

Orientação Empreendedora na relação Turbulência Ambiental e Desempenho de Inovação: Um estudo em hotéis em Goiânia**LUIZ CARLOS DA SILVA OLIVEIRA**

Universidade de Brasília

lucaoliveira@uol.com.br



ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NA RELAÇÃO TURBULÊNCIA AMBIENTAL E DESEMPENHO DE INOVAÇÃO. UM ESTUDO EM HOTÉIS EM GOIÂNIA.

Resumo

O estudo visa compreender função da orientação empreendedora e suas implicações, no relacionamento entre turbulência ambiental e o desempenho de inovação em empresas do setor hoteleiro. O *locus* da pesquisa foram hotéis de médio e grande porte situados na cidade de Goiânia – Goiás. A amostra final foi de 135 respondentes envolvendo gerentes, supervisores e chefes de setores. A pesquisa teve abordagem quantitativa e adotou-se análise de regressões múltiplas e modelagem de equações estruturais para explicar o relacionamento entre as variáveis, confirmar o modelo teórico proposto e testar as hipóteses do estudo, bem como foram utilizadas as escalas de medição de turbulência ambiental, de orientação empreendedora e de desempenho de inovação no formato tipo *Likert* de cinco pontos. Os resultados sugerem que a turbulência ambiental (dinamismo, complexidade e previsibilidade da mudanças) tem um efeito positivo e significativo no desempenho de inovação em hotéis. Quanto ao construto orientação empreendedora, os resultados mostraram que há função moderadora na relação entre turbulência ambiental (variável independente) e desempenho de inovação (variável dependente). Ao final, abordam-se as contribuições do estudo, suas limitações e sugestão de pesquisa.

Palavras-chave: Orientação Empreendedora, Turbulência Ambiental, Desempenho de Inovação

Abstract

The study aims to understand the role of entrepreneurial orientation and its implications in the relationship between environmental turbulence and innovation performance in companies in the hotel sector. The locus of the research were medium and large hotels located in the city of Goiânia - Goiás. The final sample was 135 respondents involving managers, supervisors and heads of sectors. The research had a quantitative approach and it was adopted multiple regression analysis and structural equations modeling to explain the relationship between the variables, confirm the proposed theoretical model and test the study hypotheses, as well as the environmental turbulence measurement scales of Entrepreneurial orientation and innovation performance in the five-point Likert-type format. The results suggest that environmental turbulence (dynamism, complexity and predictability of changes) has a positive and significant effect on hotel innovation performance. Concerning the entrepreneurial orientation construct, the results showed that there is a moderating role in the relationship between environmental turbulence (independent variable) and innovation performance (dependent variable). At the end, the study's contributions, its limitations and research suggestion are discussed.

Keywords: Entrepreneurial Orientation, Environmental Turbulence, Innovation Performance



1. Introdução

O mercado hoteleiro é caracterizado pela alta taxa de competitividade e constantes mudanças, exigindo das organizações a capacidade de se adaptar a essas mudanças, em consequência as empresas precisam criar estratégias para que possam se manter competitivas e aptas a ganhar de seus concorrentes.

Balan e Lindsay (2010) afirmam que a oportunidade de mercado; a capacidade de apoiar a inovação, e a inovação contínua, são fatores críticos de desempenho na indústria do turismo, nomeadamente no setor hoteleiro. Assim, estes autores salientam que a inovação por si só não é suficiente para o sucesso do negócio, uma vez que tem de ser combinada com uma abordagem empreendedora para reconhecer as oportunidades que podem ser exploradas por meio da inovação, fomentando um melhor desempenho.

Em mercados dinâmicos e turbulentos, as organizações dependem cada vez mais de ações organizacionais e empreendedoras visando promover a inovação e melhorar seu desempenho. Estudos de Cassiman; Veugeliers, (2006); Morgan; Berthon, (2008); Lichtenthaler, (2009), tem procurado interpretar e compreender a relação entre organização e o ambiente em vários aspectos, por perceberem que existem informações relevantes que podem gerar, de certa forma, vantagem competitiva (Rossetto; Rossetto, 2005). Dessa forma, o ambiente é considerado um componente fundamental na determinação das ações organizacionais e para sobreviver às pressões de seleção do meio em que atuam, as empresas precisam reconhecer o conhecimento advindo do ambiente para aplicá-lo na organização (Jansen et al., 2005).

Nessa linha de pensamento, estudos de Kollmann et al. (2017) sugerem que as diferentes dimensões da orientação empreendedora influencia o desempenho (de forma positiva e negativa). A pesquisa dos autores revelou que a proatividade, inovatividade e tomada de risco influenciam de diferentes formas o desempenho como por exemplo: a diversidade de proatividade e risco prejudicam o desempenho; no entanto, a diversidade de inovatividade auxilia no ganho de desempenho da organização. Além disso, existem pesquisas que têm analisado o uso de variáveis mediadoras (agressividade competitiva, orientação para aprendizagem e aquisição e uso da informação) e moderadoras (gestão de topo, aprendizagem organizacional, falhas na inovação e dinamismo ambiental) sobre a relação direta entre orientação empreendedora e o desempenho organizacional (Wiklund; Shepherd, 2005; Wang, 2008; Covin; Green; Slevin, 2006; Kollmann et al., 2017).

Pelo exposto, torna-se fundamental compreender qual a função da orientação empreendedora e suas implicações no relacionamento entre turbulência ambiental e o desempenho de inovação em empresas do setor hoteleiro.

Portanto, o objetivo do estudo é testar empiricamente a função da orientação empreendedora na relação entre turbulência ambiental e desempenho de inovação em hotéis. Os objetivos específicos são: a) analisar o efeito direto da turbulência ambiental (dinamismo, complexidade e previsibilidade de mudanças) no desempenho de inovação em hotéis na cidade de Goiânia – Goiás; b) examinar o efeito indireto da turbulência ambiental (dinamismo, complexidade e previsibilidade de mudanças) no desempenho da inovação mediante orientação empreendedora.

Este estudo justifica-se pela existência de poucas e fragmentadas pesquisas no Brasil sobre o tema. E também, porque foi detectada uma lacuna na literatura de referência que evidencie a função da orientação empreendedora na relação entre turbulência ambiental e o desempenho de inovação em empresas do setor hoteleiro. Além disso, a contribuição deste trabalho centra-se nas teorias relacionadas com turbulência ambiental, empreendedorismo,



orientação empreendedora e desempenho de inovação, que integradas provêm um modelo teórico para a compreensão dos fenômenos que constituem as lacuna encontrada na literatura.

O estudo está estruturado da seguinte forma: Após esta introdução, desenvolve-se o referencial teórico sobre turbulência ambiental, orientação empreendedora e desempenho de inovação e apresenta as hipóteses do estudo. Na sequência, a seção de método apresenta as características e detalhes da pesquisa empírica que embasa este artigo. Depois, segue-se a apresentação dos dados, analisados com base no referencial teórico desenvolvido. Por fim, as conclusões, limitações e sugestões de pesquisa.

2. Referencial Teórico

2.1. Turbulência Ambiental

A turbulência é um fator de modelos gerais do ambiente de tarefas que restringe o comportamento e o desempenho organizacional (Boyne e Meier, 2009). Para os autores, a turbulência ambiental, no contexto organizacional, refere-se aos eventos imprevisíveis e altamente variados que ocorrem no ambiente em que uma determinada empresa opera.

Portanto, a turbulência ambiental refere-se aos elementos que influenciam os resultados da estratégia, ou seja, a concorrência, a inovação e a tecnologia da indústria, o comportamento dos consumidores e o desempenho do negócio. Rosenbusch et al. (2007) argumentaram que, embora o ambiente de turbulência possa afetar o desempenho da empresa, há falta de padrões consistentes para as dimensões e os tipos de turbulência ambiental. Para os autores a turbulência ambiental é classificada em complexidade, dinâmica e de confronto e existem vários fatores associados a estes três tipos de turbulência ambiental, por exemplo: mercado, oferta e demanda, tecnologia, concorrência e política. Neste estudo, adota-se a tipologia de Volberda e Van Bruggen (1997) que preconizam três dimensões da turbulência ambiental: dinamismo, complexidade e previsibilidade de mudanças.

2.1.1. Dinamismo ambiental

Para Stoel e Muhuanna (2009) o dinamismo se refere à turbulência ambiental como a velocidade e instabilidade do ambiente, que é resultado de mudanças nas preferências de clientes, desenvolvimento de novos produtos, nova tecnologia. A natureza do dinamismo ambiental é refletida principalmente pela amplitude e incerteza consideráveis das mudanças ambientais.

Assim, o dinamismo ambiental é um fator crítico, capaz de influenciar de forma significativa o efeito da orientação empreendedora no desempenho (Bisbe e Malagueno, 2012). Os autores explicam que, em ambientes estáveis, as ações empreendedora apresenta efeitos positivos, pois os gestores conseguem acompanhá-los por meio da estratégia de reformulação dos procedimentos.

2.1.2. Complexidade ambiental

A complexidade foi definida por vários pesquisadores como um dos fatores cruciais dos ambientes. Child (1972) descreveu a complexidade ambiental como a heterogeneidade existente nas atividades que são altamente relevantes para as operações de uma organização. Nadkarni e Narayanan (2007) explicaram que a complexidade ambiental é um conjunto de fatores ambientais importantes que afetam a organização. Por outro lado, Black e Farias (1997) adotam uma abordagem diferente para definir a complexidade, afirmam que a complexidade tem cinco dimensões: (1) densidade de firmas (número de empresas no mercado), (2) densidade



de informação (quantidade de informação no mercado), (3) clareza de informação (incorporada no fluxo de informações do sistema), (4) a dependência do caminho (grau de compreensão e de uso da informação), (5) tempo de resposta (taxa de informação de dispersão entre receber e usá-la).

Na visão de Sia, et.al (2004), a complexidade ambiental tem maior incerteza. Já Robbins e Judge (2011) mencionam que a complexidade ambiental é o grau de heterogeneidade e concentração entre os fatores ambientais. Cannon e John (2007) em seu estudo confirmam que a definição de complexidade ambiental compôs três aspectos: Em primeiro lugar, a complexidade é uma função do número de componentes ambientais que a empresa deve incluir dentro dela. Em segundo lugar, dado um certo número de componentes ambientais; a complexidade é uma função de heterogeneidade, dissimilaridade ou difusão entre eles. E por terceiro, dada a presença de componentes ambientais específicos, a complexidade é uma função de efetiva interação entre os conjuntos de fatores do ambiente de incerteza.

2.1.3. Previsibilidade de Mudanças

Previsibilidade ambiental representa a medida em que as relações de causa e efeito relativas aos elementos ambientais impactam nas mudanças. Child (1972) descreve a previsibilidade como o grau de irregularidade no padrão geral de mudança. Volberda e Van Bruggen (1997) indicam que, quando as mudanças de fatores dentro dos componentes ambientais são lineares, ou cíclicas, pode-se realizar o gerenciamento futuro. Portanto, a previsibilidade impulsiona uma empresa a desenvolver um forte discernimento dos riscos e oportunidades em um mercado, cria um impulso organizacional e capacidades inovadoras para aproveitar a oportunidade e enfrentar os riscos e incertezas que a turbulência ambiental promove.

Dessa forma, a turbulência ambiental perturba o *status quo*, forçando as empresas a abandonarem a zona de conforto e a competir com novas capacidades e ofertas; Além disso, apresenta uma oportunidade para desenvolver novos produtos, dominar novas tecnologias, alcançar novos clientes e mercados que possibilitam impulsionar o crescimento e ganhar vantagem competitiva (Rudd et al., 2008).

2.2. Desempenho de Inovação

O desempenho tem recebido crescente atenção dos pesquisadores nas últimas décadas, mas não há consenso quanto à sua operacionalização, pois definir, conceituar e medir o desempenho não tem sido uma tarefa fácil (Abu-Jarad, et al., 2010). De modo geral, os pesquisadores possuem percepções diferentes sobre desempenho organizacional. Por exemplo, para Antony e Bhattacharyya (2010) o desempenho é uma medida que identifica como se dá a gestão das organizações, bem como o valor que entregam aos clientes e a outras partes interessadas.

Estudos de Hagedoorn e Cloudt (2003) abordaram quatro diferentes dimensões para mensurar o desempenho do negócio, denominando-as de: desempenho inovador, desempenho da produção, desempenho do mercado e desempenho financeiro.

O desempenho inovador pode variar ao longo de um contínuo de novidade, variando de radical a incremental. No entanto, Zhou, et al. (2011), demonstraram que a medida do desempenho da inovação exige as organizações subdividissem sua gama de produtos em três tipos: a) os produtos que permaneceram praticamente inalterados nos últimos dois anos, b) os produtos que foram aprimorados de forma incremental nos últimos dois anos, c) os produtos que foram radicalmente alterados ou introduzidos como produtos totalmente novos nos últimos dois anos.



Já os estudos de Kirner, et.al (2009) mediram o desempenho da inovação usando três indicadores de inovação de processos: o tempo de produção, a produtividade dos funcionários e a taxa de retrabalho. Para Mankin (2007) o desempenho da inovação pode ser mesurado através de quatro medidas: (1) quantidade de ideias financiadas; (2) retorno sobre investimento ou valor presente líquido do projeto; (3) inovações em cargos de gestão, e (4) adoção de clientes de longo prazo.

Ao verificar o desempenho relacionando com a indústria hoteleira, pode observar que não visão de Hariandja (2011), as variáveis de medição de desempenho são classificadas em objetivo e percebido. Com relação ao desempenho objetivo, as variáveis consistem na ocupação por quarto, lucros operacionais brutos e lucro operacional bruto por sala disponível por dia e o desempenho percebido envolver variáveis não financeiras. Haber e Reichel (2005) explicaram que a medida do desempenho deve combinar medidas financeiras (receita, fluxo de caixa, retorno sobre ativos, retorno sobre o patrimônio líquido) e medidas não financeiras (participação de mercado percebida, Crescimento de vendas percebido, satisfação do cliente, lealdade e patrimônio da marca) para oferecer uma avaliação mais abrangente sobre desempenho da empresa.

2.3. Empreendedorismo e a Orientação Empreendedora

As definições de empreendedorismo abrangem ampla gama de atividades e processos, incluindo a inovação e a criação de uma organização, a criação de novas visões, a exploração de oportunidades e assunção de riscos (Nasution et al., 2011). Para Costa, Barros e Carvalho (2011), os empreendedores são considerados indivíduos que impulsionam a máquina capitalista, pois são capazes de promover novos bens de consumo, métodos inovadores de produção e transporte, buscando identificar novas oportunidades no mercado e transformá-las em valores econômicos. O empreendedor é fundamental para o desenvolvimento econômico, pois potencializa lucros através de sua visão ou espírito.

Portanto, neste estudo o empreendedorismo é definido como uma cultura organizacional capaz de aumentar a riqueza através da inovação e exploração de oportunidades que exige características empreendedoras de assunção de riscos, autonomia e proatividade (Ndubisi et al, 2012; Nasution et al., 2011).

Dessa forma, a orientação empreendedora apresenta aspectos empresariais peculiares, diferentes estilos de decisões, métodos e práticas específicas de tomada de decisão visando o agir de forma empreendedora (Wiklund; Shepherd, 2005). É caracterizado e se distingue pelos principais processos empresariais: a) assunção de riscos (Ndubisi et al., 2012); b) autonomia; e c) proatividade (Nasution et al, 2011).

Ahmad et al. (2010), destaca que a orientação empreendedora é importante, pois mostra, aos empreendedores, como devem operar seus negócios, incentivando-os a estar cientes dos impactos positivos ou negativos de seu comportamento diante do negócios, sendo capazes de minimizar o impacto negativo do ambiente de mercado.

Portanto, a orientação empreendedora requer espírito empreendedor por parte dos funcionários, soluções criativas e estratégias inovadoras, visando estimular o desempenho superior da organização em relação aos demais concorrentes (Kollmann; Stöckmann, 2014). Para tanto, é preciso incentivar os elementos formadores da orientação para a aprendizagem por meio da visão compartilhada, mente aberta e compromisso com a aprendizagem (Wang, 2008).



2.4. Relações entre Turbulência Ambiental, Orientação Empreendedora, Desempenho de Inovação

A pesquisa de Akgün, et.al, (2008) descobriram que a relação entre capacidade emocional e desempenho da empresa é influenciado pelo dinamismo ambiental, incluindo mudanças na indústria, competição e consumidor. Boyne e Meier (2009) revelaram que a turbulência tem um efeito negativo sobre o desempenho, reflexo de mudança organizacional. Estudos de Awang, et..al, (2008) confirmam que o desempenho do hotel na Malásia está intimamente associado à taxa de volatilidade do meio ambiente. As conclusões de Muglia (2010) enfatizaram que a turbulência ambiental é variável de condução para suporte de gestão e desempenho de serviços médicos. Gül (2011) demonstrou que o dinamismo ambiental e a complexidade tem um efeito positivo no desempenho das empresas. Tais pesquisas reforçam a seguinte hipótese de pesquisa:

H1: Turbulência ambiental (dinamismo, complexidade e previsibilidade de mudanças) tem efeito direto positivo no desempenho da inovação.

Estudos estabeleceram que orientação empreendedora está associada ao desempenho da empresa (Covin et al., 2006; Rauch et al., 2009) e é uma pré-condição essencial para as empresas sobreviverem, crescerem e prosperarem em tempos de turbulência ambiental (Zhao et al., 2011).

Tang, et.al, (2007), com base em uma amostra de 166 empresas no norte da China, descobriu que existe uma influência positiva da orientação empreendedora sobre o desempenho. Wang (2008) investigando 213 empresas do Reino Unido de médio e grande porte, verificou a existência de relações de moderação entre orientação empreendedora e o desempenho. Tajeddini (2010) examinou o impacto da orientação para o cliente, orientação empreendedora e inovação sobre o desempenho dos hotéis na Suíça. Os resultados mostraram que a capacidade de inovação e a orientação empreendedora têm um impacto significativo e positivo sobre o lucro e as vendas, bem como realização do retorno dos investimentos. No entanto, o efeito de orientação para o cliente na indústria hoteleira não é significativo, pois não foi encontrada relação entre orientação para o cliente e inovação.

Jalali (2012) através da utilização de dados de 183 gestores responsáveis pelas exportações das pequena e médias empresas iranianas na indústria de alimentos descobriram que a inovação, juntamente com a orientação empreendedora, é a estratégia eficaz para as empresas lidarem com o ambiente turbulento. Estudos de Wang e Ahmed (2007) e de Ambrosini e Bowman (2009) preconizam que o desempenho das organizações é indiretamente afetado pela turbulência ambiental ou incerteza. Portanto, a seguinte hipótese de pesquisa é formulada:

H2: Turbulência ambiental (dinamismo, complexidade e previsibilidade de mudanças) tem efeito indireto e positivo sobre o desempenho da inovação mediante orientação empreendedora.

O modelo conceitual, formulado com base nos referenciais teóricos revisados, para orientar essa pesquisa está representado na figura 1. Pode-se observar que a turbulência ambiental é constituída por três dimensões: dinamismo ambiental, complexidade ambiental e previsibilidade de mudanças. Essas três dimensões foram modelados com o desempenho da inovação como variável dependente. Assim propõem-se que orientação empreendedora desempenha um papel positivo na relação entre turbulência ambiental e desempenho de inovação em hotéis de médio e grande porte em Goiânia-GO.

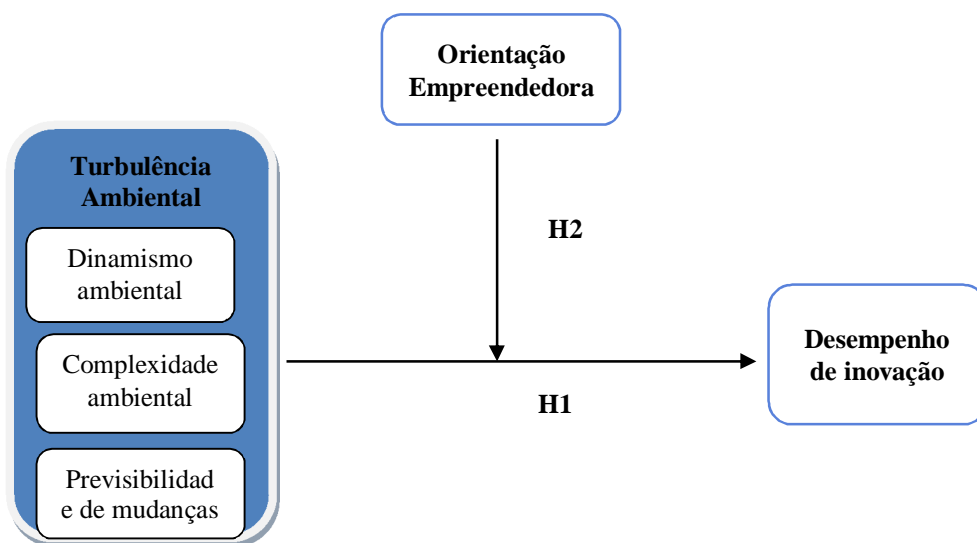


Figura 1. Modelo de estudo proposto

3. Métodos

3.1. Instrumentos de medidas

Este estudo aplicou as escalas de medição de turbulência ambiental, de orientação empreendedora e de desempenho de inovação. As escalas foram no formato tipo *Likert* de cinco pontos.

A escala referente à turbulência ambiental é constituída de três dimensões: (dinamismo, complexidade e previsibilidade de mudanças) e foi desenvolvida e validada por Volberda; Van Bruggen (1997). As estatísticas descritivas dessas dimensões são apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1. Estatística descritiva das dimensões da Turbulência Ambiental

Nº	Turbulência Ambiental	Média	Desvio Padrão (D.P)
1	As mudanças no mercado são muito intensas.	4.37	0.46
2	Nossos clientes solicitam regularmente novos serviços completos.	4.00	0.97
3	Nosso mercado pode ser caracterizado como o mesmo.	4.15	0.99
	Média e D.P. – Dinamismo – intensidade de mudanças.	4.17	0.71
4	As mudanças de mercado estão ocorrendo continuamente.	3.97	1.01
5	O nosso fornecimento de serviços muda continuamente.	3.93	1.01
6	Em nosso mercado, os volumes de serviços mudam rapidamente.	4.10	0.97
	Média e D.P. – Dinamismo – frequência de mudanças.	4.03	0,54
	Total da Média e D.P. – Dinamismo	4.10	0.46
7	Nas decisões de marketing, muitas variáveis são levadas em consideração.	3.93	1.10
8	Estão ocorrendo acontecimentos de mercado que decorrem de todos os tipos de direções.	4.18	0.98
	Média e D.P. – Complexidade – número de elementos.	4.05	0.81
9	O mercado está relacionado globalmente	4.22	0.92
10	Decisões no nosso mercado influencia um grande número de fatores.	3.92	1.00
	Média e D.P – Complexidade – relacionamentos de elementos	4.07	0.79



	Total da Média e D.P - Complexidade	4.06	0.62
11	Em nosso mercado não há segredo entre nós.	4.10	0.99
12	As informações de mercado sempre são obtidas.	4.34	0.93
13	Em nosso mercado é difícil tomar decisões em informações confiáveis.	4.16	0.96
14	Possuímos informações sobre os nossos clientes	3.96	1.01
	Total da Média e D.P – Previsibilidade de mudanças	4.14	0,56
	Média e D.P – Turbulência Ambiental	4.11	0.43

Fonte: Dados da pesquisa

No tocante a orientação empreendedora foi adotada a escala desenvolvida por Li, et. al, (2006) composta de cinco itens. A Tabela 2 mostra a estatística descritiva de cada atributo.

Tabela 2. Estatística descritiva dos atributos de Orientação Empreendedora

Nº	Orientação Empreendedora	Média	Desvio Padrão (D.P)
1	Há forte ênfase em P & D, liderança tecnológica e inovação.	4.19	0.95
2	Forte tendência para projetos de alto risco que têm chance de retornos altos.	4.10	0.97
3	Existe tendência para ações que os concorrentes respondem	3.90	0.99
4	Tendência a ser um líder, apresentando novos serviços ou tecnologia em primeiro lugar.	4.07	0.98
5	Tendência em adotar uma postura competitiva junto aos concorrentes.	3.88	1.03
	Média e D.P – Orientação Empreendedora	4.03	0.58

Fonte: Dados da pesquisa

A escala de desempenho de inovação foi adaptada e validada por Wang e Ahmed (2004) através de quatro itens em formato tipo de *Likert* de cinco pontos. A estatística descritiva é apresentada na Tabela 3, a seguir.

Tabela 3. Estatística descritiva dos atributos de Desempenho de Inovação

Nº	Desempenho de Inovação	Média	Desvio Padrão (D.P)
1	Em inovações de serviços, nossos hotéis são de primeira colocação no mercado.	4.16	0.93
2	Os novos serviços são percebidos pelos clientes.	3.99	0.99
3	Estamos constantemente melhorando os nossos processos de negócios.	3.96	1.08
4	Nos últimos cinco anos, nossos hotéis desenvolveram novas abordagens de gestão.	3.90	1.02
	Média e D.P – Desempenho de Inovação	4.00	0.59

Fonte: Dados da pesquisa

3.2. Amostra, Coleta e Tratamento dos Dados

Para o alcance do objetivo, realizou-se uma pesquisa de abordagem quantitativa. Em princípio, definiu-se como universo de pesquisa os hotéis de Goiânia. Diante da impossibilidade de abordar todos os estabelecimentos hoteleiros da cidade com o grau de aprofundamento necessário, optou-se por selecionar hotéis que representassem segmentos ou categorias específicas dentro desse universo.

Os critérios estabelecidos para a seleção dos hotéis seguiram o preconizado por Orfila-Sintes e Mattsson (2007) de que os hotéis de categorias mais altas (*upscale e midscale*) são



mais inovadores que os hotéis de categorias mais baixas (*low-scale*). Para caracterizar os hotéis quanto a categorias (alta, média, baixa) em consonância com os parâmetros estabelecidos por Orfila-Sintes e Mattsson (2007) foi considerado a classificação quanto ao porte (pequeno, médio ou grande). Essa classificação segue os parâmetros do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), que obedece ao critério de número de unidades habitacionais (UHs), isto é, número de apartamentos. A classificação é a seguinte: (1) até 50 UHs, hotel de pequeno porte; (2) de 51 a 100 UHs, hotel de médio porte; (3) acima de 100 UHs, hotel de grande porte.

A partir desses critérios, as possibilidades de escolha de hotéis a serem pesquisados foram significativamente reduzidas e pode-se decidir pelos hotéis a serem incluídos nesse estudo conforme critérios de intencionalidade e acessibilidade. Portanto, um total de treze hotéis foram pesquisados, sendo cinco de grande porte e oito de médio porte. Cento e cinquenta (150) questionários foram distribuído aos gerentes, supervisores e chefes de setores dos respectivos hotéis.

Os questionários de pesquisa foram administrados no período compreendido entre os meses de março a abril de 2017, sendo aplicados face a face visando elucidar perguntas que geraram confusão, bem como explicar detalhes necessários para os respondentes.

Os dados primários recolhidos com questionário foram organizados em planilhas eletrônicas usando o *software* Excel® e posteriormente importados para o *Statistical Package for the Social Sciences*® (SPSS). Inicialmente efetuou-se um pré-tratamento dos dados com o intuito de verificar os dados faltantes, *outliers*, respostas em duplicidade e erros de digitação.

O número de questionários retornados utilizáveis foram de 141 o que gerou uma taxa de resposta de 94%. Do total de 141 questionários respondidos 06 foram desconsiderados, em virtude de sua incompletude, portanto, o total final foi de 135 questionários válidos para este estudo, suficientes para os testes com o uso da modelagem de equações estruturais, conforme Hair et al. (2009).

Em termos de dados sociodemográficos, a parcela majoritária dos respondentes foram do sexo masculino, correspondendo 76% do total. 60% dos participantes tiveram idade entre (30 a 39) anos. No tocante ao grau de instrução, 74% possuem curso superior e a maioria dos participantes (73%) estão no emprego entre 6 a 10 anos.

4. Análise dos Resultados

4.1. Confiabilidade, correlações e estatística descritiva

O coeficiente de alfa de Cronbach foi obtido para medir a confiabilidade de todas as variáveis de cada construto. De acordo com Tabachnick e Fidell (2001) esse alfa é um coeficiente de confiabilidade que indica quão bem os itens estão positivamente correlacionados um ao outro e, mais perto para (1), maior a consistência interna. Os autores, afirmam que em geral, as confiabilidades inferiores a (0,60) são consideradas pobres, na faixa (0,70) são aceitáveis e aquelas acima (0,80) são boas. Neste estudo o alfa de Cronbach está acima (0,80).

O resultado obtido para o teste do alfa de Cronbach, correlações e estatística descritiva para as variáveis estão demonstradas na Tabela 4. Os coeficientes de confiabilidade do alfa de Cronbach estão em níveis aceitáveis e caem entre (0,839) para a escala de desempenho de inovação e (0,891) para previsibilidade de mudança. O questionário geral apresentou um alfa de Cronbach (0,935).



Tabela 4. Teste alfa de Cronbach, correlações e estatística descritiva.

Variáveis	Itens	Alfa de Cronbach	Sig.	SD	01	02	03	04	05
Dinamismo ambiental	6	0.879	4.10	0.46	-				
Complexidade ambiental	4	0.859	4.06	0.62	0.485**	-			
Previsibilidade de mudanças	4	0.891	4.16	0.49	0.513**	0.545**	-		
Orientação empreendedora	5	0.866	4.03	0.58	0.463**	0.533**	0.608**	-	
Desempenho de inovação	4	0.839	4.00	0.59	0.502**	0.676**	0.520*	0.615**	-

Fonte: Dados da pesquisa

01. Dinamismo ambiental; 02. Complexidade ambiental; 03. Previsibilidade de mudanças; 04. Orientação empreendedora; 05. Desempenho de inovação.

** A correlação é significativa no nível de 0,01

Ao observar a Tabela 4, os resultados mostram que a primeira dimensão da turbulência ambiental - dinamismo ambiental – apresenta uma média de 4.10; A segunda dimensão complexidade ambiental, escores médios de 4.06, a terceira dimensão – previsibilidade de mudanças têm uma média de 4.16, bem como para orientação empreendedora e desempenho de inovação apresentam médias de 4,03 e 4.00 respectivamente. Portanto, todas as variáveis do modelo possuem um nível alto em seus resultados.

Por outro lado, percebe-se os coeficientes de correlação entre as variáveis do estudo. É claro que há significativa correlação, nota-se que os valores mais elevados correlacionados são entre a dimensão complexidade e o desempenho de inovação (0.676 **), e os valores mais baixos são o dinamismo ambiental e orientação empreendedora (0.463 **).

4.2. Testes de Hipóteses

Através do uso de análise de regressões múltiplas e modelagem de equações estruturais, testou-se as hipóteses do presente estudo.

No teste da hipótese - H1: Turbulência ambiental (dinamismo, complexidade e previsibilidade de mudanças) tem efeito direto positivo no desempenho da inovação) foi realizado uma análise de regressão múltipla utilizando o desempenho de inovação como variável dependente e as três dimensões da turbulência ambiental: dinamismo, complexidade e previsibilidade de mudanças como variáveis preditivas. A Tabela 5 apresenta os resultados de regressão das variáveis.

Tabela 5. Resumo dos resultados de regressão múltipla - efeito de turbulência ambiental (dinamismo, complexidade e previsibilidade de mudanças) sobre o desempenho da inovação.

R	R²	F	Sig*	β		T	Sig*
0.705	0.497	22.729	0.000	Dinamismo	0.305	2.346	0.022
				Complexidade	0.560	4.561	0.000
				Previsibilidade	0.317	2.638	0.018

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados demonstram que a turbulência ambiental (dinamismo, complexidade e previsibilidade ambiental) tem um efeito positivo significativo no desempenho da inovação em hotéis. O modelo de regressão atinge um alto grau de ajuste, conforme refletido pelo valor "R"



e "R²" (0,705), (0,497), que afirmou que (0,497) da variação no desempenho da inovação é explicada pelas dimensões dinamismo, complexidade e previsibilidade.

A Tabela 5 mostra que a análise de variância da equação de regressão ajustada é significativa com o valor F de (22.729). Isso é uma indicação de que o modelo é bom. Uma vez que o valor *p* é inferior a (0,05), ele mostra uma relação estatística significativa entre as variáveis com intervalo de confiança de 0,95.

Portanto, os resultados indicam que a turbulência ambiental (dinamismo, complexidade e previsibilidade) realmente afeta o desempenho de inovação de hotéis com um coeficiente de (0,305) para dinamismo ambiental, (0,560) para complexidade ambiental e (0,317) para previsibilidade de mudanças. Assim, a turbulência ambiental com suas dimensões tem um efeito positivo e significativo no desempenho da inovação em hotéis confirmando a primeira hipótese do estudo.

Para testar a segunda hipótese H2: Turbulência ambiental (dinamismo, complexidade e previsibilidade de mudanças) tem efeito indireto e positivo sobre o desempenho da inovação através da orientação empreendedora) foi realizado uma análise de regressão múltipla para identificar o volume de variação no caso da variável moderadora. A Tabela 6 apresenta os resultados da regressão.

Tabela 6. Resumo dos resultados de regressão múltipla - efeito de turbulência ambiental no desempenho da inovação mediante orientação empreendedora

Modelo	R	R ²	R ² ajustado	F	Sig*	β		T	Sig*
1	0.705	0.497	0.497	22.729	0.000	Dinamismo	0.305	2.346	0.022
						Complexidade	0.560	4.561	0.000
						Previsibilidade	0.317	2.638	0.014
2	0.759	0.575	0.078	12.552	0.001	Orientação Empreendedora	0.365	3.543	0.001

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados estatísticos mostram que a orientação empreendedora é variável moderadora entre turbulência ambiental (variável independente) e desempenho de inovação (variável dependente) com um R² de (0,078), bem como o significado melhorado ilustrado pelo valor de mudança no valor *F* (12.552).

Inicialmente, com o uso do software AMOS® 22, testou-se o modelo de mensuração para cada um dos construtos, incluindo as dimensões consideradas. Hair et al. (2009) evidenciam que o ajuste geral do modelo pode-se avaliar por um conjunto de medidas. De acordo com Tabachnick e Fidell (2001) para se confirmar a estrutura latente existente, é necessário especificar as relações entre as variáveis, prioritariamente, levando-se em consideração os índices de ajuste para decidir se os dados se adequam ao modelo. Em caso de índices satisfatórios, conclui-se que o modelo se ajusta aos dados.

Após os ajustes, alguns relacionamentos foram adicionados entre as variáveis independentes e a variável dependente como evidencia a tabela 7.

Tabela 7. Os resultados das relações e o coeficiente de trajetória dos caminhos

			Estimativa	S.E	C.R	P
Dinamismo	↔	Complexidade	0.225	0.036	3.779	***
Dinamismo	↔	Previsibilidade	0.135	0.028	2.091	0.033
Complexidade	↔	Previsibilidade	0.115	0.026	2.018	0.044



Previsibilidade	→	Desempenho da inovação	0.183	0.741	2.213	0.014
Complexidade	→	Desempenho da inovação	0.544	0.551	2.972	0.010

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se observar que foram adicionadas três relações entre as variáveis independentes e foram adicionados dois coeficientes de trajetória, todos os novos relacionamentos e coeficientes de trajetória foram estatisticamente significativos no nível 0,05.

Os índices de medidas absoluto e parcimonioso do novo modelo foram testados e os resultados mostram que o valor χ^2 do qui-quadrado da razão de verossimilhança foi de (0,136) o GFI, índice de qualidade de ajuste foi de 0,983, o índice de ajuste comparativo – CFI de 0,967 e o RMSEA (Raiz do erro quadrático médio de aproximação) foi de (0,000) denotando ajuste do modelo com bons índices, o que levou a confirmação da hipótese moderadora, dentro do intervalo estatístico aceitável. A Tabela 8 mostra a trajetória dos caminhos das variáveis do modelo estruturado.

Tabela 8. Coeficiente do caminho e valor de t para o efeito da turbulência ambiental (dinamismo, complexidade e previsibilidade ambiental) sobre o desempenho da inovação através da orientação empreendedora.

			Estimativa	S.E	C.R	P
Dinamismo	→	Orientação empreendedora	0.238	0.674	2.710	0.021
Previsibilidade	→	Orientação empreendedora	0.488	0.819	2.891	0.017
Complexidade	→	Orientação empreendedora	0.129	0.637	2.021	0.031
Orientação empreendedora	→	Desempenho da inovação	0.402	0.492	2.522	0.028

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados mostram que o valor do efeito das dimensões da turbulência ambiental (dinamismo, complexidade e previsibilidade) na orientação empreendedora em hotéis em Goiânia foi de (0,238, 0,129, 0,488) e o valor t de (2,710, 2,021, 2,891) com nível p (0.021, 0.031, 0.017), o que significa a turbulência ambiental e suas dimensões têm um efeito significativo na orientação empreendedora. Além disso, o valor do efeito da orientação empreendedora sobre o desempenho da inovação foi (0,402) e o valor t foi (2,522) com nível p (0,028), o que significa que a orientação empresarial tem um efeito significativo no desempenho da inovação nos hotéis estudados.

5. Conclusões

Este estudo teve como objetivo testar empiricamente a função da orientação empreendedora na relação entre turbulência ambiental e desempenho de inovação em hotéis de médio e grande porte na cidade de Goiânia-Goiás.

Considerou-se que as dimensões da turbulência ambiental como variáveis independentes afetadas pelo desempenho da inovação. Assim como a orientação empreendedora desempenha papel positivo na relação entre turbulência ambiental e desempenho de inovação.



Para alcançar o objetivo geral e os específicos foi realizada uma revisão da literatura sobre os pilares teóricos que sustentaram o estudo e proposto um modelo teórico das dimensões estudadas, que propiciou realizar o estudo quantitativo, conduzido para testar os modelos de mensuração e as hipóteses de pesquisa.

O primeiro objetivo específico da pesquisa foi analisar o efeito direto da turbulência ambiental (dinamismo, complexidade e previsibilidade de mudanças) no desempenho de inovação em hotéis na cidade de Goiânia, GO. A hipótese H1 foi construída com base em diversos estudos que, de alguma maneira, contribuíram para mostrar a relação positiva entre as variáveis estudadas. Os resultados mostraram que a turbulência ambiental através de suas dimensões tem efeito direto e positivo no desempenho da inovação confirmando a hipótese 1. Tais constatações são corroboradas pelos estudos de Nadkarni e Narayanan (2007) ao concluírem que os ambientes turbulentos e imprevisíveis afetaram o desempenho da empresa, Cannon e John (2007) revelou que o aumento da complexidade ambiental está associada à diminuição do desempenho, enquanto a pesquisa de Muglia (2010) mostra que turbulência ambiental nas organizações, é variável de condução para suporte de gestão e desempenho em processo de inovação na área de serviços de saúde.

O segundo objetivo foi investigar o efeito indireto da turbulência ambiental (dinamismo, complexidade e previsibilidade de mudanças) no desempenho da inovação mediante orientação empreendedora, o que levou a confirmação da segunda hipótese da pesquisa. Este resultado é consistente com Ullah, et..al (2011), que enfatizou que o dinamismo e a complexidade ambiental são preditores significativos de orientação empresarial. A pesquisa de Jalali (2012) demonstrou que o desempenho de inovação e a orientação empreendedora são estratégias eficazes para as pequenas e médias empresas iranianas a lidarem com a turbulência ambiental e, conseqüentemente, melhorarem seu desempenho de exportação. O papel moderador da orientação empreendedora na relação entre turbulência ambiental e desempenho de inovação encontram também sustentação nos trabalhos de Wang; Ahmed, (2007) e de Ambrosini; Bowman, (2009) que demonstram que o desempenho das organizações é indiretamente afetado pela turbulência ambiental ou incerteza.

Esta pesquisa também revelou que as empresas, independentemente da área de atuação e do seu tamanho, precisam inovar e ser geridas de forma empreendedora para sobreviver e crescer em um ambiente cada vez mais dinâmico e competitivo, estando a inovação identificada como um impulsionador-chave no desempenho das empresas no ramo hoteleiro.

O presente estudo apresenta contribuições gerenciais, pois os gestores dos hotéis envolvidos na pesquisa podem usar as descobertas atuais para compreender o papel da orientação empreendedora para aumentar ou manter o desempenho da inovação, bem como verificar o efeito de cada dimensão da turbulência ambiental, o dinamismo, a complexidade e a previsibilidade no gerenciamento, em termos organizacionais, da indústria de turismo hoteleiro em Goiânia

Entre as limitações deste trabalho, destaca-se que os resultados obtidos com a presente pesquisa não podem ser generalizados para toda a população de hotéis em que operam em Goiânia, uma vez que foi utilizada uma amostra não probabilística por acessibilidade.

Além disso, trabalhos futuros podem ser reforçados por meio de aplicação de estudos longitudinais que considerem como as relações entre as variáveis propostas podem evoluir ao longo do tempo.



Referências

- Abu-Jarad, I. Y., Yusof, N., Nikbin, D. (2010). A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance. *International Journal of Business and Social Science*. v.01, n.03, p. 26-46.
- Akgün, A.E., Keskin, H. Byrne, J. (2008). The moderating role of environmental dynamism between firm emotional capability and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 21(2), 230-25. <http://dx.doi.org/10.1108/09534810810856453>.
- Ahmad, N. H; Ramayah, T.; Wilson, C; Kummerow, L.(2010). Is entrepreneurial Competency and business success relationship contingent upon business environment? A study of Malaysian SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, v. 16, n. 3, p. 182-203.
- Antony, J. P., Bhattacharyya, S. (2010). Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs – Part 2: an empirical study on SMEs in India. *Measuring Business Excellence*. v.14, n. 3, p. 42-52. <http://dx.doi.org/10.1108/13683041011074209>.
- Ambrosini, V.; Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?. *International Journal of Management Reviews*, v. 11, n. 1, p. 29-49.
- Awang, K. W.; Ishak, N. K.; Radzi, S. M.; Taha, A. Z. (2008). Environmental Variables and Performance: Evidence from the Hotel Industry in Malaysia. *International Journal of Economics and Management*, 2(1), 59-79.
- Balan, P., & Lindsay, N. (2010). Innovation capability, entrepreneurial orientation and performance in Australian hotels: An empirical study. CRC for Sustainable Tourism Pty Ltd.
- Boyne, G.A., Meier, K. J. (2009). Environmental Turbulence, Organizational Stability, and Public Service Performance. *Administration & Society*, 40(8), 799-824. <http://dx.doi.org/10.1177/0095399708326333>.
- Bisbe, J.; Malagueño, R. (2012). Using strategic performance measurement systems for strategy formulation: Does it work in dynamic environments? *Management Accounting Research*, v. 23, n. 4, p. 296-31.
- Black, J., & Farias, G. (1997). Genesis of Complexity Cycles. *Paper read at Eighth Annual International Conference of The Society for Chaos Theory in Psychology and life Sciences*, Boston University, Boston, 31 July.
- Cannon, A.R., John, C. H. (2007). Measuring Environmental Complexity: A Theoretical and Empirical Assessment. *Organizational Research Methods*, 10(2), 296-321. <http://dx.doi.org/10.1177/1094428106291058>.
- Cassiman, B., & Veugelers, R. (2006). Search of complementarity in innovation strategy: internal R&D and external knowledge acquisition. *Management Science*, 52, 68-82.
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance. *Sociology*, 6, 2-22. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2009.02.00>.
- Covin, J. G.; Green, K. M.; Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation–sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 30, n. 1, p. 57-81.
- Costa, A. M., Barros, D. F., Carvalho, J. L. F. (2011). A dimensão histórica dos discursos acerca do empreendedor e do empreendedorismo. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 15, n. 2, art.1, p. 179-197, mar./abr.
- Gül, M. Ç. (2011). Environmental Dynamism, Innovativeness and Firm Performance. *The 2011 Las Vegas International Academic Conference*, Las Vegas, Nevada: 683-690.
- Hair Jr. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. (A. S. Sant'Anna, Trad.). Porto Alegre: Bookman.



- Hagedoorn, J.; Cloudt, M. (2003). Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators? *Research Policy*, v. 32, n.8, p.1365-1379.
- Hariandja, E.S. (2011). The Relationship Between Service Innovation, Marketing Communication, and Performance in Hospitality Industries – A Conceptual Framework. *Proceeding of Industrial Engineering and Service Science*, September 20-21, 403-408
- Jansen, J., Van Den Bosch, V., & Volberba, H. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter? *Academy Management Journal*, 48, 999-1015.
- Jalali, S. H. (2012). Environmental Determinants, Entrepreneurial Orientation and Export Performance: Empirical Evidence from Iran. *Serbian Journal of Management*, 7(2), 245-255. doi.org/10.5937/sjm7-1687.
- Kirner, E., Kinkel, S., Jaeger, A. (2009). Innovation paths and the innovation performance of low-technology firms – an empirical analysis of German industry. *Research Policy*, 38, 447-458. <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2008.10.011>.
- Kollmann, T.; Stöckmann, C.; Meves, Y.; Kensbock, J. M. (2017/0). When members of entrepreneurial teams differ: linking diversity in individual-level entrepreneurial orientation to team performance. *Small Business Economics*, v. 48, n. 4, p. 1-17.
- Lichtenthaler, U. (2009). Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes. *Academy of Management Journal*, 52, 822-846.
- Li, Y.; Liu, Y.; Zhao, Y. (2006). The role of market and entrepreneurship orientation and internal control in the new product development activities of Chinese firms. *Industrial Marketing Management*, 35(3), 336–347. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.05.016>.
- Mankin, E. (2007). Measuring innovation performance. *Research Technology Management*, 50 (6), 5–7.
- Morgan, R. E., & Berthon, P. (2008). Market orientation, generative learning, innovation strategy and business performance inter-relationships in bioscience firms. *Journal of Management Studies*, 45, 1329-1353.
- Muglia, V. O. (2010). The Relationship between Environmental Turbulence, Management Support, Organizational Collaboration, Information Technology Solution Realization, and Process Performance, in Healthcare Provider Organizations. *Doctoral Dissertation*, Alliant International University, San Diego, U.S.A.
- Nadkarni, S., & Narayanan, V.K. (2007). Strategic Schemas, Strategic Flexibility, and Firm Performance: The Moderating Role of Industry Clockspeed. *Strategic Management Journal*, 28, 243–270. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.576>.
- Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M. J., Ndubisi, N. O. (2011). Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. *Industrial Marketing Management*. v. 40, p. 336 – 345. doi:10.1016/j.indmarman.2010.08.002.
- Ndbusi, N. O., Iftikhar, K. (2012). Relationship between entrepreneurship, innovation and performance Comparing small and medium-size enterprises. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*. v. 14, 2 pp. 214 – 236. DOI 10.1108/14715201211271429.
- Orfila-Sintes, F.; Mattsson, J. (2007). Innovation behavior in the hotel industry. *Omega*, v. 37, n. 2, p. 380- 394.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson Education Limited, England.
- Rossetto, C. R., & Rossetto, A. M. (2005). Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. *RAE-Eletrônica*, janeiro/junho, 4 (1).



- Rosenbusch N, Bausch A, Galander A. The impact of environmental characteristics on firm performance: a meta-analysis. In: *Academy of management proceedings*; 2007.
- Rudd, J.M., Greemey, G.E., Beatson, A.T. and Lings, I.N. (2008). Strategic planning and performance: extending the debate. *Journal of Business Research*, Vol. 61 No. 2, pp. 99-108.
- Sia, C., Teo, H., Tan, B.C.Y., & Wei, K. (2004). Effects of environmental uncertainty on organizational intention to adopt distributed work arrangements. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 51(3), 253–267. <http://dx.doi.org/10.1109/TEM.2004.830859>.
- Stoel, M. D; Muhanna, W. A. (2009). IT capabilities and firm performance: A contingency analysis of the role of industry and IT capability type. *Information & Management*, v. 46, n. 3, p. 181-189, ISSN 03787206.
- Tabachnick, B., Fidell, L. (2001). *Using multivariate statistics*. 4. ed. Boston: Allyn and Bacon. 966p.
- Tang, J.; Tang, Zhi, Z. Y.; Li, Q. (2007). The Impact of entrepreneurial orientation and Ownership Type on Firm Performance in the Emerging Region of China. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 12 (4), 383–397. doi.org/10.1142/S1084946707000733.
- Tajeddini, K., Trueman, M. (2012). Managing Swiss Hospitality: How cultural antecedents of innovation and customer-oriented value systems can influence performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*. v.31, p.1119– 1129. doi:10.1016/j.ijhm.2012.01.009.
- Ullah, H., Shah, B. Hassan, .F.S.; Zaman, T. (2011). Environment related factors affecting the entrepreneurial orientation: Evidence from Khyber Pakhtunkhwa-Pakistan. *International Journal of Education and Social Sciences*, 1 (1), 1-19.
- Volberda, H.W., Van Bruggen, G.H. (1997). Environmental turbulence: A Look into its dimensionality. *NOBO-onderzoekdag*, 137-145.
- Wang, Y; LO, Hing-Po; Yang, Y. (2004). The constituents of core competencies and firm performance: evidence from high-technology firms in China. *Journal of Engineering and Technology Management*, v. 21, n. 4, p. 249-280, ISSN 0923-4748.
- Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 635-656. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00246.x>.
- Wang, C. L., Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313. <http://dx.doi.org/10.1108/14601060410565056>.
- Wiklund, J., Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configuration approach. *Journal of Business Venturing*, 20, 71-91. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001>.
- Zhou, H.; Dekker, R.; Kleinknechty, A. (2011). Flexible labor and innovation performance: evidence from longitudinal firm-level data. *Industrial and Corporate Change*, 20(3), 941–968. <http://dx.doi.org/10.1093/icc/dtr013>.