

# Reflexos da orientação empreendedora no desempenho das cooperativas de crédito do mercado brasileiro

## 1. Vagner Horz

Mestre em Contabilidade  
Doutorando, Universidade Regional de Blumenau  
Santa Catarina, Brasil  
Papel do autor: intelectual, experimental e comunicativo  
[vagnerhorz@gmail.com](mailto:vagnerhorz@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-7420-9750>

## 2. Anderson Betti Frare

Mestre em Contabilidade  
Doutorando, Universidade Federal de Santa Catarina  
Santa Catarina, Brasil  
Papel do autor: intelectual, experimental e comunicativo  
[anderson\\_betti\\_frare@hotmail.com](mailto:anderson_betti_frare@hotmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-4602-7394>

## 3. Marco Aurélio Gomes Barbosa

Doutor em Contabilidade  
Professor, Universidade Federal do Rio Grande  
Rio Grande do Sul, Brasil  
Papel do autor: intelectual, experimental e comunicativo  
[marcobarbosa@furg.br](mailto:marcobarbosa@furg.br)  
<https://orcid.org/0000-0002-5574-4168>

## 4. Ana Paula Capuano da Cruz

Doutora em Controladoria e Contabilidade  
Professora, Universidade Federal do Rio Grande  
Rio Grande do Sul, Brasil  
Papel da autora: intelectual, experimental e comunicativo  
[anapaulacapuanocruz@gmail.com](mailto:anapaulacapuanocruz@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-6064-1614>

**Resumo:** este estudo analisa como as dimensões da orientação empreendedora (oe) relacionam-se com o desempenho nas cooperativas de crédito. Para tanto, abordam-se seis dimensões: inovatividade, assunção riscos, proatividade, autonomia, agressividade competitiva e rede de relações. Foi realizada um survey, com uma amostra de 67 cooperativas. Para a análise de dados, utilizou-se modelagem de equações estruturais, no software SmartPLS 3.0. Os achados evidenciam que, na oe, as dimensões “assunção de risco” e “agressividade competitiva” mantêm associação positiva e significativa com o desempenho. Apesar das especificidades das cooperativas de crédito, observa-se a pertinência de algumas das dimensões desse construto na gestão de tais instituições. O estudo contribui para a literatura ao explorar a multidimensionalidade do construto da oe, ao acrescentar uma dimensão com escassa discussão (rede de relações) e ao considerar um contexto singular (cooperativas de crédito).

**Palavras-chave:** controle de gestão, cooperativas de crédito, desempenho organizacional, gestão, orientação empreendedora.

**Citação Sugerida:** Horz, V., Frare, A. B., Barbosa, M. A. G., Cruz, A. P. C. da (2022) Reflexos da orientação empreendedora no desempenho das cooperativas de crédito do mercado brasileiro. *Innovar*, 32(85). Pré-impressão. <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n85.100950>

**Classificação JEL:** L25, L26, M10.

**Recebido** 04/12/2020 **Aprovado:** 30/05/2021 **Pré-impressão:** 01/01/2022

## Introdução

A orientação empreendedora (OE) está contextualizada no âmbito do empreendedorismo ao nível organizacional, no que se refere a comportamentos dos gestores e como estes são repassados para a organização em questão (Covin & Slevin, 1991; Miller, 1983; 2011). A OE procura facilitar a adaptação no ambiente, de forma a atuar positivamente na relação com o desempenho e auxiliar na descoberta de potenciais oportunidades, na diferenciação e na criação de vantagem competitiva (Covin & Wales, 2019; Lumpkin & Dess, 1996; McKenny *et al.*, 2018; Miller, 1983; Wang *et al.*, 2021).

Inicialmente, Miller (1983) apresentou três dimensões para a compreensão da OE: assunção de riscos, proatividade e inovatividade. Lumpkin e Dess (1996) entendem que se torna necessário o acréscimo de outros dois construtos: autonomia e agressividade competitiva. Outros autores, como McClelland (1962), Mello e Leão (2005) e Lazzarotti *et al.* (2015), sugerem a inserção de uma sexta dimensão, que seria a das redes de relação. Explorar essa sexta dimensão na discussão de OE se revela oportuno (Frare *et al.*, 2019), e amplia as descobertas para novos contextos.

Percebe-se a importância da OE na gestão de diferentes ramos de atividade empresariais, como em cooperativas de crédito (Roncalio *et al.*, 2017). Essas organizações de natureza financeira proporcionam soluções relativas às finanças e à geração de renda aos cooperados, ao fornecer mecanismos para intermediar financeiramente estes com o mercado (Silva & Moretto Neto, 2015). Em linhas gerais, explorar a relação da OE com o desempenho em ambientes que possuem princípios cooperativistas torna-se pertinente (Guzmán *et al.*, 2020).

Apesar de alguns estudos relacionarem à OE com o desempenho das cooperativas de crédito (Lizote *et al.*, 2012; Roncalio *et al.*, 2017; Werlang *et al.*, 2018), não foram encontradas pesquisas que investigassem a sexta dimensão da OE nas cooperativas de crédito, no entanto a rede de relações torna-se fundamental na gestão dos negócios, ao auxiliar no ingresso de novas oportunidades e mercados, e, sobretudo, para que a organização se mantenha competitiva (Basile, 2012; Covin & Miller, 2014; Lazzarotti *et al.*, 2015).

Acerca da população das pesquisas no âmbito de cooperativas de crédito, verificou-se que nenhuma contempla o nível nacional e, conseqüentemente, impossibilita a noção do panorama a âmbito geral. Ademais, a necessidade de novos estudos que explorem a multidimensionalidade da OE em diferentes contextos figura de forma emergente e fundamental (Lee *et al.*, 2019; Shah & Ahmad, 2019; Wales *et al.*, 2020). Diante das lacunas evidenciadas, de acrescentar a dimensão de rede de relações na discussão da OE, contemplar cooperativas de crédito em âmbito nacional e explorar a multidimensionalidade da OE com relação ao desempenho, assume-se o objetivo de analisar como as dimensões da OE relacionam-se com o desempenho nas cooperativas de crédito do mercado brasileiro.

A importância do público em questão justifica-se porque o setor apresenta taxa de crescimento no número de cooperados, capital e participação de mercado (Carvalho *et al.*, 2015; Paiva & Santos, 2017); dessa forma, a OE nas cooperativas de crédito proporciona um meio de estender os limites de suas capacidades de revigorar a gestão de seus recursos (Knight, 1997) e apresenta impacto no desempenho empresarial e torna-se importante fonte de vantagem competitiva (Covin & Slevin, 1991; Hernández-Perlines *et al.*, 2021; Rua & Rodrigues, 2018; Basco *et al.*, 2020).

A investigação contribui para a compreensão da OE e suas relações com o desempenho das cooperativas de crédito em âmbito nacional, de maneira a acrescentar a dimensão de rede de relações, a qual até então não fora encontrada em estudos correlatos com esse público. Ademais, corrobora a literatura de OE, que se encontra em pleno desenvolvimento (Covin & Lumpkin, 2011; Covin & Wales, 2019; Martens *et al.*, 2016; Silveira & Silveira-Martins, 2016; Wales, 2016; Wang *et al.*, 2021).

Teoricamente, o estudo também contribui ao analisar a multidimensionalidade da OE, com relação ao desempenho das cooperativas. A OE como perspectiva multidimensional encontra-se como necessidade emergente, no intento de compreender quais dimensões específicas estão associadas com o desempenho de diferentes tipos de organizações (Shah & Ahmad, 2019; Wales *et al.*, 2020; Hernández-Perlines *et al.*, 2021). Pelo viés de implicações práticas, os achados podem auxiliar os gestores das cooperativas de crédito, ante a identificação e a configuração de posturas de OE que estão associadas ao desempenho de tais organizações. Com esse realinhamento de OE, os gestores podem promover vantagem competitiva e maior eficácia gerencial nas cooperativas de créditos onde atuam (Miller, 1983; Lumpkin & Dess, 1996).

Este estudo encontra-se estruturado em cinco seções. Nesta primeira, introduz-se ao tema e as discussões relacionadas. Na sequência, aborda-se a revisão da literatura acerca da OE e das cooperativas de crédito. Na terceira seção, delimitam-se os métodos utilizados, seguido pela seção de análise e discussão dos dados; por último, as considerações finais, com as colocações acerca dos achados e as limitações deste estudo e as sugestões para futuras pesquisas.

## **Referencial teórico**

Esta seção consiste em três subseções: a primeira expõe a discussão sobre a OE; na segunda, apresentam-se uma breve contextualização das características das cooperativas de crédito, o cenário de mercado destas e as demais questões no contexto cooperativista. A terceira subseção apresenta o desenvolvimento das hipóteses, considerando a literatura de OE e o contexto das cooperativas de crédito.

### ***Orientação empreendedora***

O ambiente onde as empresas estão inseridas caracteriza-se por ser dinâmico e competitivo; dessa forma, denota a pertinência da adoção de estratégias empreendedoras para manter-se no

mercado (Davis *et al.*, 2010; Hashimoto & Belê, 2014; Pekkola *et al.*, 2016). Nessa perspectiva, a OE consiste em um conceito que merece destaque, uma vez que propicia a investigação do espírito empreendedor nas tomadas de decisões gerenciais e no desempenho organizacional (Rua & Rodrigues, 2018).

A contextualização da OE se permeia inicialmente pela identificação de comportamentos da organização, os quais podem possibilitar maiores ou menores intensidades na capacidade em empreender (Miller, 1983). Essa capacidade se reflete por meio dos processos, das práticas, das atitudes e das decisões tomadas, de maneira a constituir a configuração da OE da organização (Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983).

O entendimento do conceito da OE deve entoar como dimensões (facetas) que permitem o alcance do desempenho almejado, sob a ótica das decisões a serem tomadas consonantemente a essa trajetória (García-Villaverde *et al.*, 2013; Jiang *et al.*, 2018). Alguns autores como Runyan *et al.* (2008) descrevem a OE como um recurso estratégico, pois visa à construção de ações e decisões organizacionais.

A OE refere-se à estratégia dos gestores no que concerne a algumas dimensões empreendedoras, como inovação, proatividade, assunção de riscos, autonomia e agressividade competitiva (Cools & Van de Broeck, 2007; Covin & Wales, 2012; Pearce *et al.*, 2010). Essas dimensões se expressam no apoio de atividades e projetos, nos quais existem graus de incerteza para a obtenção dos resultados desejados (Zahra & Neubaum, 1998), além de figurarem como um pertinente meio para a sobrevivência e a continuidade de organizações contextualizadas em ambientes dinâmicos, turbulentos e incertos (Pekkola *et al.*, 2016).

Nesse sentido, para explorar a OE nas organizações, existem dimensões pré-estipuladas na literatura. Acerca dessas dimensões da OE, Miller (1983) foi o pioneiro a discorrer sobre a inovatividade, assunção de riscos e proatividade, seguido por demais autores, como Lumpkin e Dess (1996), os quais propuseram mais construtos (autonomia e agressividade competitiva). Conforme Santos *et al.* (2015), ainda poucos são os estudos que englobem as cinco dimensões, em que amplamente são utilizadas as três originais. Autores como Casillas e Moreno (2010) e Hughes e Morgan (2007) utilizaram as cinco em suas investigações, e outros pesquisadores, como Lazzarotti *et al.* (2015), ainda utilizaram uma sexta, a rede de relações.

Normalmente, a literatura remete à OE — seja de maneira unidimensional, seja multidimensional —, ao desempenho das organizações. O desempenho pode ser mensurado por meio de diversas variáveis, como o crescimento em volume de vendas ou prestação de serviços, aumento de lucratividade e do número de colaboradores contratados (Lazzarotti *et al.*, 2015). De maneira geral, parece existir uma associação positiva entre a OE e o desempenho (Anderson *et al.*,

2020). Entretanto, novas pesquisas são bem-vindas para explorar novos contextos e perspectivas (Martens *et al.*, 2016), como figura o caso das cooperativas de crédito no âmbito brasileiro.

### ***Cooperativas de crédito em âmbito brasileiro***

A cooperativa de crédito é uma instituição financeira formada por uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, sem fins lucrativos, constituída para prestar serviços a seus associados (Banco Central do Brasil [Bacen], 2018). Além disso, visa à apresentação de soluções financeiras e à geração de renda para seus cooperados, e pode também ser entendida como mecanismos promotores da intermediação financeira entre seus associados e o mercado (Da Silva *et al.*, 2017; Favalli *et al.*, 2020).

As cooperativas são mais que uma instituição financeira, formadas pela união de forças e de pessoas, que têm por objetivo social a mutualidade e a prestação de serviços financeiros a seus cooperados em suas atividades específicas, e buscam apoiar e aprimorar a produção, a produtividade e a qualidade de vida, bem como a comercialização e a industrialização dos bens produzidos (Paiva & Santos, 2017; Maia *et al.*, 2019).

Além disso, as cooperativas de crédito prestam-se a desenvolver programas de poupança, de uso racional do crédito e formação educacional dos cooperados no sentido de fomentar o cooperativismo (Paiva & Santos, 2017). Leite *et al.* (2014) destacam que as cooperativas de crédito são formadas por poupadores ou tomadores de recursos financeiros e objetivam a obtenção de crédito para seus cooperados em condições melhores do que as oferecidas pelo mercado.

Desse modo, os recursos captados pelas cooperativas de crédito são aplicados no seu local de origem, de forma a aumentar a produção e atender aos fins sociais decididos pelos cooperados, nas assembleias (Portal Cooperativismo Financeiro [PCF], 2018). Fica evidente que a sobrevivência das cooperativas de crédito está atrelada à rentabilidade, à prestação dos serviços e à operação de captação e concessão de créditos aos cooperados (Paiva & Santos, 2017; Favalli *et al.*, 2020).

A atuação das cooperativas de crédito vem aumentando significativamente, principalmente por praticarem as menores taxas sobre os empréstimos e menor custo das operações financeiras, além de oferecerem as maiores taxas de remuneração sobre os depósitos aplicados na cooperativa, comparado ao sistema bancário e financeiro (Bressan *et al.*, 2011; Maia *et al.*, 2019). Referente à expansão das cooperativas de crédito, que atingem as regiões menos favorecidas pelos bancos comerciais, como as pequenas cidades, possibilitam-se a inclusão financeira da baixa renda e a ampliação do microcrédito, além de trazer para essas regiões o desenvolvimento socioeconômico (Paiva & Santos, 2017).

Conforme Pinheiro (2014), as cooperativas de crédito são chamadas “instituições financeiras”, pois criam uma fonte de liberação de crédito para seus associados. Assim, desempenham papel

importante na economia de vários países. Em 2017, havia mais de um bilhão de cooperados em todo o mundo e as respectivas cooperativas estavam presentes em 100 países (Organizações Cooperativas Brasileiras [OCB], 2018). O sistema cooperativo de crédito no Brasil abrange aproximadamente 10,2 milhões de brasileiros, e esse número está a aumentar gradativamente a cada ano (OCB, 2018). As cooperativas de crédito situam-se na 6ª posição do *ranking* de maiores instituições financeiras do país, com uma representatividade de mercado de aproximadamente 4% do total de ativos no mercado financeiro (PCF, 2018).

As cooperativas de crédito passam por constantes desafios com o intuito de se manterem voltadas à sua missão central. Em meio a constantes mudanças na economia, contam com as taxas que são referências para a venda dos seus produtos e oferecerem garantias de seu negócio. Dessa forma, mantêm um portfólio de produtos com variadas soluções financeiros que agregam comodidade, valor e segurança. Além disso, que atendam o sonho e a expectativa de crescimento na vida de cada cooperado (Dambros *et al.*, 2009).

No âmbito do desempenho das cooperativas de créditos, dois vieses principais podem ser observados: métricas financeiras e métricas não financeiras. De acordo com Callado *et al.* (2007), os indicadores financeiros restringem-se principalmente a fatos passados, enquanto indicadores não financeiros consistem em informações atuais com perspectivas direcionadas para o futuro. Nesse ínterim, diante da OE autopercebida pelos gestores das cooperativas e do intento do estudo em oferecer subsídios informacionais voltados ao futuro, emprega-se o uso de métricas não financeiras em tal investigação.

Após o exposto nesta subseção, compreende-se que as cooperativas de crédito contam com especificidades em relação a outras organizações atuantes no mercado. O cenário brasileiro também apresenta características interessantes. Ademais, o desempenho também se torna algo relevante a ser explorado, ao considerar as métricas não financeiras. Diante de tudo isso e da incerteza que é característica presente no ambiente das cooperativas de crédito brasileiras, o presente estudo explora o relacionamento das dimensões da OE em prol do desempenho dessas organizações. A próxima subseção descreve a lógica de construção das hipóteses do estudo.

### ***Desenvolvimento das hipóteses***

Em linhas gerais, estudos sobre a OE no contexto de cooperativas de crédito apoiam uma relação benéfica para o desempenho. Werlang *et al.* (2018) realizaram um *survey* com 111 funcionários de uma cooperativa de crédito do noroeste gaúcho e oeste catarinense, Brasil, e analisaram cinco dimensões propostas por Lumpkin e Dess (1996) e Miller (1983), ao passo que encontraram relação positiva da OE com o desempenho. Similarmente, Lizote *et al.* (2012) analisaram por meio de *survey* com 54 gestores de cooperativas de crédito catarinenses as três dimensões estipuladas por Miller (1983) e evidenciaram relação positiva e significativa entre a OE e o desempenho. Por sua vez, Roncalio *et al.* (2017) estudaram a OE em um sistema de crédito

cooperativo, por meio de levantamento da percepção de gestores e diretores, e constataram a presença das cinco dimensões de Lumpkin e Dess (1996) e Miller (1983).

As hipóteses para o presente estudo são desenvolvidas de acordo com cada uma das seis dimensões de OE (perspectiva multidimensional) e a expectativa de associação com o desempenho das cooperativas de crédito. Em contraponto aos estudos anteriores, contemplam-se cooperativas de crédito em âmbito nacional, faz-se a inclusão de uma sexta dimensão (rede de relações) na OE, além de considerar a multidimensionalidade das dimensões e uma técnica de modelagem para analisar as hipóteses. Após a contextualização da OE na primeira subseção e da explicação sobre o contexto cooperativista de crédito brasileiro, a presente subseção explora conceitos das dimensões específicas da OE, além de revisitar a literatura e explorar os achados de estudos similares, que vêm a fundamentar as hipóteses elaboradas.

A inovatividade, também denominada “comportamento inovador” ou “comportamento inovativo”, relaciona-se à criação de algo, como sistemas, operações, atividades, serviços, produtos ou demais aspectos que apresentem novidades e/ou atualizações vantajosas, e visa à obtenção de melhores desempenhos (Covin & Miles, 1999). Em geral, parcela da literatura apoia resultados não positivos ou não significativos, como em empresas familiares (Kallmuenzer *et al.*, 2018) e microempresas (Al Mamun & Fazal, 2018) e outra parcela apoia uma relação positiva e significativa entre a inovatividade e o desempenho, como em micro e pequenas empresas (Isichei *et al.*, 2020) e com empreendedores em novos negócios (Cho & Lee, 2018). Para as cooperativas de crédito, além da busca por novas formas para facilitar o contato com o cooperado, procuram promover atendimentos personalizados a este, conforme as demandas; assim, tornam-se necessárias adaptações perante a presença do espírito inovativo (OCB, 2018; PCF, 2018). Desse modo, espera-se que:

H<sub>1</sub>. A inovatividade contribua positivamente para o desempenho das cooperativas de crédito.

A assunção de riscos sempre esteve inerentemente atrelada ao empreendedorismo, visto que qualquer oportunidade acarreta a aceitação de algum tipo de risco (McClelland, 1972). A aceitação de riscos demonstra a disposição dos gestores para aplicarem determinados recursos, no almejo de potenciais retornos para a organização (Lumpkin & Dess, 1996), e tem-se exemplos de resultados não significativos (Cho & Lee, 2018; Isichei *et al.*, 2020) e positivos/significativos (Shah & Ahmad, 2019; Zhang *et al.*, 2018) com o desempenho. Dependendo das organizações e das métricas de desempenho, a assunção de riscos pode ser uma condição ausente ou presente para o alto desempenho (McKenney *et al.*, 2018). A atividade exercida por bancos e/ou cooperativas e demais instituições de crédito envolvem riscos intrínsecos às situações (Matias, 2013) e, no contexto de finanças, quanto maior o grau do risco que for aceito, maior será a expectativa sobre o retorno (Assi, 2012). Assim, espera-se que:

H<sub>2</sub>. Assumir riscos contribui positivamente para o desempenho das cooperativas de crédito.

A proatividade caracteriza-se pela constante busca de novas oportunidades, assim como pela participação em mercados e operações emergentes (Lumpkin & Dess, 1996). A literatura contém relações não significantes (Al Mamun & Fazal, 2018) e positivas significantes da proatividade com o desempenho (Isichei *et al.*, 2020; Kallmuenzer *et al.*, 2018). A proatividade pode ser evidenciada por meio do crescimento da participação de mercado das cooperativas de crédito, assim como aumento do número de cooperados e de novas facilidades e tecnologias para estes (OCB, 2018; PCF, 2018). Essa dimensão considera a procura da organização em antecipar-se aos concorrentes no que tange ao desenvolvimento e ao lançamento de novos processos, produtos e serviços (Miller, 1983). Nesse sentido, espera-se que:

H<sub>3</sub>. A proatividade contribua positivamente para o desempenho das cooperativas de crédito.

A autonomia origina-se na liberdade dos gestores e dos colaboradores para que possam apresentar e desenvolver novas ideias, juntamente com a concretização delas, caso sejam viáveis/interessantes para a organização (Lumpkin & Dess, 1996). A literatura evidencia resultados não significativos (Shah & Ahmad, 2019) e positivos significativos da autonomia no desempenho (Al Mamun & Fazal, 2018; Kallmuenzer *et al.*, 2018). Neste panorama, com a existência da autonomia na organização as iniciativas não são barradas, o que pode proporcionar novas experiências e ensejos, o que pode levar a melhores desempenhos (Martens *et al.*, 2012). Assim, espera-se que:

H<sub>4</sub>. A autonomia contribua positivamente para o desempenho das cooperativas de crédito.

A agressividade competitiva torna-se essencial para que a firma consiga se manter constante no mercado/setor que atua, uma vez que exprime a disputa dela com as concorrentes pela participação e pela representatividade nos respectivos nichos (Lazzarotti *et al.*, 2015; Lumpkin & Dess, 1996). Existem resultados não significativos (Kallmuenzer *et al.*, 2018; Shah & Ahmad, 2019) e resultados positivos e significativos (Lee *et al.*, 2019) acerca do efeito da agressividade no desempenho das organizações. Além disso, para alto desempenho, a agressividade competitiva é uma condição fundamental (Mckenny *et al.*, 2018). A crescente participação das cooperativas de crédito no total de ativos no mercado financeiro exprime a presença da agressividade competitiva nessas organizações (PCF, 2018). Assim, assume-se que:

H<sub>5</sub>. A agressividade competitiva contribui positivamente para o desempenho das cooperativas de crédito.

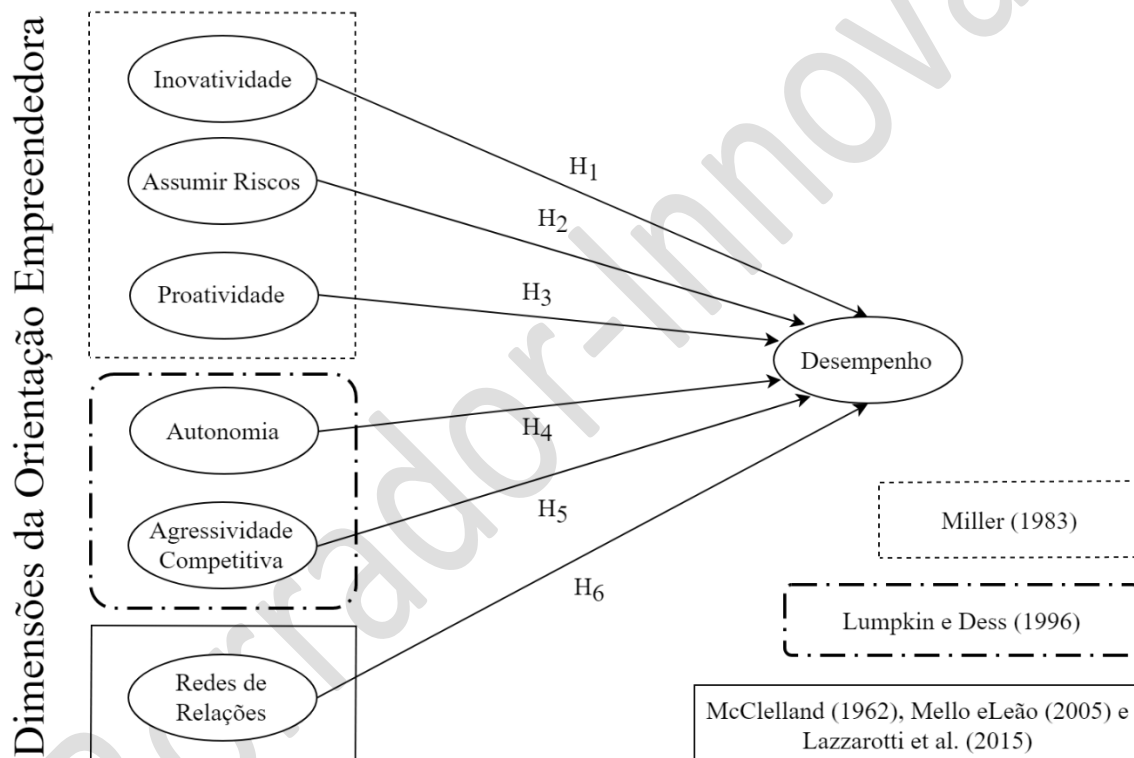
A sexta dimensão utilizada nesta investigação, a rede de relações ou rede de negócios, conota sua relevância devido à importância da construção de relacionamentos nas organizações, seja para manter-se competitiva, inserir-se em novos mercados, manter-se com sistemas e tecnologias atualizados, internacionalizar-se, seja pela simples busca de novas oportunidades (Basile, 2012;



Covin & Miller, 2014). A rede de relações figura como uma dimensão oportuna para ser explorada na OE e demanda por mais estudos com tal perspectiva (Frare *et al.*, 2019). Conforme Mahama (2006), o próprio termo “cooperação/cooperativa” existe devido à formação de redes, no caso composta pelos cooperados e pelos colaboradores responsáveis pela manutenção das cooperativas. Com base no exposto, propõe-se que:

H<sub>6</sub>. As redes de relações contribuem positivamente para o desempenho das cooperativas de crédito.

Após a disposição das hipóteses, elaborou-se o modelo teórico a ser testado nesta pesquisa (figura 1). As dimensões foram exibidas com o auxílio de legenda visual, para indicar a origem dos construtos e das relações testadas.



**Figura 1.** Modelo teórico

Fonte: elaboração própria.

Ainda com relação aos construtos da OE investigados nesta pesquisa, Miller (2011), ao revisitar seu trabalho seminal (Miller, 1983), mencionou as contribuições de Lumpkin e Dess (1996), ao sugerir o acréscimo de outras duas dimensões. As redes de negócios também foram destacadas como uma possibilidade por Miller (2011), o que reforça a inclusão dessa dimensão como uma oportunidade de pesquisa, conforme já havia sido proposto por Mello e Leão (2005).

## Procedimentos metodológicos

A investigação é descritiva e possui abordagem quantitativa. A população compreendeu 976 cooperativas de crédito brasileiras listadas pelo Bacen (2018), as quais continham informações sobre o contato de um gestor responsável e seu respectivo e-mail. Nessa perspectiva, a pesquisa foi enviada para todas as cooperativas de crédito, via e-mail dos gestores, e resultou em 68 respostas (emitidas por 68 gestores de diferentes cooperativas de crédito). Um respondente foi excluído das análises por ter respondido todas as assertivas com o mesmo nível (ponto) da escala Likert e potencialmente figurou como *outlier*.

A amostra final resultou em 67, representando, assim, aproximadamente 7% da população. O tamanho da amostra encontra-se adequado perante o critério de dez vezes o número de caminhos estruturais, ou seja, 60 casos (Thompson *et al.*, 1995; Wong, 2016). Houve corte transversal do período no que tange à coleta de dados, que abrangeu o último trimestre do ano de 2018 (Creswell, 2010).

Para a coleta de dados, foi aplicado um questionário por meio de *survey*, adaptado de Lazzarotti *et al.* (2015), Lumpkin e Dess (1996) e Miller (1983), dividido em três blocos: o primeiro bloco com 18 questões correspondentes à OE; o segundo com três assertivas acerca do desempenho; por último, as perguntas sobre o perfil dos gestores/cooperativas. Ressalta-se que a adaptação do instrumento consistiu na aproximação para a realidade das cooperativas de crédito. Na Tabela 1, seguem os indicadores utilizados para a mensuração dos construtos pesquisados.

**Tabela 1.**

*Construtos e indicadores*

|                          | Construto                 | Sigla | Indicador   |
|--------------------------|---------------------------|-------|---|
| Orientação empreendedora | Inovatividade             | IN1   | Investimos em pesquisa e desenvolvimento.                               |
|                          |                           | IN2   | Introduzimos novos produtos/serviços nos últimos três anos.             |
|                          |                           | IN3   | Buscamos formas diferentes para realizar ações e solucionar problemas.  |
|                          | Assumir riscos            | AR1   | Atuamos em projetos de alto risco.                                      |
|                          |                           | AR2   | Enfrentamos situações de risco para explorar oportunidades.             |
|                          |                           | AR3   | Realizamos empréstimos financeiros.                                     |
|                          | Proatividade              | PR1   | Somos pioneiros na implementação de produtos/serviços/tecnologias.      |
|                          |                           | PR2   | Temos iniciativas que causam reações na concorrência.                   |
|                          |                           | PR3   | Monitoramos constantemente as necessidades dos clientes.                |
|                          | Autonomia                 | AU1   | Incentivamos a criatividade e as ações independentes nos colaboradores. |
|                          |                           | AU2   | Possuímos equipes autônomas.  |
|                          |                           | AU3   | Disponibilizamos informações importantes para os colaboradores.         |
|                          | Agressividade competitiva | AC1   | Buscamos constante participação de mercado.                             |
|                          |                           | AC2   | Monitoramos e reagimos à ameaça dos concorrentes.                       |
|                          |                           | AC3   | Enfrentamos a competição, tirando o concorrente do mercado.             |
| Desempenho               | Redes de relações         | RR1   | Celebramos parcerias/acordos de cooperação.                             |
|                          |                           | RR2   | Adotamos estratégias deliberadas para influenciar os outros.            |
|                          |                           | RR3   | Participamos regularmente de reuniões sociais e encontros empresariais. |
|                          |                           | DE1   | Crescimento em volume de vendas/prestação de serviços.                  |
|                          | Desempenho                | DE2   | Aumento de lucratividade.   |
|                          |                           | DE3   | Aumento do número de colaboradores contratados.                         |

Fonte: adaptada de Lazzarotti *et al.* (2015), Lumpkin e Dess (1996) e Miller (1983).

Os itens do instrumento foram mensurados com escala Likert de cinco pontos (1 – discordo totalmente, 2 – discordo parcialmente, 3 – não concordo nem discordo, 4 – concordo parcialmente e 5 – concordo totalmente). O questionário foi enviado para o endereço eletrônico (e-mail) de cada cooperativa de crédito brasileira.

Acerca dos indicadores do construto desempenho, as respostas dos gestores foram relativas ao ano do preenchimento do questionário (2018), referente ao ano anterior (2017). Tal estratégia foi adaptada de Lazzarotti *et al.* (2015), cuja investigação mensurou o desempenho das empresas que compunham sua amostra dessa forma, comparando o ano em questão com o antecedente.

Referente aos procedimentos de elaboração e aplicação dos questionários, houve o cuidado com o Common Method Bias (CMB), que tange ao viés associado ao método. Para minimizar o CMB, procurou-se construir um questionário simples, didático e pouco extenso, além de assegurar a preservação do anonimato dos que viessem a responder. No entanto, apesar do cuidado para minimizar o viés, não se pode afirmar que tenha sido eliminado totalmente (Podsakoff *et al.*, 2003).

A técnica de análise dos dados utilizada foi a modelagem de equações estruturais (MEE), a qual permite agrupar todos os construtos de um modelo em uma única estrutura, o que propicia essa análise multivariada dos dados. A MEE caracteriza-se por ser uma técnica confirmatória, que permite a análise das várias relações, como de dependência, independência e interdependência entre os construtos estipulados (Hair *et al.*, 2009).

Optou-se pelo método de mínimos quadrados parciais (Partial Least Squares [PLS]), com uso do software SmartPLS 3.0 e por meio da análise caminhos (*path*) no que corresponde ao esquema de ponderações, com limite máximo de 500 interações. O PLS torna-se um método adequado para a modelagem de relações complexas, de independência e/ou dependência das variáveis latentes (Nitzl *et al.*, 2016).

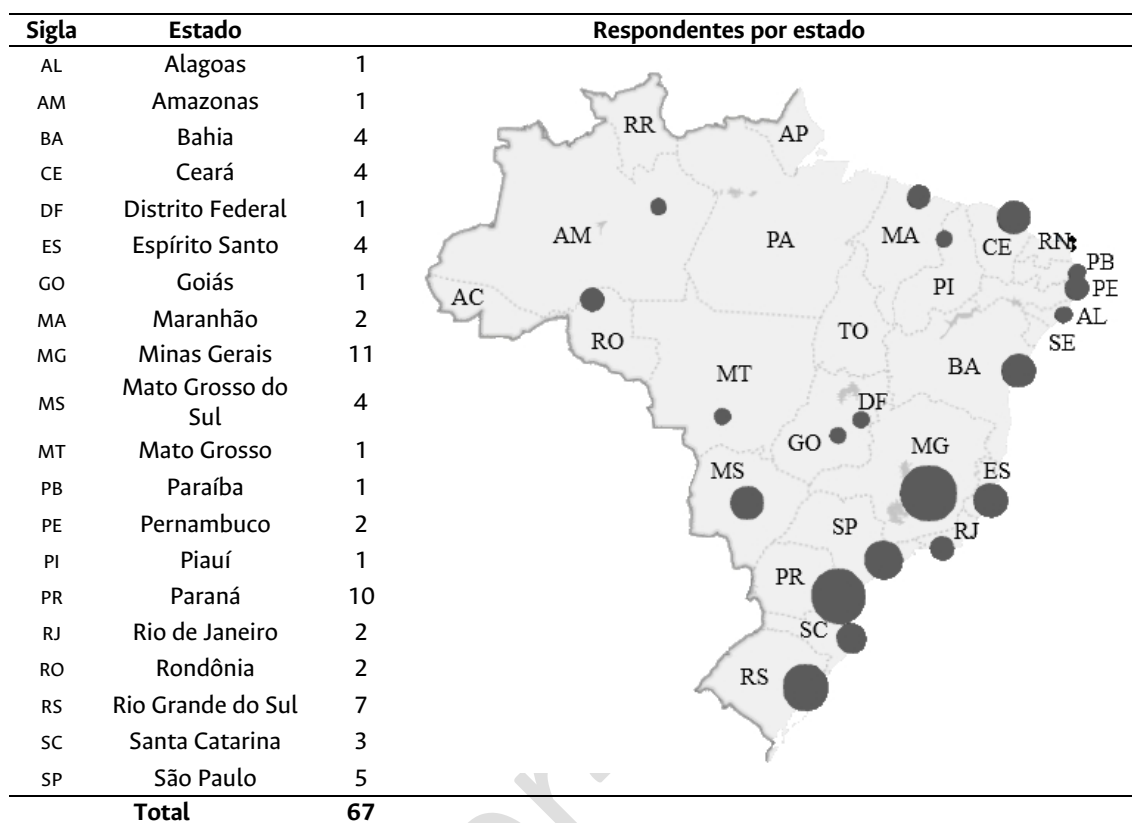
Além da complexidade do modelo, a utilização desta técnica justifica-se pela robustez ante pequenas amostras (menos de 100 casos), pela ausência da normalidade dos dados, evidenciados pela aplicação do teste de Kolmogorov-Smirnov ( $K_S$ ), o qual apresentou coeficientes de significância (*p-value*) menores que 0,05 para todos os indicadores do construto, o que demonstra a não normalidade dos dados (Bido & Silva, 2019; Guide & Ketokivi, 2015).

## **Resultados**

A amostra compreendeu 67 cooperativas de crédito brasileiras, dispostas em 19 estados e o Distrito Federal, conforme Tabela 2. Tal diversificação torna-se relevante no contexto nacional e contempla cerca de 75% dos estados do território brasileiro.

**Tabela 2.**

*Representação da amostra por estado*



Fonte: dados da pesquisa.

O estado com maior percentual na amostra foi Minas Gerais (16,4%), seguido por Paraná (14,9%) e Rio Grande do Sul (10,4%). Acerca da classe das cooperativas, 50,75% são singulares e 49,25% são centrais. Ressalta-se que, para uma cooperativa ser central, deve ser composta por no mínimo três cooperativas singulares; desse modo, contribui para o gerenciamento das filiadas e possibilita a redução de custos (Bacen, 2018). Complementarmente, Cardoso (2014) cita que as cooperativas centrais têm como finalidade a facilitação dos serviços financeiros da cooperativa como um todo.

Relativo à modalidade de ingresso dos cooperados, a maior parte das cooperativas de crédito atua com sistema de livre admissão (52,2%), seguidas por 25,4% de crédito mútuo e 22,4% correspondentes ao crédito rural. Esse aspecto corresponde à forma em que o associado ingressa na cooperativa, em que está é a responsável por fixar em seu estatuto as condições para admissão.

No que tange à função dos respondentes, cerca de 18% são presidentes, 52% ocupam cargos de gerência (administrativa, de crédito, negócios, gestão de pessoas), 10% são diretores, 7% atuam como analistas de crédito ou finanças, 3% são auditores internos, outros 3% exercem a função de

assistentes administrativos e 7% operam em outras atividades (contabilidade, controladoria, vice-presidência e setor jurídico).

A média de idade dos respondentes corresponde a 43 anos, com amplitude entre 21 e 62. Referente ao tempo de atuação, a média concentra-se entre seis e sete anos na cooperativa, no qual o gestor com menor tempo de atuação havia dois meses e com maior período igual a 17 anos no trabalho em questão.

### ***Modelo de mensuração***

Após a caracterização da amostra, tanto do respondente como do perfil da cooperativa de crédito, analisaram-se os dados via MEE. Em primeira rodagem dos dados, quatro indicadores (AR3, PR1, AU2 e AC3) apresentaram cargas fatoriais inferiores a 0,5 e, assim, foram excluídos para posterior análise, conforme sugerido por Hair *et al.* (2009). Após essas exclusões, todos os indicadores apresentaram cargas fatoriais acima de 0,6, de forma a confirmar as validades e as confiabilidades dos construtos (Tabela 3).

**Tabela 3.**

*Matriz de cargas fatoriais*

| Itens | AC           | AR           | AU           | DES          | IN           | PR           | RR           |
|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| AC1   | <b>0.873</b> | 0.109        | 0.567        | 0.406        | 0.490        | 0.487        | 0.508        |
| AC2   | <b>0.843</b> | 0.277        | 0.381        | 0.367        | 0.447        | 0.525        | 0.563        |
| AR1   | 0.086        | <b>0.731</b> | -0.045       | 0.090        | 0.090        | 0.000        | 0.088        |
| AR2   | 0.235        | <b>0.986</b> | 0.111        | 0.363        | 0.255        | 0.125        | 0.026        |
| AU1   | 0.458        | 0.030        | <b>0.822</b> | 0.170        | 0.628        | 0.445        | 0.410        |
| AU3   | 0.462        | 0.110        | <b>0.830</b> | 0.173        | 0.435        | 0.393        | 0.379        |
| DES1  | 0.440        | 0.281        | 0.137        | <b>0.864</b> | 0.241        | 0.220        | 0.308        |
| DES2  | 0.394        | 0.242        | 0.299        | <b>0.824</b> | 0.252        | 0.188        | 0.215        |
| DES3  | 0.181        | 0.249        | 0.036        | <b>0.628</b> | 0.013        | 0.001        | 0.224        |
| IN1   | 0.250        | 0.301        | 0.426        | 0.114        | <b>0.675</b> | 0.188        | 0.257        |
| IN2   | 0.446        | 0.257        | 0.510        | 0.230        | <b>0.855</b> | 0.330        | 0.256        |
| IN3   | 0.504        | -0.036       | 0.511        | 0.143        | <b>0.687</b> | 0.585        | 0.524        |
| PR2   | 0.537        | 0.180        | 0.353        | 0.187        | 0.376        | <b>0.905</b> | 0.492        |
| PR3   | 0.466        | -0.029       | 0.557        | 0.133        | 0.481        | <b>0.803</b> | 0.521        |
| RR1   | 0.530        | 0.162        | 0.487        | 0.213        | 0.480        | 0.584        | <b>0.727</b> |
| RR2   | 0.405        | -0.021       | 0.346        | 0.162        | 0.157        | 0.391        | <b>0.755</b> |
| RR3   | 0.524        | -0.022       | 0.336        | 0.337        | 0.365        | 0.434        | <b>0.874</b> |

Nota: AC = agressividade competitiva; AR = assunção de riscos; AU = autonomia; DES = desempenho; IN = inovatividade; PR = proatividade; e RR = rede de relações.

Fonte: dados da pesquisa.

Na Tabela 4, averiguou-se a *composite reliability* (CR), traduzida ao português como “confiabilidade composta”. Os índices de CR foram superiores a 0,7, conforme sugerido por Bido e Silva (2019). O uso dessa medida (CR) torna-se mais adequado para esse tipo de análise do que o alfa de Cronbach, visto que não toma viés devido ao número de indicadores (Hair *et al.*, 2016).

**Tabela 4.**

*Confiabilidade, correlações e variância compartilhada*

|     | Média | CR    | AVE   | AC           | AR           | AU           | DES          | IN           | PR           | RR           |
|-----|-------|-------|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| AC  | 3,93  | 0.848 | 0.736 | <b>0.858</b> |              |              |              |              |              |              |
| AR  | 3,10  | 0.857 | 0.753 | 0.219        | <b>0.868</b> |              |              |              |              |              |
| AU  | 4,09  | 0.811 | 0.682 | 0.557        | 0.085        | <b>0.826</b> |              |              |              |              |
| DES | 4,19  | 0.819 | 0.606 | 0.451        | 0.330        | 0.208        | <b>0.778</b> |              |              |              |
| IN  | 4,08  | 0.786 | 0.553 | 0.546        | 0.237        | 0.642        | 0.233        | <b>0.744</b> |              |              |
| PR  | 3,91  | 0.845 | 0.732 | 0.588        | 0.107        | 0.507        | 0.191        | 0.487        | <b>0.856</b> |              |
| RR  | 3,93  | 0.830 | 0.621 | 0.621        | 0.041        | 0.477        | 0.324        | 0.439        | 0.584        | <b>0.788</b> |

Nota: CR = *composite reliability*; AVE = *average variance extracted*; AC = agressividade competitiva; AR = assunção de riscos; AU = autonomia; DES = desempenho; IN = inovatividade; PR = proatividade; e RR = rede de relações.

Fonte: dados da pesquisa.

Acerca da validade convergente, a qual expressa a capacidade do construto na medição do que realmente deveria servir como métrica, observou-se a *average variance extracted* (AVE) ou variância média extraída. Esses índices foram satisfatórios, uma vez que ultrapassaram o mínimo de 0,5, no qual juntamente com as cargas fatoriais descritas na Tabela 3, reforçam a presença de validade convergente (Fornell & Larcker, 1981; Hair *et al.*, 2016).

No que tange à validade discriminante, a qual se caracteriza pelo grau que o construto e seus indicadores são exclusivos, no sentido de se diferenciar dos demais construtos e respectivos itens, fora avaliado pelo critério de cargas cruzadas (Hair *et al.*, 2016). Esse critério demanda que a carga fatorial de cada item seja superior a todas suas cargas cruzadas, da mesma forma que a raiz quadrada da AVE para cada construto deve ser superior que os coeficientes de correlação da mesma coluna, como observa-se na Tabela 4, com os índices em negrito maiores que os demais (Fornell & Larcker, 1981; Hair *et al.*, 2016).

Descritas a confiabilidade, a validade discriminante e convergente, elaboraram-se alguns testes estatísticos no software SPSS 23 para averiguar a possível presença do CMB. O primeiro foi o teste de fator único de Harman, elaborado em análise fatorial exploratória pelo método de componentes principais não rotacionados, que busca identificar se um único fator consegue explicar a maior parte da variância total. O fator com maior representatividade resultou em 32,30% de variância total explicada, assim não é um problema (Podsakoff *et al.*, 2003).

O segundo teste utilizado para avaliar a presença de CMB foi o método de correlação, ao considerar todos os construtos do modelo. Conforme Pavlou *et al.* (2007), pode haver existência de CMB quando os construtos se encontram altamente correlacionados ( $r > 0,90$ ). Nesse íterim, o

maior valor de  $r$  encontrado foi 0,64, assim juntamente com o teste de Harman indicam que o CMB não é um problema para o presente estudo.

### **Modelo estrutural**

Após a avaliação, ajustes e relato, prosseguiu-se para a elaboração do modelo estrutural (Tabela 5). Fora elaborada a análise de caminhos, a estatística do teste  $t$ , juntamente com a significância (valor  $p$ ), a qual fora calculada pela técnica de bootstrapping com 10.000 reamostragens (Streukens & Leroi-Werelds, 2016).

**Tabela 5.**

*Análise de caminho*

| Variável independente     | Variável dependente | H              | VIF  | $f^2$ | Coefficiente estrutural | Valor $t$ | Valor $p$ |
|---------------------------|---------------------|----------------|------|-------|-------------------------|-----------|-----------|
| Inovatividade             | Desempenho          | H <sub>1</sub> | 1,97 | 0,001 | -0,042                  | 0,299     | 0,765     |
| Assumir riscos            |                     | H <sub>2</sub> | 1,11 | 0,086 | 0,261                   | 2,338     | 0,019 *   |
| Proatividade              |                     | H <sub>3</sub> | 1,84 | 0,016 | -0,146                  | 0,916     | 0,359     |
| Autonomia                 |                     | H <sub>4</sub> | 2,00 | 0,000 | -0,024                  | 0,157     | 0,382     |
| Agressividade competitiva |                     | H <sub>5</sub> | 2,20 | 0,105 | 0,407                   | 2,467     | 0,014 *   |
| Rede de relações          |                     | H <sub>6</sub> | 1,90 | 0,022 | 0,175                   | 1,046     | 0,296     |

Nota. H = hipótese; VIF = *variance inflation factor*;  $f^2$  = tamanho do efeito; \* aceita-se sig. > 0,05.

Fonte: dados da pesquisa.

Sobre a validade preditiva, o valor do  $R^2$  da variável endógena (desempenho) foi 0,284, assim como o  $R^2$  ajustado foi 0,212, de forma a representar o poder de explicação dos construtos expostos no modelo (Hair *et al.*, 2009). Com o  $R^2$ , assume-se que as variáveis exógenas explicam cerca de 28,4% da variável endógena (desempenho), assim denota um grande poder de explicação, uma vez que Cohen (1988) sugere essa classificação para índices acima de 26%. Ainda no contexto da validade preditiva, o tamanho do efeito ( $f^2$ ) para as hipóteses significantes (H<sub>2</sub> e H<sub>5</sub>) classifica-se de pequeno a médio, de acordo com a classificação proposta por Cohen (1988).

Observou-se a possibilidade de existência de correlação nos construtos exógenos do modelo, ou seja, a multicolinearidade entre estes (Hair *et al.*, 2016). Esse possível problema entre os construtos foi avaliado pelo VIF, em que os valores oscilam entre 1,11 e 2,20, assim abaixo do limite de 3,3 e comprova a ausência de multicolinearidade (Diamantopoulos & Siguaw, 2006).

### **Discussão dos resultados**

A primeira hipótese testada (H<sub>1</sub>), acerca de a inovatividade contribuir positivamente para o desempenho das cooperativas de crédito, apresentou coeficiente de negativo e não esboçou significância; dessa maneira, não obteve base para ser suportada. Esse resultado corrobora a

perspectiva de estudos prévios que não evidenciaram relação positiva/significativa da inovatividade no desempenho (Al Mamun & Fazal, 2018; Kallmuenzer *et al.* 2018).

Apesar da relevância do comportamento inovador para a gestão das cooperativas de crédito, conforme destacado pela OCB (2018) e PCF (2018), no intuito de estas oferecerem maiores facilidades aos cooperados, não se pode confirmar estatisticamente a associação positiva com o desempenho. Desse modo, para a amostra em questão, a criação de novos sistemas, operações, atividade, serviços e produtos (Covin & Miles, 1999) não se associa positiva e significativamente com o desempenho. Apesar de que, em alguns estudos (Cho & Lee, 2018; Isichei *et al.*, 2020), tenha sido encontrada relação positiva e significativa para a relação apontada, para as cooperativas de crédito da amostra a relação não foi suportada.

A segunda hipótese ( $H_2$ ), relativa à assunção de riscos contribuir positivamente para o desempenho das cooperativas de crédito, conotou coeficiente estrutural positivo e significância a 5%, assim é suportada. Este achado está alinhado ao exposto por Matias (2013), no qual as cooperativas sujeitam-se a assumir riscos que são inerentes às situações e às atividades exercidas. A relação positiva e significativa da assunção de riscos com o desempenho está amparada na literatura (Shah & Ahmad, 2019; Zhang *et al.*, 2018).

Na presente investigação, assim como em outros estudos afins, exemplo os de Barreto e Nassif (2014), Roncalio *et al.* (2017) e Werlang *et al.* (2018), foram encontrados comportamentos cautelosos com relação à assunção de risco, de forma a evitar a precipitação da aplicação dos recursos para a continuidade do negócio. Todavia, por mais que exista essa preocupação ante a tomada de oportunidades que envolvam riscos, este demonstra-se positivamente relacionado ao desempenho, de maneira a figurar como um pertinente antecedente.

Dessa maneira, percebe-se que a importância atribuída pelos gestores das cooperativas de crédito acerca da assunção de riscos relaciona-se positivamente com o seu desempenho. Estes achados evidenciam os cuidados manifestados pelos gestores das cooperativas de crédito diante da assunção de riscos, visto a tendência conservadora que apresentam nesse aspecto (Roncalio *et al.*, 2017; Werlang *et al.*, 2018). Mediante essa propensão cautelosa, melhores desempenhos são alcançados.

A hipótese  $H_3$  – a proatividade contribui positivamente para o desempenho das cooperativas de crédito – não foi suportada. Ainda que tal relação tenha se mostrado significativa e positiva em estudos anteriores (Isichei *et al.*, 2020; Kallmuenzer *et al.*, 2018), parcela da literatura já apontava que a depender da amostra, a relação poderia ser não significativa (Al Mamun & Fazal, 2018). O presente estudo aponta que, para o caso das cooperativas de crédito brasileiras analisadas, a relação não se apresenta estatisticamente significativa.



Nas investigações de Roncalio *et al.* (2017) e Lizote *et al.* (2012), foi evidenciada forte presença dessa dimensão nas cooperativas, corroborando a ideia que é uma das dimensões mais representativas da OE na gestão das cooperativas de crédito, apesar de não se apresentar significância na relação com o desempenho. Apesar do visível crescimento da participação no mercado de serviços financeiros/bancários (OCB, 2018; PCF, 2018), pela constante busca de novas oportunidades, como a ampliação da participação de mercado em que atua (Lumpkin & Dess, 1996), o fato de as cooperativas serem proativas não reflete significativamente no seu desempenho.

A quarta hipótese ( $H_4$ ), a qual discorre sobre a autonomia contribuir positivamente para o desempenho das cooperativas de crédito, resultou em coeficiente estrutural negativo e não foi estatisticamente significativa; dessa maneira, não pode ser suportada. Apesar de haver evidências de que a autonomia apresente altos índices de intensidade nas cooperativas de crédito (Roncalio *et al.*, 2017; Werlang *et al.*, 2018), no presente estudo a autonomia não se relaciona significativamente com o desempenho das cooperativas. Resultados de tal relação que não são significativos existem na literatura, pois depende do contexto das organizações (Shah & Ahmad, 2019) e estende essa perspectiva para as cooperativas de crédito brasileiras.

Por mais que a autonomia não esteja positivamente relacionada ao desempenho, as evidências apontam sua relevância nas cooperativas de crédito. De acordo com Martens *et al.* (2012) e Lumpkin e Dess (1996), por meio da autonomia, ocorrem o surgimento e o amadurecimento de iniciativas que podem ser úteis e desejáveis à organização. Martens *et al.* (2012) comentam que a autonomia pode promover alcance de melhores desempenhos, porém, no caso das cooperativas de crédito, tal fato ainda não fora comprovado estatisticamente.

A hipótese  $H_5$  – a agressividade competitiva contribui positivamente para o desempenho das cooperativas de crédito – foi suportada a 5% de significância, com coeficiente estrutural positivo. Esse achado corrobora a parcela de estudos que também encontraram relação positiva e significativa da agressividade competitiva no desempenho das organizações (Lee *et al.*, 2019).

A relação da agressividade competitiva com o desempenho nas cooperativas de crédito foi comprovada estatisticamente. Esse fato evidencia que o grau em que as cooperativas atuam agressivamente no que tange à competitividade associa-se de forma positiva em relação ao desempenho (Lumpkin & Dess, 1996; PCF, 2018). Assim, a capacidade para que a organização consiga se manter constante no mercado/setor que atua (Lazzarotti *et al.*, 2015; Lumpkin & Dess, 1996) é benéfica para o desempenho.

A intensidade da agressividade competitiva se associa positivamente ao desempenho das cooperativas, e corrobora Lumpkin e Dess (1996), os quais citam a necessidade de investimentos nesse sentido, seja para se manterem, seja para ganharem espaço no mercado. Desse modo, a

crescente participação no mercado financeiro brasileiro e a gradativa alta do número de cooperados mediante a agressividade competitiva também é evidenciada pelo PCF (2018).

A última hipótese ( $H_6$ ), a qual discorre sobre as redes de relações contribuírem positivamente para o desempenho das cooperativas de crédito, resultou em coeficiente estrutural positivo, mas sem significância a nível estatístico, assim não pode ser suportada. Porém, mesmo não confirmada essa relação, Mahama (2006) explica que o simples ato de cooperar participa da formação de redes de negócios, assim figura presente no ramo do cooperativismo.

Na pesquisa de Lazzarotti *et al.* (2015), o construto da rede de relações apresentou significância na relação com a OE das empresas graduadas no Brasil; dessa maneira, evidencia que esse construto está presente na OE de certas organizações, a depender do setor, segmento e campo de atuação. Ao testar sua associação com o desempenho das cooperativas, não foi possível comprovar significativamente essa relação. Entretanto, o estudo corrobora ao explorar tal dimensão no âmbito da OE, pois ainda se institui de forma incipiente na literatura (Frare *et al.*, 2019) e, logo, ao explorar novos contextos, novas discussões são possíveis.

### **Conclusões**

O objetivo desta investigação compreende a análise das dimensões da OE relacionadas ao desempenho nas cooperativas de crédito. Para tanto, estudou-se uma amostra que abrangeu 67 cooperativas de crédito, dispostas em 19 estados e no Distrito Federal, composta de 50,75% de classe central e o restante singulares. Relativo à modalidade de ingresso, a maioria (52,2%) são de livre admissão.

Conclui-se que a assunção de riscos e a agressividade competitiva se associam positivamente com o desempenho das cooperativas de crédito brasileiras que compõem a amostra do estudo. Desse modo, a atuação em projetos de alto risco e exploração de potenciais situações de risco em prol de oportunidades (assunção de riscos), assim como a busca por constante participação de mercado e contínuo monitoramento e reação no mercado ante os concorrentes (agressividade competitiva) são benéficas para o desempenho de tais organizações.

Ao considerar a multidimensionalidade da OE, torna-se possível compreender quais dimensões se associam positivamente com o desempenho, além de quais não. Apesar de haver diversos estudos que empregaram tal perspectiva de análise, esta pesquisa estende a discussão para o contexto do cooperativismo de crédito brasileiro, e conclui pela aplicabilidade das discussões sobre a OE nessas organizações, em especial dos benefícios resultantes da assunção de riscos e da agressividade competitiva.

### ***Implicações e contribuições***

Estes achados contribuem ao denotar que, na OE, as dimensões “assunção de risco” e “agressividade competitiva” são percebidas com prudência pelos gestores das cooperativas de crédito, porém, no entanto, relacionam-se positivamente ao desempenho dessas organizações. Contudo, apesar de a ciência das especificidades das cooperativas de crédito em relação às demais organizações nas quais a OE ser investigada, demonstra-se a presença e a pertinência desse construto entre os gestores dessas instituições.

O estudo contribui teoricamente ao promover a análise multidimensional de seis dimensões da OE e suas respectivas relações com o desempenho, de forma a constatar que duas dimensões estão associadas ao desempenho de cooperativas de crédito, enquanto outras quatro dimensões não apresentam relação significativa. Tal achado ampara-se na discussão de Wales *et al.* (2020), no que tange à necessidade de analisar a OE de forma multidimensional nas organizações.

Este resultado possui contribuições práticas para a percepção e arranjo da OE de cooperativas de crédito, ante a reformulação e a implementação de estratégia, foco no controle gerencial e na tomada de decisão. Ademais, promove reflexões e discussões acerca da OE e sua relação com o desempenho, o que auxilia no entendimento desse campo no contexto das cooperativas de crédito atuantes no mercado brasileiro. Desse modo, o estudo fornece *insights* para os envolvidos no cooperativismo de crédito, em especial, os gestores das cooperativas.

### ***Limitações e sugestões***

Foram encontradas algumas limitações, como o tamanho da amostra, o que pode ter comprometido parcialmente a análise dos dados via MEE. Ademais, o estudo explora exclusivamente relações diretas entre as dimensões da OE e o desempenho, o que pode representar oportunidades para novos estudos considerarem variáveis mediadoras ou moderadoras. Uma sugestão natural seria a ampliação da amostra com outras técnicas de coletas de dados, como a realização de pesquisa *in loco*. Outra sugestão seria a aplicação desse modelo teórico em outros tipos de cooperativas ou até mesmo organizações, para corroborar a validação da sexta dimensão utilizada (rede de relações).

### **Declaração de Conflito de Interesses**

Os autores declaram não haver conflitos de interesses institucionais ou pessoais.

### **Referências bibliográficas**

Anderson, B. S., Schueler, J., Baum, M., Wales, W. J., & Gupta, V. K. (2020). The chicken or the egg? Causal inference in entrepreneurial orientation-performance research. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Ahead of print. <https://doi.org/10.1177/1042258720976368>

- Al Mamun, A., & Fazal, S. A. (2018). Effect of entrepreneurial orientation on competency and micro-enterprise performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(3), 379-398. <https://doi.org/10.1108/APJIE-05-2018-0033>
- Assi, M. (2012). *Gestão de riscos com controles internos: ferramentas, certificações e métodos para garantir a eficiência dos negócios*. Saint Paul.
- Banco Central do Brasil. (2018). *Instituições Financeiras em funcionamento*.  
<https://www.bcb.gov.br/?RELINST>
- Barreto, J. C., & Nassif, V. M. J. (2014). Entrepreneurial leaders and the dissemination of entrepreneurial orientation. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(51), 180-198.  
<https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i51.1422>
- Basco, R., Hernández-Perlines, F., & Rodríguez-García, M. (2020). The effect of entrepreneurial orientation on firm performance: A multigroup analysis comparing China, Mexico, and Spain. *Journal of Business Research*, 113, 409-421. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.020>
- Basile, A. (2012). Entrepreneurial orientation in SMEs: Risk-taking to entering international markets. *Far East Journal of Psychology and Business*, 7(2), 1-17.  
<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.465.4541&rep=rep1&type=pdf>
- Bido, D. S., & Silva, D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 1-31. <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1545>
- Bressan, V. G. F., Braga, M. J., Bressan, A. A., & Resende Filho, M. A. (2011). Uma aplicação do sistema PEARLS às cooperativas de crédito brasileiras. *Revista de Administração*, 46(3), 258-274. <https://doi.org/10.5700/rausp1011>
- Callado, A.L.C., Callado, A.A.C., & Almeida, M.A. (2007). A utilização de indicadores gerenciais de desempenho industrial no âmbito de agroindústrias. *Sistemas & Gestão*, 2(2), 102-118.  
<https://doi.org/10.7177/sg.2007.SGV2N2A3>
- Cardoso, U. C. (2014). *Cooperativa financeira*. Sebrae.
- Carvalho, F. L., Diaz, M. D. M., Bialoskorski Neto, S., & Kalatzis, A. E. G. (2015). Saída e insucesso das cooperativas de crédito no Brasil: uma análise do risco. *Revista de Contabilidade e Finanças*, 26(67), 70-84. <https://doi.org/10.1590/rcf.v26i67.98099>
- Casillas, J. C., & Moreno, A. M. (2010). The relationship between entrepreneurial orientation and growth: The moderating role of family involvement. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3-4), 265-291. <https://doi.org/10.1080/08985621003726135>
- Cho, Y. H., & Lee, J. -H. (2018). Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(2), 124-134.  
<https://doi.org/10.1108/APJIE-05-2018-0028>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. (2. ed.). Psychology Press.
- Cools, E., & Van den Broeck, H. (2007). The hunt for the Heffalump continues: Can trait and cognitive characteristics predict entrepreneurial orientation. *Journal of Small Business Strategy*, 18(2), 23-42. <https://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/view/96>

- Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurial Theory and Practice*, 35(5), 855-872.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00482.x>
- Covin J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47-63.  
<https://doi.org/10.1177/104225879902300304>
- Covin, J. G., & Miller, D. (2014). International entrepreneurial orientation: Conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 11-44. <https://doi.org/10.1111/etap.12027>
- Covin, J. G., & Slevin, D. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-26.  
<https://doi.org/10.1177/104225879101600102>
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 677-702. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x>
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2019). Crafting high-impact entrepreneurial orientation research: Some suggested guidelines. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 3-18.  
<https://doi.org/10.1177/1042258718773181>
- Creswell, J. W. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. (2. ed.). Bookman.
- Da Silva, T. P., Leite, M., Guse, J. C., & Gollo, V. (2017). Financial and economic performance of major Brazilian credit cooperatives. *Contaduría y Administración*, 62(5), 1442-1459.  
<https://doi.org/10.1016/j.cya.2017.05.006>
- Dambros, M. A., & Lima, J. F., & Figueiredo, A. M. (2009). Sistema cooperativo de crédito Sicredi: um estudo da eficiência das cooperativas do Paraná. *Gestão & Regionalidade*, 25(74), 22-34.  
<https://doi.org/10.13037/gr.vol25n74.141>
- Davis, J., Bell, R., Payne, G., & Kreiser, P. (2010). Entrepreneurial orientation and firm performance: The moderating role of managerial power. *American Journal of Business*, 25(2), 41-54. <https://doi.org/10.1108/19355181201000009>
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. (2006). Formative versus reflective indicators in organizational measure development: A comparison and empirical illustration. *British Journal of Management*, 17(4), 263-282. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00500.x>
- García-Villaverde, P. M., Ruiz-Ortega, M. J., & Canales, J. I. (2013). Entrepreneurial orientation and the threat of imitation: The influence of upstream and downstream capabilities. *European Management Journal*, 31(3), 263-277. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.11.006>
- Favalli, R. T., Maia, A. G., & da Silveira, J. M. F. J. (2020). Governance and financial efficiency of Brazilian credit unions. *RAUSP Management Journal*, 55(3), 355-373.  
<https://doi.org/10.1108/rausp-02-2019-0018>

- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.  
<https://doi.org/10.2307/3151312>
- Frare, A. B., Horz, V., Barbosa, M. A. G., & Cruz, A. P. C. (2019). Orientação empreendedora como antecedente do desempenho de MPES. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 13(4), 67-80. <https://doi.org/10.12712/rpca.v13i4.28816>
- Guide, V. D. R., & Ketokivi, M. (2015). Notes from the Editors: Redefining some methodological criteria for the journal. *Journal of Operations Management*, 37(1), v-viii. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(15\)00056-X](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(15)00056-X)
- Guzmán, C., Santos, F. J., & Barroso, M. O. (2020). Analysing the links between cooperative principles, entrepreneurial orientation and performance. *Small Business Economics*, 55, 1075-1089. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00174-5>
- Jiang, X., Liu, H., Fey, C., & Jiang, F. (2018). Entrepreneurial orientation, network resource acquisition, and firm performance: A network approach. *Journal of Business Research*, 87, 46-57. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.021>
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Hair Jr. J. F., William, B., Babin, B., & Anderson, R. E. (2009). *Análise multivariada de dados*. (6. ed.). Bookman.
- Hashimoto, M., & Belê, E. (2014). A importância dos gerentes na orientação empreendedora. *Iberoamerican Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 3(2), 120-144. <https://doi.org/10.14211/regepe.v3i2.131>
- Hernández-Perlines, F., Covin, J. G., & Ribeiro-Soriano, D. E. (2021). Entrepreneurial orientation, concern for socioemotional wealth preservation, and family firm performance. *Journal of Business Research*, 126, 197-208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.050>
- Hughes, M., & Morgan, R. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651-661. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.04.003>
- Kallmuenzer, A., Strobl, A., & Peters, M. (2018). Tweaking the entrepreneurial orientation–performance relationship in family firms: The effect of control mechanisms and family-related goals. *Review of Managerial Science*, 12(4), 855-883. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0231-6>
- Knight, G. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12(3), 213-226. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(96\)00065-1](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(96)00065-1)
- Isichei, E. E., Agbaeze, K. E., & Odiba, M.O. (2020). Entrepreneurial orientation and performance in SMEs: The mediating role of structural infrastructure capability. *International Journal of Emerging Markets*, 15(6), 1219-1241. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-08-2019-0671>

- Lazzarotti, F., Silveira, A. L. T., Carvalho, C. E., Rossetto, C. R., & Sychoski, J. C. (2015). Orientação empreendedora: um estudo das dimensões e sua relação com desempenho em empresas graduadas. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(6), 674-695.  
<http://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151829>
- Lee, W. L., Chong, A. L., & Ramayah, T. (2019). The effects of entrepreneurial orientation on the performance of the Malaysian manufacturing sector. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 11(1), 30-45. <https://doi.org/10.1108/APJBA-06-2018-0099>
- Leite, F. H. C., Melz, L. J., Franco, C. (2014). Análise da carteira de crédito rural liberada com recursos do BNDES na cooperativa SICREDI na unidade de Tangará da Serra-MT. *Revista UNEMAT de Contabilidade*, 1(1), 1-19. <https://doi.org/10.30681/ruc.v1i1.604>
- Lizote, S. A., Farber, S. G., Verdinelli, M. A., Rosseto, C. R. (2012, 22-26 setembro). Relação entre orientação empreendedora, desempenho e ambiente a partir da percepção dos gestores de cooperativas. *Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Rio de Janeiro, Brasil, 36.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.  
<https://doi.org/10.2307/258632>
- Mahama, H. (2006). Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: A survey in the mines. *Management Accounting Research*, 17(3), 315-339.  
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2006.03.002>
- Maia, S. C., de Benedicto, G. C., do Prado, J. W., Robb, D. A., de Almeida Bispo, O. N., & de Brito, M. J. (2019). Mapping the literature on credit unions: A bibliometric investigation grounded in Scopus and Web of Science. *Scientometrics*, 120(3), 929-960. <https://doi.org/10.1007/s11192-019-03165-1>
- Martens, C. D. P., Freitas, H. M. R., Janissek-Muniz, R., & Boissin, J.-P. (2012, 30 de maio). Autonomia em empresas de software do Rio Grande do Sul: estudo baseado na opinião de dirigentes. *Anais de International Conference on Information Systems and Technology Management*, São Paulo, Brasil, 9.
- Martens, C. D. P., Lacerda, F. M., Belfort, A. C., & Freitas, H. M. R. D. (2016). Research on entrepreneurial orientation: Current status and future agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(4), 556-583. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-08-2015-0183>
- Matias, F. J. F. (2013). *Impacto da gestão de riscos nas instituições financeiras. O caso da banca portuguesa*. (dissertação de mestrado em contabilidade e finanças). Instituto politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais. <http://hdl.handle.net/10400.26/3995>
- McClelland, D. C. (1962). Business drive and national achievement. *Harvard Business Review*, 40(4), 99-112.



- McClelland, D. C. (1972). *A sociedade competitiva: realização e progresso social*. Expressão e Cultura.
- McKenny, A. F., Short, J. C., Ketchen Jr, D. J., Payne, G. T., & Moss, T. W. (2018). Strategic entrepreneurial orientation: Configurations, performance, and the effects of industry and time. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(4), 504-521. <https://doi.org/10.1002/sej.1291>
- Mello, S. C. B., & Leão, A. L. M. S. (2005). Compreendendo a orientação empreendedora de empresas de alta tecnologia. Em: E. C. L. Souza, & T. A. Guimarães (coords.), *Empreendedorismo além do plano de negócios* (pp. 162-178). Atlas.
- Miller, D. M. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Miller, D. M. (2011). Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 873-894. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00457.x>
- Nitzl, C., Roldan, J. L., & Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling: Helping researchers discuss more sophisticated models. *Industrial Management & Data Systems*, 116(9), 1849-1864. <https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2015-0302>
- Organização das Cooperativas Brasileiras. (2018). *O que é cooperativismo*. <http://www.ocb.org.br/ramo-credito>
- Paiva, B. G. M., & Santos, N. M. B. F. (2017). Um estudo do cooperativismo de crédito no Brasil. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, 15(2), 596-619. <http://doi.org/10.5892/ruvrd.v15i2.427>
- Pavlou, P., Liang, H., & Xue, Y. (2007). Understanding and mitigating uncertainty in online exchange relationships: A principal-agent perspective. *MIS Quarterly*, 31(1), 105-136. <https://doi.org/10.2307/25148783>
- Pinheiro, M. A. H. (2014). *Cooperativismo de crédito: história da evolução normativa no Brasil*. (9. ed.). Banco Central do Brasil.
- Pearce, J. A., Fritz, P., & Davis, P. S. (2010). Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 219-248. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00315.x>
- Pekkola, S., Saunila, M., & Rantanen, H. (2016). Performance measurement system implementation in a turbulent operating environment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(7), 947-958. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2015-0018>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S.B., Lee, J. -Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Portal do Cooperativismo Financeiro. (2018). *Dados dos sistemas cooperativos*. <http://cooperativismodecredito.coop.br/cenario-mundial/cenario-brasileiro/dados-consolidados-dos-sistemas-cooperativos>



- Roncalio, J. A., Matens, C. D. P., & Lacerda, F. M. (2017, 13-14 novembro). A orientação empreendedora em um sistema de crédito cooperativo na percepção de gestores e diretores. *Anais de Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade*, São Paulo, Brasil, 6. <https://singep.org.br/6singep/resultado/143.pdf>
- Rua, O. L., & Rodrigues, S. (2018). Relacionando empowerment e orientação empreendedora: Análise dos estabelecimentos hoteleiros do Norte de Portugal. *European Journal of Applied Business and Management*, 4(1), 138-157.  
<https://nidisag.isag.pt/index.php/IJAM/article/view/297>
- Runyan, R., Droge, C., & Swinney, J. (2008). Entrepreneurial orientation versus small business orientation: What are their relationships to firm performance? *Journal of Small Business Management*, 46(4), 567-588. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2008.00257.x>
- Santos, A. C. M. Z., Alves, M. S. P. C., & Bitencourt, C. C. (2015). Dimensões da orientação empreendedora e o impacto no desempenho de empresas incubadas. *Base – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 12(3), 242-255.  
<https://doi.org/10.4013/base.2015.123.06>
- Silva, K.V., & Moretto Neto, L. (2015). Gestão social e participação nas decisões: estudos de caso em cooperativas de base social catarinenses. *Desenvolvimento em Questão*, 13(30), 132-154.  
<https://doi.org/10.21527/2237-6453.2015.30.132-154>
- Silveira, B. R., Silveira-Martins, E. S. (2016). Orientação empreendedora: uma análise bibliométrica em periódicos nacionais e internacionais. *Revista de Administração Faces Journal*, 15(4), 100-126. <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2016V15N4ART3588>
- Shah, S. Z. A., & Ahmad, M. (2019). Entrepreneurial orientation and performance of small and medium-sized enterprises: Mediating effects of differentiation strategy. *Competitiveness Review*, 29(5), 551-572. <https://doi.org/10.1108/CR-06-2018-0038>
- Streukens, S., & Leroi-Werelds, S. (2016). Bootstrapping and PLS-SEM: A step-by-step guide to get more out of your bootstrap results. *European Management Journal*, 34(6), 618-632.  
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.06.003>
- Thompson, R. L., Barclay, D. & Higgins, C. (1995). The partial least squares (PLS) approach to casual modeling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285-324.
- Wales, W. J. (2016). Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions. *International Small Business Journal*, 34(1), 3-15.  
<https://doi.org/10.1177/0266242615613840>
- Wales, W. J., Covin, J. G., & Monsen, E. (2020). Entrepreneurial orientation: The necessity of a multilevel conceptualization. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 14(4), 639-660.  
<https://doi.org/10.1002/sej.1344>

- Wang, T., Malik, S., & Wales, W. J. (2021). When entrepreneurial orientation meets strict regulations: Implications for the valuation of health science firms. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 15(2), 209-230. <https://doi.org/10.1002/sej.1396>
- Werlang, N. B., Silva, G. H., & Hister, C. (2018). Orientação empreendedora e desempenho: um estudo realizado em uma cooperativa de crédito do noroeste gaúcho e oeste catarinense. *Revista de Empreendedorismo e Inovação Sustentáveis*, 3(1), 38-57.
- Wong, K. K. -K. (2016). Mediation analysis, categorical moderation analysis, and higher-order constructs modeling in Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): A B2B example using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 26(1), 1-22.  
<http://doi.org/10.13140/RG.2.1.1643.0562>
- Zahra, S. A., & Neubaum, D. O. (1998). Environmental diversity and the entrepreneurial activities of new ventures. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 3(2), 123-140.
- Zhang, F., Yang, J., Xu, Z., & Zhu, G. (2018). Large shareholder participation behaviors, managers' risk-taking and firm innovation performance: A shareholder activism perspective. *Nankai Business Review International*, 9(1), 99-115. <https://doi.org/10.1108/NBRI-04-2017-0017>