



Turismo - Visão e Ação

ISSN: 1415-6393

luiz.flores@univali.br

Universidade do Vale do Itajaí  
Brasil

Rocha Escobar, Maria Andréa; Lizote, Suzete Antonieta; Verdinelli, Miguel Angel  
RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA, CAPACIDADE DE INOVAÇÃO  
E MUNIFICÊNCIA AMBIENTAL EM AGÊNCIAS DE VIAGENS

Turismo - Visão e Ação, vol. 14, núm. 2, mayo-agosto, 2012, pp. 269-286  
Universidade do Vale do Itajaí  
Camboriú, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=261056074010>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc



Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA, CAPACIDADE DE INOVAÇÃO E MUNIFICÊNCIA AMBIENTAL EM AGÊNCIAS DE VIAGENS<sup>1</sup>

RELATIONSHIP BETWEEN ENTREPRENEURIAL ORIENTATION, INNOVATION CAPACITY AND ENVIRONMENTAL MUNIFICENCE IN TRAVEL AGENCIES

RELACIÓN ENTRE ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA, CAPACIDAD DE INNOVACIÓN Y MUNIFICENCIA AMBIENTAL EN AGENCIAS DE VIAJES

**Maria Andréa Rocha Escobar**

Doutora em Administração e Turismo (UNIVALI),  
Universidade Federal do Amazonas – UFAM  
andrea.ufam@hotmail.com

**Suzete Antonieta Lizote**

Doutoranda em Administração e Turismo (UNIVALI),  
Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI  
lizote@univali.br

**Miguel Angel Verdinelli**

Doutor em Ciências (USP),  
Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI  
nupad@univali.br

Data de Submissão: 15/02/2012

Data de Aprovação: 14/07/2012

## RESUMO

Este estudo tem por objetivo avaliar a relação entre munificência ambiental, orientação empreendedora (OE) e capacidade de inovação gerencial e de serviços em agências de viagens a partir de um levantamento realizado com seus gestores. Para a OE, usaram-se as dimensões propostas por Miller (1983). A inovação se trabalhou desde a perspectiva organizacional e a munificência segundo Dess e Beard (1984). A abordagem do estudo foi quantitativa, com caráter descritivo-correlacional, por meio de uma *survey* com questionário aplicado em 91 empresas. A unidimensionalidade da OE verificou-se pela análise fatorial. Do mesmo modo para a munificência e a inovação, que estiveram representadas por um fator. Para todos os construtos se geraram os escores fatoriais e com eles se fizeram as análises estatísticas. A OE e a munificência se categorizaram como baixa (B), moderada (M), alta (A) e muito alta (MA) e as Anovas com a inovação gerencial ou de serviços como dependente tiveram diferenças significativas nas comparações simultâneas. As maiores médias se relacionam às categorias A e MA. Também houve significância na comparação simultânea da Anova com munificência como preditor e OE como dependente, a maior OE se associa à maior munificência. As regressões múltiplas mostraram no caso da inovação gerencial que só a OE tem significância, já para a inovação de serviços tanto a OE quanto a munificência foram significantes. Diante dos resultados, conclui-se que existe relação positiva e significativa entre OE, munificência e capacidade de inovação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Orientação empreendedora. Munificência ambiental. Capacidade de inovação.

## ABSTRACT

This work analyzes the relationship between environmental munificence,, entrepreneurial orientation (EO) and management and service innovation capacity in travel agencies, based on a survey conducted with managers of these companies. For EO, the dimensions proposed by Miller (1983) were used. The concept of innovation was used from the organizational perspective and that of munificence, as proposed by Dess and Beard (1984). The study used a quantitative, descriptive, correlational approach, by means of a survey with a questionnaire applied to ninety-one companies. Factor analysis confirmed that EO, munificence and innovation have unidimensionality, making it possible to generate the factor scores for all the constructs. The same was true for munificence and innovation, which were represented by one factor. For all the constructs, factorial factors were applied, and these were used for the statistical analyses. OE and munificence were characterized as low (L), moderate (M), high (H), and very high (VH) and the ANOVA scores with management and service innovation showed significant differences in the simultaneous comparisons. The highest averages were for the categories H and VH. There was also a significant difference in the simultaneous comparison of ANOVA scores using munificence as a predictor and EO as a dependent variable, higher EO being associated with higher munificence. In the case of management innovation, the multiple regressions showed that only EO was significance, while for service innovation, both EO and munificence were significant. In view of the results it is concluded that there is a positive and significant relationship between EO, munificence and innovation capacity.

**KEYWORDS:** Entrepreneurial orientation. Environmental munificence. Innovation capacity.

## RESUMEN

Este estudio tiene por objetivo evaluar la relación entre munificencia ambiental, orientación emprendedora (OE) y capacidad de innovación gerencial y de servicios en agencias de viajes a partir de un análisis realizado con sus gestores. Para la OE se usaron las dimensiones propuestas por Miller (1983). La innovación se trabajó desde la perspectiva organizacional y la munificencia según Dess y Beard (1984). El abordaje del estudio fue cuantitativo, con carácter descriptivo-correlacional, por medio de una *survey* con cuestionario aplicado en 91 empresas. La unidimensionalidad de la OE se verificó por el análisis factorial, del mismo modo que para la munificencia y la innovación, que estuvieron representadas por un factor. Para todos los constructos se generaron los escores factoriales y con ellos se hicieron los análisis estadísticos. La OE y la munificencia se categorizaron como baja (B), moderada (M), alta (A) y muy alta (MA), y las ANOVAS con la innovación gerencial o de servicios como dependiente tuvieron diferencias significativas en las comparaciones simultáneas. Las mayores medias se relacionan a las categorías A y MA. También se observó significancia en la comparación simultánea de la ANOVA con munificencia como predictor y OE como dependiente, la mayor OE se asocia a la mayor munificencia. Las regresiones múltiples mostraron, en el caso de la innovación gerencial, que solo la OE tiene significancia, y en cambio para la innovación de servicios tanto la OE como la munificencia fueron significantes. Ante estos resultados se concluye que existe relación positiva y significativa entre OE, munificencia y capacidad de innovación.

**PALABRAS CLAVE:** Orientación emprendedora. Munificencia ambiental. Capacidad de innovación.

## 1. INTRODUÇÃO

Um dos principais temas no estudo da administração estratégica é o desempenho das organizações, mensurado de modo objetivo ou subjetivo. Para sua compreensão, tem sido relacionado com diversos determinantes, sendo um dos aspectos mais recorrentes nas pesquisas a influência

do ambiente, reconhecido de maneiras diferentes segundo a forma em que ele seja considerado. Entretanto, nas últimas décadas, a abordagem dominante desses estudos enfoca o ambiente em três dimensões: complexidade, dinamismo e munificência, seguindo a proposta de Dess e Beard (1984). Mas é frequente que nas investigações se trate apenas de uma delas.

As propriedades do ambiente, embora sendo comum a todas as organizações que disputam o mesmo mercado, exercem influências significativamente diferentes conforme características que as empresas possuam em seu comportamento estratégico, recursos e capacidades. Assim, dada a dinâmica do ambiente, as organizações que pretendam dispor ou manter alguma vantagem competitiva devem ser capazes de adaptar ou alterar sua base de recursos e capacidades. Nesse sentido é o comportamento que promoverá ou facilitará as mudanças a serem feitas.

As pesquisas sobre capacidades dinâmicas e estratégia organizacional têm crescido de forma notória nos últimos anos e, como uma consequência disso, há certa ambiguidade em torno do conceito de Capacidades Dinâmicas. Entretanto o referido à capacidade de inovar não suscita dúvidas (LAWSON; SAMSON, 2001) e constitui uma das características conspícuas das organizações empreendedoras. Igualmente essas empresas manifestam, em geral, um tipo particular de comportamento que tem sido denominado Orientação Empreendedora (OE).

Nos estudos sobre empreendedorismo a OE é um tema relevante, pois se refere aos processos estratégicos que brindam às organizações uma base para a tomada de decisões e, por isso, pode-se considerar como a orientação estratégica da empresa quando a mesma expõe a vontade de desenvolver um comportamento empreendedor, definido principalmente pelo agir de modo proativo, a propensão a assumir riscos e pela capacidade de inovar (MILLER, 1983).

Para o estudo da OE diversas escalas de mensuração foram desenvolvidas e usadas nas análises da sua relação com outras variáveis. Quanto à influência dela no desempenho organizacional alguns autores têm sugerido que atua positivamente, enquanto outros não encontraram esse vínculo ou, ainda, acharam até baixos desempenhos, o que indica resultados empíricos mistos.

Neste trabalho procura-se analisar, com base nas percepções dos gestores de agências de viagens, a relação da orientação empreendedora em suas três dimensões básicas (proatividade, assunção de riscos e inovatividade) com a capacidade de inovação (gerencial e de serviços) sob influência da munificência ambiental. A escolha desse tipo de organização como objeto da pesquisa justifica-se pelas mudanças ocorridas no seu ambiente de negócios. Dentre elas podem-se mencionar as facilidades de compra que as companhias aéreas disponibilizaram para os clientes por meio da Internet, assim como linhas de crédito e ofertas nos preços das passagens. Assim, procura-se responder à seguinte pergunta de pesquisa: As agências de viagens evidenciam relação entre os construtos orientação empreendedora, capacidade de inovação e munificência ambiental?

A seguir desta introdução, a estrutura do estudo compreende o aporte teórico necessário à compreensão dos construtos a considerar, quais sejam: orientação empreendedora, capacidade de inovação e munificência ambiental. Na seção seguinte se relacionam os procedimentos metodológicos, seguidos da descrição e da análise dos dados, em que se mostram e se discutem os resultados obtidos no estudo empírico. Por último, são feitas as considerações finais da pesquisa e é disponibilizado o referencial bibliográfico.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A presente seção trata dos fundamentos teóricos em que se embasará a pesquisa. Para tanto se abordarão os seguintes temas: orientação empreendedora, capacidade dinâmica de inovação e ambiente organizacional, com ênfase em munificência.

### 2.1. Orientação Empreendedora

No contexto organizacional a orientação empreendedora (OE) emergiu como um conceito importante para investigar o espírito empreendedor nas empresas, assim como sua influência sobre os processos estratégicos e de desempenho (RAUCH *et al.*, 2009). A OE pode-se considerar

um constructo da gestão estratégica, sendo um dos temas que têm atraído atenção de diversos pesquisadores. Interpretou-se inicialmente como uma qualidade particular do gerente ou do proprietário como alguém que desafiava as incertezas ambientais por meio da implementação de ações corporativas. No entanto Miller (1983) deu uma explanação mais completa deste conceito, o que incrementou de modo considerável o interesse recebido na literatura acadêmica. Para o autor, a orientação empreendedora deve-se interpretar como uma característica das empresas além do desempenho de um único indivíduo, principalmente se a estrutura da empresa for grande e os processos complexos (MILLER, 1983).

A partir da década de 1990 a orientação empreendedora começou a ser tratada como uma área de pesquisa independente do empreendedorismo, uma vez que alguns autores apontaram a distinção entre esses construtos (LUMPKIN; DESS, 1996). O empreendedorismo passou a ser relacionado com novos negócios, no qual se insere a figura do empreendedor, entanto que a orientação empreendedora vinculou-se ao processo empreendedor, ao modo de empreender e à maneira que o empreendedorismo se desenvolve. Igualmente, a OE tem sido associada com o empreendedorismo em nível organizacional (LUMPKIN; DESS, 1996).

Conforme Robinson *et al.* (1991), a OE inclui uma série de extensões, quais sejam: processos, práticas, tomadas de decisões e atividades que conduzem à criação ou à recriação de um empreendimento. Contempla, ainda, a propensão para agir autonomamente, predisposição para inovar e assumir riscos, tendência a ser agressivo em relação aos concorrentes e aos proativos quanto às oportunidades de mercado (NETO; CORDEIRO, 2006).

Embora tenha havido diversas propostas para distinguir as dimensões da OE ou o modo de reconhecer estratégias empreendedoras, foi o trabalho seminal de Miller (1983) um dos primeiros a tratar dessa temática. Sua proposta contempla três dimensões que caracterizam e permite verificar a presença da orientação empreendedora nas organizações. Elas são: i) *inovatividade* – uma dimensão que capta a tendência da organização “de participar e apoiar novas ideias, a experimentação, a novidade e os processos criativos que podem resultar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos” (LUMPKIN; DESS, 1996, p. 142); ii) *proatividade* – que se relaciona com uma perspectiva de futuro, por meio da qual as empresas procuram ativamente antecipar oportunidades para desenvolver e introduzir novos produtos ou serviços no mercado, procurando obter vantagem competitivas (MILLER, 1983); e iii) *assunção de riscos* – esta dimensão reflete a aceitação da incerteza e do risco das atividades conexas e normalmente é caracterizada pelo comprometimento de recursos e atividades incertas.

Lumpkin e Dess (1996) postularam que organizações com OE se caracterizam por assumir riscos com grandes compromissos financeiros na busca de altos retornos por oportunidades identificadas no mercado. Os autores ainda mencionam que há três tipos de riscos no contexto estratégico: i) arriscar no desconhecido ou nos *riscos de negócios* sem saber a probabilidade de sucesso, sendo um exemplo entrar em mercados não testados; ii) comprometer uma parte relativamente grande de ativos ou *riscos financeiros*, quando se toma emprestado um grande volume de recursos, visando ao crescimento, o que repercute na dicotomia risco e retorno; e iii) pedir empréstimo avultado ou *risco pessoal*, que se assume ao adotar uma ação estratégica.

Para Miller (1983), a orientação empreendedora das organizações se manifesta com a presença simultânea e em certo nível das três dimensões, o que implica a sua unidimensionalidade. Isto é, que as dimensões fiquem expressas por um único fator. Tal asseveração e o instrumento de medida que Miller propôs influenciaram as investigações posteriores empírica e conceitualmente.

O Quadro 1 exibe uma compilação de estudos que tem adotado o instrumento de medida desenvolvido por Miller (1983) ou que criaram outros efetuando modificações a partir dele.

Quadro 1 – Autores que usaram ou modificaram o instrumento criado por Miller (1983)

Autores	Tema Abordado	Variáveis	Escalas
Miller (1983)	Os correlatos de empreendedorismos em três tipos de empresas.	Proatividade, Inovatividade e Tomada de risco.	Miller e Friesen (1982).

Covin e Slevin (1991)	Um modelo conceitual de empreendedorismo como comportamento da firma.	Proatividade, Inovatividade e Tomada de risco.	Modificação de Miller (1983) e de Covin e Slevin (1989).
Zahra e Covin (1995)	Influências contextuais sobre o empreendedorismo corporativo – relação de desempenho: uma análise longitudinal.	Proatividade, Inovatividade e Tomada de risco.	Miller (1983).
Lumpkin e Dess (1996)	Clarificar e construir orientação empreendedora e vinculá-la ao desempenho.	Autonomia, agressividade, proatividade, inovatividade e tomada de riscos.	Os trabalhos de Miller (1983) e de Covin e Slevin (1989) foram o ponto de partida.
Mello et al. (2004)	Maturidade empreendedora e expertise compasso de inovação e risco: um estudo em empresas de base tecnológica.	Proatividade, inovatividade e tomada de riscos.	Os trabalhos de Miller (1983) e de Covin e Slevin (1989) foram o ponto de partida.
Wiklund e Shepherd (2005)	Orientação empreendedora como preditora do desempenho e comportamento em pequenas empresas.	Proatividade, Inovatividade e Tomada de risco.	Miller (1983).
Mello et al. (2006)	Orientação empreendedora e competências de marketing no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica.	Proatividade, inovatividade e tomada de riscos.	Modificação de Miller (1983), de Covin e Slevin (1989) e de Lumpkin e Dess (1996).
Santos e Alves (2009)	Dimensões da Orientação Empreendedora e seus Diferentes Impactos no Desempenho de Empresas Instaladas em Incubadoras Tecnológicas da Região Sul do Brasil.	Autonomia, agressividade, proatividade, inovatividade e tomada de riscos.	Modificação de Miller (1983), de Covin e Slevin (1989) e de Lumpkin e Dess (1996).
Martens (2009)	Proposição de um conjunto consolidado de elementos para guiar ações visando à orientação empreendedora em organizações de software.	Autonomia, agressividade, proatividade, inovatividade e tomada de riscos.	Modificação de Miller (1983), de Covin e Slevin (1989) e de Lumpkin e Dess (1996).
Martens et al. (2011)	Desenvolvimento da orientação empreendedora em empresas de software: proposições preliminares.	Autonomia, agressividade, proatividade, inovatividade e tomada de riscos.	Modificação de Miller (1983), de Covin e Slevin (1989) e de Lumpkin e Dess (1996).
Mariano (2011)	Orientação empreendedora ambiente e desempenho organizacional: um estudo nas unidades operativas do SENAC na Região Sul do país.	Proatividade, Inovatividade e Tomada de risco.	Miller (1983).

Lumpkin e Dess (1996) propuseram, a partir dos estudos de Miller, mais duas dimensões, argumentando que no conjunto das cinco pode haver variação independente uma de outra. As dimensões que acrescentaram foram: i) *Agressividade*, que se refere à tendência a agir de forma agressiva em relação aos concorrentes; e, ii) *Autonomia*, associada à proatividade para as oportunidades de mercado (GIMENEZ; GIMENEZ, 2010). Em síntese, as dimensões da orientação empreendedora foram derivadas da revisão e da integração de estratégia e de empreendedorismo (MILLER, 1983; VENKATRAMAN, 1989; COVIN; SLEVIN, 1991; LUMPKIN; DESS, 1996).

Neste trabalho são consideradas as principais dimensões que caracterizam a orientação empreendedora, incluindo a propensão para as ações proativas, o anseio de efetuar inovações e a disposição para assumir riscos. Os dados foram levantados com o questionário de Miller (1983) na versão traduzida ao português, disponibilizada por Mariano (2011). Cada uma delas retrata aspectos distintos (métodos, práticas e estilo de tomada de decisão, dentre outros), porém complementares, que em conjunto caracterizam o empreendedorismo das organizações (MILLER, 1983).

## 2.2 Capacidade Dinâmica de Inovação

Para abordar o papel da inovação no desempenho organizacional é interessante remontar às obras de Schumpeter (1934) e Penrose (1959). Segundo eles, a exploração de posições monopolistas levavam as organizações a obterem ganhos no curto prazo, enquanto que atividades de inovação permitiam que elas se beneficiassem pelo crescimento no longo prazo (VICENTI; MACHADO, 2010).

Para Schumpeter (1934), o desenvolvimento econômico é conduzido pela inovação por meio de um processo dinâmico em que as novas tecnologias substituem as antigas, um processo por ele denominado "destruição criadora". Coloca ainda que inovações "radicais" engendram rupturas mais intensas, enquanto inovações "incrementais" dão continuidade ao processo de mudança.

Penrose (1959) elabora a concepção da empresa como fonte original de criação de recursos. Para a autora, a empresa não está associada à figura do empresário, mas a uma equipe administrativa, que planeja, coordena e controla programas e planos de expansão da produção. Ao associar a empresa a uma equipe administrativa, Penrose assinala não se tratar de uma simples coleção de pessoas, mas de "um conjunto de indivíduos que têm experiência em trabalhar juntos, porque somente desse modo é possível desenvolver e utilizar recursos, através do exercício de suas competências de inovação".

As abordagens evolucionárias (NELSON; WINTER, 1982) veem a inovação como um processo dependente da trajetória, por meio do qual o conhecimento e a tecnologia são desenvolvidos a partir da interação entre vários atores e fatores. A estrutura dessa interação afeta a trajetória futura da mudança econômica. Por exemplo, a demanda de mercado e as oportunidades de comercialização influenciam quais produtos ou serviços devem ser desenvolvidos e/ou oferecidos e quais são as tecnologias bem-sucedidas.

Teorias como a da Visão Baseada em Recursos - RBV (WERNEFELT, 1984) e das Capacidades Dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) reconhecem que as diferenças nos recursos e nas capacidades das empresas contribuem para explicar as diferenças observadas no desempenho. Por sua vez, outros estudos põem ênfase na importância dos recursos e das competências relacionados à inovação dentro das empresas (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Apesar do forte destaque dado à importância da capacidade de inovação, a literatura existente apresenta, ainda, diversas lacunas relacionadas aos estudos. Por exemplo, não há um consenso acadêmico sobre sua definição, escopo, características e operacionalização adequada, principalmente quando relacionada a empresas de serviços (GARCIA; CALANTONE, 2002).

O Manual de Oslo trata à inovação como "a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas" (OECD, 2005, p. 46). Já Lawson e Samson (2001) definem a inovação como o mecanismo pelo qual as organizações produzem novos produtos/serviços, processos e sistemas necessários para a adaptação às mudanças dos mercados, das tecnologias e dos modos de competição, para o benefício da empresa e dos seus *stakeholders*, sendo considerada como um elemento de competição.

Por tanto, a noção de capacidade de inovação se aplica à tecnologia de processo, tecnologia de produto/serviço, bem como à maneira pela qual a produção ou o serviço se organiza e se gerencia. A inovação contribui para vantagem competitiva, uma vez que com ela se tem a possibilidade de acompanhar, responder e iniciar mudanças em um ambiente competitivo caracterizado por mudanças rápidas (DOUGHERTY; HARDY, 1996).

Capacidade de inovação é definida por Kim (1997) como a habilidade de criar conhecimento novo e útil com base em conhecimento anterior. Já Lawson e Samson (2001) consideram-na como de ordem superior: "capacidade de integração", pois permite que as empresas absorvam conhecimentos de fontes externas e os misturem às diferentes competências técnicas desenvolvidas na empresa nos vários departamentos (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

O conceito de capacidades de ordem superior de integração foi desenvolvido por Fuchs, Mifflin, Miller e Whitney (2000) e as organizações que possuem tais capacidades têm as condições de integrar as capacidades e os recursos-chave de sua empresa para estimular com sucesso a inovação. Lawson e Samson (2001) afirmam que essas organizações podem moldar e gerir esses ativos e, assim, estimular as atividades de inovação.

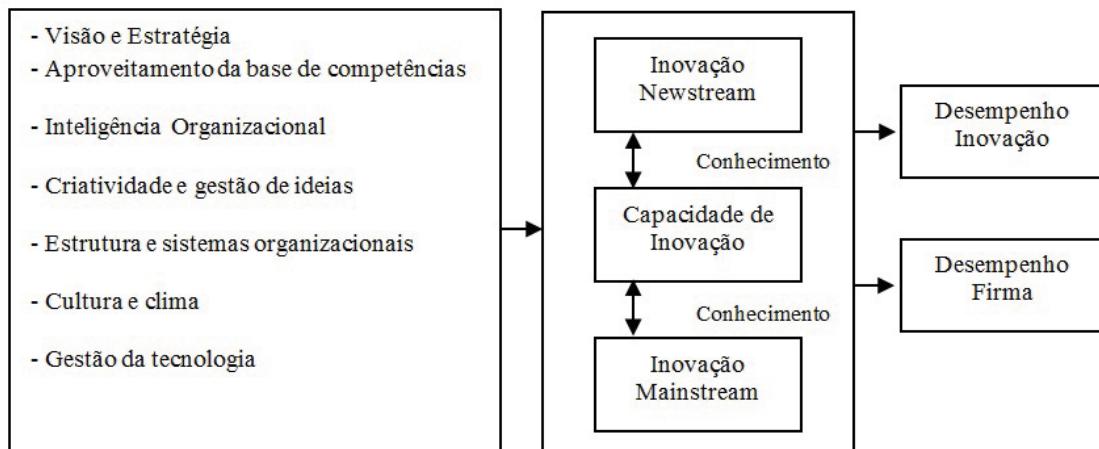
A capacidade de inovação contempla os atributos que uma empresa precisa para dar apoio às atividades de inovação. Hurley e Hult (1998, p. 44) a definem como "a capacidade da organização para adotar ou implementar novas ideias, processos ou serviços com sucesso". Argumentam, também, que as empresas que têm maior aptidão para inovar são capazes de desenvolver maior disposição competitiva e podem atingir níveis superiores de desempenho.

A interação entre três aspectos-chave das operações da empresa está envolvida na capacidade de inovação: i) recursos/conhecimentos; ii) processos externos, ligações externas com mudanças sociais e de mercado; e iii) a contribuição criativa dos indivíduos (TROTT, 2005). Por sua característica multidimensional e sua complexidade estrutural é considerada como uma possibilidade ou um meio de expandir as capacidades dinâmicas, constituídas por competências internas e externas nos ambientes de mudança (Liao *et al.*, 2007).

De acordo com Kim (1997), diversas abordagens teóricas têm sido utilizadas para criar medidas para operacionalizar o construto capacidade de inovação. Elas incluem as teorias de sistemas abertos (ECKERMAN *et al.*, 2002), da inovação organizacional (TUOMINEN; HYVONEN, 2004), da visão baseada em recursos (YAM *et al.*, 2004) e das capacidades dinâmicas (PERDOMO-ORTIZ *et al.*, 2006). A inovação pode, entretanto, estar presente de variadas formas, tais como inovação de produto, como processo de inovação radical ou incremental, como inovação administrativa ou tecnológica.

Lawson e Samson (2001) propuseram um modelo de capacidade de inovação composta de uma série de processos dentro da empresa, que agruparam em sete grandes dimensões. As que incluem: visão e estratégia, aproveitamento da base de competências, inteligência organizacional, criatividade e gestão de ideias, estrutura e sistemas organizacionais, cultura e clima e gestão da tecnologia (Figura 1).

Figura 1: Modelo da capacidade de inovação



Fonte: Lawson e Samson (2001).

O modelo assume que a organização está focada na inovação e que a vantagem competitiva é o principal resultado desta capacidade.

Através do tempo, os autores que pesquisaram a inovação consideraram diferentes dimensões. Por exemplo, Schumpeter (1934) sugeriu um leque de possíveis alternativas inovadoras, dentre elas o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, de novos métodos de produção, identificação de novos mercados, descoberta de novas formas de organização. Já Miller e Friesen (1982) focaram em dimensões como: inovação de produto ou serviço novo, métodos de produção ou prestação de serviços, assunção de riscos potenciais pelos executivos, e busca de soluções inusitadas. Enquanto Wang e Ahmed (2004), em sua pesquisa, a partir de uma revisão na literatura, identificaram cinco dimensões, sendo elas: inovação de mercado, de produto, de processo, comportamental e capacidade de inovação estratégica.

Jambulingam *et al.* (2005) empreenderam uma tentativa de operacionalizar a capacidade de inovação de uma organização por meio de medidas ligadas à cultura. As dimensões propostas por esses autores foram: estímulo/recompensa para inovar, geração e seleção de ideias e aproveitamento/tratamento/implementação de ideias. Em outra vertente, Liao *et al.* (2009) investigaram a relação entre a aquisição de conhecimento, capacidade de absorção e capacidade de inovação em indústrias de Taiwan. Nessa pesquisa, com relação à capacidade de inovação, eles trabalharam com a hipótese de que está relacionada não só ao produto e ao processo, mas também à tecnologia e à gestão.

Dentre os poucos estudos que foram realizados sobre capacidade de inovação e desempenho em países de economias emergentes, a maioria se baseou no setor manufatureiro e centrado na inovação de produtos, deixando lacunas para estudos que relacionem capacidade de inovação e desempenho no setor de serviços, em especial em agências de viagens (GORNI; DREHER; MACHADO, 2009).

No contexto das capacidades dinâmicas é importante destacar a relação da capacidade de inovação com a orientação empreendedora, uma vez que os elementos de ambos os construtos são susceptíveis de interagir na competitividade das organizações (GRANDE, 2008). Dentro deste campo, a orientação empreendedora torna-se também foco central, por causa da sua alegada ligação ao desempenho da firma (DALE MEYER *et al.*, 2002). Assim, ao revisar a literatura sobre capacidades dinâmicas e orientação empreendedora, observa-se que ambos os construtos estão relacionados à forma como a empresa implanta a aquisição e o desenvolvimento de recursos, bem como à maneira de influenciar o desenvolvimento da estratégia e do desempenho (NEWBERT, 2005).

### 2.3 Ambiente Organizacional

Devido ao fato das mudanças que ocorrem no ambiente de negócios ser dinâmicas, elas precisam ser continuamente monitoradas. Muitos autores acreditam que a atividade de análise do ambiente é a principal etapa do processo estratégico, indicando que as variáveis ambientais devem ser constantemente examinadas pela empresa. Deste modo, os pesquisadores que abordam o tema têm procurado interpretar e compreender a relação entre organização e ambiente em vários aspectos, por perceber que existem informações relevantes que podem gerar, de certa forma, vantagem competitiva (ROSSETTO; ROSSETTO, 2005).

O entendimento acerca do ambiente organizacional é bastante ambíguo e já têm sido utilizadas diferentes dimensões para sua operacionalização e conceitualização. Assim, os estudos empíricos iniciais, ligando as organizações e os seus ambientes surgiram depois de transcorrida a metade do século XX. Dill (1958) foi o primeiro autor a apontar às influências do ambiente sobre ação gerencial. Propondo a distinção entre o ambiente de tarefa e o ambiente geral, cada um composto por entidades ou objetos identificáveis e externos à empresa.

Posteriormente, Emery e Trist (1965) partiram do princípio de que, para cada tipo de ambiente, as organizações deveriam adotar formas organizacionais diferentes e adaptadas, para que pudessem sobreviver e obter bons resultados. Relatavam que o ambiente organizacional é um encadeamento de baixa e alta textura causal, baseada em duas dimensões: força de interconexão e taxa de movimento entre os elementos do ambiente externo. As organizações deviam, então, adotar algum tipo de estrutura de adaptação às exigências e às características do setor (GULINI, 2005).

Outra pesquisa significativa foi o trabalho de Duncan (1972), que contribuiu de forma expressiva para o entendimento do ambiente. Suas observações indicavam que o ambiente deve ser considerado

como a totalidade de fatores físicos e sociais que são levados em consideração ao se analisar o comportamento dos indivíduos nas tomadas de decisão. Assim, a incerteza é consequência da falta de previsibilidade do resultado de um determinado evento. A partir do trabalho de Emery e Trist (1965), Duncan (1972) identificou duas dimensões ambientais definidas como a dimensão simples-complexa e a dimensão estática-dinâmica.

Para Duncan (1972), a parte simples da dimensão simples-complexa lida com o grau em que os fatores, no ambiente da unidade de decisão, são poucos em número e similares entre si, sendo encontrados em poucos componentes. A fase complexa indica que os fatores, no ambiente da tomada de decisão, estão em grande número. A segunda dimensão, caracterizada como estática-dinâmica, indica o grau em que os fatores do ambiente interno e externo da unidade de decisão permanecem essencialmente iguais ou estão em processo contínuo de mudança com o passar do tempo (TEIXEIRA; ROSSETTO; CARVALHO, 2009).

Aldrich (1979) sumarizou as concepções presentes nos estudos precedentes em seis importantes dimensões do processo de seleção ambiental, segundo a natureza e a distribuição dos recursos: i) capacidade ambiental; ii) homogeneidade-heterogeneidade; iii) estabilidade-instabilidade; iv) concentração-dispersão ambiental; v) consenso-dissenso de domínio; e vi) turbulência. Entretanto o autor dedicou pouca atenção à mensuração empírica dessas dimensões (PORTO *et al.*, 2009). Já para Oliveira (2002) o ambiente não deve ser considerado estável, uniforme e disciplinado, senão algo dinâmico em que atuam grande quantidade de forças, de diferentes naturezas e tamanhos, em diversas direções, mudando continuamente, influenciando e interagindo entre si.

Dentre os pesquisadores que estudaram a importância da relação entre o ambiente e a organização, Dess e Beard (1984) e Sharfman e Dean Jr. (1991) assumem o pressuposto que o ambiente é objetivo, constituído por elementos visíveis, explícitos e de natureza concreta. Para eles, a preocupação básica da empresa seria obter um ajuste entre as estruturas e os processos em decorrência das exigências objetivas e reais do ambiente.

A pesquisa de Dess e Beard (1984) trouxe uma contribuição importante no estudo das dimensões ambientais, existindo uma sequência de trabalhos que tentaram caracterizar os ambientes a partir daquela proposta. Eles utilizaram as dimensões sugeridas por Aldrich (1979), operacionalizando seu estudo de modo concreto a partir de uma amostra de cinquenta e dois (52) setores de manufaturas. Sua conclusão foi que todas as dimensões usadas por Aldrich (1979), exceto a do consenso-dissenso, podem ser agrupadas em três categorias principais chamadas de: munificência (disponibilidade de recursos no ambiente), complexidade (número de fatores e inter-relações que afetam o ambiente do negócio) e dinamismo (taxa ou frequência das mudanças).

O trabalho empírico desenvolvido somente considera a dimensão munificência e por isso o tratamento teórico se foca nessa dimensão.

### 2.3.1 Munificência

Para Dess e Beard (1984), um ambiente munifíciente refere-se à disponibilidade de recursos nele e pode estar ligado com o desempenho da firma. Eles afirmaram que munificência é o grau no qual um ambiente pode sustentar uma taxa contínua de crescimento organizacional ou crescimento de vendas e que ambientes com alto nível de munificência apresentam abundância de recursos, baixo nível de competição e alta lucratividade. No entanto o trabalho desses autores, no que se refere à munificência, aponta certa limitação por incluir somente o aspecto da disponibilidade de recursos ambientais, a partir do indicador taxa de crescimento.

Sharfman e Dean (1991) deliberaram que ambientes com alto nível de munificência apresentam abundância de recursos e baixo nível de competição e, por outro lado, ambientes com baixo nível de munificência apresentam escassez de recursos e alto nível de competitividade. Porém apontaram que um mercado com pouco crescimento pode ser munifíciente se houver um pequeno número de concorrentes, da mesma forma que um mercado com alta taxa de crescimento pode apresentar pouco suporte para as firmas, caso haja muitos concorrentes.

Já Castrogiovanni (1991) analisa o construto da munificência ambiental, identificando três tipos distintos de mensuração: crescimento ou declínio do mercado, concentração de ameaças

ou oportunidades e capacidade disponível no ambiente. O autor corrobora com os argumentos de Sharfman e Dean (1991) no que tange à abundância e à escassez de recursos e enfatiza que, quando os recursos são abundantes, a organização tende a criar oportunidades e bom desempenho. Quando os recursos se apresentam escassos há um alto índice de competição, afetando negativamente o desempenho da organização, causando com isso mudanças nas características internas e no comportamento dos membros da organização. Aldrich (1979) já apontava que o ambiente munificente reflete a riqueza de oportunidades na renovação em uma indústria. Como um conceito multidimensional, incorpora o dinamismo, a abundância de oportunidades tecnológicas, o crescimento da indústria e a demanda por novos produtos no ambiente.

Conforme Joga Rathnam *et al.* (1999), o conceito de munificência refere-se à extensão para a qual um ambiente pode sustentar e suportar o crescimento das organizações. Mais especificamente, a escassez ou a abundância de recursos críticos necessários para as empresas operarem em um ambiente que influencia a sobrevivência contínua e o crescimento das firmas que o compartilham.

A abundância ou a escassez de recursos disponíveis em um determinado ambiente estão diretamente relacionadas à gestão de folga de recursos de uma organização. Esta geração de folga de recursos é particularmente importante em empresas empreendedoras, uma vez que permite à empresa alocar uma quantidade maior de recursos para práticas inovadoras e o desenvolvimento de novos processos estratégicos (CARVALHO, 2011).

A influência da munificência ambiental sobre as operações e o desempenho das organizações empresariais tem recebido certa atenção no que tange à literatura (por exemplo, WIKLUND; SHEPHERD, 2005; BARRALES-MOLINA *et al.*, 2010) de Capacidade Dinâmica e de Orientação Empreendedora. Assim, na pesquisa de Escobar (2012), se constata que a munificência modera a relação positiva que há entre a dimensão proatividade da orientação empreendedora e o desempenho em agências de viagens.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Frente ao problema de pesquisa, que é avaliar se existe relação significativa entre OE, munificência e capacidade de inovação, optou-se pela abordagem quantitativa. Para tanto, se fez uma *survey*, uma vez que se adéqua a esse propósito, pois segundo Barbbie (1999), ela permite a obtenção de dados ou informações sobre características, ações e/ou opiniões de determinado grupo de pessoas por meio de um instrumento de pesquisa, sendo suas principais finalidades: descrever, explicar e explorar. Segundo as características desse método de pesquisa, foi avaliada a influência da orientação empreendedora (OE) e da munificência sobre as inovações gerenciais ou de serviços por meio de alguns procedimentos estatísticos, conforme se detalha posteriormente, efetuados a partir das respostas dadas pelos gestores questionados.

O instrumento de pesquisa empregado continha um bloco destinado a recolher informações das características da agência e do respondente, seguido de trinta e uma afirmativas distribuídas do seguinte modo: dez para a capacidade de inovação, cinco para inovação gerencial e cinco para inovação de serviços; dezenas para orientação empreendedora, sendo cinco para proatividade, seis para inovatividade e cinco para assunção de riscos; e cinco para munificência ambiental. A escala utilizada para dar resposta às afirmativas foi de sete níveis, sendo que 1 representa a total discordância e 7, a total concordância com cada afirmação.

Os dados recolhidos em noventa e uma agências para aquelas questões selecionadas compuseram a base de dados, que foi organizada numa planilha eletrônica, posteriormente importadas para o software Statistica®, com o qual foram executados os diversos processamentos. Inicialmente, desenvolveu-se uma análise fatorial exploratória para verificar a unidimensionalidade dos construtos em estudo. O tratamento se efetuou a partir da matriz de correlação entre as questões, e o método de extração dos fatores foi o de componentes principais, o qual não pressupõe a multinormalidade dos dados. Foi utilizado o critério de Kaiser para a retenção dos fatores, uma variância mínima explicada de cinquenta por cento e correlações entre as variáveis e o fator retido de no mínimo 0,7 em módulo (Hair *et al.*, 2010). Para atender a essas restrições, mantendo sempre um mínimo de três questões por construto ou por dimensão no caso da orientação empreendedora, eliminaram-

se cinco itens: quatro da OE e um da munificência. Efetuado esse primeiro tratamento e verificada a unidimensionalidade, se gerou uma nova base de dados com os escores fatoriais dos quatro construtos para todas as empresas.

Com as novas variáveis criadas, deu-se continuidade ao estudo, efetuando a discretização dos escores fatoriais da OE e da munificência em quatro categorias: baixa, desde o mínimo ao quartil inferior; moderada, do quartil inferior à mediana; alta, da mediana ao quartil superior; e muito alta, acima do quartil superior. As transformações feitas possibilitaram desenvolver as análises de variância (Anova) para a inovação gerencial e para a de serviços. Também foi realizada uma Anova para a OE usando como preditor categórico a munificência ambiental. Finalmente, foi empregado o modelo de regressão múltipla para a inovação gerencial e para a inovação de serviços usando como variáveis preditoras os escores fatoriais da OE e da munificência.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Antes de proceder à análise das respostas aos indicadores, é feita uma caracterização das agências de viagens que participaram da pesquisa, para seguidamente trabalhar as relações entre os construtos.

### 4.1 Caracterização das Agências de Viagem

A amostra, tomada por conveniência e com aplicação *in loco* dos questionários em cidades do interior do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, foi formada por noventa e uma agências de viagem, com número de funcionários entre dois e quarenta. Na faixa de até cinco foram quarenta e duas empresas, com seis até quinze quarenta e três e com dezenas ou mais as seis restantes. A mediana dessa distribuição foi seis. Portanto a base de dados se compõe de microempresas com até nove funcionários, e de pequenas empresas com dez até cinquenta funcionários. Entre os gestores das agências respondentes houve um predomínio do gênero feminino (53,9%).

A grande maioria das empresas é de propriedade dos respondentes (82,3%), sendo 7,7% franquias, 5,5% filiais e as restantes (4,5%) não declararam sua condição. Em relação ao tempo de existência no mercado, quarenta e duas delas (45,5%) tinham até cinco (5) anos de criadas, na faixa de seis (6) até dez (10) anos foram trinta e cinco agências e as quatorze restantes tinham onze (11) ou mais anos de fundadas.

### 4.2 Relações entre os Construtos

Para atender ao objetivo geral do estudo e considerando a fundamentação teórica precedente, buscou-se avaliar a unidimensionalidade dos construtos pelo modelo fatorial, usado de maneira exploratória. Por sua vez, sendo a matriz de entrada a de correlações, o valor mínimo do autovalor para reter o fator seguindo o critério de Kaiser deve atingir a unidade. As restrições adicionais impostas, variância mínima extraída de 50% e cargas fatoriais das questões iguais ou maiores, em módulo, do que 0,7 fez com que se tivesse que excluir algumas questões.

Os resultados para todos os construtos são exibidos na Tabela 1, em que constam a proporção de variância extraída e todas as cargas fatoriais das questões que tiveram seus valores cumprindo a restrição imposta. Verificada deste modo a unidimensionalidade, foram gerados os escores fatoriais e criada uma nova matriz de dados. Para os escores da OE e da munificência, foram calculadas as seguintes estatísticas descritivas: mínimo, quartil inferior, mediana, quartil superior e máximo. Com tais valores se fez a sua categorização empregando as seguintes classes: baixa (B), moderada (M), alta (A) e muito alta (MA), conforme descrito nos procedimentos metodológicos.

Tabela 1. Proporção da variância extraída pelo primeiro fator e cargas fatoriais das questões representativas dos quatro construtos

O. Empreendedora	Factor 1	I. Gerencial	Factor 1	I. Serviços	Factor 1	Munificência	Factor 1
Pro-atividade	Q1 -0,7		Q16 -0,7		Q21 -0,8		Q27 -0,9
	Q3 -0,8		Q17 -0,7		Q22 -0,8		Q28 -0,9
	Q4 -0,8		Q18 -0,8		Q23 -0,9		Q29 -0,9
	Q6 -0,7		Q19 -0,9		Q24 -0,9		Q30 -0,8
Inovatividade	Q7 -0,7		Q20 -0,8		Q25 -0,9		Var. Expl. 3,06
	Q9 -0,7	Var. Expl. 3,00		Var. Expl. 3,55		Proporção 0,77	
	Q10 -0,8	Proporção 0,60		Proporção 0,71			
	Q11 -0,7						
Assunção de riscos	Q12 -0,7						
	Q13 -0,8						
	Q14 -0,7						
	Q15 -0,7						
	Var. Expl. 6,57						
Proporção 0,55							

Dispondo dessas categorias foram realizadas as análises de variância para a inovação usando tanto a OE quanto a munificência como preditores categóricos. Os resultados para as comparações simultâneas das médias da inovação gerencial são apresentados nas Figuras 2 e 3, respectivamente. Entanto que as Figuras 4 e 5 correspondem à inovação de serviços na mesma ordem. Todos os testes F mostraram ser altamente significativos ( $p<0,01$ ) nas quatro oportunidades e nas comparações pareadas sempre que as percepções da OE e da munificência eram MA geravam médias superiores àquelas obtidas para as categorias B e M.

Figura 2. Anova da Inovação Gerencial com OE de preditora

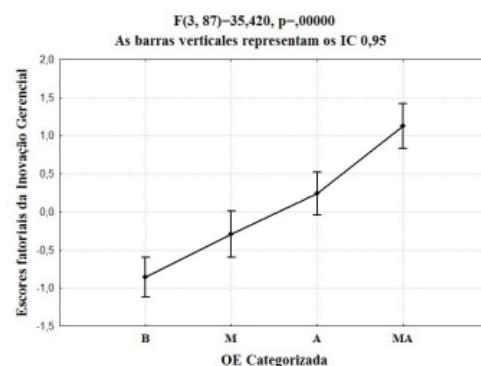
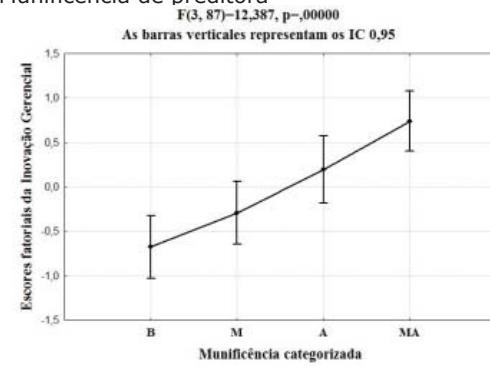


Figura 3. Anova da Inovação Gerencial com Munificência de preditora



Igual situação se verificou na comparação pareada das médias das categorias MA com aquelas da categoria A, com exceção da comparação para a inovação gerencial, tendo a munificência como preditora categórica, quando as médias foram estatisticamente iguais.

Figura 4. Anova da Inovação de Serviços com OE de preditora

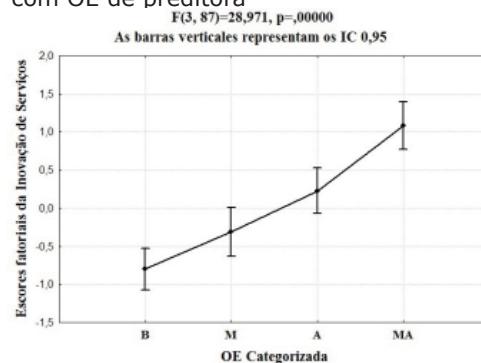
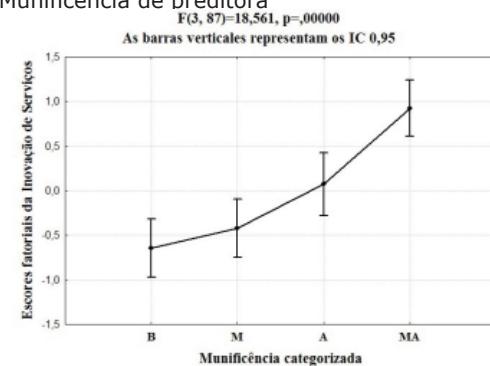
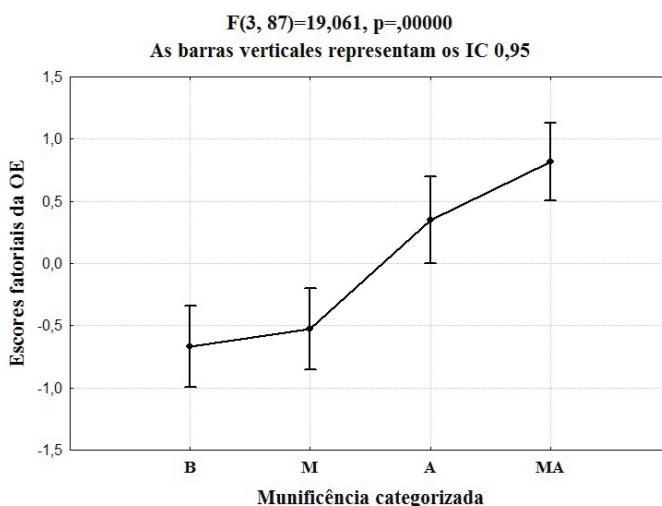


Figura 5. Anova da Inovação de Serviços com Munificência de preditora



Levando em consideração que a orientação empreendedora numa empresa poderia acontecer em decorrência da munificência, foi feita uma Anova para os escores fatoriais de OE. O resultado, conforme se mostra na Figura 6, indica que a percepção do ambiente com alta ou muito alta munificência se associa aos valores também maiores de OE. Eles, por sua vez, não têm diferenças entre si, mas são significativamente diferentes daqueles que se relacionam com as percepções baixa ou moderada.

Figura 6. Anova da Orientação Empreendedora com a Munificência de preditora



Aos resultados de avaliar os efeitos conjuntos da OE e Munificência sobre a capacidade de inovação se utilizou da regressão múltipla. Os resultados que são expostos nas Tabelas 2 e 3 indicam que no caso da inovação gerencial só a OE tem um coeficiente angular muito significativo ( $p<0,01$ ), entanto para a inovação de serviços ambos os preditores contínuos são muito significativos, com os valores da significância do resultado menores do que 1%.

Tabela 2. Regressão múltipla para os escores fatoriais de inovação gerencial estimada pelos escores fatoriais da orientação empreendedora e da munificência.  $R^2$  ajustado= 0,6683

Nº 91	$\beta$	d.p.	B	d.p.	t(88)	p-level
<b>Intercepto</b>			0,000000	0,060378	0,000000	1,000000
<b>Escores OE</b>	0,728464	0,078007	0,728464	0,078007	9,338403	0,000000
<b>Escores Munificência</b>	0,137735	0,078007	0,137735	0,078007	1,765671	0,080920

Tabela 3. Regressão múltipla para os escores fatoriais de inovação de serviços estimada pelos escores fatoriais da orientação empreendedora e da munificência.  $R^2$  ajustado= 0,5998

Nº 91	$\beta$	d.p.	B	d.p.	t(88)	p-level
<b>Intercepto</b>			0,000000	0,066320	0,000000	1,000000
<b>Escores OE</b>	0,517729	0,085685	0,517729	0,085685	6,042240	0,000000
<b>Escores Munificência</b>	0,342957	0,085685	0,342957	0,085685	4,002540	0,000130

Como os cálculos foram feitos a partir dos escores fatoriais, não existe intercepto e os valores dos coeficientes angulares ( $b_1$  e  $b_2$ ) são os mesmos que os coeficientes  $\beta$ .

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em correspondência com a teoria existente, a orientação empreendedora das agências de viagens, mensurada conforme a proposta de Miller (1983), deveria ser unidimensional: as três dimensões que a compõem (proatividade, inovatividade e assunção de risco) estariam expressas por um único fator ao realizar uma análise fatorial. Ou seja, o comportamento dessas dimensões deve mostrar correlação, fato verificado na presente pesquisa.

Os dados referentes a cada dimensão procedem de um conjunto de questões ou indicadores reflexivos, significando que entre eles também devem existir correlações significativas. Do mesmo modo haverá cargas fatorais elevadas com o fator. A heterogeneidade das empresas e dos respondentes pode tornar algumas respostas com comportamentos divergentes, o que se revelará nos valores das correlações dos indicadores com o fator ou com as cargas fatorais. Como esse valor ao quadrado representa a comunalidade da questão, se assume como representativo um valor mínimo de 0,7 em módulo, que implica uma parcela de variabilidade em comum com os outros indicadores de aproximadamente 50%.

Para atender a esses quesitos, teve-se que eliminar algumas questões, entretanto sempre se respeitou o número mínimo de três indicadores sugerido para cada dimensão (Tabela 1). A verificação da unidimensionalidade possibilitou trabalhar a OE como um construto único, com a representação simultânea das três dimensões, e as agências dispor de uma medida da mesma pelo valor do escore fatorial gerado a partir do fator extraído.

Os dados dos construtos inovação gerencial e inovação de serviços foram levantados por cinco indicadores cada, os quais, ao serem processados pela análise fatorial, ficaram todos expressos por um único fator. Já para a munificência, uma das cinco questões utilizadas no questionário teve que ser excluída para que todas possuam comunalidades acima de 50%. A geração dos escores fatoriais de cada um dos construtos permitiu formar a nova base de dados que possibilitou as análises estatísticas e as três conclusões que se apresentam a seguir.

1. A orientação empreendedora se relaciona positivamente com a munificência ambiental, assim os valores altos e muito altos de munificência estão associados às maiores médias dos escores fatoriais da OE.

2. Tanto a OE quanto a munificência tomadas isoladamente se relacionam positivamente com a inovação, seja ela gerencial ou de serviços.

3. Ao considerar a OE e a munificência atuando conjuntamente sobre a inovação, se verifica o relacionamento positivo, embora havendo diferenças. Quando se trata da inovação gerencial, só a OE tem significância estatística, mas para a inovação de serviços a OE e a munificência foram significativas.

Para finalizar, cabe sugerir a prossecução destes estudos, considerando as outras dimensões ambientais e/ou as duas dimensões a mais da orientação empreendedora sugeridas por Lumpkin e Dess (1996).

## REFERÊNCIAS

ALDRICH, H. E. *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1979.

BARBBIE, E. *Método de pesquisa de survey*. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

BARRALES-MOLINA, V.; BENITEZ-AMADO, J.; PEREZ-AROSTEGUI, M.N. Managerial perceptions of the competitive environment and dynamic capabilities generation. *Industrial Management & Data Systems*, v. 110, n.9, p. 1355-1384, 2010.

CARVALHO, C. E. *Relacionamento entre ambiente organizacional, capacidades, orientação estratégica e desempenho*: Um estudo no setor hoteleiro brasileiro. Biguaçu, 2011. Tese de doutorado, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2011.

CASTROGIOVANNI, G. J. Environmental munificence: A theoretical assessment. *Academy of Management Review*, v. 16, n. 3, p. 542-563, 1991.

- COHEN, W. M; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n.1, 128-152, 1990.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, n.1, 75-87, 1989.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 16, n.1, 7-26, 1991.
- DALE MEYER, G.; NECK, H. M.; MEEKS, M. D. The Entrepreneurship – Strategic Management Interface. In: HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; CAMP, S.M.; SEXTON, D.L. (Eds.) **Strategic Entrepreneurship. Creating a new mindset**. London: Blackwell Pub. Ltd, Cap. 2, 2002.
- DESS, G. G.; BEARD, D. W. Dimensions of organizational task environments. **Administrative Science Quarterly**, v.29, n.1, 52 - 73, 1984.
- DILL, W. R. Environment as an influence on managerial autonomy. **Administrative Science Quarterly**, v. 2, n. 4, p. 409-443, 1958.
- DOUGHERTY, D.; HARDY, C. Sustained Product Innovation in Large, Mature Organizations: Overcoming Innovation-to-Organization Problems, **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 5, p. 1120-1153, 1996.
- DUNCAN, R. B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, p. 313 - 327, 1972.
- ECKERMAN, B.; NAGALINGAM, S.; LIN, G. Towards the Development of a Cultural Innovation Diagnostic Tool, Tools and Methods of Competitive Engineering. Wuhan, China, pp. 727-740, 2002.
- EMERY, F. E.; TRIST, E. L. The causal texture of organizational environments. **Human Relations**, v. 18, p. 21-31, 1965
- ESCOBAR, M. A. R. **Relação das capacidades dinâmicas e orientação empreendedora com o desempenho em agências de viagens moderada pelo ambiente organizacional**. Biguaçu, 2012. Tese de doutorado, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2012.
- FUCHS, P.H.; MIFFLIN, K.E.; MILLER, D.; WHITNEY, J.O. Strategic integration: Competing in the age of capabilities. **California Management Review**, 42(3), 2000.
- GARCIA, R.; CALANTONE, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. **Journal of Product Innovation Management**, v. 19, n. 2, p. 110-132, 2002.
- GIMENEZ, S. C.; GIMENEZ, F. A. P. Atitude empreendedora e estratégia em pequenos e médios hotéis. **Revista Turismo Visão e Ação**, v. 12, p. 49-72, 2010.
- GORNI, P. M.; DREHER, M. T.; MACHADO, D. D. P. N. Inovação em serviços turísticos: a percepção desse processo em agências de viagens. **Revista acadêmica Observatório de Inovação do Turismo**, v. 4, p. 1-14, 2009.
- GRANDE, J. Linking entrepreneurial orientation and dynamic capabilities: research issues and alternatives models. In: Fayolle, Alain & Paula Kyrö (Eds). **The Dynamics between entrepreneurship, environment and education**. Cap. 11, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 308 p., 2008.
- GULINI, P.L., **Ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho empresarial**: um estudo no setor de provedores de internet de Santa Catarina. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade do Vale do Itajaí-UNIVALI. 2005.
- HAIR, J. F. JR.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. **Multivariate Data Analysis**. 7. ed. New York: Pearson Prentice Hall, 2010.
- HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. **Journal of Marketing**, v. 62, p. 42-54, 1998.

JAMBULINGAM, T.; KATHURIA, R.; DOUCETTE, W.R. Entrepreneurial Orientation as a Basis for Classification within a Service Industry: The case of retail pharmacy industry. *Journal of Operations Management*, vol.23, p.23-24, 2005.

JOGARATNAM, G.; TSE, E. C.; OLSEN, M. D. An empirical analysis of entrepreneurship and performance in the restaurant industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. v. 23, n.4, p. 339-353, 1999.

KIM, L. **Imitation to Innovation: The Dynamics of Korea's Technological Learning**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

LAWSON, B.; SAMSON, D. Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach. *International Journal of Innovation Management*, v. 5, n. 3, p. 377-400, 2001.

LIAO, S-H; FEI, W-C; CHEN, C-C. Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge intensive industries. *Journal of information science*, v. 33, n. 3, p. 340-359, 2007.

LIAO, S-H.; WU, C-C.; HU, D-C.; TSUEI, G-A. Knowledge Acquisition, Absorptive Capacity, and Innovation Capability: An Empirical Study of Taiwan's Knowledge-Intensive Industries. *Word academy of science*, v. 53, p. 160-167, 2009

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academic of Management Review*, v. 21, n.1, p. 135-172, 1996.

MARIANO, A. L. **Orientação empreendedora, ambiente e desempenho organizacional: um estudo nas unidades operativas do Senac na região sul do país**. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, Santa Catarina, 2011.

MARTENS, C. D. P. **Proposição de um conjunto consolidado de elementos para guiar ações visando a orientação empreendedora em organizações de software**. Tese de Doutorado, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. M. R.; BOISSIN, J-P. Elementos da inovatividade no setor software: estudo exploratório em organizações empreendedoras do Rio Grande Do Sul. *Revista de Administração e Inovação*, v. 8, n. 1, p. 248-279, 2011.

MELLO, S. C. B. *et al.* Maturidade empreendedora e expertise em compasso de inovação e risco: um estudo em empresas de base tecnológica. *Anais...* Curitiba: XXVIII EnANPAD, 2004.

MELLO, S. C. B. *et al.* Orientação empreendedora e competências de marketing no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. *O&S*, v. 13, n. 36, p. 185-202, 2006.

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, v. 29, n.7, 770 – 791, 1983.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, v. 3, n.1, p. 1-26, 1982.

NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Harvard University Press, 1982.

NETO, A. F. S.; CORDEIRO, A. T. Orientação Empreendedora, Incubação e Redes de Empresas vis-à-vis Competências Mercadológicas e Desempenho: um Estudo em Empresas de Base Tecnológica. *Anais...* Salvador: EnANPAD, 2006.

NEWBERT, S. L. New firm formation: a dynamic capability perspective. *Journal of Small Business Management*, v. 43, n. 1, p. 55-77, 2005.

OECD. **Oslo Manual**. European Commission/Eurostat, Paris, 2005.

OLIVEIRA, D. P. R.; **Planejamento Estratégico**: Conceitos, Metodologia e Práticas. 13<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford: Brasil Blackwell, 1959.

PERDOMO-ORTIZ, J.; GONZALES-BENITO, J.; GALENDE, J. Total quality management as a forerunner of business innovation capability. **Technovation**, v. 26, n. 10, p. 1170-1185, 2006.

PORTO, E. C.; BRITO, L. A. L.; SILVA, A. A. da; BATAGLIA, W.; BRITO, E. Z. Ambientes Organizacionais: uma Proposta de Classificação com uso de Municência, Dinamismo e Complexidade. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 6, p. 101-119, 2009.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

RAUCH et al. Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future, **Entrepreneurial Theory & Practice**, p. 761-787, 2009.

ROBINSON, P. B.; STIMPSON, D. V.; HUEFNER, J. C.; HUNT, H. K. An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 15, n. 4, p. 13-32, 1991.

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. A Teoria institucional e Dependência de Recursos na adaptação organizacional: Uma visão complementar. **RAE-Eletrônica**, v. 4, n. 1, Jan/Jun 2005.

SANTOS, A. C. M. Z.; ALVES, M. S. P. C. Dimensões da orientação e seus diferentes impactos no desempenho de empresas instaladas em incubadoras tecnológicas da região sul do Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, ANPAD, 2009.

SCHUMPETER, J. A. **The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle**. Cambridge: Harvard University Pres., 1934.

SHARFMAN, M.P.; DEAN JR., J. W. Conceptualizing and measuring the organizational environment: a multidimensional approach. **Journal of Management**, v. 17, n.4, 681-700, 1991.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, p. 509-533, 1997.

TEIXEIRA, O. R. de P.; ROSSETTO, C. R.; CARVALHO, C. E. A relação entre o ambiente organizacional e o comportamento estratégico no setor hoteleiro de Florianópolis (SC). **Turismo. Visão e Ação**, v. 11, p. 157-174, 2009.

Trott, P. **Innovation Management and New Product Development**, Prentice Hall Pearson, Harlow UK, 2005.

TUOMINEN, M.; HYVONEN, S. Organizational Innovation Capability: A Driver for Competitive Superiority in Marketing Channels, **International Review of Retail, Distribution & Consumer Research**, v. 14, n. 3, p. 277-293, 2004.

VENKATRAMAN, N. Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality and Measurement. **Management Science**, v.35, n.8, p.942-946, 1989.

VICENTI, T.; MACHADO, D. D. P. N. Ambiente de Inovação em Empresas de Software: Estudo das Diferenças entre Empresa-Mãe e seus Spinn Offs. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 16, p. 1-30, 2010.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. The Development and Validation of the Organisational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis. **European Journal of Innovation Management**, vol.7, p.303-310, 2004.

WERNEFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

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

YAM, R. C. M.; GUAN, J. C.; PUN, K. F.; TANG, E. P. Y. An audit of technological innovation capabilities in

Chinese firms: some empirical findings in Beijing, China, **Research Policy**, v. 33, n. 8, p. 1123-1140, 2004.

ZAHRA, S.; COVIN, J. G. Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: a longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**. V. 10, p. 43-58, 1995.

#### NOTA

**1 Agradecimentos:** Maria Andréa Rocha Escobar agradece à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas (FAPEAM) da Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia (SECT) e ao Governo do Estado do Amazonas, pelo apoio fornecido para realização desse artigo, bem como por propiciar e incentivar o avanço das pesquisas acadêmicas no país.