

# **A INTENSIDADE DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E CAPACIDADE DE MARKETING NO VAREJO SUPERMERCADISTA CATARINENSE**

## **Autoria**

**ISMAEL LUIZ DO SANTOS**

IST SENAI/IST INSTITUTO SENAI DE TECNOLOGIA EM LOGISTICA

**DANIEL SOUZA SILVA JUNIOR**

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO/FACULDADE AVANTIS

## **Resumo**

Este trabalho teve por objetivo buscar a intensidade da evidenciação dos construtos de orientação empreendedora e de capacidade de marketing no segmento supermercadista de Santa Catarina. Esta proposta está pautada em um levantamento bibliográfico apontando uma gama pequena de estudos relacionando estes dois construtos, sendo que tais estudos apontam para uma oportunidade de pesquisa assim como esta proposta executou, em segmentos específicos. Para atender a este apelo este trabalho realizou um levantamento juntos a 371 supermercados nos mais diversos tamanhos, especificados em número de funcionários e número de lojas por rede. Os resultados evidenciaram que é existente e com grande intensidade a evidenciação dos construtos de orientação empreendedora nas dimensões de inovação, proatividade e risco e no construto de capacidade de marketing para as dimensões de pesquisa de mercado, preço, produto, promoção e gestão.

EMPREENDEDORISMO, STARTUPS E INOVAÇÃO

A INTENSIDADE DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E CAPACIDADE DE  
MARKETING NO VAREJO SUPERMERCADISTA CATARINENSE

**RESUMO:** Este trabalho teve por objetivo buscar a intensidade da evidência dos construtos de orientação empreendedora e de capacidade de marketing no segmento supermercadista de Santa Catarina. Esta proposta está pautada em um levantamento bibliográfico apontando uma gama pequena de estudos relacionando estes dois construtos, sendo que tais estudos apontam para uma oportunidade de pesquisa assim como esta proposta executou, em segmentos específicos. Para atender a este apelo este trabalho realizou um levantamento juntos a 371 supermercados nos mais diversos tamanhos, especificados em número de funcionários e número de lojas por rede. Os resultados evidenciaram que é existente e com grande intensidade a evidência dos construtos de orientação empreendedora nas dimensões de inovação, proatividade e risco e no construto de capacidade de marketing para as dimensões de pesquisa de mercado, preço, produto, promoção e gestão.

**Palavras chaves:** Orientação empreendedora; Capacidade de Marketing; varejo supermercadista.

**ABSTRACT:** The objective of this work was to investigate the intensity of the disclosure of the constructs of entrepreneurial orientation and marketing capacity in the supermarket sector of Santa Catarina. This proposal is based on a bibliographical survey pointing out a small range of studies relating these two constructs, and such studies point to an opportunity for research as this proposal has executed, in specific segments. To meet this call, this work carried out a survey together with 371 supermarkets in the most diverse sizes, specified in number of employees and number of stores per network. The results evidenced that there is a strong and intense evidence of the entrepreneurial orientation constructs in the dimensions of innovation, proactivity and risk and in the marketing capacity building for the dimensions of market research, price, product, promotion and management.

**Keywords:** Entrepreneurial orientation; Marketing Capability; retail supermarket.

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho partiu de uma revisão literária sobre Orientação Empreendedora doravante (OE), Capacidade de *Marketing* doravante (CM), onde obteve-se resultados indicando existir poucos estudos que investigam estes dois conceitos ao mesmo tempo, destacando-se trabalhos como os de Narver e Slater, (1990); Kohli e Jaworski, (1990); Deng e Dart, (1994); Reis Neto et al., (2013) que abordaram tais construtos através da OE na abordagem de (Naman e Slevin, 1993); CM (Vorhies e Harker, 2000). Tais autores ao concluírem, sugere futuras análises em segmentos específicos nos quais este trabalho tomou como objetivo efetuar uma análise no segmento supermercadista catarinense com abordagem alternativa.

Com propósito de analisar a intensidade da existência dos construtos, Narver e Slater, (1990); Kohli e Jaworski, (1990); Deng e Dart, (1994); destacaram haver na literatura de *marketing* uma afinidade com o construto de OE.

Além da menção destes estudos pode-se adicionar também a colocação de Lumpkin e Dess, (1996); ao enfatizar a necessidade de estudos sobre OE em países diferentes dos Estados Unidos, corroborando com os estudos de Knight, (1997) que estudou sobre OE em diferentes países, podem orientar os gestores na estruturação de estratégias e operações de maneiras a melhor às condições locais e evitar potenciais consequências negativas.

Outro posicionamento sobre pesquisas abordando o tema de OE é a colocação de Nadkarni e Herrmann (2010) os autores afirmam que é necessária mais investigação em países que estão emergindo como importantes players globais e outros países desenvolvidos que ao mesmo tempo tenham contextos socioculturais muito diferentes dos EUA destacam ainda os autores particularmente sobre a falta de pesquisas deste construto no Brasil, Índia e Rússia, dado que estes três países são considerados entre as importantes economias emergentes mundiais.

Atendendo a estes apelos o presente trabalho pretende apresentar em sua análise sobre o construto de OE as colocações de Naman e Slevin, (1993); que abordou as três dimensões: a) inovação, b) pró-atividade e c) risco assumido.

Sabe-se que até o presente momento muito se discute sobre as dimensões da OE, porem este estudo ira seguir a linha do posicionamento de Covin e Slevin, (1991); Lumpkin e Dess, (1996); que apesar de utilizarem em seus estudos cinco dimensões, afirmam que através das três dimensões relacionada acima um grande fator competitivo das organizações que almejam espaço no mundo contemporâneo, na qual concordam que as combinações destas três suddimenções são a essência da OE.

Outro construto a ser pesquisado neste trabalho é o de CM, e ao levantar argumentações sobre tal construto pode-se mencionar que o sucesso e a sobrevivência das organizações estão relacionados às habilidades para sanar as necessidades e ou demanda do mercado, e que a não existência desta demanda conduziria qualquer organização ao fracasso, ao destacar a procura para desenvolver uma vantagem competitiva sobre outras empresas que oferecem produtos e serviços para o mesmo mercado.

Ressalta-se que as competências e habilidades de uma organização nos seus processos de gestão e de contatos com seus clientes são denominadas de capacidades competitivas, no qual trarão para a empresa uma elevada vantagem competitiva (DAY, 1994; 2001). Com esta colocação, os empresários poderão buscar entender melhor as necessidades e expectativas dos clientes, além de os movimentos

dos concorrentes podendo conduzir e direcionar as informações no desenvolvimento da maior efetividade dos seus recursos e capacidades (REIS NETO ET AL 2013).

Relacionando este construto ao presente trabalho, menciona-se a utilização das perspectivas teórica relacionada CM de (Vorhies e Harker, 2000); que incorpora habilidades e recursos para conseguir uma forte posição no mercado, levando em consideração as perspectivas de clientes e concorrentes. Com estas colocações a CM propõe-se agir na empresa como uma importante vantagem competitiva, no qual as seis abordagens do autor serão abordadas no presente trabalho, são elas: a) pesquisa de mercado, b) preço praticado, c) desenvolvimento de novos serviços e produtos, d) propaganda e promoção, além de e) gestão do mercado.

Mencionado já as aparições raras de trabalhos que aborda os construtos e vários outros estudos, destaca-se que este trabalho terá como objeto de estudo, o varejo supermercadista catarinense. No segmento supermercadista catarinense as empresas são associadas à ACATS Associação catarinense de supermercado que possui 679 associados dos quais 342 participaram desta pesquisa, distribuídas em todo estado atingindo 35 cidades entre elas além da capital Florianópolis, outras com grandes expressões econômicas como Joinville, São José, Brusque, Jaraguá do Sul, Palhoça, Itapema, Itajaí, Balneário Camboriú, Lages, Blumenau Criciúma.

Ao evidenciar os construtos e o objeto de estudo desta pesquisa pode-se mencionar que o escopo deste trabalho está em proporcionar um maior conhecimento e entendimento empírico de como as empresas varejista supermercadista do estado de Santa Catarina utilizam a OE e a CM. De maneira estratégica, uma questão foi formulada para conduzir este estudo: Quais são os conjuntos de indicadores que fundamentam a OE e a CM, com maior intensidade nas empresas? A resposta deste questionamento nos permite ajustar o objetivo da pretensão deste estudo, identificar a OE, Cm no varejo supermercadista de Santa Catarina.

## **2 FUNDAMENTAÇÕES TEÓRICAS**

A fim de descrever cada um dos construtos, os próximos tópicos trarão cada um dos temas que norteará a pesquisa, o primeiro a ser apresentado é o empreendedorismo que através de inúmeras análises emergiu a OE através do empreendedorismo organizacional.

### **2.1 Orientação Empreendedora e suas dimensões.**

A proveniência da OE é vem da imersão do empreendedorismo como menciona Lumpkin e Dess, (1996); além de que acontece da associação da igualdade da OE com o empreendedorismo em nível organizacional. Sendo pesquisada a mais de 30 anos, Covin e Wales, (2012); mencionam que a OE emergindo com os resultados das definições de gestão empreendedora, podendo-se afirmar que a OE é a prática do empreendedorismo dentro das organizações, e tem como origem o planejamento estratégico, uma vez que está é a guia das ações dos indivíduos. (MILLER E FRISEN, 1982).

Com isso, caracteriza-se que uma organização empreendedora é aquela capaz de inovar em produtos e/ou mercados, com algum grau de risco no negócio sendo capaz de atuar de forma proativa diante de seus competidores (MILLER, 1983). Este mesmo conceito é praticado por pesquisadores a utilizar a OE como a maneira de gerir um negócio adotando postura empreendedora, assim tem de haver uma

característica essencial que é a busca constante em inovação em novos produtos, serviços e em tecnologia.

Ao abordar o termo OE, faz-se necessário mencionar este construto só ganhou uma notável atenção acadêmica após a publicação de Miller, (1983); como mencionado acima por Covin e Wales, (2012); trazendo a noção de empresa empreendedora, tal autor afirmou que para uma empresa ser considerada empreendedora faz-se necessário que ela esteja engajada no planejamento e criação de novos produtos e serviços, empenhando-se em empreendimentos mais arriscados, tornando-se a primeira a aparecer com inovações sendo proativas, com isso arrebatando seus concorrentes.

Na pesquisa Miller (1983) três dimensões foram definidas para o construto de OE: a) inovatividade, b) proatividade e c) propensão à tomada de riscos. Apesar das contribuições teóricas deste autor, somente após a publicação de Covin e Slevin, (1989); com uma pesquisa empírica sobre empreendedorismo a nível empresarial, que o construto OE começou a ganhar corpo, tal autor abordou em seus estudos um rótulo: “a Orientação Empreendedora como postura estratégica empresarial”, no qual mediu as pequenas empresas industriais.

Como Miller (1983); enfatizara que as empresas são empreendedores se prosseguirem inovando, assumindo riscos e sendo pró-ativas. Covin e Slevin também ressaltaram esta postura de estratégia empresarial como uma característica importante de empresas de alto desempenho.

A partir da década de 1990, a OE começou a ser tratada como uma área de pesquisa independente do empreendedorismo, uma vez que Lumpkin e Dess, (1996); apontaram a distinção entre esses construtos, no qual o empreendedorismo passou a ser relacionado com novos negócios, relacionados à inserção da figura do empreendedor, já a OE vincula-se ao processo empreendedor, ao modo de empreender e à maneira que o empreendedorismo se desenvolve.

Assim a OE foi interpretada como uma qualidade individual do gerente ou proprietário, como sendo alguém que desafia a incerteza do ambiente através da implementação de ações corporativas. No entanto, Miller (1983) sugeriu uma interpretação mais completa deste conceito, o que aumentou consideravelmente o interesse recebido na literatura acadêmica. Para o autor, a OE pode ser interpretada como uma característica das empresas que vão além do desempenho de um único indivíduo, principalmente quando a estrutura da empresa aumenta e os processos se tornam mais complexos.

Contudo sabe-se que a OE está preocupada com o processo estratégico a nível empresarial destacando algumas características pelas quais as empresas usam a fim de possuir alguma vantagem competitiva (COVIN E SLEVIN, 1989; LUMPKIN E DESS, 1996; KREISER ET AL 2002).

A fim de abordar as divergências entre autores para obter maior entendimento sobre suas posições referente às dimensões abordadas do construto OE, o próximo capítulo será destinado a este tema.

### **2.1.1 Dimensões da Orientação Empreendedora**

Ao buscar conceituar OE e entender seu surgimento do EMP esta etapa do trabalho tratará das dimensões no qual até o presente momento não se chegou a um consenso, se o mais preciso é aplicar as três abordadas por Miller, (1983); ou as cinco dimensões como mencionam Lumpkin e Dess, (1996). A única certeza até o presente momento sobre as dimensões da OE é que trazem duas vertentes teóricas, uma traz

o construto como entidade conceitual unificada, de Miller (1983); na qual revela que a OE é composta por três dimensões, como já mencionado, sendo elas: a) inovatividade, b) proatividade e c) propensão à tomada de riscos, seguido por visão geral de pesquisa multidimensional de Lumpkin e Dess, (1996); que traz uma vertente diferente de Miller (1983) acrescentando duas dimensões a) autonomia e b) agressividade competitiva.

Existe sim uma única certeza entre os maiores pesquisadores sobre o tema Miller (1983) e Lumpkin e Dess (1996), há de que não se discute sobre as três dimensões que são utilizadas em seus estudos: **1) inovação, 2) proatividade e 3) propensão a assumir riscos**. Tais dimensões retratadas pelos autores como sendo o coração da OE.

Rauch et al. (2009); afirmam que, apesar de estudos aceitando a utilização de um número diferente de dimensões vale a pena a menção da interdependência das dimensões relacionadas a autora ainda salienta que sobre a questão da dimensionalidade pode-se observar que as dimensões centrais da OE geralmente são altamente intercorrelacionadas umas com as outras, o que leva à combinação destas dimensões num único fator.

Neste aspecto também há um impasse, pois não há consenso sólido sobre dimensionalidade do construto de OE. Por um lado, estudiosos como Covin e Slevin (1989) argumentaram que a construto de OE pode ser mais bem visualizado como um conceito unidimensional. Por outro lado, Lumpkin e Dess (2001), por exemplo, têm sugerido que a dimensão de OE pode relacionar-se de forma diferente para o desempenho da empresa.

Pode-se destacar que as dimensões originais desenvolvidas por Miller, (1983); inovação, assunção de riscos e pró-atividade, tem sido utilizada de forma consistente na literatura. Embora tenha havido diversas propostas para distinguir as dimensões da OE ou modo de reconhecer estratégias empreendedoras, sabe-se que as dimensões do trabalho seminal de Miller, (1983); foi o primeiro a tratar esta temática, contemplando as três dimensões. Possa não ser unânimes nas pesquisas que utilizam o construto de OE a utilização de somente três dimensões, porém, mesmo os autores que tratam mais dimensões destacam as três como importantes este são um dos motivos pelo qual este trabalho será abordado às três dimensões a) inovação, b) proatividade e c) propensão ao risco de Miller, (1983); No entendimento de Covin e Slevin (1989) e Wiklund (1999), fundamentados nos estudos de Miller e Friesen (1982), o construto OE é formado pelas dimensões da inovação, proatividade e risco assumido. Como mencionado, no entendimento de Covin e Slevin (1989) e Wiklund (1999), fundamentados nos estudos de Miller e Friesen (1982), o construto OE é formado pelas dimensões da inovação, proatividade e propensão ao risco. Assim, neste estudo procura-se essa confirmação e propõe-se a seguinte hipótese:

**H1: As medidas de (a) inovação, (b) proatividade e (c) risco assumido são observadas com intensidade nas empresas varejista supermercadista de Santa Catarina.**

## 2.2 Capacidade de Marketing

O outro construto a ser utilizado neste trabalho é a CM, alinhado com o atual cenário competitivo do varejo, no qual podemos destacar a acirrada disputa por maiores fatias de espaços nos negócios, juntamente com a competitividade da concorrência gerando um conjunto de oportunidades aliada a ameaças às empresas. Destacando a colocação de Grant (2006) referente a resposta estratégica da

organização que é o ajuste entre seus recursos e as suas capacidades, relatadas pela perspectiva baseada nos recursos trazendo diferentes desempenhos e resultados entre as empresas principalmente em ambiente em constantes alterações.

Buscando aprofundar-se no construto de CM, no qual sugere que uma empresa pode alcançar vantagem competitiva sustentável por intermédio de capacidades distintivas que possuem (PRAHALAD; HAMEL, 1990; GRANT, 1991; HAYES et al., 1996), juntamente com a sugestão de que esta característica deve constantemente reinvestir-se para manter-se sempre a se expandir com as suas capacidades, a fim de inibir a imitabilidade, os próximos capítulos abordaram a origem e essência da CM.

Contudo pode-se acrescentar estudos dos autores Prahalad; Hamel, (1990); Grant, (1991); Day (1994), levantando dados que as capacidades distintivas são definidas como as capacidades da organização em realizar uma série de rotinas com a finalidade de entregar produtos e ou serviços para o mercado de forma que supere seus concorrentes. Aliado aos estudos de Grant, (1991); Hayes et al., (1996) que destacam ainda que há incapacidades dos concorrentes para duplicarem as capacidades distintivas, ou o diferencial de capacidade, no qual a estratégia competitiva é constituída.

A fim de contextualizar a relação entre vantagem competitiva com o presente estudo, será no próximo capítulo abordado algumas proposições, tais como a de Day (1999) que identifica duas perspectivas distintas sobre a criação da vantagem competitiva, mostrando que ela pode ser resultante da posição da organização em sua indústria de atuação ou de seus recursos e capacidades específicas. Aborda-se também as perspectivas de Grant (1991) e Teece et al., (1997), no qual os autores sustentam que a vantagem competitiva é resultado das capacitações das organizações.

### **2.2.1 Abordagem de capacidade de marketing neste estudo**

Vorhies et al., (1999) identificaram seis processos que são base nos princípios de marketing tais como: a) Pesquisa de marketing, b) Desenvolvimento de produtos, c) Preços, d) Canais de distribuição, e) Promoção e f) Gestão de marketing.

a) Pesquisa de mercado Links para os consumidores, clientes e público que para as empresas emergem através de uma rede de informação que identifica e define as oportunidades de marketing e problemas, no qual gera e avaliam ações de marketing, monitora o desempenho, e melhora a compreensão dos processos.

b) Desenvolvimento do produto / serviço, relacionado ao desenvolvimento de produtos / serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes, sustentado nos objetivos internos das empresas (Vorhies e Harker, 2000).

c) Preços; no qual é definido como os processos necessários para ser competitivos com produtos / serviços da firma no qual acompanhe o preço de mercado.

d) Promoção; importante para muitas empresas e envolve publicidade, promoções de vendas e atividades de vendas pessoais usados para se comunicar com os mercados e vender produtos / serviços.

e) Gestão de marketing; é outro recurso importante, pois se concentra na gestão de aquisição de clientes e programas de marketing, no qual é a capacidade de coordenar as atividades necessárias para programar tais programas (Vorhies e Harker, 2000).



Destaca-se ainda que as empresas possam desenvolver e evoluir em suas capacidades de marketing podendo até ser semelhantes, mas não idênticas (Vorhies e Harker, 2000).

Pode-se dizer que a Capacidades de Marketing também está associada com intensidade da inovação (Weerawardena, 2003). No qual destaca (Fahy et al, 2000; Hooley et al, 1999) que recursos de marketing são mais importantes do que os operacionais para explicar melhor desempenho. Além disso, Vorhies e Harker (2000) discutiram sobre seis fatores que influenciam as capacidades de marketing. O primeiro é a pesquisa de mercado, por meio da qual a empresa busca encontrar novos clientes, seus desejos e necessidades, avaliando quais programas de marketing devem manter ou se devem desenvolver outros.

O segundo é concernente ao preço do produto ou do serviço, buscando informações e monitoramento da competitividade dos seus preços praticados no mercado. O terceiro está relacionado ao desenvolvimento de produto. É a verificação da capacidade da empresa desenvolver produtos ou serviços que atendam as necessidades dos clientes e na superação dos produtos dos principais concorrentes. O quarto fator é a gestão dos canais de distribuição, que está atrelada à verificação do relacionamento e efetividade dos distribuidores. O quinto é a promoção, entendida como a propaganda, a promoção de venda e demais atividades de venda utilizadas na comunicação com o mercado e na venda dos seus produtos ou serviços. O sexto e último fator é a gestão do mercado. Esta é entendida como a capacidade da empresa administrar a compra efetuada pelo cliente e a segmentação do mercado e em coordenar e implementar os programas de marketing. A interpretação conceitual dos seis fatores, por Vorhies e Harker (2000), representa um importante conceito de marketing, aqui denominado Capacidade de Marketing. O foco do presente pesquisa é entender as CM utilizadas no contexto das empresas varejistas supermercadistas catarinesnses.

**H2: As medidas de (a) pesquisa de mercado, (b) preço, (c) produto, (d) promoção e (e) gestão, são indicadores observados com intensidade do construto latente CM das empresas varejistas supermercadistas de Santa Catarina.**

### 3 METODOLOGIA

Para as variáveis da mediação da OE foram desenvolvidas e utilizadas por Miller e Friesen (1982), Covin e Slevin (1989), Naman e Slevin (1993), Miles, et al., (2000), Kreiser, et al. (2002) e González-Benito, et al. (2009) para o ambiente de pequenas e grandes empresas. Os oito itens de medidas para a OE estão concentrados nas dimensões **inovação, proatividade e risco assumido** (NAMAN; SLEVIN, 1993), utilizando-se uma escala de Likert de sete pontos de concordância (1 = discordo totalmente até 7 = concordo totalmente). Três itens foram utilizados para medir a dimensão inovação, dois para medir a proatividade e três para risco assumido. O valor médio dos itens permite avaliar os escores da inovação, da proatividade, do risco assumido e da OE: quanto mais alto o escore, maior é a dimensão ou, no conjunto, a OE da empresa.

A CM é a visão das competências de marketing de uma empresa (DAY, 1994). É a combinação do conhecimento dos recursos tangíveis e intangíveis da empresa, associando-os às necessidades e aos desejos dos seus consumidores, de tal forma que desenvolve um processo integrativo de adição de valor aos bens e serviços produzidos e aumenta a competitividade (HITT; ET AL. 2003). Dezesete itens de

medidas foram aplicados para avaliar o construto CM, divididos em cinco dimensões: **pesquisa de mercado, fixação de preço, desenvolvimento de produto, promoção e gestão do mercado** (VORHIES; HARKER, 2000). Foi utilizada uma escala de Likert de concordância de sete pontos (1 = discordo totalmente até 7 = concordo totalmente). Quatro itens foram utilizados para medir a pesquisa de mercado; quatro para medir a fixação de preço; três para o desenvolvimento do produto; três para a promoção e três para a gestão do mercado (ver o Apêndice A). O valor médio desses itens permite avaliar o escore total da CM, podendo considerar que quanto maior o escore, maior é a dimensão ou, no conjunto, a CM da empresa.

Segundo a ACATS Associação catarinense de Supermercados de Santa Catarina existem hoje no estado cadastradas e associados 679 supermercados, foram enviados a EXPOSUPER 2017, 31ª edição da feira catarinense de supermercados de Santa Catarina 3.000 formulários para aplicação da pesquisa, juntamente com 22 pessoas instruídas a aplicar a pesquisa nos participantes, obteve-se 689 respondentes. Em uma segunda etapa para filtrar os questionários e verificar possíveis falhas nas respostas foram eliminados 318 questionários por motivos de erros no preenchimento resultando em 371 respondentes sendo estes de 342 empresas diferentes.

Obtendo 371 respostas de 342 empresas distintas associadas à ACATS podem-se observar as características da amostra na tabela 1:

**Tabela 1: Características da Amostra**

<b>Característica da Amostra</b>		
<b>Empresas</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
Associadas	679	100,00%
Participantes	342	50,37%
Respondentes	371	54,64%
<b>Características de loja por rede</b>		
1 loja	101	27,22%
2 a 5 lojas	127	34,23%
6 a 10 lojas	26	7,01%
11 a 15 lojas	39	10,51%
Mais de 15 lojas	78	21,02%
Total participante	371	100,00%
<b>Característica de funcionários por loja</b>		
1 a 50	88	23,72%
51 a 100	67	18,06%
101 a 200	89	23,99%
201 a 300	72	19,41%
Mais de 301	55	14,82%
Total participante	371	100,00%

O passo seguinte após caracterizar a mostra deste trabalho é destrinchar os resultados, buscando evidenciar a intensidade de OE e CM no varejo supermercadista Catarinense.

#### **4. Análise de resultado**

A primeira etapa de análise deste trabalho está em averiguar a intensidade de OE, no qual se pode dizer conforme a tabela 2 que a intensidade de evidenciação do construto de OE ultrapassa os 75% e que o a dimensão com maior reconhecimento pelos varejistas supermercadistas é a inovação. Observa-se também que a maior

disparidade de reconhecimento de uma das dimensões da OE é a de projetos de alto risco.

**Tabela 2:** Análise da pesquisa sobre o construto de OE.

CONSTRUTO / DIMENSÃO / VARIÁVEL OBSERVADA		Média	Desvio Padrão	% de intensidade de reconhecimento do construto.
<b>Construto</b>	<b>ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA</b>	<b>5,35</b>	<b>1,32</b>	<b>76,38</b>
<b>Dimensões</b>	<b>INOVAÇÃO</b>	<b>5,49</b>	<b>1,28</b>	<b>78,49</b>
Variáveis observadas	P&D de novas tecnologias e inovações	5,53	1,21	79,01
	Novas linhas de produtos e serviços	5,54	1,27	79,13
	Ações inovadoras	5,41	1,37	77,32
<b>Dimensões</b>	<b>PROATIVIDADE</b>	<b>5,43</b>	<b>1,31</b>	<b>77,63</b>
Variáveis observadas	Primeira a introduzir novos produtos	5,24	1,39	74,82
	Nova postura competitiva	5,63	1,23	80,44
<b>Dimensões</b>	<b>RISCO ASSUMIDO</b>	<b>5,11</b>	<b>1,36</b>	<b>73,02</b>
Variáveis observadas	Projetos de alto risco	4,94	1,50	70,62
	Atos de audácia e abrangência	5,50	1,20	78,59
	Postura ousada e agressiva	4,89	1,38	69,85

A segunda etapa da análise está em avaliar a intensidade de CM, no qual se pode dizer conforme a tabela 3 que a intensidade de evidenciação do construto de CM ultrapassa os 77% e que o a dimensão com maior reconhecimento pelos varejistas supermercadistas é a dimensão de desenvolvimento de novos produtos e serviços para atender melhor os clientes. Observa-se também que a maior disparidade de reconhecimento de uma das dimensões da CM está em tratar a competitividade dos preços.

**Tabela 3:** Análise da pesquisa sobre o construto de CM.

CONSTRUTO / DIMENSÃO / VARIÁVEL OBSERVADA		Média	Desvio Padrão	% de intensidade de reconhecimento do construto.
<b>Construto</b>	<b>CAPACIDADE DE MARKETING</b>	<b>5,40</b>	<b>1,19</b>	<b>77,19</b>
<b>Dimensões</b>	<b>Pesquisa de mercado</b>	<b>5,47</b>	<b>1,21</b>	<b>78,19</b>
Variáveis observadas	Pesquisa de mercado para encontrar novos clientes	5,60	1,18	79,94
	Pesquisa de mercado para desenvolver programas de marketing	5,47	1,25	78,21
	Pesquisa de mercado para informações	5,30	1,23	75,66
	Capacidade de avaliação da pesquisa de mercado	5,53	1,17	78,94
<b>Dimensões</b>	<b>Fixação do preço</b>	<b>5,20</b>	<b>1,24</b>	<b>74,30</b>
Variáveis observadas	Estabelecimento de preço	5,40	1,19	77,20
	Abordagem de preço efetiva	5,21	1,19	74,39
	Táticas de preço dos concorrentes	5,06	1,24	72,35
	Preços mais competitivos	5,13	1,35	73,24
<b>Dimensões</b>	<b>Desenvolvimento do produto</b>	<b>5,60</b>	<b>1,13</b>	<b>79,95</b>
Variáveis observadas	Melhor desenvolvimento de novos produtos	5,45	1,13	77,90
	Vantagem no mercado com os produtos	5,53	1,12	79,01
	Novos produtos para atender aos clientes	5,81	1,15	82,94
<b>Dimensões</b>	<b>Promoção</b>	<b>5,40</b>	<b>1,20</b>	<b>77,13</b>

Variáveis observadas	Propaganda é vital para a promoção	5,76	1,16	82,29
	Promoções são efetivas	5,22	1,16	74,62
	Propagandas são eficazes	5,21	1,27	74,47
<b>Dimensões</b>	<b>Gestão do mercado</b>	<b>5,35</b>	<b>1,16</b>	<b>76,41</b>
Variáveis observadas	Segmentar mercado	5,51	1,12	78,67
	Gestão de marketing eficiente	5,11	1,22	73,05
	Gestão de marketing como vantagem competitiva	5,43	1,16	77,51

Outra etapa de análise que este trabalho se propôs foi de identificar entre o número de funcionários das lojas quais das faixas etárias se evidencia a maior evidência do construto de OE e suas dimensões e quais são os que apresentam menor evidência.

Como resultado pode-se observar na tabela 4 que o construto de OE é mais evidenciado em lojas que utilizam como mão de obra mais de 300 funcionários com 84,7% sendo a dimensão mais destacada a inovação com mais de 87%, no outro lado coloca-se como menor observação de OE lojas com menos de 50 funcionários no seu quadro operacional evidenciando com menor destaque a proatividade com 72,5%, porém a variável no geral com menor observação de OE está na dimensão de risco assumido com 64,8% nas lojas com 51 a 100 funcionários.

No construto de CM pode-se destacar a também as lojas com mais de 300 funcionários com a percepção ultrapassando os 81% com destaque na dimensão de produto que ultrapassou os 85%, no outro lado estão as lojas com 51 a 100 funcionários no seu quadro com um pouco mais de 72% destacando a dimensão de preço com 70,9%.

**Tabela 4:** Análise de OE e CM por número de funcionários.

	Informações sobre as redes e lojas pesquisadas.	OE	Inovação	Proatividade	Risco assumido	CM	Gestão de MKT	Preço	Produto	Pesquisa de mercado	Promoção
<b>Funcionários</b>	1 a 50	72,1	<b>73,8</b>	<b>72,5</b>	70,1	75,8	73,2	73,7	78,9	78,5	74,7
	51 a 100	<b>70,5</b>	73,3	73,5	<b>64,8</b>	<b>72,8</b>	<b>71,3</b>	<b>70,9</b>	<b>75,3</b>	<b>72,8</b>	<b>73,6</b>
	101 a 200	75,7	77,8	75,9	73,5	76,9	76,1	<b>76,4</b>	78,4	76,9	76,8
	201 a 300	81,5	83,3	83,5	77,6	80,1	81,5	74,6	83,4	81,2	79,7
	Mais de 301	<b>84,7</b>	<b>87,2</b>	<b>86,0</b>	<b>81,0</b>	<b>81,5</b>	<b>81,6</b>	75,5	<b>85,4</b>	<b>82,3</b>	<b>82,5</b>

Outra proposta foi analisar a intensidade de OE e CM com o número de lojas por rede, como resultado pode-se observar com destacado na tabela 6 que não possui unanimidade no resultado de OE ressaltando o destaque para redes com 2 a 5 lojas que possui no seu conjunto uma percepção de 84,3% de utilização de OE destacando a dimensão de inovação com mais de 87% de percepção. Por outro lado, redes com apenas uma loja possui a menor percepção de OE com 67% sendo as três dimensões com seus resultados mais baixos em comparação as demais.

Já a CM é unânime em sua distinção também com redes de apenas uma loja sendo as que menos observação a CM com 73,2% em destaque a dimensão de

gestão de marketing com 70,7%, e em seu maior potencial estão as redes com 2 a 5 lojas com 85,1% com destaque na dimensão produto ou serviço com 87,1%.

**Tabela 5:** Análise de OE e CM por número de lojas na rede.

Informações sobre as redes e lojas pesquisadas.		OE	Inovação	Proatividade	Risco assumido	CM	Gestão de MKT	Preço	Produto	Pesquisa de mercado	Promoção
Lojas por	1 loja	70,1	71,7	71,5	67,0	73,2	70,7	72,2	76,8	73,7	72,6
	2 a 5 lojas	84,3	87,6	85,4	79,9		84,6	82,4	87,1	86,8	84,9
	6 a 10 lojas	74,3	75,3	73,1	74,5	76,5	75,5	77,6	76,9	73,9	78,4
	11 a 15 lojas	81,9	83,9	80,6	81,3	83,8	83,3	81,1	86,6	85,5	82,7
	Mais de 15 lojas	83,5	85,1	86,6	78,8	80,6	81,6	73,2	84,9	82,3	81,3

Outro propósito deste trabalho é verificar entre o número de funcionários por loja e número de lojas por rede, que se destacam na evidência de OE e CM no varejo supermercadista Catarinense. Conforme a tabela 6 pode-se observar unanimidade em lojas de até 50 funcionários e em redes com 6 a 10 lojas. A menor evidência de OE e CM com 51,6% estão apontadas para OE com dimensão de proatividade com menor evidência 50% e na CM esse percentual é de 56%, com a dimensão de menor evidência as dimensões de produto ou serviço e promoção com 52,4%.

Por outro lado, as maiores observação e utilização, da OE está dividida nas dimensões de inovação com 97% em lojas de 1 a 50 funcionários em redes de 11 a 15 lojas, proatividade em lojas com mais de 300 funcionários em redes com mais de 15 lojas esta dimensão apresenta 90,6% já o risco assumido com rede de 11 a 15 lojas de 101 a 200 funcionários apresenta 89,7%. Porém no conjunto do resultado entre as três dimensões as lojas com mais de 300 funcionários com redes com mais de 15 lojas são as que utilizam e identificam a OE com maior intensidade com 87,1%.

Já a CM é quase unânime em suas dimensões com redes entre 11 a 15 lojas com mais de 300 funcionários exceto a dimensão preço com redes de 11 a 15 lojas com seus funcionários 101 a 200.

**Tabela 6:** Análise entre OE e CM entre número de funcionários por loja com lojas por rede.

Informações sobre as redes e lojas pesquisadas.		OE	Inovação	Proatividade	Risco assumido	CM	Gestão de MKT	Preço	Produto	Pesquisa de mercado	Promoção	
Lojas por	1 loja	1 a 50	72,9	73,3	73,7	71,7	75,9	73,0	74,7	78,9	77,8	75,2
	1 loja	51 a 100	68,2	68,0	68,3	68,3	69,0	67,4	66,6	68,3	75,0	67,7
	1 loja	101 a 200	67,2	72,7	66,9	61,9	69,2	65,4	72,1	70,6	68,2	69,7
	1 loja	201 a 300	68,5	65,1	69,0	71,4	67,1	69,8	67,9	71,4	58,3	68,3

1 loja	Mais de 301	72,3	78,7	66,9	71,4	73,8	73,8	76,0	70,6	78,8	69,7
2 a 5 lojas	1 a 50	68,9	72,9	69,5	64,2	75,0	73,2	70,3	79,2	79,5	72,7
2 a 5 lojas	51 a 100	75,9	78,7	77,7	71,4	75,5	73,8	73,8	76,0	77,3	76,6
2 a 5 lojas	101 a 200	76,2	78,7	76,6	73,3	77,6	78,3	76,0	78,7	78,8	76,4
2 a 5 lojas	201 a 300	78,9	82,8	82,5	71,4	77,0	75,4	74,8	78,8	76,0	79,9
2 a 5 lojas	Mais de 301	80,4	84,3	80,7	76,2	74,7	77,1	68,9	77,6	75,4	74,3
6 a 10 lojas	1 a 50	<b>51,6</b>	<b>52,4</b>	<b>50,0</b>	<b>52,4</b>	<b>56,0</b>	<b>57,1</b>	<b>57,1</b>	<b>52,4</b>	<b>60,7</b>	<b>52,4</b>
6 a 10 lojas	51 a 100	61,6	68,3	64,3	52,4	75,4	79,4	72,6	71,4	72,6	81,0
6 a 10 lojas	101 a 200	70,6	71,9	68,8	71,0	73,6	71,4	78,2	74,5	67,9	76,2
6 a 10 lojas	201 a 300	85,1	84,1	86,9	84,1	84,5	84,9	84,5	83,3	85,7	84,1
6 a 10 lojas	Mais de 301	81,7	81,0	75,7	88,6	77,7	74,3	75,0	82,9	76,4	80,0
11 a 15 lojas	1 a 50	82,1	<b>97,6</b>	67,9	81,0	81,8	78,6	78,6	88,1	87,5	76,2
11 a 15 lojas	51 a 100	65,9	64,3	67,9	65,5	71,3	67,9	72,3	73,8	66,1	76,2
11 a 15 lojas	101 a 200	87,0	85,7	85,7	<b>89,7</b>	85,5	85,7	<b>86,3</b>	86,5	85,7	83,3
11 a 15 lojas	201 a 300	81,3	83,3	78,6	82,1	83,1	83,3	78,0	86,9	87,5	79,8
11 a 15 lojas	Mais de 301	84,6	87,0	85,2	81,6	<b>87,4</b>	<b>87,0</b>	84,3	<b>89,5</b>	<b>88,8</b>	<b>87,3</b>
Mais de 15 lojas	1 a 50	75,4	78,6	75,0	72,6	80,4	77,4	76,8	79,8	85,7	82,1
Mais de 15 lojas	51 a 100	78,6	76,2	88,1	71,4	74,5	73,0	73,8	74,6	75,0	76,2
Mais de 15 lojas	101 a 200	80,3	80,2	82,4	78,4	79,7	76,9	75,3	83,5	81,0	81,7
Mais de 15 lojas	201 a 300	83,5	85,1	86,6	78,6	81,0	84,7	72,0	85,7	83,0	79,8
Mais de 15 lojas	Mais de 301	<b>87,1</b>	89,7	<b>90,6</b>	81,0	81,4	81,5	73,0	86,5	82,4	83,4

Após este levantamento de informações e um previa análise dos dados levantados, menciona-se a evidenciação da OE e de CM no varejo supermercadista do estado de Santa Catarina categorizados por número de funcionários e número de lojas. O próximo capítulo deste trabalho abordará a conclusões deste levantamento.

## 5 CONCLUSÃO

A primeira etapa de análise deste trabalho está em averiguar a intensidade de OE, no qual se pode dizer conforme a tabela 2 que a intensidade de evidenciação do construto de OE ultrapassa os 75% e que o a dimensão com maior reconhecimento pelos varejistas supermercadistas é a inovação. Observa-se também que a maior disparidade de reconhecimento de uma das dimensões da OE é a de projetos de alto risco.

Incentivado pela baixa quantidade de estudos brasileiros nesta área, buscou-se entender a adoção destas estratégias empresarial a utilização e a percepção dos construtos OE e CM. A análise centrou-se nas exclusivamente nas empresas varejistas supermercadista com uma amostra de 342 empresas. O primeiro objetivo foi identificar a OE e CM no varejo supermercadista de Santa Catarina. Por fim consistiu em: Identificar quais as dimensões da OE e CM é mais aparente no seguimento supermercadista catarinense e identificar nas divisões de números de

funcionários por loja e número de lojas por rede apresentam maiores indícios de OE e CM, também buscou-se identificar na relação entre o número de funcionário e número de lojas por rede, que apresentam maiores aparições de OE e CM.

A OE foi avaliada por meio de três dimensões descritas como inovação, proatividade e risco assumido, segundo a proposta de Naman e Slevin (1993). Como resultado das análises, pode-se afirmar que essas três dimensões são significativamente percebidas pelas empresas varejistas supermercadistas, pode-se ainda destacar que a intensidade de evidenciação do construto de OE ultrapassa os 75% e que a dimensão com maior reconhecimento pelos varejistas supermercadistas é a inovação, em relação a esta observação, não é difícil identificar neste segmento as mais diversas práticas inovadoras lançadas para atrair seu cliente, seja por meio de inovações tangíveis, tais como lançamentos de oportunidades de compra ou intangíveis proporcionando ao cliente uma experiência na loja.

Outro objetivo deste estudo foi verificar o índice de evidenciação de CM com as dimensões pesquisa de mercado, preço, produto, promoção e gestão de marketing, conforme proposto por Vorhies e Harker (2000). O resultado confirmou a alta evidenciação apontada nas cinco dimensões, no qual pode-se dizer que a intensidade de evidenciação de CM ultrapassa os 77% e que a dimensão com maior reconhecimento pelos varejistas supermercadistas é a dimensão de desenvolvimento de novos produtos e serviços para atender melhor os clientes, certamente pode-se atrelar isso a dimensão de inovação de OE, mas não pode-se afirmar sem uma averiguação detalhada, ressalta-se então uma oportunidade de pesquisa: buscar entender a relação das dimensões de CM com OE.

Cabe ressaltar que a maior disparidade de reconhecimento de uma das dimensões da CM é a competitividade dos preços, ou seja, percebe-se que apesar de o varejo sempre acirrar-se por preço está não é dimensão evidenciada, será pela paridade de valores praticados pelos fabricantes? Será pela alteração constante por meio de promoções e facilidade de alteração diária? Está também se torna uma excelente oportunidade de pesquisa, entender qualitativamente as dimensões de CM.

O terceiro objetivo focalizado neste estudo foi à atuação dos números de funcionários por loja e número de lojas por rede para identificar entre estes quais se destacam com maior intensidade e utilização de OE e CM.

Para o número de funcionários por loja, pode-se observar que o construto de OE é mais evidenciado em lojas que utilizam como mão de obra mais de 300 funcionários com 84,7% sendo a dimensão mais destacada a inovação com mais de 87%. Isso se deve a constante busca por oportunidades de negócios, parcerias com indústrias para trazer novidade ao segmento e continuar competitiva.

Por outro lado, coloca-se como menor observação de OE lojas com menos de 50 funcionários a proatividade com 72,5%, porém a variável no geral com menor observação de OE está na dimensão de risco assumido com 64,8% nas lojas com 51 a 100 funcionários. Tais evidências tendência a lojas pequenas que não estão dispostas a competir com as demais não optando em correr riscos. Também a proatividade, neste caso a falta dela impossibilita a estas lojas com menos de 50 funcionários uma relação com seu ambiente, impossibilitando a evidenciação desta dimensão em seu meio.

No construto de CM pode-se destacar a também as lojas com mais de 300 funcionários com a percepção ultrapassando os 81% com destaque na dimensão de produto que ultrapassou os 85%, no outro lado estão as lojas com 51 a 100 funcionários no seu quadro com um pouco mais de 72% destacando a dimensão de preço com 70,9%.

Já o número de lojas por rede, o destaque está para redes de 2 a 5 lojas evidenciando 84,3% de utilização de OE novamente a dimensão de inovação sobressaiu-se entre as demais 87%. Por outro lado, redes com apenas uma loja possui a menor percepção de OE com 67% sendo as três dimensões com seus resultados mais baixos em comparação as demais, talvez isso ocorra pela não vontade de crescimento e ou uma estagnação da ambição de ampliação de uma loja para uma rede de lojas.

Já a CM é unânime em sua distinção também com redes de apenas uma loja sendo como a CM em 73,2% de evidenciação, em destaque a dimensão de gestão de marketing com 70,7%, e em seu maior potencial está nas redes com 2 a 5 lojas com 85,1% com destaque na dimensão produto ou serviço com 87,1%. Sabe-se que tais dimensões estão pautadas no diferencial de uma loja de varejo, ou seja, se estas pretendem continuar no mercado, precisam mostrar para seus clientes um diferencial em produtos e serviços ofertados.

Mesmo considerando que esta pesquisa tenha algumas limitações e restrições para a sua generalização e que seu resultado é simplesmente um levantamento da evidenciação destes construtos a um segmento específico, espera-se que ela desperte novas questões, interesses e inspirações, que ajudem e complementem o entendimento deste forte setor econômico e social.

Com todas estas colocações responde-se a **H1** com a seguinte afirmação. **As medidas de (a) inovação, (b) proatividade e (c) risco assumido são observadas com intensidade nas empresas varejista supermercadista de Santa Catarina.**

E se afirma uma resposta para **H2**, onde pode-se dizer que **as medidas de pesquisa de mercado, preço, produto, promoção e gestão, são indicadores observados com intensidade do construto latente CM das empresas varejistas supermercadistas de Santa Catarina.**

Generalizando pode-se extrair as seguintes conclusões. As empresas varejistas supermercadista catarinenses possuem forte utilização de OE e CM, e que estas evidenciações se alteram mediante o número de funcionário por lojas e ou número de lojas por rede.

## 7 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87, 1989.
- Covin, Jeffrey G. and Wales, William, the Measurement of Entrepreneurial Orientation (July 2012). *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 36, Issue 4, pp. 677-702, 2012.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, v. 16, n. 1, p. 7-25, 1991.
- Day e NEDUNGADI, P. Managerial representations for competitive advantage. *Journal of Marketing*, New York, v. 58, n. 2, p. 31–44, Apr. 1994.
- DAY, G. S. *A empresa orientada para o mercado*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DAY, G. S.; REIBSTEIN D. J. *A dinâmica da estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- VORHIES, L. Yarbrough Marketing's role in the development of competitive advantage: evidence from the motor carrier industry *J Mark-Focused Manage*, 2 4 , pp. 361–386, 1998



- FAHY, J.; HOOLEY, G.; COX, T.; BERACS, J.; FONFARA, K.; SNOJ, B. The development and impact of marketing capabilities in central Europe. *Journal of International Business Studies*, v. 31, n. 1, p. 63-81, 2000.
- GONZÁLEZ-BENITO, O.; GONZÁLEZ-BENITO, J.; MUÑOZ-GALLEGO, P. A. Role of entrepreneurship and market orientation in firms' success. *European Journal of Marketing*, v. 43. n. 3-4, p. 500-522, 2009.
- GRANT, R. M. (1996) Toward a knowledge-based theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- GRANT, R. M. *Dirección estratégica*. 5. ed.. Cizur Menor: Thomson Civitas, 2006.
- GRANT, R. M. Prospering in dynamically competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Information Systems Research*, Linthicum, v. 7, p. 375-387, Jul/Aug. 1996. 105
- GRANT, R. M. The resource -based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, Berkeley, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.
- HAYES, R.; PISANO, G. Manufacturing Strategy: At the Intersection of Two Paradigm Shifts. *Production and Operations Management*, v. 5, n. 1, p. 25-41, Spring 1996.
- HITT M, Ireland R, Sirmon D. "A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and Its Dimensions." *Journal of Management* 29(6): 963-989, 2003.
- HOOLEY, G. GREENLEY, G. E., CADOGAN, J. W.; FAHY. Marketing capabilities and firm performance: a hierarchical model. *Journal of Market - Focused Management*, v. 4, n. 3, p. 259-274, 1999.
- IRELAND, R. D; REUTZEL, C. R.; WEBB, J. W. Entrepreneurship research in AMJ: what has been published, and what might the future hold? *Academy of Management Journal*, v. 48, n. 4, p. 556-564, august 2005.
- JAWORSKI, B.J.; KOHLI, A. K. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, New York, v. 57, n.3, p. 1-15, 1993.
- KNIGHT, G. A. Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12(3), 213-225, 1997.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: The construct, research propositions, and managerial applications. *Journal of Marketing*, v. 54, p. 1-18, abr. 1990.
- KREISER, P. M.; MARINO, L. D.; WEAVER, K. M. Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial scale: a multicountry analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 26, 71-92, 2002.
- LUMPKIN G.T; Wales W.J; Ensley M.D. Assessing the context for entrepreneurship: The role of entrepreneurial orientation. In: Rice MP and Habbershon TG (eds) *Entrepreneurship: The Engine of Growth*, Vol. 3. Westport, CT: Praeger, 49-77, 2007.
- 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, January 1996.
- LUMPKIN, G. T; DESS, G. G. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, v. 16, n. 5, p. 429-451, September 2001.

- MILES, M. P.; COVIN, J. G.; HEELEY, M. B. The relationship between environmental dynamism and small firm structure, strategy, and performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, v. 8, n. 2, p. 63-74, 2000.
- MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, v. 29, n. 7, p. 770-791, July 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, Jan./Mar. 1982.
- MORRIS, M. H.; KURATKO, D. F. *Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial Development within Organizations*. Fort Worth: Harcourt, 2002
- NADKARNI S; Herrmann P CEO personality strategic flexibility and firm performance: The case of the Indian business process outsourcing industry. *Academy of Management Journal* 53(5): 1050–1073, 2010.
- NAMAN, J. L.; SLEVIN, D. P. Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, v. 14, p. 137-153, 1993.
- NAMAN, J.L.; SLEVIN, D.P. Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 2, p. 137-153, 1993.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 4, p. 20-35, 1990.
- REIS NETO, J. F. "As conexões entre orientação empreendedora, capacidade de marketing ea percepção do desempenho empresarial: evidências empíricas das micro e pequenas empresas varejistas." *RAM. Revista de Administração Mackenzie* 14.3 (2013): 236-271.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, New York, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/Jun. 1990.
- RAUCH, A.; WIKLUND, J.; LUMPKIN, G. T.; FRESE, M. Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 34, n.5, 761–787, 2009.
- TEECE, D J. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Sussex, UK, v. 18, n. 7, p. 509-533, ago. 1997.
- VORHIES, D. W.; HARKER, M. The capabilities and performance advantages of market-driven firms: an empirical investigation. *Australian Journal of Management*, Sydney, v. 25, n. 2, p. 145-173, Sept. 2000.
- VORHIES, D. W.; HARKER, M.; RAO, C.P. The capabilities and performance advantages of market-driven firms. *European Journal of Marketing*, Bradford, v. 33, n. 11/12, p. 1171.1999.
- WEERAWARDENA, J. Exploring the role of market learning capability in competitive strategy, UQ Business School, University of Queensland, St Lucia, Queensland, Austrália, *European Journal of Marketing*, v. 37, n. 3/4, p. 407-429, 2003.
- WIKLUND, Johan. The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, v. 24, n. 1, p. 37-48, 1999.