

Orientação empreendedora e desempenho organizacional: uma síntese integrativa sobre inovação, aprendizagem e contexto

Entrepreneurial orientation and organizational performance: an integrative synthesis on innovation, learning, and context

Gleiner Vinicius Vieira Costa

Universidade Estácio de Sá

gleiner@uol.com.br

Jessé Lugon Lima

Centro Universitário Augusto Motta

jesselugon@gmail.com

Bruno Santos Cezario

Jala University

brunoscezario@souunisuam.com.br

Maria Geralda de Miranda

Universidade Iguazu

mgeraldamiranda@gmail.com

RESUMO

A orientação empreendedora (OE) é um dos construtos mais investigados na explicação do desempenho organizacional, embora os mecanismos que sustentam essa relação permaneçam dispersos na literatura. Este estudo analisa criticamente essa produção e sintetiza como a OE se transforma em desempenho, com atenção às pequenas empresas. Foi realizada uma análise integrativa da literatura, organizada em quatro movimentos: delimitação conceitual da OE; exame de sua relação com o desempenho; identificação dos mecanismos organizacionais envolvidos; e análise das condições contextuais e das capacidades gerenciais. A síntese indica uma associação positiva entre OE e desempenho, parcialmente mediada pela orientação para aprendizagem e pela inovatividade. Mostra também que a capacidade absorptiva contribui para explicar a conversão de conhecimento externo em ação empreendedora, enquanto a inovação, isoladamente, não assegura vantagem competitiva sustentável. Capacidades gerenciais e condições contextuais influenciam essa transformação. A principal contribuição é deslocar o foco da associação entre OE e desempenho para a compreensão de como e sob quais condições ela ocorre.

Palavras-chave: Capacidade Absortiva. Pequenas Empresas. Capacidades Organizacionais. Vantagem Competitiva. Empreendedorismo.

ABSTRACT

Entrepreneurial Orientation (EO) is one of the most widely studied constructs for explaining organizational performance, although the mechanisms underlying this relationship remain dispersed across the literature. This study critically examines this body of research and

* Recebido em 29 de junho de 2025, aprovado em 31 de agosto de 2025, publicado em 31 de outubro de 2025.

synthesizes how EO translates into performance, with particular attention to small firms. An integrative literature review was conducted, structured around four analytical dimensions: the conceptual delimitation of EO; examination of its relationship with performance; identification of the organizational mechanisms involved; and analysis of contextual conditions and managerial capabilities. The synthesis indicates a positive association between EO and performance, partially mediated by learning orientation and innovativeness. It also shows that absorptive capacity helps explain how external knowledge is converted into entrepreneurial action, whereas innovation alone does not ensure sustainable competitive advantage. Managerial capabilities and contextual conditions influence this transformation. The main contribution is to shift the focus from the association between EO and performance toward understanding how and under what conditions this transformation occurs.

Keywords: Absorptive Capacity. Small Firms. Organizational Capabilities. Competitive Advantage. Entrepreneurship.

1. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo constitui um fenômeno organizacional cuja compreensão ultrapassa a figura do indivíduo empreendedor e alcança os processos pelos quais as organizações identificam oportunidades, mobilizam recursos, desenvolvem respostas estratégicas e promovem mudanças. Miller (1983) foi decisivo para essa mudança de perspectiva ao investigar o empreendedorismo em diferentes tipos de organizações e relacioná-lo simultaneamente a variáveis ambientais, estruturais e estratégicas.

É nesse contexto que se consolida o conceito de orientação empreendedora (OE), utilizado para caracterizar a postura estratégica por meio da qual uma organização se envolve em comportamentos associados ao empreendedorismo. Miller (1983) caracterizou a organização empreendedora pela combinação entre inovatividade, proatividade e assunção de riscos; Lumpkin e Dess (1996) ampliaram essa formulação ao incorporar autonomia e agressividade competitiva e ao defender uma leitura multidimensional do construto, na qual suas dimensões podem se manifestar em diferentes combinações e graus. Essa evolução conceitual impede que a OE seja reduzida a uma disposição genérica para empreender: trata-se de uma orientação estratégica expressa por comportamentos organizacionais específicos.

A relevância da OE para o desempenho, contudo, não decorre da presença isolada dessas dimensões: a literatura sugere que sua manifestação depende da articulação entre estratégia, estrutura, recursos e ambiente. Covin e Slevin (1989) mostraram que o desempenho de pequenas empresas industriais respondia de maneira distinta a essa combinação conforme o ambiente fosse hostil ou benigno, o que indica que a relação entre comportamento

empreendedor e desempenho não pode ser dissociada das condições em que a organização opera.

Essa constatação encontra eco em pequenas empresas brasileiras. Cassol et al. (2020) identificaram relação positiva entre orientação empreendedora e desempenho em empresas de pequeno porte, mas não encontraram evidências de que a percepção do ambiente organizacional moderasse essa relação, resultado que evidencia que a influência do contexto não deve ser presumida como universal.

A associação entre OE e desempenho encontra respaldo mais amplo na evidência meta-analítica. Soares e Perin (2020) atualizaram e sintetizaram essa literatura, examinando também possíveis mecanismos mediadores e características metodológicas capazes de alterar a força da relação. Entre os resultados, destacam-se evidências de mediação parcial pela orientação para aprendizagem e pela inovatividade, além de diferenças associadas à forma de mensuração do desempenho.

Esse resultado desloca a discussão para uma questão mais complexa: se a OE está positivamente associada ao desempenho, como essa associação se materializa dentro das organizações? A resposta não parece residir apenas na adoção de uma postura estratégica empreendedora, mas nos processos organizacionais que permitem convertê-la em aprendizagem, conhecimento, inovação e capacidade de execução.

A literatura reunida neste estudo permite observar diferentes elementos desse processo. Andrade et al. (2020) investigaram empiricamente a relação entre capacidade absorativa e orientação empreendedora, ampliando a compreensão da OE para além da simples postura estratégica ao evidenciar que a capacidade da organização de transformar informação em conhecimento depende de processos de aprendizagem e absorção. Joanella e Laimer (2023) discutem teoricamente essa articulação, atribuindo à capacidade absorativa papel relevante na relação entre compartilhamento de conhecimento, inovação e desempenho.

A inovação, por sua vez, não deve ser compreendida como consequência imediata da OE, tampouco como sinônimo do comportamento empreendedor: ela representa um dos mecanismos pelos quais uma postura empreendedora se converte em mudanças concretas nos produtos, processos, serviços ou modelos de negócio. Alves, Aires e Salgado (2023) investigaram, nesse sentido, o potencial de geração de vantagem competitiva de ações

desenvolvidas no âmbito do Programa Agentes Locais de Inovação em micro e pequenas empresas.

A capacidade de inovar, entretanto, não garante por si só a realização dos resultados esperados: a transformação de iniciativas empreendedoras em resultados organizacionais exige recursos, processos de gestão e capacidade de implementação. Jimenez Franco, Santos e Costa (2024) examinam essa exigência ao analisarem capacidades de inovação e controles gerenciais em micro e pequenas empresas do sul do Brasil, enquanto Moraes et al. (2024), ao investigarem o papel dos gerentes na articulação de capacidades dinâmicas, aproximam a discussão de elementos como tomada de decisão, planejamento, identificação de oportunidades e reconfiguração de recursos.

A literatura, portanto, não autoriza a interpretação de que a OE produz automaticamente maior desempenho: o que se observa é uma rede de relações na qual a orientação empreendedora pode estar associada à aprendizagem, à inovação e ao desenvolvimento de capacidades, enquanto o contexto organizacional favorece ou restringe a conversão dessas orientações em resultados. Essa leitura é particularmente pertinente para pequenas empresas, nas quais restrições de recursos e estruturas mais simples podem alterar a maneira como estratégias empreendedoras são formuladas e executadas. Ainda assim, os elementos que explicam essa associação encontram-se distribuídos entre diferentes vertentes da literatura, nem sempre articulados em uma interpretação integrada: a revisão sistemática de Dias et al. (2023) sobre desempenho organizacional em pequenas empresas, por exemplo, reúne OE, inovação e aprendizagem entre os construtos mobilizados para explicar o desempenho nesse campo, sem necessariamente integrá-los em um modelo comum.

Diante desse cenário, este estudo tem como objetivo analisar criticamente a literatura sobre orientação empreendedora e desempenho organizacional, sintetizando os mecanismos relacionados à aprendizagem, à capacidade absorativa, à inovação e às capacidades organizacionais, bem como o papel das condições contextuais, com atenção particular às pequenas empresas. A contribuição pretendida é de natureza integrativa e conceitual: em vez de reiterar a associação já amplamente discutida entre OE e desempenho, busca-se organizar as evidências disponíveis em torno de uma interpretação na qual a orientação empreendedora é compreendida como parte de um sistema organizacional mais amplo, sem assumir que as relações entre seus elementos sejam lineares, universais ou necessariamente causais.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo caracteriza-se como uma análise integrativa da literatura sobre orientação empreendedora (OE) e desempenho organizacional, com ênfase nas relações entre OE, aprendizagem, capacidade absorviva, inovação, capacidades organizacionais e contexto. A opção por uma abordagem integrativa decorre da natureza do problema investigado: embora a relação entre OE e desempenho já tenha sido amplamente examinada, seus mecanismos explicativos permanecem distribuídos entre diferentes correntes e estudos empíricos.

A análise foi organizada a partir de um conjunto de referências clássicas e contemporâneas selecionadas por sua relevância conceitual e empírica para o problema de pesquisa. No núcleo conceitual, foram considerados os trabalhos de Miller (1983), Covin e Slevin (1989) e Lumpkin e Dess (1996), responsáveis por estabelecer e desenvolver a discussão sobre orientação empreendedora. Para a análise da relação entre OE e desempenho, foi dada atenção especial à meta-análise de Soares e Perin (2020), complementada por estudos empíricos em pequenas empresas brasileiras.

Em seguida, foram incorporados estudos que permitem compreender mecanismos e condições associados à transformação da orientação empreendedora em resultados organizacionais, entre eles Andrade et al. (2020), Dias et al. (2023), Joanella e Laimer (2023), Alves, Aires e Salgado (2023), Jimenez Franco, Santos e Costa (2024) e Moraes et al. (2024).

A análise não se limitou a identificar relações positivas entre os construtos. Buscou-se, sobretudo, verificar qual é a natureza da evidência oferecida por cada estudo, quais relações são efetivamente sustentadas pelos resultados apresentados e quais inferências ultrapassariam o alcance dos respectivos desenhos metodológicos. Essa distinção é necessária porque a literatura examinada reúne estudos teóricos, levantamentos, modelagens de equações estruturais, estudos de caso e uma meta-análise, o que torna metodologicamente inadequado atribuir a todos o mesmo grau de evidência.

A síntese foi estruturada em quatro movimentos analíticos: (i) delimitação conceitual da orientação empreendedora; (ii) análise da relação entre OE e desempenho organizacional; (iii) identificação dos mecanismos organizacionais associados a essa relação, especialmente aprendizagem, capacidade absorviva e inovação; e (iv) análise das condições contextuais e das capacidades de gestão que podem favorecer ou restringir a conversão da orientação empreendedora em resultados.

Essa estratégia desloca a discussão de uma perspectiva estritamente associativa, centrada na pergunta sobre se empresas orientadas ao empreendedorismo apresentam melhor desempenho, para uma perspectiva explicativa, orientada pela questão de como e sob quais condições a orientação empreendedora pode contribuir para a produção de resultados organizacionais.

O estudo não pretende testar empiricamente um modelo causal. O esquema conceitual resultante da análise constitui uma síntese interpretativa da literatura e deve ser compreendido como proposição para organização do conhecimento acumulado, não como comprovação de relações causais entre os construtos.

3. FUNDAMENTOS CONCEITUAIS DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

A orientação empreendedora constitui um dos principais construtos utilizados para compreender como o empreendedorismo se manifesta no nível organizacional. Sua importância decorre, em grande medida, da mudança de unidade de análise promovida pela literatura: em vez de tratar o empreendedorismo exclusivamente como atributo de indivíduos, a OE permite investigá-lo como uma orientação estratégica incorporada às práticas e aos processos da organização.

Essa mudança encontra referência fundacional em Miller (1983). Ao investigar os correlatos do empreendedorismo em diferentes tipos de empresas, o autor deslocou a análise de uma concepção centrada no indivíduo para uma abordagem que considera simultaneamente características do ambiente, da estrutura e da estratégia, demonstrando que o comportamento empreendedor não ocorre de maneira uniforme entre organizações.

Miller (1983) caracterizou a organização empreendedora pela combinação de três dimensões: inovatividade, proatividade e assunção de riscos. Covin e Slevin (1989) desenvolveram posteriormente essa concepção, consolidando uma tradição de pesquisa que passou a utilizar essas dimensões para representar a postura estratégica empreendedora e a relacioná-la às características do ambiente e ao desempenho alcançado.

Lumpkin e Dess (1996) ampliaram essa discussão ao propor que a orientação empreendedora poderia incorporar também autonomia e agressividade competitiva. Mais relevante do que o aumento no número de dimensões foi a contribuição dos autores para compreender a OE como um construto multidimensional, cujas dimensões não precisam

apresentar o mesmo nível de manifestação em todas as organizações, podendo assumir configurações distintas conforme o contexto.

Essa concepção multidimensional tem implicações para a pesquisa: se a orientação empreendedora não é necessariamente homogênea, a análise de seus efeitos sobre o desempenho não deve pressupor que todas as suas dimensões atuem com a mesma intensidade ou pelos mesmos mecanismos. Uma organização pode apresentar elevada proatividade sem demonstrar o mesmo grau de autonomia ou agressividade competitiva, de modo que a relação entre OE e resultados depende também da combinação específica desses comportamentos.

3.1 As dimensões da orientação empreendedora

A inovatividade refere-se à tendência da organização de apoiar novas ideias, experimentações e processos criativos capazes de gerar novos produtos, serviços ou processos. Trata-se de uma dimensão que estabelece conexão direta entre orientação empreendedora e mudança organizacional; não deve, contudo, ser confundida com a inovação propriamente dita, já que a primeira representa uma predisposição organizacional e a segunda corresponde à efetivação de mudanças ou soluções.

A assunção de riscos expressa a disposição da organização para comprometer recursos em decisões cujos resultados são incertos. Não implica necessariamente comportamento imprudente: refere-se à disposição para atuar quando informações completas sobre resultados futuros não estão disponíveis, condição inerente à busca de oportunidades ainda não consolidadas.

A proatividade está associada à capacidade de antecipar movimentos do ambiente e agir antes que as mudanças se consolidem. Em vez de responder apenas às condições já estabelecidas pelo mercado, a organização proativa procura identificar oportunidades e introduzir produtos, tecnologias ou soluções antes de seus concorrentes, associando-se à liderança na introdução de novidades e à disposição gerencial para atuar de forma antecipatória.

A autonomia, incorporada à discussão por Lumpkin e Dess (1996), relaciona-se à liberdade de indivíduos e equipes para desenvolver e implementar iniciativas. Essa dimensão evidencia que uma organização pode ter orientação estratégica favorável ao empreendedorismo e, ainda assim, restringir sua concretização por estruturas centralizadas ou processos decisórios que dificultem a iniciativa individual.

A agressividade competitiva refere-se à disposição para responder vigorosamente às ações e ameaças dos concorrentes, preservando ou ampliando a posição competitiva da organização. Embora compartilhe elementos com a proatividade, as duas dimensões não são equivalentes: a proatividade enfatiza a antecipação diante de oportunidades, enquanto a agressividade competitiva enfatiza a resposta a pressões competitivas.

A distinção entre essas dimensões evita uma leitura simplificada da OE, que não corresponde a uma única prática administrativa nem a uma política organizacional específica, mas a uma configuração de comportamentos estratégicos que pode se manifestar de diferentes maneiras e intensidades.

3.2 Orientação empreendedora como postura estratégica

A evolução do conceito também explica por que a OE não deve ser interpretada como sinônimo de empreendedorismo individual. Miller (1983) demonstrou que diferentes configurações organizacionais produzem diferentes manifestações do empreendedorismo, enquanto Covin e Slevin (1989) evidenciaram que a relação entre postura estratégica, estrutura e desempenho varia conforme as características do ambiente.

No estudo de Covin e Slevin (1989), dados relativos à hostilidade ambiental, estrutura organizacional, postura estratégica, práticas competitivas e desempenho financeiro foram coletados em 161 pequenas empresas industriais. Em ambientes hostis, o desempenho esteve positivamente relacionado a estruturas mais orgânicas, postura estratégica empreendedora e determinados comportamentos competitivos; em ambientes benignos, estruturas mais mecanicistas e posturas estratégicas mais conservadoras apresentaram maior associação com o desempenho.

Esse resultado é relevante por duas razões: demonstra que a OE deve ser compreendida como fenômeno inserido em um sistema organizacional mais amplo e impede a interpretação normativa segundo a qual mais empreendedorismo produziria necessariamente mais desempenho em qualquer circunstância. A utilidade de uma postura empreendedora depende da compatibilidade entre comportamento estratégico, estrutura organizacional e condições ambientais.

Essa perspectiva permanece relevante quando a unidade de análise é a pequena empresa. Organizações desse porte apresentam, com frequência, maior proximidade entre propriedade, gestão e operação, o que conecta decisões estratégicas, aprendizagem e ações competitivas às

práticas de seus dirigentes, sem eliminar a dimensão propriamente organizacional da OE: ao contrário, torna mais relevante compreender como decisões individuais são incorporadas a rotinas e estruturas.

3.3 A heterogeneidade da orientação empreendedora

A literatura posterior reforça a necessidade de tratar a OE como um construto cuja configuração varia entre organizações. Lazzarotti et al. (2015), ao analisarem empresas graduadas de incubadoras brasileiras por meio de modelagem de equações estruturais, encontraram evidências relevantes sobre a estrutura do construto, mostrando que suas dimensões nem sempre apresentam o mesmo comportamento estatístico ou a mesma contribuição para os resultados organizacionais.

Essa heterogeneidade estabelece uma ponte com a discussão meta-analítica de Soares e Perin (2020): se diferentes formas de operacionalizar a OE produzem resultados distintos, a relação entre orientação empreendedora e desempenho deve ser examinada não apenas quanto à existência de associação, mas também quanto à maneira como ambos os construtos são definidos e mensurados.

Para os fins deste estudo, a orientação empreendedora pode ser compreendida como uma orientação estratégica multidimensional que expressa a disposição e a capacidade da organização para inovar, agir proativamente, assumir riscos e, conforme a abordagem adotada, promover autonomia e responder de forma agressiva às pressões competitivas. Essa definição preserva a tradição iniciada por Miller (1983), incorpora a ampliação proposta por Lumpkin e Dess (1996) e permite compreender a OE como fenômeno organizacional condicionado por estruturas, capacidades e contexto.

Essa definição estabelece também o ponto de partida para a questão central deste artigo: se a orientação empreendedora representa uma postura estratégica, por quais mecanismos ela pode ser convertida em desempenho organizacional? A resposta exige ultrapassar a descrição de suas dimensões e examinar os processos intermediários que conectam comportamento estratégico e resultados.

4. ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A relação entre orientação empreendedora e desempenho organizacional constitui uma das questões mais investigadas no campo. A hipótese subjacente é intuitivamente plausível:

organizações capazes de identificar oportunidades, antecipar mudanças, experimentar novas soluções e assumir riscos calculados poderiam apresentar maior capacidade de adaptação e, conseqüentemente, melhores resultados. A literatura, contudo, recomenda cautela: o desempenho não constitui consequência automática da adoção de uma postura empreendedora, e a magnitude da associação depende tanto dos mecanismos organizacionais envolvidos quanto da forma como o desempenho é mensurado.

A evidência mais abrangente considerada neste estudo é fornecida por Soares e Perin (2020), cuja meta-análise reuniu 80 amostras independentes provenientes de 78 estudos, totalizando 19.514 observações. O resultado central foi a identificação de uma associação positiva entre OE e desempenho, oferecendo suporte empírico acumulado à proposição de que organizações com maior orientação empreendedora tendem a apresentar melhores resultados.

A contribuição da meta-análise não se limita à confirmação dessa relação positiva: reside também na demonstração de que a associação entre OE e desempenho envolve diferentes condições e mecanismos. Soares e Perin (2020) encontraram evidências de que a orientação para aprendizagem e a inovatividade exercem papel mediador parcial nessa relação.

Esse achado altera a interpretação da relação. Se a OE estivesse associada ao desempenho de maneira independente de processos intermediários, seria possível tratá-la como determinante estratégico relativamente autônomo. A evidência de mediação parcial sugere, ao invés disso, que parte de sua associação com o desempenho ocorre por meio de processos organizacionais que transformam uma postura empreendedora em aprendizagem e inovação: a organização empreendedora precisa não apenas agir, mas também aprender com suas experiências e adaptar suas respostas, enquanto a inovatividade estabelece uma ponte entre a disposição para explorar novas possibilidades e a geração de mudanças concretas.

Essa interpretação é consistente com evidências em pequenas empresas brasileiras. Cassol et al. (2020) identificaram relação positiva entre orientação empreendedora e desempenho em empresas de pequeno porte, mas não encontraram evidências de que a percepção do ambiente organizacional moderasse essa relação, o que estabelece uma distinção entre relevância teórica do contexto e evidência empírica de moderação. A literatura clássica, sobretudo Miller (1983) e Covin e Slevin (1989), demonstra que ambiente, estrutura e estratégia estão relacionados à manifestação e aos resultados do comportamento empreendedor, mas isso não significa que toda característica ambiental modifique necessariamente essa relação em todos os contextos.

A meta-análise de Soares e Perin (2020) reforça essa cautela. Hipóteses de moderação relacionadas ao setor (manufatura versus serviços), à região cultural (países ocidentais versus asiáticos) e ao tipo de medida de desempenho (subjetiva versus objetiva) não receberam suporte, assim como não foi encontrada evidência de que a força da associação dependesse da escala utilizada para operacionalizar a OE. Os autores identificaram, em contrapartida, diferenças relacionadas à mensuração do desempenho: a relação entre OE e desempenho foi mais forte quando o desempenho era mensurado por múltiplos itens e quando as medidas estavam associadas a receita, em comparação com medidas baseadas em custos.

Esse resultado tem implicação metodológica e teórica. Metodologicamente, mostra que a operacionalização do desempenho pode influenciar a magnitude das relações observadas; teoricamente, indica que "desempenho organizacional" não deve ser tratado como variável homogênea, já que crescimento, rentabilidade, desempenho financeiro, percepção gerencial e resultados associados a receitas ou custos respondem de maneira distinta à orientação empreendedora.

A evidência disponível permite sustentar que existe uma relação positiva entre OE e desempenho, mas não permite reduzi-la a uma proposição causal simples: a formulação mais adequada é que a orientação empreendedora está positivamente associada ao desempenho organizacional e que essa associação pode ser parcialmente explicada por processos relacionados à aprendizagem e à inovatividade. Essa distinção entre associação e causalidade é especialmente importante porque parte da literatura utiliza desenhos transversais e modelos correlacionais; mesmo quando uma modelagem de equações estruturais identifica relações estatisticamente significativas, o desenho da pesquisa não permite, por si só, estabelecer causalidade temporal.

4.1 A relação entre orientação empreendedora e desempenho em pequenas empresas

A discussão assume relevância adicional nas pequenas empresas. Essas organizações possuem características que podem favorecer a manifestação da orientação empreendedora, como maior proximidade entre gestores e operações, menor número de níveis hierárquicos e maior centralidade das decisões de proprietários ou gestores; enfrentam, por outro lado, restrições de recursos financeiros, humanos, tecnológicos e informacionais que podem limitar sua capacidade de transformar orientação estratégica em resultados.

Nesse ambiente, a OE pode representar importante fonte de capacidade adaptativa, mas sua efetividade depende de condições organizacionais que permitam converter intenção estratégica em ação. Uma pequena empresa pode identificar uma oportunidade e apresentar elevada proatividade sem possuir recursos suficientes para desenvolver e implementar a solução, ou demonstrar elevada inovatividade sem mecanismos de aprendizagem e absorção de conhecimento capazes de sustentar a inovação.

A literatura analisada indica, assim, que o desempenho deve ser compreendido como resultado da interação entre orientação estratégica e capacidade organizacional: a OE fornece disposição para agir de determinada maneira, capacidades organizacionais contribuem para converter essa disposição em práticas, e processos de aprendizagem e inovação podem mediar parte da transformação dessas práticas em resultados.

Essa interpretação amplia o foco da análise: se a relação entre OE e desempenho é parcialmente mediada pela aprendizagem e pela inovatividade, é necessário compreender quais processos permitem à organização adquirir, assimilar, transformar e utilizar conhecimento, e como esses processos se articulam à inovação. É nessa fronteira que a capacidade absorptiva ganha relevância, permitindo investigar como uma organização transforma informação e conhecimento disponíveis em capacidade efetiva de ação empreendedora e inovadora.

5. CAPACIDADE ABSORTIVA, APRENDIZAGEM E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

A incorporação da capacidade absorptiva à discussão sobre orientação empreendedora permite avançar de uma explicação baseada exclusivamente na postura estratégica para uma abordagem centrada nos processos pelos quais a organização reconhece, assimila, transforma e utiliza conhecimento. Essa aproximação é relevante porque a ação empreendedora pressupõe lidar com informação incompleta e responder a mudanças, enquanto a capacidade de transformar informações externas em conhecimento organizacional amplia as possibilidades de aprendizagem e ação.

A relação entre orientação empreendedora e aprendizagem já encontra suporte na meta-análise de Soares e Perin (2020), que identificou a orientação para aprendizagem como mediadora parcial da relação entre OE e desempenho. Esse resultado sugere que parte da contribuição da orientação empreendedora para os resultados organizacionais ocorre por meio da criação de condições favoráveis à aprendizagem organizacional: a aprendizagem não é

apenas consequência periférica da OE, mas possível mecanismo pelo qual comportamentos empreendedores se convertem em resultados.

A capacidade absorativa acrescenta uma dimensão específica a esse argumento. Enquanto a orientação para aprendizagem enfatiza a disposição organizacional para aprender, a capacidade absorativa refere-se à capacidade de trabalhar com conhecimento, isto é, de compreender como informações e conhecimentos externos podem ser incorporados e utilizados pela organização: estar disposto a aprender não significa, necessariamente, possuir capacidade para transformar conhecimento em ação.

Andrade et al. (2020) contribuem diretamente para essa discussão ao investigar empiricamente a relação entre capacidade absorativa e orientação empreendedora, aproximando dois construtos que, embora tratados com frequência em correntes distintas, mantêm conexão lógica relevante: a organização orientada ao empreendedorismo precisa interpretar informações, reconhecer possibilidades de ação e transformar conhecimento em iniciativas, ao passo que a capacidade de absorver conhecimento amplia o repertório de informações e competências disponível para a ação empreendedora.

Essa aproximação permite interpretar o conhecimento como recurso dinâmico para a orientação empreendedora. A organização não empreende em um vazio informacional: a identificação de oportunidades, a avaliação de alternativas, a experimentação e a tomada de decisões dependem da capacidade de interpretar sinais provenientes do ambiente e combiná-los com conhecimentos e recursos já existentes.

É necessário, contudo, evitar uma interpretação causal excessivamente simples. O fato de Andrade et al. (2020) investigarem a relação entre capacidade absorativa e OE não autoriza estabelecer uma única direção causal universal entre os construtos: a relação pode ser compreendida como potencialmente recursiva, já que organizações com maior capacidade de absorção podem ampliar sua capacidade empreendedora, enquanto uma orientação empreendedora mais intensa pode estimular a busca, a aquisição e a utilização de novos conhecimentos.

Essa possibilidade de retroalimentação é coerente com uma compreensão processual da organização: uma postura empreendedora pode estimular a busca por informações e oportunidades; a aquisição e a assimilação de conhecimento podem ampliar a capacidade de identificar e explorar essas oportunidades; a experimentação pode gerar novos conhecimentos;

e os resultados dessas experiências podem retroalimentar processos de aprendizagem. Nesse sentido, a capacidade absorptiva não deve ser inserida no modelo apenas como mais uma variável intermediária, mas como elemento que ajuda a explicar como recursos informacionais e conhecimento são convertidos em capacidade organizacional para agir.

A literatura recente sobre pequenas empresas reforça essa perspectiva. Dias et al. (2023), ao sistematizarem estudos sobre desempenho organizacional nesse contexto, identificam a presença de orientação empreendedora, inovação e aprendizagem entre os elementos utilizados para explicar o desempenho de pequenas empresas, o que indica que o desempenho não deve ser reduzido a uma consequência direta da postura empreendedora, mas analisado em conjunto com os processos de aprendizagem e inovação que sustentam a ação organizacional.

Joanella e Laimer (2023) aprofundam essa discussão ao examinar teoricamente a relação entre compartilhamento de conhecimento, inovação e desempenho, atribuindo à capacidade absorptiva papel relevante nessa articulação. Como se trata de ensaio teórico, suas proposições não devem ser apresentadas como evidência empírica de causalidade; sua contribuição reside na construção de uma explicação conceitual para a maneira pela qual o conhecimento compartilhado pode favorecer processos inovadores e, posteriormente, resultados organizacionais.

A convergência entre esses estudos permite formular uma interpretação integrativa: a orientação empreendedora estabelece disposição estratégica para explorar oportunidades, experimentar, assumir riscos e antecipar mudanças; a aprendizagem proporciona mecanismos para interpretar experiências e informações; a capacidade absorptiva permite trabalhar com conhecimentos relevantes; e a inovação constitui possível forma de transformar esses elementos em mudanças organizacionais. Essa sequência não deve, contudo, ser compreendida como cadeia causal rígida e linear: na realidade organizacional, esses processos podem ocorrer simultaneamente e estabelecer relações de retroalimentação, de modo que a orientação empreendedora tanto estimula a busca e a mobilização de conhecimentos quanto é, por sua vez, realimentada pelos resultados e experiências acumuladas pela organização.

Essa perspectiva processual é particularmente pertinente às pequenas empresas, nas quais os limites entre formulação estratégica, aprendizagem, decisão e execução costumam ser menos formalizados, fazendo com que conhecimento e experiência circulem de maneira diretamente associada às decisões dos gestores.

A principal contribuição da literatura sobre capacidade absorptiva para o debate sobre OE não consiste, portanto, em acrescentar uma variável ao modelo, mas em qualificar a explicação sobre o mecanismo pelo qual a organização transforma conhecimento em possibilidade de ação empreendedora e inovadora.

6. ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA, INOVAÇÃO E VANTAGEM COMPETITIVA

A inovação constitui outra dimensão central para compreender como a orientação empreendedora pode produzir efeitos organizacionais. É necessário, contudo, distinguir inovatividade, enquanto dimensão da OE, de inovação, enquanto resultado ou processo organizacional concretamente realizado: uma organização pode apresentar elevada disposição para inovar sem necessariamente produzir inovações bem-sucedidas, já que a orientação para novas ideias cria condições favoráveis, mas a concretização da inovação depende de conhecimento, recursos, capacidades de implementação e adequação às necessidades do ambiente.

A relação entre OE e inovação aparece na própria constituição do construto: a inovatividade integra a formulação clássica da orientação empreendedora e expressa a disposição da organização para apoiar novas ideias e experimentações. Soares e Perin (2020), ao encontrarem evidências de mediação parcial da inovatividade na relação entre OE e desempenho, respaldam a interpretação da inovação como um dos caminhos pelos quais a orientação empreendedora pode se associar a resultados. Isso não implica, contudo, que toda inovação produza automaticamente melhor desempenho: a inovação envolve incerteza e exige recursos, e seus resultados dependem de fatores como adequação ao mercado, capacidade de implementação, velocidade de execução e resposta dos concorrentes.

A literatura sobre pequenas empresas oferece evidências que ajudam a compreender essa questão. Alves, Aires e Salgado (2023), ao analisarem ações de inovação desenvolvidas em micro e pequenas empresas por meio do modelo VRIO, identificaram diferentes potenciais competitivos entre as ações examinadas, incluindo situações em que as vantagens seriam apenas temporárias. Esse resultado impede que se estabeleça equivalência direta entre inovação e vantagem competitiva sustentável: uma inovação pode gerar diferenciação sem constituir recurso raro, pode ser valiosa mas facilmente imitável, ou produzir vantagem competitiva inicial que se dissipa à medida que os concorrentes desenvolvem respostas semelhantes.

A transformação da inovação em vantagem competitiva não decorre, portanto, exclusivamente da existência de uma nova solução, mas depende das características dos recursos e capacidades que sustentam sua criação, implementação e apropriação de valor. Essa constatação aproxima a discussão sobre orientação empreendedora da perspectiva das capacidades organizacionais: a OE pode estimular a busca de oportunidades e a experimentação, mas a obtenção de resultados superiores depende da capacidade da organização de mobilizar e combinar recursos e conhecimentos, de modo a transformar iniciativas inovadoras em soluções valorizadas pelo mercado e difíceis de replicar pelos concorrentes.

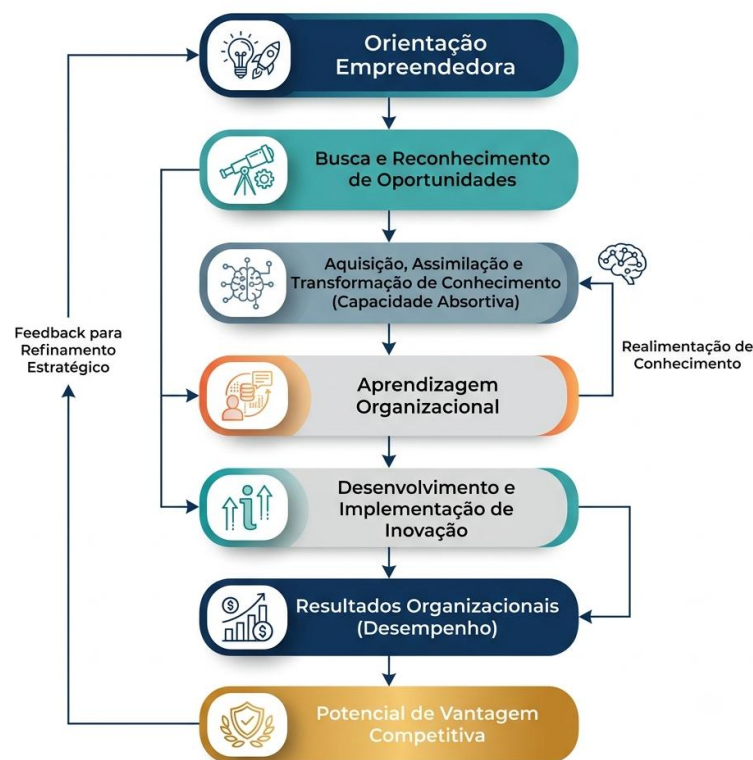
A relação entre inovação e desempenho deve, assim, ser compreendida como um processo articulado em diferentes níveis. No primeiro, situa-se a orientação organizacional, expressa pela disposição para explorar novas possibilidades, assumir riscos e responder proativamente às oportunidades identificadas. No segundo, encontra-se o processo de inovação propriamente dito, no qual conhecimentos, recursos e capacidades são combinados para desenvolver e implementar novas soluções. No terceiro, manifesta-se o resultado imediato desse processo, materializado em modificações nos produtos, serviços, processos ou modelos de negócio. No quarto, encontram-se os resultados organizacionais decorrentes dessas mudanças, que podem assumir a forma de crescimento, aumento de eficiência ou melhoria do posicionamento competitivo. Somente sob determinadas condições, contudo, essa trajetória resulta em vantagem competitiva sustentável, especialmente quando os recursos e capacidades envolvidos na geração e implementação da inovação dificultam a imitação ou a substituição pelos concorrentes.

Essa distinção evita um dos principais problemas conceituais de abordagens excessivamente lineares, que supõem que uma postura empreendedora conduz diretamente à inovação e que a inovação conduz necessariamente ao desempenho superior. A evidência disponível é mais complexa: os efeitos da orientação empreendedora e da inovação sobre os resultados organizacionais dependem das condições em que esses fenômenos se desenvolvem, dos recursos mobilizados, das capacidades existentes e da forma como a organização converte suas iniciativas em valor apropriável. A relação entre orientação empreendedora, inovação, desempenho e vantagem competitiva deve, portanto, ser concebida como processo contingente e interdependente, no qual a geração de resultados superiores não é consequência automática da inovação, mas emerge da interação entre orientação estratégica, processos organizacionais, recursos, capacidades e condições competitivas.

6.1 A inovação como mecanismo de transformação

A inovação pode ser entendida, nessa perspectiva, como um mecanismo de transformação: a orientação empreendedora modifica a disposição da organização diante de oportunidades e incertezas; a capacidade absorptiva amplia sua capacidade de trabalhar com conhecimento; a aprendizagem permite interpretar experiências; e a inovação converte esses elementos em mudanças concretas. Essa lógica pode ser representada conforme a figura 1:

Figura 1: Mecanismo integrativo de conversão da Orientação Empreendedora (OE) em Desempenho Organizacional e Vantagem Competitiva



Fonte: Os autores

O termo "potencial" é deliberado: não se afirma que o processo necessariamente produzirá vantagem competitiva, já que a literatura examinada não permite sustentar uma relação universal desse tipo. Essa cautela é particularmente necessária em pequenas empresas, nas quais limitações de recursos podem impedir que uma oportunidade identificada seja convertida em inovação efetivamente implementada.

7. CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS, GESTÃO E CONTEXTO

Se a orientação empreendedora constitui uma postura estratégica e a inovação representa um possível mecanismo de transformação dessa postura em resultados, permanece uma questão: quais condições permitem que essa transformação efetivamente ocorra? A resposta conduz ao domínio das capacidades organizacionais.

A literatura examinada indica que a relação entre estratégia e desempenho não depende apenas da intenção ou da postura adotada pela organização: é necessário possuir recursos, competências e processos capazes de sustentar a execução. Essa questão assume relevância especial nas pequenas empresas, nas quais limitações de recursos podem restringir a capacidade de experimentar, inovar e implementar mudanças.

Morais et al. (2024) oferecem contribuição relevante nesse sentido ao analisarem o papel dos gerentes na articulação de capacidades dinâmicas. O estudo evidencia a importância de atividades relacionadas à tomada de decisão, ao planejamento, à formulação estratégica, à identificação de oportunidades e ameaças, à reconfiguração de recursos e ao aperfeiçoamento de rotinas. Embora esse estudo não deva ser tomado como evidência direta de que a gestão gera orientação empreendedora, seus resultados ajudam a compreender uma questão complementar: a postura estratégica precisa ser operacionalizada por práticas gerenciais concretas.

Essa distinção permite estabelecer dois níveis analíticos complementares para compreender a atuação organizacional. O primeiro corresponde ao nível estratégico, no qual a organização direciona sua atuação a partir da identificação de oportunidades, da disposição para assumir riscos e da antecipação de mudanças no ambiente. Nesse nível, também se inserem a busca por inovação e a capacidade de responder competitivamente às transformações e às demandas do mercado. Essas dimensões refletem a orientação que direciona a organização diante de condições ambientais marcadas por incerteza e mudança.

O segundo nível refere-se à execução, relacionado à forma como a organização transforma essas orientações em ações e resultados. Nesse âmbito, destacam-se a mobilização de recursos, a coordenação de pessoas, a tomada de decisões e o estabelecimento de rotinas organizacionais. Também fazem parte desse processo o desenvolvimento de competências e a implementação de mudanças necessárias à consecução dos objetivos organizacionais. Quando as condições internas ou externas se modificam, a organização pode ainda reconfigurar seus recursos, ajustando sua estrutura e suas capacidades às novas demandas. Dessa forma, os dois níveis são interdependentes: enquanto o nível estratégico orienta a direção da organização, o

nível de execução envolve os processos e capacidades necessários para concretizar essa orientação.

A relação entre esses dois níveis é essencial para compreender o desempenho. Uma organização pode apresentar elevada orientação empreendedora e, ainda assim, não alcançar resultados superiores se não possuir capacidade suficiente para executar suas decisões; inversamente, pode possuir capacidades operacionais robustas, mas apresentar baixa disposição para explorar novas oportunidades. Orientação empreendedora e capacidade organizacional são, nesse sentido, conceitos complementares, mas não equivalentes.

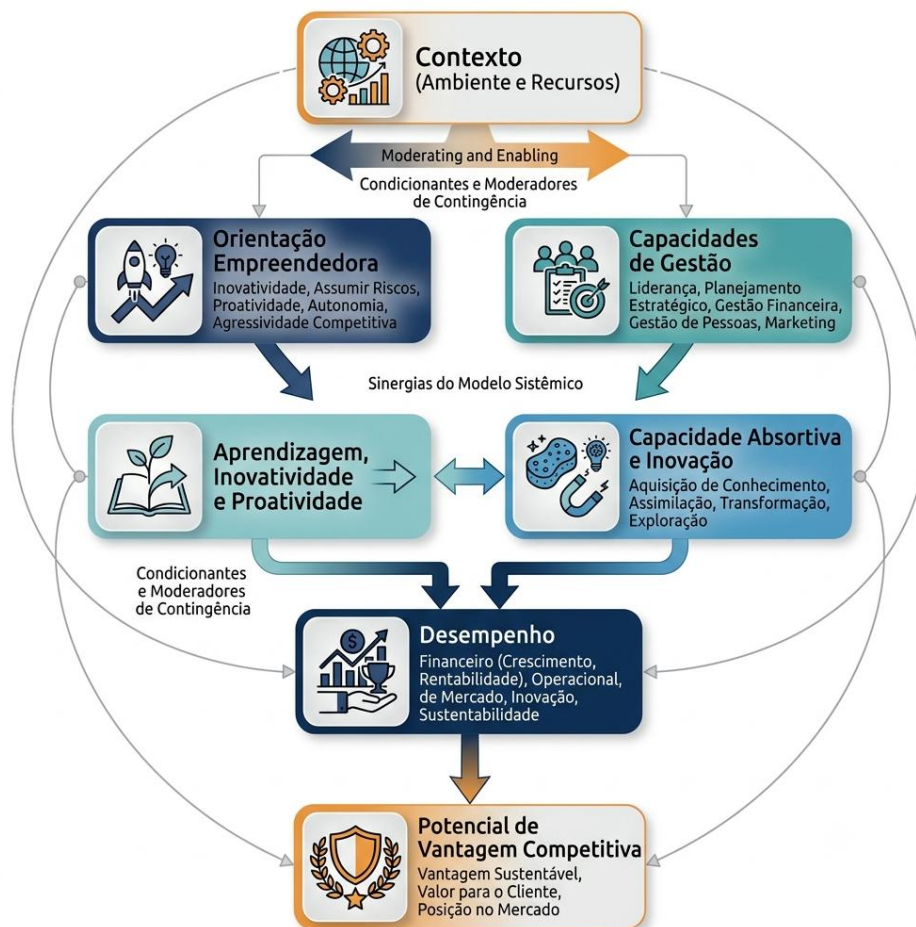
7.1 O papel do ambiente

A dimensão ambiental também precisa ser considerada, embora de maneira mais cautelosa do que sugerem algumas leituras da literatura clássica. Miller (1983) e Covin e Slevin (1989) demonstraram que a manifestação e os resultados da postura empreendedora dependem das características do ambiente; Covin e Slevin (1989), em particular, mostraram que diferentes configurações de estrutura e postura estratégica estavam associadas ao desempenho conforme o ambiente fosse mais hostil ou benigno, o que sustenta a ideia de contingência: uma mesma orientação estratégica pode produzir resultados diferentes em condições ambientais diferentes.

Os resultados de Cassol et al. (2020) e de Soares e Perin (2020) recomendam, contudo, não transformar essa proposição em regra universal. Cassol et al. (2020) não identificaram moderação significativa da percepção do ambiente organizacional na relação entre OE e desempenho, enquanto a meta-análise de Soares e Perin (2020) não encontrou suporte para determinadas diferenças contextuais consideradas em suas hipóteses. O ambiente deve, portanto, ser compreendido como condição potencialmente relevante, e não como moderador automaticamente comprovado.

Essa distinção é importante para a construção do modelo conceitual deste artigo, sintetizado no esquema da figura 2.

Figura 2: Modelo Conceitual Sistêmico-Contingencial da Orientação Empreendedora (OE)



Fonte: Os autores

Esse esquema não deve ser lido como modelo causal fechado: representa a síntese conceitual construída a partir da literatura examinada.

8. DE UMA POSTURA EMPREENDEDORA A RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

A análise desenvolvida permite reinterpretar a relação entre orientação empreendedora e desempenho a partir de uma perspectiva sistêmica, organizada em cinco conclusões.

A primeira é relativamente robusta: a literatura oferece suporte para uma associação positiva entre orientação empreendedora e desempenho organizacional, tendo como principal base a meta-análise de Soares e Perin (2020), complementada por estudos empíricos em pequenas empresas.

A segunda é mais relevante para o desenvolvimento teórico do artigo: essa associação não deve ser interpretada como efeito direto e automático. A evidência de mediação parcial pela

orientação para aprendizagem e pela inovatividade sugere a presença de mecanismos organizacionais intermediários.

A terceira decorre da integração com a literatura sobre capacidade absorativa: o conhecimento constitui dimensão relevante para compreender a transformação da orientação estratégica em capacidade de ação, e a capacidade absorativa ajuda a explicar como organizações trabalham com conhecimentos externos e os incorporam às suas atividades.

A quarta diz respeito à inovação, que aparece simultaneamente como dimensão relacionada à OE e como possível mecanismo pelo qual comportamentos empreendedores são transformados em resultados, sem que essa inovação deva ser equiparada automaticamente à vantagem competitiva.

A quinta envolve as capacidades organizacionais: a existência de orientação estratégica e de oportunidades identificadas não garante execução, sendo necessário que a organização possua ou desenvolva capacidades para coordenar recursos, tomar decisões, implementar mudanças e reconfigurar suas práticas.

O ambiente, por fim, deve ser considerado condição contextual potencialmente relevante, cuja influência precisa ser demonstrada empiricamente em cada situação: a literatura clássica sustenta uma abordagem contingencial, mas a evidência acumulada mostra que nem todos os moderadores contextuais previstos são confirmados.

8.1 Proposição interpretativa do estudo

A integração dessas evidências permite formular a seguinte proposição: a orientação empreendedora pode contribuir para o desempenho organizacional não apenas por sua associação direta com resultados, mas por meio de processos relacionados à aprendizagem, à capacidade absorativa e à inovação, cuja efetividade depende das capacidades de gestão, dos recursos disponíveis e das condições contextuais.

Essa proposição deve ser entendida como síntese conceitual da literatura, não como hipótese estatisticamente testada neste estudo; sua principal utilidade é organizar uma literatura que frequentemente apresenta os construtos de forma isolada.

8.2 Implicações práticas

Uma primeira implicação é a necessidade de abandonar interpretações excessivamente determinísticas da OE: a evidência disponível sustenta relação positiva com o desempenho, mas não autoriza concluir que níveis mais elevados de orientação empreendedora produzam necessariamente resultados superiores em qualquer organização ou circunstância.

Decorre também a necessidade de considerar a heterogeneidade da OE. As dimensões de inovatividade, proatividade, assunção de riscos, autonomia e agressividade competitiva podem assumir diferentes configurações, de modo que estudos que tratam a OE como construto homogêneo podem ocultar diferenças importantes entre organizações.

Uma terceira implicação desloca a atenção para os mecanismos intermediários: aprendizagem, conhecimento, capacidade absorativa e inovação oferecem explicações mais refinadas para a relação entre OE e desempenho do que a simples associação entre os dois construtos.

Há, ainda, implicação metodológica: pesquisas futuras precisam especificar qual dimensão do desempenho está sendo analisada, já que a evidência meta-analítica mostra que a forma de mensuração pode influenciar a magnitude da relação observada.

Por fim, quanto às pequenas empresas, a análise da OE precisa considerar simultaneamente a orientação estratégica e as capacidades efetivamente disponíveis para sua implementação, o que significa investigar não apenas se a organização é empreendedora, mas o que ela consegue fazer com sua orientação empreendedora.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise integrativa desenvolvida neste estudo permite concluir que a orientação empreendedora constitui perspectiva relevante para compreender o desempenho organizacional, mas sua contribuição não deve ser interpretada de maneira isolada ou linear. A literatura reunida sustenta uma associação positiva entre OE e desempenho, ao mesmo tempo em que evidencia a importância de mecanismos relacionados à aprendizagem, à capacidade absorativa, à inovação e a escolhas metodológicas associadas à mensuração do desempenho.

A integração dessa literatura permite compreender a orientação empreendedora como parte de um sistema organizacional mais amplo: ela pode criar condições para a identificação de oportunidades, a experimentação e a ação proativa; processos de aprendizagem e capacidade absorativa favorecem a transformação de informação em conhecimento útil; a inovação converte esse conhecimento em mudanças organizacionais; e capacidades gerenciais determinam a

possibilidade de implementar essas mudanças. Esses processos são potencialmente recursivos e dependentes de contexto: a organização aprende com suas ações, modifica seus conhecimentos, reconfigura seus recursos e pode, a partir dessas experiências, alterar sua própria orientação estratégica.

A principal contribuição desta análise está, assim, em propor uma mudança de pergunta. Em vez de investigar exclusivamente se a orientação empreendedora está associada ao desempenho, torna-se necessário investigar como a organização transforma essa orientação em capacidade de ação, inovação e resultados, e quais condições favorecem ou restringem esse processo. Para pequenas empresas, essa questão é particularmente relevante: a limitação de recursos pode restringir a capacidade de converter oportunidades em inovação, enquanto a proximidade entre gestão, estratégia e operação pode favorecer processos rápidos de aprendizagem e adaptação. A orientação empreendedora, nesse contexto, pode ser compreendida menos como característica estática da organização e mais como parte de um processo contínuo de interpretação, decisão, experimentação, aprendizagem e reconfiguração.

A literatura analisada ainda deixa espaço para pesquisas que integrem empiricamente esses mecanismos. Estudos futuros podem testar modelos que articulem orientação empreendedora, capacidade absorviva, aprendizagem, inovação, capacidades organizacionais e desempenho, considerando diferentes dimensões do desempenho e diferentes condições contextuais; investigações longitudinais seriam especialmente relevantes para examinar a temporalidade dessas relações e superar as limitações inerentes a desenhos predominantemente transversais.

A orientação empreendedora, portanto, não deve ser compreendida simplesmente como causa do desempenho: constitui componente de um sistema organizacional mais amplo, no qual estratégia, conhecimento, aprendizagem, inovação, capacidades e contexto interagem na construção dos resultados organizacionais.

6. REFERÊNCIAS

ALVES, Ítalo Bruno Gomes; AIRES, Renan Felinto de Farias; SALGADO, Camila Cristina Rodrigues. O potencial de gerar vantagem competitiva de ações do programa Agentes Locais de Inovação (ALI): um estudo de caso em micro e pequenas empresas do Rio Grande do Norte. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 17, n. 1, p. 5-20, 2023. DOI: <https://doi.org/10.48099/1982-2537/2023v17n1p520>.

ANDRADE, Marina Adriano de; LENZI, Fernando César; ROSSETTO, Carlos Ricardo; TESTON, Sayonara de Fatima. Capacidade absorptiva e orientação empreendedora dos jornais brasileiros. **Revista de Ciências da Administração**, v. 22, n. 58, p. 63-80, 2020. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2020.e67496>.

CASSOL, Alessandra; MENEHATTI, Marcelo Roger; FREITAS, Alessandra Demite Gonçalves de; GUBERT, Lucilene. Análise da relação entre orientação empreendedora, ambiente organizacional e desempenho de empresas de pequeno porte (EPP). **Revista Ciências Administrativas**, v. 26, edição comemorativa 30 anos, p. 1-12, 2020. DOI: <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2020.8803>.

COVIN, Jeffrey G.; SLEVIN, Dennis P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 75-87, 1989. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>.

DIAS, Deise Taiana de Ávila; TARTAROTTI, Lucas; TONDOLO, Vilmar Antonio Gonçalves; DE TONI, Deonir. Revisão sistemática da literatura sobre desempenho organizacional em pequenas empresas e identificação de construtos emergentes. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 17, n. 3, p. 32-50, 2023. DOI: <https://doi.org/10.48099/1982-2537/2023v17n3p3250>.

JIMENEZ FRANCO, Maryely Andrea; SANTOS, Edicreia Andrade dos; COSTA, Flaviano. Capacidades de inovação e controles gerenciais em micro e pequenas empresas do sul do Brasil. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 18, n. 2, p. 99-117, 2024. DOI: <https://doi.org/10.6034/rmpe.v18i2.1948>.

JOANELLA, Fabio; LAIMER, Claudionor Guedes. O efeito moderador da capacidade absorptiva entre o compartilhamento de conhecimento, a inovação e o desempenho da empresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 17, n. 3, p. 86-102, 2023. DOI: <https://doi.org/10.6034/rmpe.v17i3.1854>.

LAZZAROTTI, Fábio; SILVEIRA, Alissane Lia Tasca da; CARVALHO, Carlos Eduardo; ROSSETTO, Carlos Ricardo; SYCHOSKI, Jonatha Correia. Orientação empreendedora: um estudo das dimensões e sua relação com desempenho em empresas graduadas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 6, p. 673-695, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151829>.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>.

MILLER, Danny. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v. 29, n. 7, p. 770-791, 1983. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>.

MORAIS, Carlos Eduardo de; SEHNEM, Simone; MACHADO, Sibeli Cardoso Borba; MAZON, Gisele. Papel dos gerentes na articulação de capacidades dinâmicas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 18, n. 3, 2024. DOI: <https://doi.org/10.6034/rmpe.v18i3.1978>.

SOARES, Mauren do Couto; PERIN, Marcelo Gattermann. Entrepreneurial orientation and firm performance: an updated meta-analysis. **RAUSP Management Journal**, v. 55, n. 2, p. 143-159, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/RAUSP-01-2019-0014>.