*	0,812	*	*	*
QAE6	0,606	*	*	*	*	*
QAE7	*	*	*	*	0,546	*
QAE8	0,738	*	*	*	*	*
QAE9	*	*	*	0,857	*	*
QAE10	*	*	0,569	*	*	*
QAE11	*	*	*	*	*	0,718
QAE12	0,805	*	*	*	*	*
QAE13	*	*	*	*	0,770	*
QAE14	*	0,848	*	*	*	*
QAE16	0,78	*	*	*	*	*
QAE17	*	*	0,609	*	*	*
QAE18	*	0,819	*	*	*	*

QAE21	*	0,7	*	*	*	*
QAE22	*	*	*	0,787	*	*
QAE23	*	*	*	*	0,544	*
Var. Expl.	3,12	2,458	2,011	2,616	2,248	1,642
% da Var.	15,6	12,29	10,05	13,08	11,24	8,21

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se nesta, que foram extraídos seis fatores, associados às subescalas do instrumento de De Noble *et al.* (1999). A variância extraída pelos seis fatores é de 70,47%.

O primeiro fator inclui os itens de número 3 (reconhecer novas oportunidades e mercado para novos produtos e serviços), 6 (descobrir novas formas de melhorar os produtos existentes), 8 (identificar novas áreas de crescimento potencial), 12 (desenhar produtos que resolvam problemas correntes), e 16 (criar produtos que satisfaçam as necessidades dos clientes), relativos à subescala desenvolvimento de produtos e oportunidades de mercado. O segundo fator reúne os itens 14 (criar um entorno de trabalho que permita às pessoas ser “seu próprio chefe”), 18 (desenvolver um clima laboral que promova que as pessoas intentem fazer coisas novas), e 21 (apoiar às pessoas para tomarem iniciativas e responsabilidades das suas ideias e decisões independentes dos resultados) que pertencem à subescala construção de um ambiente de inovação. O fator terceiro relaciona-se à definição do principal objetivo do negócio, contemplando os itens 5 (estabelecer a visão e valores da organização), 10 (inspirar os outros para aceitar a visão e os valores da empresa), e 17 (formular ações rápidas que permitam perseguir as oportunidades). No quarto fator, estão agrupados os itens 4 (selecionar e treinar os empregados chave para a empresa), 9 (desenvolver um planejamento adequado para preencher os postos chave da empresa), e 22 (identificar e construir equipes gestores) que correspondem à subescala desenvolvimento de recursos humanos chave para a empresa. No fator cinco, atinente ao estabelecimento de relação com possíveis inversores, os itens a ele correlacionados são os de número 2 (desenvolver e manter relacionamentos favoráveis com investidores potenciais), 7 (desenvolver relacionamentos com pessoas chave para obter capital), 13 (identificar recursos potenciais de financiamento), e 23 (formar associações ou alianças com outros). Finalmente, o sexto fator congrega só

dois itens: o 1 (trabalhar eficazmente sob contínuo estresse, pressão e conflito) e o 11 (tolerar as mudanças inesperadas nas condições do negócio). Ambos fazem parte da subescala capacidade de enfrentar mudanças não previstas.

As correlações entre os somatórios das subescalas, apresentadas na Tabela 4, demonstra a validade do construto de autoeficácia empreendedora e sua confiabilidade total para a amostra, medida pelo alfa de Cronbach, é de 0,862.

Tabela 4 – Médias, desvios padrões (D.P) e correlações. Na diagonal e entre parêntesis se dão os valores do alfa de Cronbach para cada subescala.

SUBESCALAS	MÉDIA	D.P.	S F1	S F2	S F3	S F4	S F5	S F6
Desenvolvimento de produtos e oportunidades de mercado.	5,011	0,916	<b>(0,822)</b>					
Construção de um ambiente de inovação.	5,304	0,821	0,211 p=0,038	<b>(0,795)</b>				
Definição do principal objetivo do negócio.	4	0,643	0,245 p=0,015	0,346 p=0,001	<b>(0,633)</b>			
Desenvolvimento de recursos humanos chave.	4,948	1,006	0,447 p=0,000	0,23 p=0,023	0,349 p=0,000	<b>(0,863)</b>		
Estabelecimento de relação com possíveis investidores.	4,711	0,694	0,291 p=0,004	0,323 p=0,001	0,373 p=0,000	0,481 p=0,000	<b>(0,723)</b>	
Capacidade de enfrentar mudanças não previstas.	4,835	0,919	0,3 p=0,003	0,105 p=0,307	0,32 p=0,001	0,336 p=0,001	0,302 p=0,003	<b>(0,862)</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A seguir, se procurou verificar o relacionamento entre os valores dos somatórios das dimensões da orientação empreendedora assunção de risco e agressividade competitiva, a formação e conhecimento dos colaboradores, a autoeficácia empreendedora e a nota de desempenho. Com tal finalidade, empregou-se o coeficiente de correlação linear de Pearson obtendo-se o resultado exposto na Tabela 5.

Tabela 5 – Correlação linear de Pearson entre os somatórios dos itens selecionados na análise fatorial da autoeficácia, assunção de risco, agressividade competitiva, formação e conhecimento e desempenho.

N=97	∑AE	∑AR	∑AC	∑CN
∑AR	0,919 p=0,000			
∑AC	0,033 p=0,746	0,075 p=0,464		
∑CN	0,007 p=0,945	0,021 p=0,840	0,395 p=0,000	
DO	0,449 p=0,000	0,415 p=0,000	0,148 p=0,148	-0,021 p=0,837

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados obtidos neste estudo demonstraram a relação positiva que tem a assunção de risco com a percepção do desempenho. Isto é, os gestores que pontuam alto os itens que refletem o risco dão notas altas a sua satisfação com o desempenho e vice-versa. Assim sendo, a correlação medida pelo coeficiente de Pearson foi positiva e significativa, o que permite usar a assunção de risco como um preditor válido do desempenho percebido.

Para o tipo de organizações consideradas nesta pesquisa, buscou se avaliar se a agressividade competitiva se manifestava com alguma intensidade, pois as empresas, ao se graduarem na incubadora, devem enfrentar a concorrência sem as proteções recebidas enquanto incubadas. Os resultados mostram que os graus de concordância com as afirmativas disponibilizadas no questionário tiveram muita variabilidade. Isto se reflete no coeficiente de variação, que para os itens selecionados na análise fatorial exploratória foram todos maiores do que 40%. De igual modo, a confiabilidade dos itens, medida pelo coeficiente alfa de Cronbach, foi menor do que o valor considerado de referência ( $\alpha \geq 0,700$ ). Em consequência, sua associação com o desempenho não é significativo e só

tem correlação positiva significativa com a formação e conhecimento dos colaboradores da empresa, segundo a percepção do gestor.

A análise dos dados levantados mostra que os gestores valorizam pouco a formação intelectual e o conhecimento de seus colaboradores. Esse aspecto contrasta com a visão de que quem melhora a empresa introduzindo mudanças produtivas é um empreendedor (McCLELLAND, 1971). A partir desses conceitos esperava-se que os colaboradores de empresas incubadas, criadas por empreendedores, também tivessem essas características e que suas aptidões e conhecimento se vinculassem com o desempenho. No entanto, apenas se encontrou relação positiva e significativa com a agressividade competitiva, ou seja, na medida em que os colaboradores têm maior conhecimento também a empresa mostra maior agressividade competitiva e vice-versa.

Neste estudo, a autoeficácia empreendedora foi medida junto aos gestores de empresas que estão instaladas em incubadoras, ou seja, partiu-se de uma condição especial, pois se pressupõe que os respondentes sejam empreendedores. Assim sendo, o interesse foi saber se esses gestores pontuam diferencialmente na escala de autoeficácia, e se essa se associa de maneira positiva com o desempenho o qual foi mensurado por meio de uma nota que reflete a satisfação que manifestam. Como foi mostrado pelos resultados obtidos, há uma correlação significativa entre a autoeficácia, seja nas suas subescalas ou como uma única medida, com o desempenho.

Após avaliar as correlações, foram feitas regressões simples com a nota da satisfação com o desempenho como variável dependente, sendo preditores os somatórios da escala total da autoeficácia empreendedora, de cada subescalas e o somatório da assunção de risco. Os resultados obtidos para a autoeficácia foram significativos para o somatório total ( $p < 0,001$ ) e para as cinco primeiras subescalas ( $p < 0,05$ ). Para a sexta subescala, a significância foi ao 10% ( $p = 0,070$ ). O coeficiente de determinação maior foi obtido ao utilizar como variável independente a soma de todos os valores atribuídos à autoeficácia, chegando a 20,20%. Para cada subescala os valores desse coeficiente foram 7,87%, 4,44%, 16,23%, 9,87%, 7,42% e 3,41% respectivamente para os seis fatores como ordenando nas Tabelas 3 e 4.

Ao fazer a regressão múltipla por passos para as subescalas, só são significativos os somatórios dos itens associados com o fator 3 e o fator 2, inseridos no modelo nessa ordem e atingindo um coeficiente de determinação ajustado de 19,38%. Por outra parte, quando se usa o somatório da assunção de risco como preditor o coeficiente de regressão também é significativo ( $p < 0,001$ ), sendo o coeficiente de determinação  $R^2 = 17,25\%$ . Demonstra-se assim que para a amostra estudada tanto a autoeficácia quanto a assunção de risco podem ser usadas como preditores do desempenho. O valor dos coeficientes de determinação obtidos nas diferentes regressões, relativamente baixos, demonstra que há outras variáveis que não foram contempladas no levantamento de dados, mas que influenciam na satisfação do gestor com o desempenho da sua empresa desde que entrou no processo de incubação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos propostos no estudo foram atingidos, pois todos os construtos puderam ser aferidos com os instrumentos previstos para medi-los. Do mesmo modo, quantificou-se com sucesso a satisfação com o desempenho segundo as percepções dos gestores de empresas em estágio de incubação. A relação entre os constructos foi avaliada através do coeficiente de correlação linear de Pearson, comprovando que existe na amostra pesquisada associação positiva e significativa entre a assunção de risco e a autoeficácia e a satisfação com o desempenho.

Em relação a esses relacionamentos, cabe destacar que a assunção de risco comporta-se de modo oposto ao encontrado por Dos Santos, Da Cruz Alves e Bitencourt (2015) na amostra de empresas incubadas da Região Sul de Brasil. No estudo dessas autoras, o desempenho é impactado negativamente pela propensão ao risco, enquanto nesta pesquisa a relação é positiva. Relações positivas entre as dimensões da orientação empreendedora e o desempenho das empresas têm sido largamente corroboradas em diferentes tipos de organizações por diversos pesquisadores (COVIN; SLEVIN, 1991; ZAHRA, 1993; LUMPKIN; DESS, 1996; WIKLUND, 1999; WIKLUND; SHEPHERD, 2005; FERNANDES; SANTOS, 2008; RUNYAN *et al.*, 2008).

Por sua parte o estudo da autoeficácia empreendedora possibilita compreender melhor as decisões que os empreendedores tomam. E suas relações positivas com a satisfação no desempenho, na amostra analisada de empresas em processo de incubação, estabelece um marco referencial no caso desse tipo de organizações. No estudo de Nascimento, Lizote e Verdinelli (2016), se trata dessa característica dos gestores, comprovando que sua autoeficácia empreendedora se associava positiva e significativamente com a intenção empreendedora e com a capacidade de inovação das empresas incubadas, sendo que estes dois constructos influenciam de modo positivo e significante ao desempenho dessas organizações.

Pode-se concluir que o estudo permitiu entender a importância que as dimensões da orientação empreendedora aqui consideradas têm para as empresas. Seu desenvolvimento e aprimoramento são fundamentais para o momento em que essas organizações atinjam sua graduação e saiam da proteção que a incubadora oferece.

As limitações deste trabalho vinculam-se a seu estreito espaço amostral, assim como à subjetividade das respostas que os gestores deram, baseadas apenas nas suas percepções. Para estudos futuros, sugere-se replicar a pesquisa com empreendedores que iniciaram seu negócio fora da proteção das incubadoras e, dessa maneira, poder-se-ia dispor de dados comparativos. Ainda, estudos nacionais possibilitariam contrastar os resultados obtidos em distintas regiões do Brasil.

## REFERÊNCIAS

- ACS, Z. J.; ARMINGTON, C. The impact of geographic differences in human capital on service firm formation rates. **Journal of Urban Economics**, v. 56, n. 2, p. 244-278, 2004.
- ANPROTEC. Estudo de impacto econômico, segmento de incubadoras de empresas no Brasil, 2016. Disponível em: [http://www.anprotec.org.br/Relata/18072016%20Estudo\\_ANPROTEC\\_v6.pdf](http://www.anprotec.org.br/Relata/18072016%20Estudo_ANPROTEC_v6.pdf). Acesso em: 05 jun. 2017.
- ARAÚJO, P. C.; CRUZ, J. B.; WOLF, S. M.; RIBEIRO, T. V. A. R. Empreendedorismo e educação empreendedora: confrontação entre a teoria e a prática. **Revista de Ciências da Administração**, v. 8, n. 15, p. 9-29, 2006.
- AZZI, R. G.; POLYDORO, S. Autoeficácia proposta por Albert Bandura. In: Azzi, R. G. & Polydoro, S. (Org.). **Autoeficácia em diferentes contextos**. Campinas: Alínea, p. 9-23, 2006.
- BANDURA, A. Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. **Psychological Review**, Washington, v. 84, n. 2, p. 191-215, 1977.
- BIRD, B. Implementing entrepreneurial ideas: the case for intention. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 3, p. 442-453, 1988.
- BONTIS, N. Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. **International Journal of Management Review**, v. 3, n. 1, p. 41-60, 2001.
- BONTIS, N.; KEOW, W. C. C.; RICHARDSON, S. Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. **Journal of Intellectual Capital**, v. 1, n. 1, p. 85-100, 2000.
- BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Avaliação de desempenho dos aspectos tangíveis e intangíveis da área de mercado: estudo de caso em uma média empresa industrial. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 12, n. 37, p. 425-446, 2010.
- BOYD, N. G.; VOZIKIS, G. S. The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 18, n. 4, p. 63-77, 1994.
- CASTANHAR, J. C.; DIAS, J. F.; ESPERANÇA, J. P. Orientação empreendedora, reconhecimento de oportunidades e desempenho em pequenas e médias empresas brasileiras: evidências de 2 Estudos de Caso. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. **Anais**. Salvador: ANPAD, 2006.
- CHAKRAVARTHY, B. S. Measuring strategic performance. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 5, p. 437-447, 1996.
- CHEN, C. C.; GREEN, P. G.; CRICK, A. Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? **Journal of Business Venturing**, v. 13, p. 295-316, 1998.

- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.
- COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. **The American Journal of Sociology**, 94, Supplement, p. 95-120, 1988.
- COVIN, J. G.; GREEN, K. M.; SLEVIN, D. P. Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth relationship. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 30, n. 1, p. 57-82, 2006.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. A. Conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 16, n. 1, p. 7-26, 1991.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 75-87, 1989.
- CURADO, C. BONTIS, N. Managing intellectual capital: the MIC matrix. **International Journal of Knowledge and Learning**, v. 3, n. 2-3, p. 316-328, 2007.
- DAVIDSSON, P.; HONIG, B. The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. **Journal of Business Venturing**, v. 18, n. 3, p. 301-331, 2003.
- DE CASTRO, G. M.; SÁEZ, P. L. Intellectual capital in high-tech firms: The case of Spain. **Journal of Intellectual Capital**, v. 9, n. 1, p. 25-36, 2008.
- DE LIMA, L. G.; NASSIF, V. M. J. Conjecturas entre indivíduo empreendedor e capital psicológico. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 8, n. 1, 2017.
- DE NOBLE, A.; JUNG, D.; EHRLICH, S. Entrepreneurial self-efficacy: the development of a measure and its relationship to entrepreneurial actions. **Trabajo presentado al Comunicación presentada en el Frontiers of Entrepreneurship Research**, Waltham, 1999.
- DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.; COVIN, J. G. Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 9, p. 677-695, 1997.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. Intellectual capital at Skandia. **Long Range Planning**, v. 30, n. 3, p. 266-373, 1997.
- FERNANDES, D. D. H.; SANTOS, C. P. Orientação empreendedora: um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações. **RAE - eletrônica**, v. 7, n. 1, 2008. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v7n1/a07v7n1.pdf>.
- FLORIN, J. Is venture capital worth it? Effects on firm performance and founder returns. **Journal of Business Venturing**, v. 20, n. 1, p. 113-136, 2005.
- FREITAS, H.; MARTENS, C. D. P.; BEHR, A. Elementos para guiar ações visando à orientação empreendedora em organizações de software. **Revista de Administração**, v. 47, n. 2, p. 63-79, 2012.
- GARCIA, J. C. S. Evaluación de la personalidad empreendedora: validez factorial del cuestionario de orientación empreendedora (COE). **Revista Latinoamericana de Psicología**, v. 42, n. 1, p. 41-52, 2010.
- GARRIDO, M. E. Autoeficacia en el mundo laboral. **Apuntes de Psicología**, v. 18, n.1, p. 9-38, 2000.
- GUNASEKARAN, A.; KOBU, B. Performance measures and metrics in logistics and supply chain management: a review of recent literature (1995-2004) for research and applications. **International Journal of Production Research**, v. 45, n. 12, p. 2819-2840, 2007.
- HOQUE, Z. L. Tinking environmental uncertainty to non-financial performance measures and performance: a research note. **The British Accounting Review**, v. 37, p. 471-481, 2005.
- HUANG, C. J.; LIU, C. J. Exploration for the relationship between innovation, IT and performance. **Journal of Intellectual Capital**, v. 6, n. 2, p. 237-252, 2005.
- HUGHES, M.; MORGAN, R. Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. **Industrial Marketing Management**, v. 36, p. 651-661, 2007.



- IGARASHI, D. C. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. PALADINI, E. P. A qualidade do ensino sob o viés da avaliação de um programa de pós-graduação em contabilidade: proposta de estruturação de um modelo híbrido. **RAUSP**, v. 43, n. 2, p. 117-137, 2008.
- KHANDWALLA, P. N. The design of effective top management style. *Vikalpa*, v. 1, n. 2, 1976.
- KRUEGER, N. F.; BRAZEAL, D. Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 18, n. 1, p. 91-104, 1994.
- LAZZAROTTI, F.; SILVEIRA, A. L. T. da; CARVALHO, C. E.; ROSSETTO, C. R.; SYCHOSKI, J. C. Orientação empreendedora: um estudo das dimensões e sua relação com desempenho em empresas graduadas. **RAC**, v. 19, n. 6. p. 673-695, 2015.
- LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.; SILVEIRA, A. Relação entre autoeficácia e competências empreendedoras de gerentes com o desempenho das empresas instaladas em incubadoras tecnológicas de Santa Catarina, Brasil. In: CONGRESSO LATINO-IBEROAMERICANA DE GESTÃO DE TECNOLOGIA, 15., 2013, Portugal. **Anais...** Portugal: ALTEC. 2013.
- LUMPKIN, G. T.; COGLISER, C. C.; SCHNEIDER, D. R. Understanding and measuring autonomy: an entrepreneurial orientation perspective. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 33, n. 1, p. 47-69, 2009.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **The Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. **Journal of Business Venturing**, v. 6, n. 5, p. 429-451, 2001.
- MARKMAN, G. D.; BALKIN, D. B.; BARON, R. A. Inventors and new venture formation: the effects of general self-efficacy and regretful thinking. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 27, n. 2, p. 149-165, 2002.
- MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. Orientação empreendedora nas organizações e a busca de sua facilitação. **Gestão.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. n. 1, p. 90-108, 2008. Recuperado de <http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/83/73>
- MARTÍNEZ, I. M.; SALANOVA, M. Autoeficacia en el trabajo: el poder de creer que tú puedes. **Estudios financieros**, [s.l.], 45, 2006.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MCADAM, R. BAILIE, B. Business performance measures and alignment impact in strategy: the role of business improvement models. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 9, p. 972-996, 2002.
- McCLELLAND, D. C. Entrepreneurship and achievement motivation: approaches to the science of sócio-economic development. In: Leygel, P (org.). Paris: UNESCO, 1971.
- MCGEE, J. E.; PETERSON, M.; MUELLER, S. L.; SEQUEIRA, J. Entrepreneurial self-efficacy: refining the measure. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 33, n. 4, p. 965-988, 2009.
- MELLO, S. C. B.; PAIVA, F. G. de, Jr.; SOUZA, A. F.; NETO; LUBI, L. H. O. Orientação empreendedora e competências de marketing no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. **Organizações & Sociedade**, v.13, n. 36, p. 185-202, 2006.
- MILLER, D. A framework for integrated risk management in international business. **Journal of International Business Studies**, v. 23, n. 2, p. 311-333, 1992.
- MILLER, D. Revisited: a reflection on EO research and some suggestions for the future. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 873-894, 2011.
- MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v. 29, n. 7, p. 770-791, 1983.

- MOMM, F. R. S. Rota de inovação contribui para o índice de sucesso das empresas. **Rota de Inovação**, v. 1, n. 1, p. 4-5, 2014.
- MORIANO, J. A.; PALACÍ, F. J. MORALES, J. F. Adaptación y validación en España de la escala de autoeficacia emprendedora. **Revista de Psicología Social**, 21(1), 51-64, 2006.
- MORIANO, J. A.; TOPA, G.; MOLERO, F.; ENTENZA, A. M.; LÉVIY-MANGIN, J. Autoeficacia para el liderazgo emprendedora. Adaptación y validación de la escala CESE en España. **Anales de Psicología**, v. 28, n. 1, p. 171-179, 2012.
- NASCIMENTO, S. do; LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A. Características empreendedoras e desempenho organizacional: uma análise com gestores de empresas incubadas. **In: IX EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Passo Fundo/RS**, 2016.
- NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design a literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 12, p. 1228-1263, 2005.
- OLIVEIRA, J. M.; BEUREN, I. M. O tratamento contábil do capital intelectual em empresas com valor de mercado superior ao valor contábil. **Revista Contabilidade & Finanças – USP**, v. 32, p. 81-98, 2003.
- OLIVEIRA, M. C. F. de; SCHERER, F. L.; CARPES, A. de M.; HAHN, I. S.; PIVETTA, N. P. A influência da capacidade de inovação sobre o desempenho internacional: um estudo com empresas de base tecnológica. **E&G Economia e Gestão, Belo Horizonte**, v. 16, n. 44, p. 192-212, 2016.
- PADRÃO, L. C.; ANDREASSI, T. O desempenho de startups de base tecnológica: um estudo comparativo em regiões geográficas brasileiras. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 7, n.2, p. 66-79, 2013.
- PELHAM, A. M.; WILSON, D. T. A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 24, n. 1, p. 27-43, 1996.
- PEREZ, M. M.; FAMÁ, R. Ativos intangíveis e o desempenho empresarial. **Revista Contabilidade e Finanças**, v. 17, n. 40, p. 7-24, 2006.
- RAHMAN, S. The role of intellectual capital in determining differences between stock market and financial performance. **International Research Journal of Finance and Economics**, v. 89, n. 1, p. 46-77, 2012.
- RAUCH, A.; WIKLUND, J.; LUMPKIN, G. T.; FRESE, M. Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 33, n. 3, p. 761-781, 2009.
- ROBINSON, P. B.; STIMPSON, D. V.; HUEFNER, J. C.; HUNT, H. K. An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. **Entrepreneurship: theory & practice**, v. 15, n. 4, p. 13-32, 1991.
- RUNYAN, R.; DROGE, C.; SWINNEY, J. Entrepreneurial orientation versus small business orientation: What are their relationships to firm performance? **Journal of Small Business Management**, v. 46, n. 4, p. 567-588, 2008.
- SALANOVA, M.; GRAU, R.; LORENS, S. SCHAUFELI, W. B. Exposición a las tecnologías de la información, burnout y engagement: el rol modulador de la autoeficacia profesional. **Psicología Social Aplicada**, v. 11, n. 1, p. 69-89, 2001.
- SANTOS, A. C. M. Z.; ALVES, M. S. P. C. 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, São Paulo, SP, Brasil**, 33, 2009.
- SANTOS, A. C. M. Z dos; ALVES, M. S. P. da C.; BITENCOURT, C. C. Dimensões da orientação empreendedora e o impacto no desempenho de empresas incubadas. **Base – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. v.12, n. 3, p. 242-255, p. 2015.
- SCHUMPETE, J. A. Teorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Leipzig, Verlag Von Duncker & Humblot. 1911.



SENA, T. S. PETRI, S. M. A relevância do cliente para um escritório de contabilidade: uma abordagem à compreensão do capital intelectual. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 10, n. 28, p. 41-57, 2011.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Pesquisa geral no site**. Disponível em: [www.sebrae.com.br/](http://www.sebrae.com.br/). Acesso em: 05 jun. 2017.

SULLIVAN, P. H. Profiting from intellectual capital. **Journal of Knowledge Management**, v. 3, n. 2, p. 132-142, 1999.

TREZ, G.; MATOS, C. A. DE. A influência da ordem das questões nos resultados de pesquisas *surveys*. In: XXX Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Salvador: **Anais...** ENANPAD, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

UNGER, J. M.; RAUCH, A.; FRESE, M.; ROSENBUSCH, N. Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 3, p. 341-358, 2011.

VENKATRAMAN, N. Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality and measurement. **Management Science**, v. 35, n. 8, p. 942-962, 1989.

VOSS, Z. G.; VOSS, G. B.; MOORMAN, C. An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial orientation and stakeholder support. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 9/10, p. 1132-1150, 2005.

WALES, W. J.; GUPTA, V. K.; MOUSA, F. T. Empirical research on entrepreneurial orientation: an assessment and suggestions for future research. **International Small Business Journal**, v. 31, n. 4, p. 357- 383, 2011.

WIKLUND, J. SHEPHERD, D. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. **Journal of Business Venturing**, v. 20, n. 1, p. 71-91, 2005.

ZAHRA, S. A. A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour: a critique and extension. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 16, n. 4, p. 5-21, 1993.

ZHAO, H.; SEIBERT, S.; HILLS, G. The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 6, p. 1265-1272, 2005.