

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**OS MOTIVOS DA RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO E
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

Fábio Krieger Lopes Reis

**Porto Alegre
2015**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

FÁBIO KRIEGER LOPES REIS

**OS MOTIVOS DA RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O
EMPREENDEDORISMO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

PORTO ALEGRE

2015

FÁBIO KRIEGER LOPES REIS

**OS MOTIVOS DA RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO PARA O
EMPREENDEDORISMO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração e Negócios.

Orientador: Prof. Dr. Claudio Hoffmann Sampaio

Porto Alegre
2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

R375 Reis, Fábio Krieger Lopes

Os motivos da relação entre orientação para o empreendedorismo e o desempenho organizacional. / Fábio Krieger Lopes Reis. – Porto Alegre, 2015.

91 f.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS.

Orientação: Prof. Dr. Claudio Hoffmann Sampaio.

1. Administração de empresas. 2. Orientação Estratégica. 3. Empreendedorismo. 4. Desempenho organizacional.
I. Sampaio, Claudio Hoffman. II. Título.

CDD 658.42

Aline M. Debastiani

Bibliotecária - CRB 10/2199

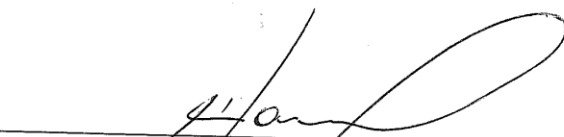
Fábio Krieger Lopes Reis

Os Motivos Da Relação Entre Orientação Para o Empreendedorismo e Desempenho Organizacional

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em 26 de novembro de 2015, pela Banca Examinadora.

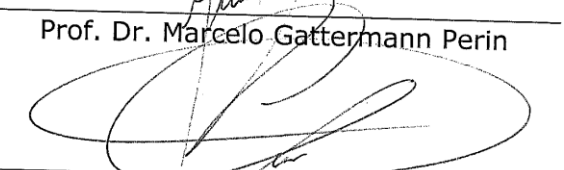
BANCA EXAMINADORA:




Prof. Dr. Claudio Hoffmann Sampaio
Orientador e Presidente da sessão



Prof. Dr. Marcelo Gattermann Perin



Prof. Dr. Claudio Damacena



Prof. Dr. Wagner Ladeira

Dedico este trabalho aos meus pais.

AGRADECIMENTOS

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA/PUCRS, pela oportunidade de fazer parte de um ensino de profundidade e qualidade. Ao seu corpo de colaboradores, professores e aos colegas, pelo enriquecimento das discussões em sala de aula.

Aos especialistas de mercado, pela contribuição com esta pesquisa através da disponibilização de tempo e conhecimento.

Ao Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE/RS, pela oportunidade de seguir na busca constante do crescimento pessoal e aos seus colaboradores pelo incentivo.

Aos amigos pela compreensão do afastamento nos últimos anos. Pela paciência em apoiar e ouvir os desabafos dos percalços do caminho percorrido neste trabalho.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Cláudio Hoffmann Sampaio, pelo extraordinário talento de ensino e dedicação. Pela sua capacidade de motivar através de conversas objetivas e significativas.

À minha família, em especial aos meus pais, pelo apoio incondicional e por me fazerem persistir e me tranquilizar nos momentos de incerteza. Pelo suporte durante esse período. Pelos valores ensinados e ao amor transmitido.

RESUMO

As orientações estratégicas vêm sendo amplamente estudadas para compreender como as organizações podem ampliar seu desempenho organizacional. Assim, acredita-se que através de estratégias adequadas, as organizações poderão competir de forma eficiente e eficaz. Nesse sentido, a orientação para o empreendedorismo vem sendo frequentemente relacionada ao desempenho superior. Com base nessas considerações, este trabalho tem como objetivo principal entender os motivos do impacto positivo da orientação para o empreendedorismo na relação com o desempenho organizacional. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para compreender os motivos que relacionam essa orientação com a melhora no desempenho. Após foi realizada uma pesquisa qualitativa para levantar os motivos dessa relação na percepção de especialistas de mercado. Os resultados encontrados reforçam que a orientação ao empreendedorismo impacta positivamente o desempenho organizacional e que diversos motivos apoiam esta relação. Nesse sentido, os motivos encontrados foram agrupados em quatro categorias, sendo eles a gestão de pessoas, habilidades organizacionais, habilidades de mercado e capacidade de adaptação. Esse conjunto de motivos foi associado assim ao desempenho superior das organizações. Percebe-se, através da opinião dos especialistas, sobretudo uma relevância das pessoas que são afetadas pela orientação ao empreendedorismo e que impulsionam as demais virtudes corporativas em prol do desempenho organizacional.

Palavras-chave: Orientação estratégica. Orientação para o empreendedorismo. Desempenho organizacional.

ABSTRACT

The strategic orientation has been widely studied to understand how organizations can increase their organizational performance. Therefore, it is believed that through appropriate strategies organizations may compete efficiently and effectively. In this regard, entrepreneurial orientation has been widely associated to superior performance. Based on these considerations, this study aims to understand the reasons for the positive impact of entrepreneurial orientation in relation to organizational performance. Therefore, a literature survey was conducted to understand the reasons that relate this approach with improved performance. After, a qualitative survey was conducted to recognize the reasons for this relationship in the perception of market experts. The results reinforced the notion that entrepreneurial orientation positively impacts organizational performance and that several reasons support this relationship. Thus, the reasons found were grouped into four categories: people management, organizational skills, marketing skills and adaptability. This set of reasons was associated with organizational higher performance. It is understood, through the opinion of experts, especially a relevancy of the people who are affected by the entrepreneurial orientation and driving the other corporate virtues in favor of the organizational performance.

Keywords: Strategic orientation. Entrepreneurial orientation. Organizational performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fatores da relação entre OE e DO	28
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese dos conceitos e definições de Orientação para o Empreendedorismo	22
Quadro 2 – Relação direta de OE e DO.....	33
Quadro 3 – Os moderadores da relação de OE e DO	36
Quadro 4 – Mediadores entre OE e DO e indicadores de desempenho utilizados	40
Quadro 5 – Motivos da relação entre OE e DO.....	45
Quadro 6 – Perfil dos especialistas.....	51
Quadro 7 – Categorias e subcategorias dos motivos segundo os especialistas de mercado.....	53
Quadro 8 – Comparação de motivos encontrados na literatura com a percepção dos especialistas	72

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<i>CEO</i>	<i>Chief Executive Officer</i>
DO	Desempenho Organizacional
<i>IPO</i>	<i>Initial Public Offering</i> (oferta pública inicial)
OE	Orientação ao Empreendedorismo
OM	Orientação para o Mercado
SEBRAE-RS	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	15
3	OBJETIVOS	18
3.1	OBJETIVO GERAL	18
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
4	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	19
4.1	ORIENTAÇÃO AO EMPREENDEDORISMO	19
4.2	RELAÇÃO ENTRE OE E DO	27
4.3	MOTIVOS DA RELAÇÃO ENTRE OE E DO	42
5	MÉTODO	47
5.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	47
5.2	SUJEITOS DA PESQUISA E CRITÉRIOS DE SELEÇÃO	48
5.3	ROTEIRO DE ENTREVISTAS	49
5.4	ANÁLISE DE CONTEÚDO	50
6	ANÁLISE DOS RESULTADOS	50
6.1	CARACTERIZAÇÃO DOS ESPECIALISTAS DE MERCADO	51
6.2	OS MOTIVOS DA RELAÇÃO ENTRE A ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL SEGUNDO ESPECIALISTAS DE MERCADO	52
6.2.1	Gestão de Pessoas	54
6.2.2	Habilidades Organizacionais	58
6.2.3	Habilidades de Mercado	63
6.2.4	Capacidade de Adaptação	69
6.3	COMPARAÇÃO DOS MOTIVOS ENCONTRADOS NA LITERATURA COM A PERCEPÇÃO DOS ESPECIALISTAS DE MERCADO	71

7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
7.1	CONCLUSÕES	74
7.2	CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS.....	76
7.3	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	78
	REFERÊNCIAS.....	80
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	87

1 INTRODUÇÃO

As orientações estratégicas para a aprendizagem, para o mercado e ao empreendedorismo têm atraído interesse de acadêmicos e profissionais de áreas de estratégia, gestão e marketing (HAKALA, 2011). Essas orientações são vistas como princípios estratégicos que influenciam as atividades de uma empresa e geram comportamentos, definidos como cultura, que buscam assegurar a viabilidade e conseqüentemente o desempenho (GATIGNON; XUERE, 1997; HAKALA, 2011). Assim, esses princípios são utilizados para orientar as atividades da organização através de capacidades intangíveis que dificilmente são copiadas pela concorrência, sendo assim uma habilidade estratégica crucial (ZHOU; YIM; TSE, 2005; GARRETT; COVIN, 2007).

Entre as orientações mais investigadas, a pesquisa referente à orientação ao empreendedorismo alavancou o conhecimento sobre empreendedorismo como uma orientação estratégica (SHORT et al., 2010). A investigação a respeito desse tema foi ampliada nas últimas décadas e constitui-se num relevante e consistente campo de estudo no nível organizacional (SHORT et al., 2010).

É relevante perceber que distintas definições foram empregadas para conceituar a orientação ao empreendedorismo (COVIN; WALES, 2011). Diferente do conceito de empreendedor, como sendo um indivíduo que cria, desenvolve e realiza visões (FILION, 1999), a orientação ao empreendedorismo é retratada por combinações diferentes de fatores ambientais, organizacionais e individuais (LUMPKIN; DESS, 1996).

Desde o estudo seminal de Miller (1983), as atitudes e comportamentos relacionados com a orientação ao empreendedorismo (OE) foram descritas como fenômenos organizacionais que direcionam os padrões e processos da empresa (MCKELVIE; MONSEN; WALES, 2011). Lumpkin e Dess (1996) definem OE como o estilo, prática e métodos para tomar decisões de maneira a atuar de forma empreendedora. Usualmente, OE foi descrita como a capacidade de assumir riscos, a inovatividade e a proatividade empresarial (MILLER, 1983).

Lumpkin e Dess (1996) sinalizam a inexistência de consenso sobre o conceito de OE, que dificultou o avanço da investigação a respeito dessa orientação estratégica. Nesse sentido, existem também concepções que tangenciam o conceito de OE, como empreendedorismo organizacional (COVIN; SLEVIN, 1989), processo empreendedor (MORRIS; DAVIS; ALLEN, 1994) e gerenciamento empreendedor (TEECE, 2007).

O empreendedorismo organizacional é tido como um similar ao OE (COVIN; SLEVIN, 1989), enquanto gerenciamento empreendedor como o comportamento inovador, que resulta em melhoria do desempenho (TEECE, 2007). Já o processo empreendedor contempla a identificação de oportunidades, a avaliação e o planejamento para conseguir recursos e a implementação da oportunidade através de *inputs* e *outputs* (MORRIS; DAVIS; ALLEN, 1994).

O interesse na pesquisa sobre OE pode ser associado à suposição do estímulo ao desempenho das organizações e, conseqüentemente, incremento do desenvolvimento econômico e social (COVIN; SLEVIN, 1991; WIDLUND, 2001). Nesse sentido, o desempenho organizacional (DO) relacionado nesse estudo diz respeito aos resultados de indicadores objetivos e subjetivos que demonstrem contribuição para o desempenho geral da organização (GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO, 2005).

Pesquisas relativas à decorrência do desempenho da OE são abundantes (MILLER, 2011) e, de uma forma geral, confirmam a relação positiva de OE com DO (COVIN; SLEVIN, 1991; LUMPKIN, DESS, 1996; BECHERER; MAURER, 1997; WIKLUND; SHEPHERD, 2003; WANG, 2008; ROSENBUSCH; RAUNCH; BAUSCH, 2011; BOSO; STORY; CADOGAN, 2013).

Com relação aos motivos que ocasionam essa relação positiva, existe uma oportunidade de aprofundamento sobre o tema (MCKELVIE; MONSEN; WALES, 2011). As pesquisas acadêmicas não abordaram através de uma análise exploratória os motivos que constituem a relação entre OE e DO (ZAHRA; JENNINGS; KURATKO, 1999), resultando assim numa necessidade de aprofundamento de um tema já estudado, mas sem a profundidade específica. Também, este estudo está alinhado com pesquisas semelhantes que visam à compreensão dos motivos que levam outras orientações estratégicas a ampliarem o desempenho, como, por exemplo, motivos entre orientação ao consumidor e DO (ANTONIO, 2015) e entre orientação para aprendizagem e DO (VIEIRA, 2015).

Para tanto, a respeito da discussão dos motivos que permitem aprimorar a compreensão dessa relação, esta dissertação foi realizada por meio de uma proposta metodológica, desenvolvida através de pesquisa qualitativa no Brasil. Poucas análises sobre o tema em países em desenvolvimento foram realizadas (TANG et al., 2008; RAUCH et al., 2009).

Diante do exposto, o objetivo do presente estudo é contribuir para a reflexão sobre aspectos da OE, com sua provável condição de alavancar o DO, através da exploração dos detalhes e aprofundamento do entendimento dos motivos que ocasionam essa relação. Motivo

nesse trabalho é compreendido como o que causa ou determina algo. Assim, o que se denomina especificamente como motivo, nesse trabalho, é o que faz com que a OE leve ao DO, isto é, dado o que a empresa possui OE e que determina que haja um aumento do DO. A compreensão desses motivos pode auxiliar na ampliação do conhecimento existente sobre a relação e, conseqüentemente, direcionar as implicações acadêmicas e gerenciais.

Esta dissertação foi organizada em sete capítulos, sendo este o primeiro, com a introdução e justificativa do tema, seguido pela delimitação do tema e problema de pesquisa. Após são apresentados os objetivos geral e específico, assim como a revisão bibliográfica com a base teórica para fundamentação e o método realizado na pesquisa, com os respectivos resultados, seguidos da análise e discussão. Por fim, são apresentadas as implicações acadêmicas, gerenciais e as limitações do estudo com as sugestões de pesquisas futuras.

2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A orientação estratégica é uma capacidade intangível da empresa (HAKALA, 2011) e pode ser descrita como uma filosofia para agir de maneira a ampliar o desempenho através de comportamentos específicos, que possibilitem a adequação da empresa ao ambiente (GATIGNON; XUERE, 1997).

Uma das alternativas de orientação estratégica, a orientação ao empreendedorismo surge como uma postura estratégica empresarial, para a busca de novas oportunidades de crescimento e renovação (SINKULA; BAKER, 2009; COVIN; WALES, 2012). Um fator chave da OE é a capacidade de adaptação natural dos ambientes em que estão inseridos, em especial através da exploração de oportunidades incertas para alavancar o DO (SINKULA; BAKER, 2009; HAKALA, 2011).

Um dos precursores sobre o tema, Miller (1983) caracteriza OE por três dimensões fundamentais, sendo elas a pré-disposição ao risco, proatividade e capacidade de inovar. Evidenciou que apenas empresas com elevado grau dessas dimensões seriam orientadas ao empreendedorismo. A capacidade de inovar demonstra o esforço da empresa para apoiar a tecnologia e transformar radicalmente os produtos; a proatividade, sendo a propensão para lançar produtos, serviços e tecnologias antecipadamente aos concorrentes; e pré-disposição ao risco, como a coragem da organização para participar de projetos de alto risco que maximizam o potencial de ganhos substanciais (MILLER, 1983).

Em uma visão mais ampla, Lumpkin e Dess (1996) abordam cinco dimensões, acrescentando, além das apresentadas por Miller (1983), a agressividade competitiva e a autonomia. Ambas como essenciais para definir e conceituar OE, sendo factíveis diversas combinações, de acordo com as oportunidades apresentadas pelo ambiente. A agressividade competitiva é vista como o esforço intenso da empresa para superar concorrentes, reagindo às ameaças de mercado. A autonomia diz respeito à liberdade e independência dos indivíduos e equipes para tomarem ação (LUMPKIN; DESS, 1996).

Muitas pesquisas sobre OE associam essa orientação ao DO (LUMPKIN; DESS, 1996; WIKLUND; SHEPHERD, 2005; STAM; ELFRING, 2008; SOININEN et al, 2012). Dessa forma, a OE transformou-se num assunto de pesquisa relevante na literatura, sendo que os resultados empíricos sugerem que possa influenciar o desempenho (MILLER, 1983; WIKLUND, 1999; COVIN; SLEVIN, 1991; WIKLUND; SHEPHERD, 2003; WIKLUND; SHEPHERD, 2005; ZAHRA, 1991, 1993; ZAHRA; COVIN, 1995). Por outro lado, existem

também evidências de associação negativa ou neutra, em determinadas circunstâncias (HUGHES; MORGAN, 2007; KRAUS et al., 2012).

Assim, estudos anteriores apresentaram de forma geral que organizações com OE possuem significativa relação com DO, embora esse tema ainda seja algo a ser investigado (WIKLUND, 1999; ZAHRA, 1991; ZAHRA; COVIN, 1995; JIMÉNEZ-JIMÉNEZ et al., 2014). A relevância de compreender os elementos que propiciam incremento econômico é essencialmente importante, pois esse é um fator para a ampliação de renda para as empresas (EGGERS et al., 2013; DESS; LUMPKIN; COVIN, 1997).

Referente ao desempenho organizacional, existem diversas possibilidades de indicadores para sua operacionalização. Esses indicadores podem ser classificados como objetivos e subjetivos (GONZÁLEZ-BENITO; GONZÁLEZ-BENITO, 2005). Neste trabalho, para fins de levantamento teórico mais abrangente, serão considerados ambos os indicadores objetivos e subjetivos do desempenho organizacional, em especial pela inexistência de diferenças significativas, em certas circunstâncias, entre os indicadores (PERIN; SAMPAIO, 1999).

Nessa linha, um dos objetivos do estudo da OE é justamente a investigação do impacto no DO e o reconhecimento das variáveis que moderam essa relação (COVIN; GREEN; SLEVIN, 2006). Diversas variáveis, além da influência direta com o desempenho, podem moderar a relação entre OE e DO, reforçando a complexidade desse encadeamento (LUMPKIN; DESS, 1996; RAUCH et al., 2009).

O impacto da OE no DO é impulsionado por motivos ainda pouco explorados em profundidade (ROSENBUSCH; RAUCH; BAUSCH, 2011). Entre os motivos da relação OE e DO encontrados na literatura, destacam-se a flexibilidade e integração de atividades (LUMPKIN; DESS, 1996), capacidade de reconfiguração de mudanças (JANTUNEN et al., 2005), baixa departamentalização e orientação para mercado (MATSUNO; MENTZER; OZSOMER, 2002), habilidade de descobrir novas oportunidades (MOUSA; WALES, 2012) e a proatividade que gera pioneirismo na entrada de novos mercados (WIKLUND, 1999; ZAHRA; GARVIS, 2000), com rápida resposta ao ambiente (LIU et al., 2005).

Sampaio et al. (2011) realizaram um levantamento sobre a pesquisa científica no Brasil na área de *marketing*, entre as constatações perceberam a concentração de pesquisas tipo *survey*. Resultado semelhante pode ser encontrado, especificamente, também no estudo da OE, que aponta para a rara existência de investigação qualitativa (ZAHRA; JENNINGS; KURATKO, 1999). As pesquisas com métodos qualitativos possibilitam a ampliação do aprendizado dos problemas de pesquisa (SAMPAIO et al., 2012). Por esse motivo, é

importante a ampliação e combinação de estudos qualitativos e quantitativos para enriquecer a compreensão da OE (ZAHRA; JENNINGS; KURATKO, 1999).

Tang et al. (2008) ressaltam que a maioria das pesquisas sobre OE foi realizada principalmente nos Estados Unidos, porém, nos últimos anos, a exploração fora dos Estados Unidos cresceu muito, em especial na Ásia, Europa e Austrália, demonstrando que a pesquisa sobre OE é cada vez mais popular no mundo (RAUCH et al., 2009). Mas ainda assim, pouca pesquisa empírica foi realizada sobre a temática em empresas que se situam em uma economia emergente (TANG et al., 2008; SLEVIN; TERJESEN, 2011; BOSO; STORY; CADOGAN, 2013). No Brasil, a pesquisa a respeito da OE tem recebido reduzida atenção da literatura de marketing (PERIN et al., 2011; SLEVIN; TERJESEN, 2011). Especificamente, a pesquisa sobre OE é relevante devido às características brasileiras, como sua representatividade econômica, por chamar a atenção de multinacionais e por possuir alguns setores com empresas de destaque (JIMÉNEZ-JIMÉNEZ et al., 2014).

A respeito dos motivos da OE sobre o DO, também foram pouco explorados até então (BOSO; STORY; CADOGAN; 2013). Pesquisadores utilizaram moderações e mediações para ajudar a explicar esse fenômeno, no entanto, pouca profundidade é dada na abordagem da OE e da própria relação entre OE e DO (RAUCH et al., 2009). Até o momento não há referência a nenhum estudo focado especificamente no entendimento dos motivos da relação desses dois construtos dentro da base teórica utilizada nesta dissertação¹.

Logo, esta dissertação justifica sua importância, pois busca ampliar a compreensão dos motivos que contribuem na relação entre OE e DO. Assim, o problema de pesquisa deste estudo é compreender quais os motivos da relação entre orientação para o empreendedorismo e desempenho organizacional?

¹ Foram investigados periódicos entre 1983 a 2014 da base *ISI Web of Knowledge*.

3 OBJETIVOS

Neste capítulo, são apresentados os objetivos geral e específico, que conduzem a pesquisa deste trabalho.

3.1 OBJETIVO GERAL

Esta pesquisa tem como objetivo principal entender os motivos da relação entre a orientação para o empreendedorismo e desempenho organizacional.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para alcançar o objetivo geral, durante seu desenvolvimento, este trabalho buscará:

- a)** identificar os motivos-chave da relação entre OE e DO encontrados na literatura;
- b)** identificar a percepção de especialistas com relação aos motivos da relação entre OE e DO;
- c)** comparar os resultados encontrados na literatura com a percepção dos especialistas.

4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo aborda os temas de orientação ao empreendedorismo e sua relação com desempenho, fornecendo assim uma base conceitual ao trabalho. Ainda, busca identificar os principais motivos encontrados na literatura para a relação entre OE e DO.

4.1 ORIENTAÇÃO AO EMPREENDEDORISMO

As pesquisas buscam avançar na compreensão da OE, na tentativa de conceituar e, conseqüentemente, melhorar o domínio deste construto. Porém, assim como para a orientação estratégica (HAKALA, 2011), os estudos têm demonstrado dificuldade em caracterizar a OE, em consequência da inexistência de consenso acerca do que a compõe (LUMPKIN; DESS, 1996).

Assim, a literatura propõe diferentes conceitos para descrever diversas dimensões e visões de OE (DESS; LUMPKIN; COVIN, 1997; SMART; CONANT, 1994; LUMPKIN; DESS, 1996, COVIN; SLEVIN, 1991; MILLER, 1983). Essa ausência de consenso é também resultado de diversos termos utilizados para descrever o fenômeno, como postura empreendedora, estilo, processo empreendedor, etc. (COVIN; LUMPKIN, 2011).

Ainda assim, Grégoire et al. (2006) aponta para o crescimento sólido dessa pesquisa devido à profundidade desses estudos. Nesse sentido, a pesquisa realizada por Covin e Lumpkin (2011) com os dizeres “orientação empreendedora” apresentou ao final de 2010, 256 artigos em diversos *Journals*. Destes, 109 foram publicados entre janeiro de 2008 e dezembro de 2010.

Um dos pioneiros a abordar o construto empreendedorismo na concepção da estratégia foi Mintzberg (1973). Até sua publicação, segundo o autor, apenas economistas e administradores estudavam o tema. Em seu estudo, classificou o processo de formulação estratégica em três modelos distintos, além do modelo empreendedor, o modelo adaptativo e o de planejamento, mas considerou também modelos mistos das três possibilidades apresentadas. Mintzberg (1973) destacou que o modo empreendedor é essencialmente formado por pequenas empresas, que pouco têm a perder e, por isso, correm mais riscos, sendo suas decisões centralizadas num executivo principal. Destacou que, em geral, essa liderança é carismática e formada pelo proprietário e tomador de decisão.

Nesse sentido, o também pioneiro Miller (1983), destacou que é fundamentalmente influenciada pela personalidade, informação e poder do líder nos pequenos negócios com

características de tomada de decisão centralizada, onde as estratégias são estabelecidas mais pela visão do líder do que por meios formais. Ainda assim, apesar da influência individual, Miller (1983) destaca o empreendedorismo como estratégia e não por características individuais, associando as questões da complexidade das organizações, surgindo uma necessidade de ir além da gestão através da renovação, inovação, pré-disposição ao risco e busca de novas oportunidades. Sugere que a estratégia empreendedora contempla as dimensões caracterizadas a seguir:

- a) **Inovação:** essa dimensão reflete a disposição e empenho da empresa em incentivar ideias novas, com a experimentação e o processo criativo, que pode resultar em novas soluções para processos, serviços ou produtos.
- b) **Proatividade:** a ideia de proatividade está relacionada com a vontade e a habilidade de aproveitar novas oportunidades.
- c) **Propensão ao risco:** essa dimensão reflete o “apetite” da empresa em comprometer recursos expressivos na busca de retornos também expressivos. Definida como a propensão dos gestores em se engajar em projetos de maior risco e sua inclinação por ações ousadas, ao invés de cautelosas no sentido de alcançar os objetivos da organização.

Esse modelo conceitual, originalmente proposto por Miller (1983), estabelece que somente as empresas que apresentam altos níveis dessas três dimensões são consideradas como empreendedoras.

Em sua pesquisa, Miller (1983) abordou aspectos ambientais e relacionou também a heterogeneidade ambiental, dinamismo e hostilidade como positivamente relacionada às dimensões empreendedoras (pioneirismo, inovação e pré-disposição ao risco). Nesse sentido, Covin e Slevin (1989) sinalizaram que essas organizações são mais capazes de ajustar suas operações em ambientes competitivos. O estudo de Covin e Slevin (1989) propõe o empreendedorismo organizacional como uma forma ampla e competitiva, definindo como uma orientação estratégica. Em outro estudo, Covin e Slevin (1991) conceituaram como “postura” empreendedora, ao invés de orientação, refletindo uma filosofia estratégica ampla sobre como a organização deve operar também nas dimensões comportamentais. Abordaram a postura como um padrão comportamental sistemático em toda a hierarquia da empresa, demonstrando a estratégica global em efetivas práticas gerenciais.

Com relação às dimensões propostas por Miller (1983), alguns autores argumentam que não seriam suficientes para explicar todos os tipos de OE e, conseqüentemente,

estenderam e refinaram o construto de OE (LUMPKIN; DESS, 1996; COVIN; SLEVIN, 1986). Lumpkin e Dess (1996) realizaram uma ampla pesquisa para definir OE como sendo oriunda de cinco dimensões, sendo elas a pré-disposição ao risco, proatividade, inovação, agressividade competitiva e autonomia. A agressividade competitiva e autonomia, destacadas na orientação ao empreendedorismo, estão muito relacionadas ao ambiente adequado e reforçam a dimensão da independência do empreendedorismo. Essas duas dimensões podem ser caracterizadas como:

- a) **Agressividade Competitiva:** diz respeito à relação com os competidores e como a organização atua no mercado, de acordo com as demandas e tendências. É a postura comparada a dos competidores (LUMPKIN; DESS, 1996).
- b) **Autonomia:** mesmo sem pressão de mercado, a ideia é realizada, sendo esta característica um indutor em decisões fundamentais (LUMPKIN; DESS, 1996).

Essas cinco dimensões, apontadas por Lumpkin e Dess (1996), são conceitos-chave na orientação para o empreendedorismo e que podem ter diferentes combinações, dependendo da estratégia e oportunidade almejada pela organização. Assim, eles propõem a ampliação do conceito de orientação ao empreendedorismo definindo como os processos, práticas e tomadas de decisão que os gestores utilizam para buscar novas oportunidades através de um processo intencional.

Covin e Miles (1999) abordam a OE como uma atitude que afeta da visão estratégica até ao operacional e Covin, Green e Slevin (2006) abordaram como um processo estratégico que contém resultados ao nível da organização, expressos pelo comportamento dos gestores. Nessa direção, Hakala (2011) observa as empresas com OE como propícias à mudança e a tentar moldar o ambiente, sendo mais dispostas a comprometer recursos em oportunidades incertas.

Nesse sentido, no Quadro 1 são apresentados alguns estudos, nos quais são destacadas as definições e a operacionalização de OE.

Quadro 1 – Síntese dos conceitos e definições de Orientação para o Empreendedorismo

(Continua)

Autores	Conceitos e Dimensões de OE	Operacionalização OE
Mintzberg (1973)	Quatro características: busca ativa de novas oportunidades, centralizada no executivo chefe, direcionada à incerteza, sendo o crescimento seu objetivo principal.	Sem escala: estudo teórico.
Miller (1983)	Três dimensões: inovação, propensão ao risco e proatividade. Podendo ser influenciada por fatores que dependem da natureza da organização como personalidade do líder, estrutura organizacional e estratégia adotada.	Escala própria de três dimensões.
Covin e Slevin (1989 e 1991)	Empreendedorismo é uma dimensão de postura estratégica, representada pelas seguintes características: propensão ao risco, proatividade e inovação. É um padrão específico de comportamento sistemático para todos os níveis organizacionais.	Escala própria de nove itens.
Lumpkin e Dess (1996)	Ênfase em processos, métodos, práticas e estilos de tomada de decisão de forma empreendedora e que resultam numa nova entrada. O processo empreendedor possui cinco dimensões: autonomia, inovação, propensão ao risco, proatividade e agressividade competitiva.	Sem escala: estudo teórico.
Smart e Conant (1994)	É um processo orientado para metas dinâmicas pela qual combina pensamentos individuais criativos para identificar necessidades de mercado e novas oportunidades com a capacidade de gerenciar, recursos seguros e se adaptar ao ambiente para alcançar os resultados desejados, enquanto assume riscos.	Escala própria de seis dimensões: propensão ao risco, envolvimento em atividades de planejamento estratégico, identificação de necessidades e desejos dos clientes, inovação, transformação da visão em realidade, identificar novas oportunidades.
Dess, Lumpkin e Covin (1997)	Refere-se à busca por oportunidades, propensão ao risco e ações catalisadas por um líder forte.	Escala adaptada de Hart (1991) com duas dimensões: intencionalidade da alta gestão e autonomia organizacional. Acrescentou parte da escala de Miller (1983): dinamismo, imprevisibilidade e heterogeneidade.

(Continua)

Autores	Conceitos e Dimensões de OE	Operacionalização OE
Becherer e Maurer (1997)	OE com três dimensões: inovação, propensão ao risco e proatividade.	Escala adaptada de Covin e Slevin (1989).
Wiklund (1999)	Processo de empreendedorismo empresarial com foco nas dimensões da inovação, propensão ao risco e proatividade.	Escala original de Miller (1983).
Zahra e Garvis (2000)	Empreendedorismo internacional corporativo (<i>ICE: international corporate entrepreneurship</i>) como a soma de inovação, propensão ao risco e proatividade.	Escala adaptada de Miller (1983) usado para capturar a atividades ICE da empresa.
Atuahene-Gima e Ko (2001)	OE é uma capacidade de gestão do ambiente e de adaptabilidade para alterar o cenário competitivo e atender as necessidades dos clientes através de características organizacionais de proatividade e agressividade.	Escala adaptada de Covin e Slevin (1989).
Matsuno, Mentzer e Ozsomer (2002)	Propensão empreendedora como a predisposição para aceitar processos empreendedores, prática e modelo decisório caracterizado pela inovação, propensão ao risco e proatividade.	Escala adaptada de Miller (1983) com três dimensões de primeira ordem (risco, proatividade, inovação) e outras de segunda ordem (22 itens da orientação para mercado).
Wiklund e Shepherd (2003)	OE é compreendida com as dimensões da inovação, propensão ao risco e proatividade.	Escala original de Covin e Slevin (1989).
Wiklund e Shepherd (2005)	OE é compreendida com as dimensões da inovação, propensão ao risco e proatividade.	Escala original de Miller (1983).
Jantunen et al. (2005)	OE é compreendida com as dimensões da inovação, propensão ao risco e proatividade.	Escala adaptada de Naman e Slevin (1993) e Wiklund (1998).
Liu et al. (2005)	OE é compreendida com as dimensões da inovação, propensão ao risco e proatividade.	Escala adaptada com base na literatura (COVIN; SLEVIN, 1989; DESS et al., 1997; MILLER; FRIESEN, 1983; MORRIS; PAUL, 1987; SMART; CONANT, 1994; ZAHRA, 1991).
Covin, Green e Slevin (2006)	OE aborda a estratégia que leva a resultados ao nível da organização, relacionados a preferências gerenciais, convicções e comportamentos dos gestores (inovação, proatividade e propensão ao risco).	Escala adaptada de Covin e Slevin (1989) com Khandwalla (1976/1977) e Miller e Friesen (1982).

(Continua)

Autores	Conceitos e Dimensões de OE	Operacionalização OE
Keh, Nguyen e Ng (2007)	OE com três dimensões, sendo a capacidade de inovação, proatividade e propensão ao risco.	Escala adaptada de Covin e Slevin (1989) e Miller e Friesen (1982).
Sánchez-Peinaldo, Menguzzato-Boulard e Rippollés-Mellá (2007)	OE proposta por Miller (1983): baseada nas dimensões da inovação, proatividade e propensão ao risco.	Escala adaptada de Miller (1983) na sua forma estendida, a partir de Covin e Slevin (1989).
Hughes e Morgan (2007)	OE com cinco dimensões que podem variar independentemente: propensão ao risco, inovação, proatividade, agressividade competitiva e autonomia.	Escala adaptada de Lumpkin e Dess (1996).
Li et al. (2008)	OE baseada nas dimensões da inovação, proatividade e propensão ao risco.	Escala adaptada de Covin e Slevin (1989), Tan (1996) e Lumpkin e Dess (1996).
Moreno e Casillas (2008)	OE baseada nas dimensões da inovação, proatividade e propensão ao risco.	Escala original de Lumpkin (1998).
Stam e Elfring (2008)	OE como os processos, estruturas e comportamentos das empresas caracterizadas pela inovação, proatividade e propensão ao risco.	Escala original de Covin e Slevin (1989).
Tang et al. (2008)	OE baseada nas dimensões da inovação, proatividade e propensão ao risco.	Escala adaptada de Covin e Slevin (1989) e Kreiser, Marino e Weaver (2002)
Wang (2008)	OE baseada em quatro dimensões: inovação, proatividade, propensão ao risco e agressividade.	Escala original de Miller (1983) incluindo mais dois itens de Miller e Friesen (1983) e um de Hurt, Joseph e Cook (1977) para medir a inovação da empresa.
Baker e Sinkula (2002)	OE baseada nas dimensões da inovação, proatividade e propensão ao risco.	Escala baseada no conceito de Miller (1983), desenvolvido por Covin e Slevin (1989) e refinada por Naman e Slevin (1993).
Li, Huang e Tsai (2009)	OE com cinco dimensões: propensão ao risco, inovação, proatividade, agressividade competitiva e autonomia.	Escala própria baseada em estudos anteriores (LUMPKIN; DESS, 1996, 2001; MILLER, 1983).

(Conclusão)

Autores	Conceitos e Dimensões de OE	Operacionalização OE
De Clercq, Dimov e Thongpapanl (2010)	OE baseada nas dimensões da inovação, proatividade e propensão ao risco.	Escala original de Miller (1983).
Rosenbusch, Rauch e Bausch (2011)	OE é um fator crítico que influencia decisões estratégicas e alocação de recursos que favorecem a exploração de oportunidades.	Sem escala, utilizou meta-análise.
Soininen et al. (2012)	OE baseada nas dimensões da inovação, proatividade e propensão ao risco.	Escala adaptada de Miller (1983) e Covin e Slevin (1990)
Mousa e Wales (2012)	OE contempla o processo de identificar e explorar oportunidades de inovações que levam à entrada no mercado, oportunizando crescimento.	Escala própria baseada na dimensão de risco, associando a quantidade de produtos lançados e variáveis de risco.
Olufunmilola e Watson (2013)	OE é compreendida com as dimensões da inovação, propensão ao risco e proatividade.	Escala adaptada de Keh et al. (2007) e originalmente extraída de Covin e Slevin (1989), e Miller e Friesen (1982).
Wales, Patel e Lumpkin (2013)	Refere-se às políticas e práticas de tomada de estratégia que as empresas utilizam para identificar e lançar novos empreendimentos (DESS; LUMPKIN, 2005; MILLER, 2011; MINTZBERG, 1973).	Escala adaptada de Covin e Slevin (1989).
Boso, Story, Cadogan (2013)	Utilizam a definição de Lumpkin e Dess (1996): o processo empreendedor como uma construção de cinco dimensões: autonomia, inovação, propensão ao risco, proatividade e agressividade competitiva.	Escala adaptada da literatura existente com 5 dimensões (exemplo: COVIN; SLEVIN, 1989; JAMBULINGAM; KATHURIA; DOUCETTE, 2005).
Jimenez-Jimenez et al. (2014)	Diversos conceitos, abordando que OE é o formato de competição da empresa, que aborda o modelo de decisão, estilo, processos e métodos de condução das atividades. Focado nas dimensões de proatividade, agressividade competitiva, tomada de risco e inovatividade.	Naman e Slevin (1993)

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Esses estudos analisados no quadro 1 demonstram uma grande concentração da operacionalização de OE através dos instrumentos originais e adaptados de Miller (1983) e de

Covin e Slevin (1989). Essas duas escalas de medição são similares e conceituam OE através de três dimensões: inovação, proatividade e propensão ao risco. Assim, a conceituação através de cinco dimensões: propensão ao risco, inovação, proatividade, agressividade competitiva e autonomia foi encontrada com menor incidência nos estudos analisados. Dentre os que conceituaram com cinco dimensões, a escala baseada em Lumpkin e Dess (1996) foi a mais utilizada. O artigo de Soinin et al. (2012) corrobora afirmando que a utilização do modelo de OE com cinco dimensões é rara na literatura, quando comparada com a utilização do instrumento com três dimensões.

Entre as características da literatura específica revisada neste documento, demonstra-se que OE foi pesquisada em ampla diversidade de setores empresariais (MILLER, 1983; DESS; LUMPKIN; COVIN, 1997; BECHERER; MAURER, 1997; WIKLUND, 1999; WIKLUND; SHEPHERD, 2003; WIKLUND; SHEPHERD, 2005; KEH; NGUYEN; NG, 2007; SÁNCHEZ-PEINALDO; MENGUZZATO-BOULARD; RIPPOLLÉS-MELIÁ, 2007; TANG et al., 2008; LI; HUANG; TSAI, 2009; CLECG; DIMOV; THONGPANL, 2010). Por outro lado, alguns poucos focaram em segmentos específicos, com amostras de empresas de alta tecnologia (WALES; PATEL; LUMPKIN, 2013), franquias (OLUFUNMILOLA; WATSON, 2013), empresas com *IPO* (MOUSA; WALES, 2012), incubadas com alta tecnologia (HUGHES; MORGAN, 2007) e lojas de vestuário (SMART; CONANT, 1994).

Em relação ao tamanho das empresas pesquisadas, a maioria opta em analisar pequenas empresas (BECHERER; MAURER, 1997; WIKLUND, 1999; WIKLUND; SHEPHERD, 2005; HUGHES; MORGAN, 2007; KEH; NGUYEN; NG, 2007; SOININEN et al., 2012), se comparado ao menor número de estudos com médias e grandes (SÁNCHEZ-PEINALDO; MENGUZZATO-BOULARD; RIPPOLLÉS-MELIÁ, 2007, WANG, 2008).

Outro fator relevante é a localização da amostra, sendo o principal país pesquisado, os Estados Unidos (COVIN; SLEVIN, 1991; SMART; CONANT, 1994; LUMPKIN; DESS, 1996; DESS; LUMPKIN; COVIN, 1997; BECHERER; MAURER, 1997; ZAHRA; JENNINGS; KURATKO, 1999; ZAHRA; GARVIS, 2000; MATSUNO; MENTZER; OZSOMER, 2002; COVIN; GREEN; SLEVIN, 2006; BAKER; SINKULA, 2009; RAUCH et al., 2009; MOUSA; WALES, 2012; WALES; PATEL; LUMPKIN, 2013). Outras nações, incluindo também algumas economias emergentes foram pesquisadas, como China (LUO; ZHOU; LIU, 2005; LI et al., 2008; TANG et al., 2008; LI; HUANG; TSAI, 2009), Gana (BOSO; STORY; CADOGAN, 2013), Espanha (SÁNCHEZ-PEINALDO; MENGUZZATO-BOULARD; RIPPOLLÉS-MELIÁ, 2007; MORENO; CASILLAS, 2008; PÉREZ-LUNO; WIKLUND; CABRERA, 2011), Reino Unido (HUGHES; MORGAN, 2007; WANG, 2008;

OLUFUNMILOLA; WATSON, 2013), Suécia (WIKLUND, 1999; WIKLUND; SHEPHERD, 2003; WIKLUND; SHEPHERD, 2005), Finlândia (JANTUNEN et al., 2005; SOININEN et al., 2012), Canadá (MILLER, 1983; CLERCG; DIMOV; THONGPAPANL, 2010), Austrália (ATUAHEME-GIMA; KO, 2001), Cingapura (KEH; NGUYEN; NG, 2007) e Holanda (STAM; ELFRING, 2008).

Ao mesmo tempo, os estudos mais recentes não trazem novas conceituações de OE, focando assim na compreensão da relação entre OE e DO.

4.2 RELAÇÃO ENTRE OE E DO

O ambiente competitivo tem levado à busca constante de melhores práticas de estratégia e gestão por parte das organizações. As empresas têm buscado cada vez mais estratégias competitivas para manterem a lucratividade, demandando uma característica proativa na compreensão de tendências, para dessa forma prover uma vantagem competitiva (YEN et al., 2012; HAMEL; PRAHALAD, 1994; SLATER; NARVER, 1995).

Zahra (1993) destacou que o empreendedorismo possui uma natureza informal e essa característica dificulta a documentação da sua existência e conseqüentemente da contribuição para o desempenho organizacional. Assim, assimilar as circunstâncias em que OE melhora o DO pode exigir uma visão de contingência, focada na relevância da postura estratégica e demais estruturas organizacionais (LUMPKIN; DESS, 1996).

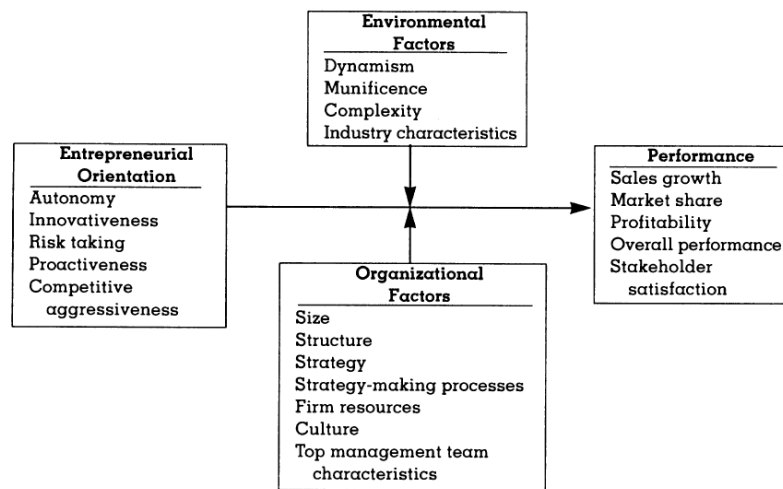
Para Miller (1983), a DO torna-se uma justificativa favorável ou contrária a escolha da orientação estratégica, sendo as filosofias e valores institucionais que determinaram a direção dessa relação. De toda forma, a maioria das pesquisas realizadas têm, repetidamente, afirmado que OE traz recompensas benéficas em termos de desempenho organizacional, sendo esse o resultado dominante. Assim, diversos artigos têm encontrado associações positivas no desempenho das empresas (MILLER, 1983; WIKLUND, 1999; COVIN; SLEVIN, 1991; WIKLUND; SHEPHERD, 2003; WIKLUND; SHEPHERD, 2005; ZAHRA, 1991, 1993; ZAHRA; COVIN, 1995), porém existem também algumas exceções (MATSUNO et al., 2002; COVIN; SLEVIN, 1991; SMART; CONANT, 1994).

Nesse sentido, Tang et al. (2008) encontraram que a OE não é sempre benéfica para a performance empresarial, sendo uma relação curvilínea e não linear como usualmente estudada. Assim, a OE é benéfica até certo ponto, após é prejudicial. De maneira geral, Zahra (1993) aponta que empresas aumentam o DO gradativamente com os anos a partir da implementação da OE. Inicialmente, de forma modesta, e no longo prazo com impacto no

desempenho financeiro. Porém, Zahra (1993, p. 5) destaca que: “Ainda assim, esses estudos tendem a ignorar Miller e Friesen (1982) que alertavam referente ao aumento do empreendedorismo além de um determinado limite pode prejudicar o desempenho financeiro de uma empresa.”

Uma das estruturas conceituais de OE foi apresentada por Lumpkin e Dess (1996) e é a mostrada na Figura 1, apresentando os fatores que podem afetar as relações entre uma OE e seu DO.

Figura 1 – Fatores da relação entre OE e DO



Fonte: Lumpkin e Dess (1996)

Lumpkin e Dess (1996) investigaram as contingências sugeridas pela literatura e criaram modelos alternativos que resultassem em desempenho superior. Sinalizaram que a análise sobre OE e DO deve focar em variáveis que modelam de forma eficaz essa relação. Propuseram assim, uma lista de fatores organizacionais e variáveis ambientais que podem afetar a relação, apresentada na figura 1. Os fatores ambientais, tais como dinamismo e munificência, complexidade e características da indústria e os elementos organizacionais, como tamanho, estrutura, estratégia, processo de definição da estratégia, recursos da empresa, cultura e características das lideranças. Análise das dimensões da OE (propensão ao risco, inovação, proatividade, agressividade competitiva e autonomia) foi realizada de forma independente, pois podem variar e influenciar o DO de forma diferente. Argumentam que poucos estudos estão atentos à análise individual de cada dimensão e seu impacto no DO (LUMPKIN; DESS, 1996). Os estudos indicam assim, que diferentes combinações das dimensões de OE podem fornecer uma compreensão mais completa da relação com o DO (WIKLUND; SHEPERD, 2005).

Da mesma forma, o estudo de Hughes e Morgan (2007) conceituou com cinco dimensões que também poderiam variar independentemente: propensão ao risco, inovação, proatividade, agressividade competitiva e autonomia. Assim, pesquisaram o impacto de cada dimensão isoladamente no DO. Como resultado encontraram que proatividade e inovação possuem significativo impacto em DO, diferentemente de autonomia, agressividade e propensão ao risco.

Nessa direção, um modelo conceitual de OE é proposto por Covin e Slevin (1991), onde apresentam as variáveis estratégicas, internas e externas da organização, moldam a relação da OE com o DO. De acordo com essas variáveis, a empresa não necessariamente precisa das cinco dimensões para ser bem sucedida, conforme destacado por Lumpkin e Dess (1996). Ainda, esses autores sinalizam que empresas em setores crescentes possivelmente tenham desempenho superior, devido ao mercado, independente da OE. Talvez essa situação ocorra também pela existência de moderadores ambientais e organizacionais que regulam a relação OE e DO, segundo Lumpkin e Dess (1996).

Por outro lado, Clercg, Dimov e Thongpapanl (2010) constataram que a maior parte dos estudos sobre a relação OE e DO abordou aspectos externos e por esse motivo focaram seus estudos em questões internas. Por outro lado, Covin, Green e Slevin (2006) perceberam em seu estudo que algumas vezes os efeitos moderadores possuem relação mais forte que o efeito principal na relação OE e DO.

De qualquer forma, as características empresariais podem alterar a intensidade dessa relação em distintos níveis (COVIN; SLEVIN, 1991). Hughes e Morgan (2007) perceberam que o efeito da OE pode ser diferente conforme a fase do ciclo de vida da organização.

Em estudos recentes, a relação foi testada em diferentes perfis de empresas, como franquias e com ofertas públicas. Assim, Mousa e Wales (2012) concluíram que a sobrevivência das empresas com OE é melhor após o lançamento de ofertas públicas iniciais (IPO) e que o *CEO* sendo o proprietário, é um moderador dessa relação. Já em franquias, apesar de terem baixo nível de OE, ainda assim o resultado é positivo. O fator relevante é o incentivo da OE pelo franqueador (OLUFUNMILAYO; WATSON, 2013).

Também, o tipo e tamanho da organização, que segundo Miller (1983) relaciona-se com o perfil do líder, estrutura, ambiente, estratégias e variáveis que são distintas entre uma organização e outra. Por exemplo, uma pequena empresa tem sua orientação ao empreendedorismo extremamente relacionada à própria personalidade do líder (MILLER, 1983).

O impacto direto da OE sobre DO em pequenos negócios revelou uma associação positiva, porém não para prever completamente o desempenho em pequenas empresas. Testaram moderações de acesso ao capital financeiro e dinamismo, as quais não foram significativas (WIKLUND; SHEPHERD, 2005). Keh, Nguyen e Ng (2007) pesquisaram a relação de OE no desempenho de pequenas e médias empresas e informações de *marketing*, muito através do papel do proprietário com características empreendedoras específicas. Suas evidências demonstram a relação positiva entre essas variáveis.

Becherer e Maurer (1997) pesquisaram essa temática e encontraram como resultados uma aproximação da OE com a orientação para mercado, com uma filosofia integrada que influencia positivamente o desempenho, em especial de empresas lideradas pelo próprio empresário, pois estes criam o clima e estrutura de uma empresa. Nesse sentido, Wales, Patel e Lumpkin (2013) abordaram o papel da liderança dentro de empresas com OE e a respectiva influência no DO. Pesquisaram assim *CEOs* narcisistas e perceberam que essas empresas possuem elevados índices de OE e variabilidade no DO. Por outro lado, Matsuno, Mentzer e Ozsomer (2002) perceberam a centralização como inibidora da autonomia para tomada de decisões e a disseminação da informação. Eles também associam a OE com orientação ao mercado como determinante para expandir o foco além da adequação às atuais necessidades de mercado. Tratam a OE como ativo valioso para inovações radicais e difíceis de serem imitadas. O estudo conduzido por esses autores percebeu a OE com relação positiva com DO quando mediada pela orientação para o mercado.

Além do perfil das lideranças em pequenas empresas, é relevante analisar outros aspectos internos das organizações, como as interações sociais corporativas. Em estudo científico, foi encontrado como moderador que quanto maior o nível de confiança, comprometimento e justiça processual, superior será a relação com DO (CLERCG; DIMOV; THONGPAPANL, 2010). Associado a essa linha de pensamento, Stam e Elfring (2008) analisaram as configurações da relação OE e DO atrelando ao capital social através dos laços de ponte dentro e entre empresas, que durante uma troca de informações uma rede virtual pode ser formada, criando assim um *network*. Concluíram que a combinação de uma rede de alta centralidade e de extensos laços reforçam a relação entre OE e DO.

Não apenas o relacionamento interno é importante na compreensão dessa relação, sendo que Boso, Story e Cadogan (2013) estudaram que os laços sociais da empresa ampliam os resultados, em especial numa economia em desenvolvimento. Assim, o relacionamento com agências governamentais e outras organizações empresariais, é fundamental.

Luo, Zhou e Liu (2005) pesquisaram empresas chinesas e perceberam a influência de fatores institucionais, organizacionais e estratégicos como a orientação para mercado, internacionalização, tamanho e idade da empresa como alavancadores do desempenho em economia emergente.

Ainda sobre internacionalização, Zahra e Garvis (2000) conduziram um estudo no qual criaram a escala ICE (*Internacional Corporate Entrepreneurship*) para detectar a existência de práticas de gestão que promoviam o empreendedorismo organizacional. Perceberam que atitudes empreendedoras são facilmente encontradas em empresas com redes de relacionamento internacional e que essa relação amplia o crescimento da empresa. O estudo foi associado à busca contínua da inovação sistematizada que é alavancada pelas características empreendedoras organizacionais. Essas empresas são definidas por suas ações, que desenvolvem caminhos para agregar valor superior que dos concorrentes, independentes das posses. Geram assim, desempenho superior e pioneirismo devido à busca proativa de oportunidades por meio de inovações pioneiras.

No mesmo sentido, Sánchez-Peinaldo, Menguzzato-Boulard e Ripollés-Meliá (2007) perceberam em seus estudos que existe uma relação positiva entre OE e dimensões de grau e escopo e a internacionalização. Assim, chegaram à conclusão que as empresas com OE possuem maiores vendas no mercado externo e operam em número maior de países.

Covin e Slevin (1988) pesquisaram a influência da moderação da estrutura da organização na relação entre OE e DO e perceberam que empresas estruturadas organicamente moderam positivamente a relação. Nesse sentido, Covin e Slevin (1991) encontraram que a OE será mais positivamente relacionada com DO, quando a gestão for realizada através de uma estrutura organizacional apropriada, especialmente através da descentralização da tomada de decisão, níveis hierárquicos reduzidos, comunicação com fluxo livre e integração de pesquisa e desenvolvimento.

Por outro lado, alguns autores pesquisaram sobre a geração de conhecimento como um relevante indutor e que media a relação (LI; HUANG; TSAI, 2009). Wiklund e Shepherd (2003) pesquisaram sobre a relação de recursos, OE e DO. Defendem uma visão ampla baseada em recursos, onde o conhecimento é uma fonte de diferenciação que gera vantagem competitiva sustentada, em especial pela dificuldade de operacionalização e imitação por concorrentes. Nesse cenário a OE amplia a influência do conhecimento de descoberta e aproveitamento de oportunidades. Com essas características, os autores encontram evidências da relação positiva com o desempenho, que é tratado de forma ampliada através de insumos como fluxo de caixa, lucro líquido, crescimento de vendas, satisfação de clientes, etc.

Assim, diferentes aspectos das empresas influenciam na relação OE e DO, sendo o porte, acesso a recursos financeiros, estratégia e cultura. Um mediador citado nessa relação e à orientação para aprendizagem, com destaque para a dimensão da inovação, sendo empresas que demonstram esse comportamento ao longo do tempo (WANG, 2008).

Jantunen et al. (2005) abordam a estrutura de criação de valor das capacidades dinâmicas, sinalizadas pelo aproveitamento de possibilidades de mercado devido ao conjunto disciplinado de ações estratégicas e proatividade para gerar vantagem competitiva sustentável. Empresas com OE e orientação para mercado possuem relação direta com DO e que, se combinadas, maximizam os resultados (BOSO; STORY; CADOGAN, 2013).

A OE está positivamente associada ao crescimento devido à postura inovativa com possibilidades da empresa de perceber benefícios de realizar movimentos antes que os concorrentes acumulando oportunidades de mercado (WIKLUND, 1999). Já para Atuahene-Gima e Ko (2001) que abordam a inovação radical como sendo possível através de um elevado conhecimento tecnológico e de mercado. Também, associam a OE com a orientação para o mercado através da coerência estratégica e operacional, em especial através do envolvimento dos funcionários para atuarem de forma integrada num ambiente interno propício e direcionador. Numa economia de transição como a Chinesa, onde a OE, em especial pela inovação e proatividade, que moderam a relação entre orientação para mercado e DO (LI et al., 2008). OE e orientação para mercado são complementares para aumentar a rentabilidade, em especial em empresas inovadoras (BAKER; SINKULA, 2009).

Soininen et al. (2012) pesquisaram a existência de relação positiva entre OE e rentabilidade e do próprio crescimento da empresa. Não encontraram uma associação positiva com a rentabilidade. Porém o resultado foi muito significativo para o crescimento da empresa, em especial das vendas. Assim, eles sugerem a OE para superação de algum tipo de recessão, em especial devido à capacidade de inovar. Já Moreno e Casillas (2008) também estudaram a relação de OE e DO e perceberam que as dimensões possuem influência distintas nessa relação, sendo a inovação como a de maior peso.

Com base na literatura revisada e detalhada neste capítulo, o Quadro 2 apresenta os estudos anteriores que investigaram uma relação direta entre OE e DO e seus respectivos indicadores de desempenho organizacional.

Quadro 2 – Relação direta de OE e DO

(Continua)

Estudo	Resultados Encontrados	Desempenho Investigativo
Covin e Slevin (1991)	Positiva	Desempenho econômico individual (crescimento e rentabilidade).
Lumpkin e Dess (1996)	Significativa e Positiva	Sugere medidas alternativas de desempenho, de acordo com tamanho, tipo e propriedade da organização. Isto devido à natureza multidimensional do construto desempenho, em especial por existirem resultados diferentes em curto e longo prazo. Outro fator é que indicadores não financeiros e de satisfação geral devam ser considerados de acordo com o perfil da empresa.
Smart e Conant (1994)	Significativa e Positiva	Medida subjetiva (auto diagnóstico) de sete itens: (1) as vendas por metro quadrado, (2) fluxo de caixa, (3) eficácia de contenção de custos, (4) vendas por empregado, (5) lucro depois dos impostos, (6) O crescimento total de vendas ao longo últimos 3 anos, e (7) o sucesso/desempenho geral.
Dess, Lumpkin e Covin (1997)	Significativa e Positiva	Medida subjetiva de três itens: crescimento de vendas, rentabilidade/retorno sobre o investimento e desempenho geral da empresa.
Becherer e Maurer (1997)	Significativa e Positiva	Medida Subjetiva: mudança de lucros anuais em porcentagem em relação a três anos atrás.
Zahra e Garvis (2000)	Positiva a relação entre empreendedorismo internacional corporativo e desempenho.	Medidas objetivas: desempenho geral (retorno sobre ativos (ROA) e crescimento de vendas) e desempenho em negócios no exterior (rentabilidade dos negócios no exterior e crescimento das relações exteriores).
Matsuno, Mentzer e Ozsomer (2002)	A atuação direta da OE tem efeito negativo apenas no ROI. Eles indicam que o impacto da postura empreendedora é globalmente positivo (efeito total positivo), mas é assim por causa do caminho mediado por baixa departamentalização e alta orientação ao mercado (ou seja, o efeito indireto positivo), e não por causa de sua efeito direto sobre o desempenho.	Subjetiva: analisada pela auto resposta relativa aos concorrentes através de: participação de mercado, percentual de vendas de novos produtos sobre o total de vendas de produtos e ROI.

(Continua)

Estudo	Resultados Encontrados	Desempenho Investigativo
Wiklund e Shepherd (2003)	Significativa e positiva	Instrumento de Slevins (1989) multidimensional, através da comparação do desenvolvimento da empresa ao longo dos últimos três anos em relação aos seus dois principais concorrentes: crescimento das vendas, o crescimento da receita, o crescimento do número de empregados, a margem de lucro líquido, inovação em produto/serviço, inovação de processos, adoção de novas tecnologias, qualidade do produto/serviço, variedade do produto/serviço e satisfação de clientes.
Wiklund e Shepherd (2005)	Significativa e positiva	Multidimensional, com medidas de desempenho financeiro e crescimento. Desempenho financeiro: autorrelato de margem bruta e de rentabilidade e fluxo de caixa em relação aos concorrentes numa escala de cinco pontos. Crescimento: aumento de vendas em relação a concorrentes numa escala de cinco pontos.
Jantunen et al. (2005)	Significativa e positiva	Objetiva: 1 – percentual das vendas internacionais em relação às vendas totais; 2 - número de países em que a empresa opera. Forma subjetiva: Autorrelato sobre seis dimensões de desempenho como lucratividade e ROI.
Liu et al. (2005)	Positiva	Duas dimensões: crescimento de vendas e quota de mercado. O primeiro é avaliado pelo percentual relatado da taxa de crescimento do total das vendas, enquanto o último é medido por pedir a participação estimada de vendas em forma de porcentagem do total da indústria pelo da própria empresa.
Covin, Green e Slevin (2006)	Positiva.	Taxa de crescimento de vendas da empresa em relação à sua indústria.
Keh, Nguyen e Ng (2007)	Positiva	Medida subjetiva através de autorresposta com indicadores financeiros e não-financeiros. Sendo eles: Desempenho não-financeiro: realização dos objetivos previstos, garantia de emprego aos funcionários e satisfação geral com desempenho numa escala de 5 pontos. Financeiro: rentabilidade, crescimento de vendas, participação de mercado e desempenho geral relacionado aos concorrentes.

(Continua)

Estudo	Resultados Encontrados	Desempenho Investigativo
Hughes e Morgan (2007)	Cada dimensão sendo independente e com impacto distinto no DO. Propensão ao risco: não significativa Inovação: significativa com DO de produto e não de cliente Proatividade: significativa com DO de produto e de cliente Agressividade competitiva: não significativa Autonomia: não significativa	Medida por duas dimensões: desempenho do cliente e desempenho do produto. Desempenho ao cliente: quanto a empresa é eficaz na atração, retenção e obtenção e manutenção de clientes e pedidos repetidos. Desempenho do produto: sucesso relativo dos produtos da empresa em termos de vendas e participação de mercado.
Moreno e Casillas (2008)	OE - Crescimento: Não significativo Mediador comportamento estratégico "prospector": significativo.	Medidas subjetivas: autorrelato da taxa de crescimento da empresa. Medida objetiva: diferença entre a taxa de crescimento das vendas.
Tang et al. (2008)	Positiva em formato invertido de U (tanto no DO subjetivo com objetiva, porém na OE e DO objetivo a queda é mais acentuada.	Medida subjetiva: com quatro itens onde os <i>CEOs</i> avaliaram o desempenho em relação aos seus principais concorrentes nos últimos três anos: a taxa de crescimento das vendas, participação de mercado, taxa de crescimento do lucro antes dos impostos e o desempenho global. Medida objetiva: volume de vendas de autorrelato.
Wang (2008)	Significativa e positiva	Medida subjetiva: entrevistados tiveram que comparar o desempenho de sua empresa com concorrentes: retorno sobre o capital empregado, lucro por ação e crescimento das vendas nos últimos 5 anos.
Baker e Sinkula (2009)	Relação direta sem mediação da OE-DO: não significativa Mediação do sucesso da inovação: positiva e significativa	Medida objetiva: rentabilidade variável de controle do desempenho: taxa de crescimento das vendas, o poder do comprador, o poder do fornecedor, poder de concentração vendedor, facilidade de entrada, a mudança tecnológica, a intensidade da concorrência, o dinamismo do mercado e controle do governo.
Li, Huang e Tsai (2009)	Relação direta sem mediação da OE-DO: significativa Mediação do processo de criação do conhecimento: positiva e significativa (melhores resultados com mediação do DO)	Medida variável em comparação ao desempenho da empresa com os concorrentes em três dimensões: eficiência, crescimento e lucro. Medida de eficiência: retorno sobre o investimento, retorno sobre o patrimônio e retorno sobre ativos nos últimos três anos. Medida de crescimento: vendas, número de funcionários e participação de mercado. Medida de lucro: retorno sobre as vendas, margem do lucro líquido e margem de lucro bruto.

(Conclusão)

Estudo	Resultados Encontrados	Desempenho Investigativo
Soininen et al. (2012)	Positiva e significativa para: OE e crescimento Não significativa: OE e lucratividade	Medida objetiva: percentual de crescimento de vendas e média de rentabilidade. Medida subjetiva: crescimento médio.
Mousa e Wales (2012)	Positiva e significativa para a sobrevivência de empresas com oferta pública inicial (IPO).	Medida objetiva: sobrevivência da empresa.
Olufunmilola e Watson (2013)	Significativa e positiva	Medida subjetiva: financeira e não-financeira com relação aos concorrentes.
Wales, Patel e Lumpkin (2013)	Significativa e positiva	Triangulação de dados de vendas de duas fontes secundárias (Cinco anos: 2006, 2007, 2008, 2009 e 2010)
Boso, Story e Cadogan (2013)	Positiva e significativa para a relação alinhada de OE e Orientação para Mercado e DO.	Medida objetiva: variação do volume de vendas e rentabilidade.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Outros estudos demonstram uma incidência de fatores moderadores na relação de OE e DO, conforme apresentado no Quadro 3. Demonstra que os pesquisadores percebem um grande número de variáveis, que influenciam essa relação.

Quadro 3 – Os moderadores da relação de OE e DO

(Continua)

Estudo	Moderador	Influência
Covin e Slevin (1991)	Moderação: variáveis externas (sofisticação tecnológica, dinamismo, hostilidade, estágio do ciclo de vida industrial), variáveis estratégicas (missão estratégica, práticas de negócios e táticas competitivas), variáveis internas (valores corporativos e filosofias, estrutura e competências organizacionais, cultura organizacional, estrutura organizacional).	Significativa e Positiva
Lumpkin e Dess (1996)	Moderação: estrutura orgânica (baixa formalização estrutural, descentralização e baixa complexidade)	Significativa e Positiva

(Continua)

Estudo	Moderador	Influência
Smart e Conant (1994)	Moderação: competências de marketing	Significativa e Positiva
Dess, Lumpkin e Covin (1997)	Moderador: Incerteza ambiental, heterogeneidade ambiental, estratégia de liderança de custo (positivo e negativo), estratégia de liderança por diferenciação, estratégia de diferenciação inovadora.	Incerteza ambiental: Não significativa (quando maior a incerteza, maior o desempenho) Heterogeneidade ambiental: Não significativa Estratégia de baixo custo: Significativa mas invertido (maior a OE maior será também o DO) Diferenciação: Não significativo Inovação: Não significativo
Becherer e Maurer (1997)	Moderação de turbulência e hostilidade ambiental.	Moderação de turbulência e hostilidade ambiental: Não significativa
Wiklund (1999)	Disponibilidade de capital e dinamismo ambiental	Disponibilidade de capital: significativa e positiva Dinamismo ambiental: não significativa
Zahra e Garvis (2000)	Moderador: hostilidade ambiental internacional.	Hostilidade ambiental internacional: maior hostilidade, maior o desempenho.
Atuahene-Gima e Ko (2001)	Moderador: hostilidade do ambiente e intensidade da concorrência	Moderador: hostilidade do ambiente e intensidade da concorrência: não significativo
Matsuno, Mentzer e Ozsomer (2002)	Moderador: orientação para mercado	Positivo e significativo: Efeito positivo da postura empreendedora sobre o desempenho não é direto, mas é conseguido através da combinação com a orientação para mercado.
Wiklund e Shepherd (2003)	Moderador: OE (na relação conjunto de recursos de conhecimentos e desempenho)	Significativa e positiva: OE modera a relação entre um conjunto de recursos baseados no conhecimento e desempenho da empresa. OE melhora a relação positiva em conjunto de recursos baseados em conhecimento com o desempenho da empresa.

(Continua)

Estudo	Moderador	Influência
Wiklund e Shepherd (2005)	Moderadores: dinamismo ambiental, acesso ao capital financeiro.	Dinamismo ambiental: significativo e positivo Acesso ao capital financeiro: significativo e positivo
Covin, Green e Slevin (2006)	Moderador: participação em decisões estratégicas e operacionais (participativas ou autocráticas), estratégias (emergentes ou operacionais), aprendizado com falhas.	Moderador: participação em decisões estratégicas e operacionais (participativas ou autocráticas): menor o envolvimento coletivo maiores serão as vendas. Estratégias (emergentes ou operacionais): estratégias emergentes resultam em maiores vendas. Aprendizado com falhas: significativo na direção oposta da hipótese: melhor desempenho nas empresas que menor aprendizado com as falhas.
Li et al. (2008)	As três dimensões de OE (inovação, propensão ao risco e proatividade) moderam a relação entre orientação de mercado e DE.	Moderador Inovação: significativa e positiva Moderador propensão ao risco: não significativa e positiva Moderador proatividade: significativa e positiva
Moreno e Casillas (2008)	Moderação: dinamismo, hostilidade ambiental e disponibilidade de recursos.	Positiva com moderação do dinamismo e hostilidade ambiental: significativa (quanto menos, maior a relação) Moderação recursos: significativa: disponibilidade de recursos favorecem o rápido crescimento da empresa.
Stam e Elfring (2008)	Moderação: alta centralidade da rede, fortes ligações pontes, alta centralidade de laços, níveis baixos de laços ponte.	Moderação: alta centralidade da rede e maior desempenho: não significativo e negativo. Moderação: fortes ligações pontes e maior desempenho: significativo e positivo. Moderação: em níveis elevados de laços ponte, a alta centralidade de laço e menor desempenho: significativo e positivo. Moderação: em níveis baixos de laços ponte, a alta centralidade de rede e menor desempenho: significativo e positivo.

(Conclusão)

Estudo	Moderador	Influência
Wang (2008)	Tipo de estratégia: prospector, analisador, defensor, reator	Moderador: estratégia "prospector" significativa e positiva (impacto muito superior na relação OE-O aprendizado que na "analisador") Moderador: estratégia "analisador" significativa e positiva Moderador: estratégia "defensor" amostra pequena e não foi analisada Moderador: estratégia "reator" amostra pequena e não foi analisada
De Clercq, Dimov e Thongpapanl (2010)	Moderador: Justiça processual, confiança e comprometimento organizacional	Moderador: Justiça processual (melhor relação OE - DO com maior justiça processual); Moderador: Confiança (melhor relação OE – DO com maior confiança); Moderador: Comprometimento organizacional (melhor relação OE - DO com maior comprometimento); Moderador: Justiça processual, confiança, comprometimento organizacional (melhor relação OE - DO com maior similaridade)
Mousa e Wales (2012)	Moderador: Fundador ser o <i>CEO</i>	Fundador ser o <i>CEO</i> : modera positivamente a relação de OE e sobrevivência no longo prazo.
Boso, Story e Cadogan (2013)	Moderador: redes de laços sociais e redes de laços de negócios	Redes de laços sociais: quanto maior a moderação maior o desempenho Redes de laços de negócios: quanto maior a moderação maior o desempenho

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Por outro lado, em menor quantidade, alguns estudos propuseram fatores que mediam a relação OE e DO, apresentados no Quadro 4. Nesse trabalho, os mediadores são compreendidos também como motivos da relação entre OE e DO por ajudarem a explicar melhor esse fenômeno. Os pesquisadores que analisaram a mediação sinalizaram para a integração de atividades (LUMPKIN; DESS, 1996), estrutura organizacional (MATSUNO; MENTZER; OZSOMER, 2002), orientação para mercado (OM), aquisição e utilização da informação (KEH; NGUYEN; NG, 2007), comportamento estratégico (MORENO; CASILLAS, 2008), aprendizagem organizacional (WANG, 2008), sucesso da inovação

(BAKER; SINKULA, 2009) e processo de criação do conhecimento (LI; HUANG; TSAI, 2009).

Quadro 4 – Mediadores entre OE e DO e indicadores de desempenho utilizados

(Continua)

Estudo	Mediadores entre OE e DO	Desempenho Organizacional
Lumpkin e Dess (1996)	Integração de atividades.	Sugere medidas alternativas de desempenho, de acordo com tamanho, tipo e propriedade da organização. Isso devido à natureza multidimensional do construto desempenho, em especial por existirem resultados diferentes em curto e longo prazo. Outro fator é que indicadores não-financeiros e de satisfação geral devam ser considerados de acordo com o perfil da empresa.
Matsuno, Mentzer e Ozsomer (2002)	Estrutura Organizacional (formalização, centralização departamentalização) e orientação para mercado.	Subjetiva: analisada pela autorresposta relativa aos concorrentes através de: participação de mercado, percentual de vendas de novos produtos sobre o total de vendas de produtos e ROI.
Keh, Nguyen e Ng (2007)	Aquisição da informação e utilização da informação	Medida subjetiva através de autorresposta com indicadores financeiros e não- financeiros. Sendo eles: Desempenho não-financeiro: realização dos objetivos previstos, garantia de emprego aos funcionários e satisfação geral com desempenho numa escala de 5 pontos. Financeiro: rentabilidade, crescimento de vendas, participação de mercado e desempenho geral relacionado aos concorrentes.
Moreno e Casillas (2008)	Comportamento estratégico	Medidas subjetivas: autorrelato da taxa de crescimento da empresa. Medida objetiva: diferença entre a taxa de crescimento das vendas.
Wang (2008)	Aprendizagem organizacional	Medida subjetiva: entrevistados tiveram que comparar o desempenho de sua empresa com concorrentes: retorno sobre o capital empregado, lucro por ação e crescimento das vendas nos últimos 5 anos.
Baker e Sinkula (2009)	Sucesso da inovação	Medida objetiva: rentabilidade variáveis de controle do desempenho: taxa de crescimento das vendas, o poder do comprador, o poder do fornecedor, de concentração vendedor, facilidade de entrada, a mudança tecnológica, a intensidade da concorrência, o dinamismo do mercado e controle do governo.

(Conclusão)

Estudo	Mediadores entre OE e DO	Desempenho Organizacional
Li, Huang e Tsai (2009)	Processo de criação do conhecimento.	Medida variável em comparação do desempenho da empresa com os concorrentes em três dimensões: eficiência, crescimento e lucro. Medida de eficiência: retorno sobre o investimento, retorno sobre o patrimônio e retorno sobre ativos nos últimos três anos. Medida de crescimento: vendas, número de funcionários e participação de mercado. Medida de lucro: retorno sobre as vendas, margem do lucro líquido e margem de lucro bruto
Rosenbusch, Rauch e Bausch (2011)	Dinamismo ambiental e complexidade ambiental	Dimensão rentabilidade: retorno sobre ativos, retorno sobre patrimônio, retorno sobre vendas e margens operacionais Dimensão de crescimento: o crescimento das vendas, o crescimento do emprego e crescimento da fatia de mercado Dimensão de mercado de capitais: Tobin's q, prêmio de preço de ações, valor do <i>market-to-book</i> , os retornos de ações Escala de desempenho percebido
Wales, Patel e Lumpkin (2013)	CEO Narcisista	Triangulação de dados de vendas de duas fontes secundárias (Cinco anos: 2006, 2007, 2008, 2009 e 2010)
Jimenez-Jimenez et al. (2014)	Orientação para aprendizagem e inovação radical	Medida subjetiva: relativas à satisfação de clientes e funcionários, e a qualidade dos produtos e processos em comparação com os concorrentes.

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

Um desafio na compreensão da relação OE e DO é obter dados objetivos válidos, assim como a escolha pelo indicador que demonstre o desempenho geral da organização. Dessa forma, pesquisadores procuraram testar a validade do uso de indicadores subjetivos e objetivos (*self-report*) em opção à ausência de dados secundários confiáveis (PERIN; SAMPAIO, 1999). Como observado no Quadro 2, existe uma divisão entre a mensuração do DO através de indicadores objetivos, subjetivos e ambos nos estudos analisados. Porém, a pesquisa de Perin e Sampaio (1999) não encontrou diferença significativa entre os dados de balanço informados pelos respondentes (subjetivos) com os formalmente publicados no balanço das empresas.

4.3 MOTIVOS DA RELAÇÃO ENTRE OE E DO

Muitos pesquisadores sugerem como um dos principais *outputs* da OE a melhoria na DO, porém diversas causas podem ser apontadas como razão desta influência (COVIN; SLEVIN, 1991; LUMPKIN, DESS, 1996; BECHERER; MAURER, 1997; WIKLUND; SHEPHERD, 2003; WANG, 2008; ROSENBUSCH; RAUNCH; BAUSCH, 2011; BOSO; STORY; CADOGAN, 2013). Assim o caminho para explicar o motivo da relação de OE e DO é complexo (ATUAHENE-GIMA; KO, 2001).

O estudo de Lumpkin e Dess (1996) apresenta como um dos motivos agressividade e tomada de risco que, conseqüentemente, levam a atuar em ambientes complexos. Essas situações demandam processos internos também complexos e, para operar nessas situações, é necessário que as atividades internas da empresa sejam integradas (LUMPKIN; DESS, 1996).

Smart e Conant (1994) pesquisaram varejistas de vestuário e também encontraram uma relação positiva entre OE e DO. Associaram esse resultado à capacidade de identificar e reconhecer novas oportunidades. A pesquisa de Dess, Lumpkin e Covin (1997) encontrou que OE combinada com grande incerteza ambiental e estratégia de baixo custo aumentam a PE. Sugerem que o acompanhamento proativo do ambiente, tomada de riscos e capacidade de inovar resultem na busca pela excelência em processos tecnológicos que permitem uma ótima relação custo e qualidade, superando assim os concorrentes.

Outro estudo acompanhou dados de empresas suecas durante três anos e justificou a melhoria no DO, devido às vantagens do pioneirismo que leva a aproveitar as oportunidades emergentes. Destacou também a vantagem competitiva resultante da OE pela proatividade, flexibilidade e inovação que colocam essas empresas à frente dos concorrentes (WIKLUND, 1999). Zahra e Garvis (2000) pesquisaram 98 empresas americanas, entre os objetivos, buscaram compreender os impactos do empreendedorismo corporativo internacional sobre o desempenho. Ao encontrar resultado positivo nessa relação, associaram em especial a proatividade, que oportuniza o pioneirismo na entrada de novos mercados internacionais que alavancam o crescimento.

A relação da OE com OM e DO foi analisada por Atuahene-Gima e Ko (2001) e concluíram que as empresas com OE são altamente inovadoras, mas passivas com relação às necessidades dos clientes alavancada pela OM. Assim, a combinação das duas orientações alavancou o DO. Outro estudo, conduzido por Matsuno, Mentzer e Ozsomer (2002) também relacionou a OM e baixa departamentalização como motivo para DO superior.

Wiklund e Shepherd (2003) analisaram os recursos internos para a vantagem competitiva e a relacionaram positivamente com DO. Como motivo, destacam a rápida resposta ao ambiente devido à descoberta e exploração de oportunidades.

Para Wiklund e Shepherd (2005), OE pode promover a capacidade de encontrar oportunidades inéditas, auxiliando a obtenção de uma vantagem competitiva. Em pesquisa com pequenos negócios, os pesquisadores encontraram que OE pode contribuir a superar obstáculos oriundos de ambiente com baixo dinamismo, onde poucas oportunidades novas surgem, e de escasso acesso a recursos financeiros.

Uma pesquisa com 217 empresas associou como motivo da relação OE e DO a capacidade de reconfiguração de ativos e processos para ocorrência de mudanças organizacionais e consequente adaptação para entrada em novos mercados (JANTUNEN et al., 2005).

Características da OE, como fatores estratégicos, específicos da organização e institucional possuem influência sobre o DO. Esse foi um dos achados de Luo, Zhou e Liu (2005), que pesquisaram empresas chinesas, e descreveram a relação positiva entre OE e DE devido ao aproveitamento de oportunidades advindo da resposta rápida às alterações do mercado e ao pioneirismo no desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços.

Hughes e Morgan (2007) conduziram um estudo atípico e muito completo onde pesquisaram a relação das cinco dimensões propostas por Lumpkin e Dess (1996), individualmente, e sua relação com DO. Como resultado, não encontraram relação das dimensões da agressividade competitiva e autonomia com relação ao desempenho. Já a tomada de risco contribuiu negativamente para a DO. Por outro lado, apenas a proatividade e inovação possuíram influência positiva na relação com DO. Como motivo, perceberam a proatividade como a única dimensão que incidiu positivamente no desempenho de produto e do cliente, devido à capacidade de antecipar e agir com antecedência, além de gerar novas ofertas pela inovação.

Moreno e Casillas (2008) reforçaram a complexidade dessa relação, pesquisando 434 empresas e sugeriram como motivo de DO o ingresso em novos mercados e a criação de novos produtos. Já Tang et al. (2008) apresentaram a relação da OE e DO como sendo curvilínea em formato de “U invertido”, onde o ápice do desempenho ocorre em um nível intermediário de OE. Destacaram como motivo da relação positiva o aproveitamento das oportunidades antes dos concorrentes.

Wang (2008) analisou 213 médias e grandes empresas do Reino Unido e sinalizou que a orientação para aprendizado faz a mediação entre OE e DO. Como causa, sugeriu o

ambiente interno propício (exploração e experimentação) para a aprendizagem organizacional, em especial devido à proatividade e agressividade frente ao mercado.

Outra análise relacionou complementarmente a OE e OM para ampliar DO devido à identificação e exploração de oportunidades inexploradas e pela aprendizagem organizacional (BAKER; SINKULA, 2009).

Li, Huang e Tsai (2009) sugeriram mediação da criação do conhecimento na relação positiva de OE e DO numa pesquisa com 165 empresas. Como motivo, sugeriram a capacidade de descobrir e explorar novas oportunidades de mercado.

Rosenbusch, Rauch e Bausch (2011) realizaram uma meta-análise e descreveram que OE é ajustada como um meio para ter vantagens oportunizadas pelo ambiente, sendo o principal motivo do DO justamente a capacidade de explorar as oportunidades do ambiente. Seus argumentos apresentam que munificência ambiental, dinamismo e complexidade afetam a OE e consequentemente o DO. Soininen et al. (2012) encontraram como motivo da relação OE e DO a tomada de risco através da exploração do desconhecido que está associada à diversidade e maiores ganhos.

Ao estudar o comportamento dos *CEOs*, que eram fundadores das empresas, encontraram como resultado que OE amplia a sobrevivência das empresas após a primeira oferta pública e que o *CEO* fundador modera essa relação. Como motivo, destacaram a inteligência e flexibilidade para utilizar informações de mercado e correr riscos (MOUSA; WALES, 2012).

Compreender a percepção do franqueador sobre o papel da OE na Inglaterra, devido às forças opostas de uniformidade foi o objetivo de Olufunmilola e Watson (2013). Encontraram uma relação positiva entre OE e DO e justificaram devido ao pioneirismo de mercado.

Wales, Patel e Lumpkin (2013) analisaram o perfil de 173 *CEOs* e encontraram que os *CEOs* narcisistas tendem a ter visões inovadoras e grandiosas sem a preocupação com risco, limitações de recursos ou *feedback*. Ao mesmo tempo, possuem uma variabilidade superior no DE.

Compreender a dinâmica em economia emergente, como Gana, foi a proposta de Boso, Story e Cadogan (2013), onde perceberam que OE e OM alavancam o DO devido à habilidade de atuar em ambiente de incerteza e risco, superando essas adversidades.

Quadro 5 – Motivos da relação entre OE e DO

(Continua)

Estudo	Motivos OE-DO
Lumpkin e Dess (1996)	Agressividade e tomada de risco que ocasionam a flexibilidade e a integração de atividades.
Smart e Conant (1994)	Capacidade de identificar e reconhecer novas oportunidades.
Dess, Lumpkin e Covin (1997)	Processo empreendedor incentiva a melhoria da tecnologia que proporciona custo mais baixo e melhor qualidade.
Wiklund (1999)	Vantagens do pioneirismo, aproveitar oportunidades emergentes implícitas.
Zahra e Garvis (2000)	Proatividade que gera pioneirismo na entrada de novos mercados e através de processo e produtos inovadores.
Atuahene-Gima e Ko (2001)	Altamente inovadora, mas passiva com relação às necessidades dos clientes alavancadas pela OM.
Matsuno, Mentzer e Ozsomer (2002)	Baixa departamentalização e orientação para mercado.
Wiklund e Shepherd (2003)	Rápida resposta ao ambiente.
Wiklund e Shepherd (2005)	Capacidade de perceber oportunidades novas, apoiando a diferenciação e o desenvolvimento de vantagem competitiva.
Jantunen et al. (2005)	Capacidade de reconfiguração de mudanças organizacionais para adaptação às entradas em novos mercados.
Liu et al. (2005)	Aproveitamento de oportunidades devido à rápida resposta às mudanças de mercado e pioneirismo no desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços.
Keh, Nguyen e Ng (2007)	Aquisição da informação e utilização da informação.
Hughes e Morgan (2007)	Proatividade para antecipar e agir com antecedência e gerar novas ofertas pela inovação.
Moreno e Casillas (2008)	Desenvolvimento de novos produtos, entrada de novos mercados e comportamento estratégico.
Tang et al. (2008)	Aproveitamento das oportunidades antes dos concorrentes.
Wang (2008)	Ambiente interno propício (exploração e experimentação) para a aprendizagem organizacional em especial devido à proatividade e agressividade frente ao mercado.

(Conclusão)

Estudo	Motivos OE-DO
Baker e Sinkula (2009)	Identificação e exploração de oportunidades inexploradas e pela aprendizagem organizacional. Também pelo sucesso da inovação.
Li, Huang e Tsai (2009)	Capacidade de descobrir e explorar novas oportunidades de mercado. Também pelo processo de criação do conhecimento.
Rosenbusch, Rauch e Bausch (2011)	Capacidade de explorar as oportunidades do ambiente.
Soininen et al. (2012)	Tomada de risco através da exploração do desconhecido que está associado à diversidade e maiores ganhos.
Mousa e Wales (2012)	Inteligência e flexibilidade para utilizar informações de mercado e correr risco.
Olufunmilola e Watson (2013)	Devido ao pioneirismo de mercado.
Wales, Patel e Lumpkin (2013)	<i>CEOs</i> narcisistas tendem a ter visões inovadoras e grandiosas sem a preocupação com risco, limitações de recursos ou <i>feedback</i> .
Boso, Story e Cadogan (2013)	Habilidade de atuar em ambiente de incerteza e risco.
Jimenez-Jimenez et al. (2014)	Facilitada devido a estruturas organizacionais e fatores que permitem a utilização de tecnologias alternativas ou que a apoiam o baixo custo (inovação radical) e a estrutura organizacional que facilita a potencialização de hábitos individuais (aprendizagem organizacional).

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

5 MÉTODO

Neste capítulo é apresentado o método escolhido para responder o problema de pesquisa e, conseqüentemente, os objetivos desta dissertação. Na primeira seção é apresentada a classificação da pesquisa, seguida do sujeito e critérios de seleção, roteiro de entrevista e por fim o modelo de análise de conteúdo.

5.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa é um procedimento formal e sistemático de andamento do método científico, com objetivo de encontrar respostas através de meios científicos para determinados problemas (GIL, 2010). Assim, tendo como objetivo compreender os motivos da relação entre orientação ao empreendedorismo e desempenho organizacional, o enfoque selecionado para a pesquisa foi a qualitativa.

A investigação qualitativa, usualmente, não tem a intenção de mensurar os resultados identificados, mas sim, compreendê-los (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). Essas pesquisas são utilizadas através de abordagens de coleta, sem medição numérica (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). Esse modelo de investigação consiste essencialmente nas análises de distintas reflexões dos pesquisadores sobre a produção do conhecimento (FLICK, 2004). Isso devido à sua natureza de misturar aspectos racionais e intuitivos para ampliar a compreensão dos fenômenos pesquisados (MALHOTRA, 2001), com profundidade das informações, abundância interpretativa e compreensão do ambiente com flexibilidade (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Nessa linha, a pesquisa qualitativa mostrou-se adequada para esse fim, pois a necessidade a ser “reconstruída” centrada na compreensão dos motivos da relação entre OE e DO, propiciando uma melhor visão e compreensão do contexto do problema sobre os fatores-chave. Os motivos levantados na pesquisa realizada durante a revisão bibliográfica formam a relação do que foi utilizado como insumos para o detalhamento da investigação empreendida nas entrevistas qualitativas para elucidar o problema de pesquisa proposto.

Sendo assim, após definição da utilização da pesquisa qualitativa como meio adequado para execução do presente estudo, são descritas as etapas subseqüentes no desenvolvimento desse trabalho através da interpretação e entendimento do fenômeno, de modo a favorecer uma visão mais precisa desses motivos.

5.2 SUJEITOS DA PESQUISA E CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

Devido à complexidade do problema de pesquisa exposto, foi necessário realizar entrevistas com indivíduos de amplo conhecimento para aprofundamento dos temas já levantados no referencial bibliográfico. Esse conhecimento foi apoiado através de uma amostra com especialistas de mercado, para compreender melhor os motivos do fenômeno (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). Para Flick (2004), o especialista é integrado ao estudo como um representante de um grupo e não unicamente de si próprio.

Esses especialistas foram selecionados por tipo de amostragem por critério, onde se busca aprofundar a opinião de alguns indivíduos, selecionados por critérios estabelecidos pelo próprio pesquisador (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). A seleção desses especialistas é justificada pela credibilidade de suas opiniões como profundos conhecedores do fenômeno e experiência profissional. Assim, foi verificada a experiência em estratégia, com atuação em consultoria empresarial no Brasil, com atendimento à empresas de diferentes setores e segmentos da economia, com intuito de oportunizar uma visão ampliada do entendimento dos motivos. O critério dessa seleção foi através de experiência mínima de 10 anos em atividade de consultoria empresarial, em diferentes cargos estratégicos. Esse período de tempo foi estabelecido no decorrer das entrevistas, quando foi possível perceber que essa vivência era suficiente para compreensão em profundidade do fenômeno. Além disso, a experiência com empresas OE foi verificada através de pergunta filtro a partir de discussão prévia com cada respondente.

A seleção da amostra foi realizada por conveniência e julgamento do pesquisador, sendo essa uma estratégia da amostragem do método qualitativo (FLICK, 2009). A amostragem por julgamento é um modelo da amostragem por conveniência onde o investigador aplica sua prática e conhecimento, selecionando os respondentes que percebe como simbólico da população em análise (MALHOTRA, 2001).

A quantidade de entrevistas realizada foi de acordo com o ponto de saturação teórica, quando não surgiram novas informações dos entrevistados. Entende-se por saturação o momento em que após um determinado número de entrevistas, o pesquisador não percebe novas contribuições ou fatos relevantes, exibindo uma recorrência (YIN, 2005; FLICK, 2004). Assim, ao todo, foram realizadas 14 entrevistas com especialistas, quando foi possível alcançar o ponto de saturação.

A maioria dos entrevistados solicitou uma apresentação mínima do tema para preparação prévia, a qual foi enviada por *e-mail*. Ao todo foram contatados 22 especialistas,

sendo efetivamente entrevistados 14, devido ao ponto de saturação. Esses diálogos ocorreram entre os meses de junho e agosto de 2015.

Por fim, após conhecido o sujeito da pesquisa, é descrito a seguir o roteiro utilizado nas entrevistas.

5.3 ROTEIRO DE ENTREVISTAS

O modelo do instrumento de coleta é um relevante elemento para aprofundar a riqueza e complexidade do fenômeno. As entrevistas são classificadas em estruturadas, semiestruturadas ou não-estruturadas (FLICK, 2004). Segundo Hair Jr. et al. (2005) entrevistas semiestruturadas, partem de uma estrutura, mas preveem a flexibilidade para inclusão de perguntas não previstas inicialmente, mas necessárias de acordo com o andamento da coleta. Essas perguntas abertas possibilitam que os especialistas possam responder o que pensam e sentem sem restrições (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Assim, de maneira a melhor explorar o ambiente, as entrevistas foram realizadas através da metodologia semiestruturada com a possibilidade do roteiro possuir questões que aceitassem uma abertura relativa. Assim, certo improvisado foi aceito devido à possibilidade de esquemas não tão padronizados, que ampliam a possibilidade de expressão do entrevistado (FLICK, 2004).

O instrumento de pesquisa aplicado foi entrevista em profundidade que representa em método qualitativo, semiestruturado, individual e direto (MALHOTRA, 2006). Para guiar essas entrevistas, foi desenvolvido um roteiro para sistematizar a condução. A elaboração do roteiro buscou garantir se a proposição teórica correspondia com a formulação das indagações, para que as respostas contribuíssem de forma sistêmica ao estudo. Este documento está apresentado no Apêndice A, que aborda a exploração dos motivos entre OE e DO.

Inicialmente, o roteiro (ver Apêndice A) foi apreciado por um professor do Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da PUC-RS, com titulação de doutor e considerado especialista em orientações estratégicas. O roteiro foi testado na primeira entrevista, sendo que estava adequado, não sendo necessário ajustes no instrumento.

Todas as entrevistas foram realizadas de forma singular pelo autor. Tiveram duração aproximada de 1 hora, incluindo o alinhamento entre pesquisador e entrevistado. Primeiramente foi realizada uma apresentação pessoal do entrevistador, seguido do objetivo

da pesquisa e a justificativa da mesma. Após, foi destacada a importância do entrevistado no processo e explicado o caráter confidencial das informações. Também, foi solicitada a autorização para gravação da entrevista, sendo que todos os entrevistados forneceram permissão para tal.

Os entrevistados foram orientados a emitir opinião com base no seu conhecimento, adquirido no decorrer da sua experiência, não sendo necessário ter presenciado algum fenômeno específico. Importante destacar também, que os especialistas foram conduzidos a focar no entendimento a relação entre OE e DO direcionado aos motivos consequentes da OE no DO, ou seja, os comentários apresentados nos resultados condizem com essa situação.

5.4 ANÁLISE DE CONTEÚDO

Após realização das entrevistas, os dados foram analisados. Flick (2004) destaca essa etapa como um procedimento tradicional para analisar o conteúdo textual da entrevista. Importante observar que os relatos foram armazenados na totalidade para não perder detalhes que fossem importantes no procedimento de análise. Por esse motivo, a primeira etapa da análise de conteúdo foi a realização da transcrição das gravações das entrevistas.

A primeira análise do texto transcrito permitiu a revisão do texto. Posteriormente, foi realizada uma observação da essência do conteúdo através do agrupamento de frases ou parágrafos, como unidade de análise, que foram agrupados por afinidade, chamados de categorias e subcategorias (YIN, 2005). A verificação desse conteúdo necessitou de um método formal de sistematização e categorização para transformar os dados qualitativos brutos em dados organizados (YIN, 2005).

Como preparação, foi realizada uma segunda leitura para identificação das categorias. Por fim, os motivos abordados no referencial bibliográfico e nas entrevistas foram confrontados. Esses resultados são apresentados no capítulo a seguir.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse capítulo são caracterizados os especialistas de mercado participantes das entrevistas e apresentado os resultados e a respectiva análise advindas da pesquisa qualitativa conforme método descrito no capítulo 5, orientado pelos objetivos da presente dissertação.

Como forma de apresentar a quantidade de conteúdo através de percepções dos depoentes do fenômeno, optou-se por elencar através de categorias em tópicos específicos essas opiniões. Assim, os motivos foram agrupados nas seguintes categorias: gestão de pessoas, habilidades organizacionais, habilidades de mercado e capacidade de adaptação.

6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ESPECIALISTAS DE MERCADO

Os sujeitos foram selecionados baseados nos critérios apresentados no método, que previa experiência em consultoria empresarial no Brasil, com no mínimo dez anos de atuação. Foram priorizados aqueles com cargos estratégicos e táticos. Ao todo, foram entrevistados 14 especialistas para se alcançar o ponto de saturação, selecionados por critério de conveniência, conforme descrito anteriormente.

Os entrevistados selecionados possuíam relevante experiência, com tempo médio de 22,5 anos em consultoria empresarial. Essa amostra de profissionais possui atuação em distintos segmentos empresariais, como serviços, agronegócios, comércio e indústria.

Dois deles são sócios de empresas de consultoria reconhecidas nacionalmente e seis são gerentes de grande empresa de consultoria, em cargos estratégicos de atendimento empresarial. Todos possuem graduação, sendo maior incidência em administração de empresas com 10 ocorrências. Destes, 9 possuem especializações e 4 com mestrado. O quadro 6 apresenta o perfil dos entrevistados.

Quadro 6 – Perfil dos especialistas

(Continua)

Entrevistado	Cargo	Formação	Tempo de Experiência em Consultoria
Entrevistado 1	Gerente	Ciências Políticas e Sociais e Especializações em Direito Empresarial, Direito Tributário e Políticas Públicas.	15 anos
Entrevistado 2	Coordenador	Administrador de empresas e especializações em pequenos negócios e marketing e mestrado em gestão e negócios.	15 anos

(Conclusão)

Entrevistado	Cargo	Formação	Tempo de Experiência em Consultoria
Entrevistado 3	Gestor	Administração de Empresas e Especializações em Marketing e Finanças	27 anos
Entrevistado 4	Gerente	Administração de Empresas com especialização em marketing e dinâmica de grupo	27 anos
Entrevistado 5	Gerente	Ciências Contábeis com Mestrado em Engenharia de Produção	25 anos
Entrevistado 6	Gerente	Administração de Empresas com especialização em Varejo, Gestão Estratégica de Serviços e Marketing	40 anos
Entrevistado 7	Gerente	Administração de Empresas com especialização em Finanças e Mestre em Administração	30 anos
Entrevistado 8	Consultor independente	Administração de Empresas com especialização em comercialização internacional	20 anos
Entrevistado 9	Gerente	Economista	20 anos
Entrevistado 10	Coordenador	Administração de Empresas com especialização em Marketing de Serviços	15 anos
Entrevistado 11	Coordenador	Comunicação com especialização em Planejamento e Gestão Estratégica	25 anos
Entrevistado 12	Consultor independente	Administração de Empresas e Mestrado em Administração	32 anos
Entrevistado 13	Coordenador	Administração de Empresas com especialização em gerenciamento de projetos	12 anos
Entrevistado 14	Coordenador	Engenheira Ambiental	13 anos

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

6.2 OS MOTIVOS DA RELAÇÃO ENTRE A ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL SEGUNDO ESPECIALISTAS DE MERCADO

Estudos anteriores demonstram a relação positiva da orientação ao empreendedorismo com o desempenho organizacional (COVIN; SLEVIN, 1991; LUMPKIN; DESS, 1996;

BECHERER; MAURER, 1997; WIKLUND; SHEPHERD, 2003; WANG, 2008; ROSENBUSCH; RAUNCH; BAUSCH, 2011; BOSO; STORY; CADOGAN, 2013). Assim, a análise de resultados dessa pesquisa, com base nos especialistas, é complementar na compreensão dos motivos dessa relação.

Nessa linha, os motivos encontrados nas entrevistas foram congregados através de associações, que serão tratados nesse estudo de categorias e suas respectivas subcategorias. De acordo com os resultados, foram identificadas 13 subcategorias agrupadas em 4 categorias: gestão de pessoas, habilidades organizacionais, habilidades de mercado e capacidade de adaptação. O detalhamento dessas, com suas respectivas subcategorias são apresentadas no quadro 7.

Quadro 7 – Categorias e subcategorias dos motivos segundo os especialistas de mercado

Categorias	Subcategoria
Gestão de pessoas	Perfil do gestor
	Perfil da equipe
Habilidades Organizacionais	Autonomia
	Confiança
	Baixa departamentalização
	Inovação
	Tolerância ao risco
	Aprendizado interno
Habilidades de mercado	Foco no cliente e mercado
	Visão ampla
	Pioneirismo no lançamento de novos produtos
Capacidade de adaptação	Reconfiguração a mudança
	Agilidade/velocidade de resposta

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

O capital humano, apresentado na categoria gestão de pessoas, parte da ação das características da OE que influenciam o perfil do gestor e, conseqüentemente, da equipe. Esse capital humano afetado pela OE é transmitido em habilidades organizacionais como autonomia, confiança, baixa departamentalização, inovatividade, tolerância ao risco e aprendizagem.

Esses traços organizacionais refletem em habilidade de mercado através do foco no cliente e no mercado, com uma visão ampliada e resulta no pioneirismo no lançamento de novos produtos. Os atributos gerados nessas organizações pela orientação ao

empreendedorismo acarretam uma capacidade de adaptação devido à reconfiguração devido à mudança e velocidade de resposta.

A lista de motivos apresentada acima foi percebida pela experiência dos especialistas de mercado como tendo impacto positivo no DO. Os entrevistados focaram suas reflexões somente nos motivos consequentes da OE, que estão diretamente associados ao DO. Assim, na sequência desse capítulo, as categorias são detalhadas em sua essência.

6.2.1 Gestão de Pessoas

As organizações são concebidas, desenvolvidas e sustentadas por pessoas, podendo assim serem consideradas um recurso essencial (SWIERINGA; WIERDSMA, 1995). Dessa forma, um dos principais motivos apresentados pelos entrevistados para a relação positiva entre OE e DO, é o impacto dessa orientação nos indivíduos da organização, ou seja, seus gestores e suas respectivas equipes de trabalho.

“O diferencial de uma empresa dessas é a maneira como são tratadas as pessoas dentro dela” (ENTREVISTADO 5).

Em geral uma empresa é iniciada por um fundador, que coloca em execução uma ideia, criando diretrizes iniciais para alavancar o desempenho do negócio (SWIERINGA; WIERDSMA, 1995). Nesse sentido, a personalidade do líder provoca relevante impacto nas pessoas da organização, resultando em um comportamento que se reflete no líder e facilita o alcance do DO. Na literatura, uma das primeiras pesquisas sobre orientação estratégica ao empreendedorismo, realizada por Miller (1983), já destacava o conceito de OE relacionado à personalidade do líder e de variáveis de ambiente, estrutura e estratégia. Em especial, em pequenas empresas onde essa personalidade do líder pode se confundir com a da própria empresa (MILLER, 1983; WIKLUND, 1998).

“Para micro e pequenas empresas, a figura do empresário é fundamental, o comportamento dele vai refletir no comportamento da empresa” (ENTREVISTADO 4).

Fundador, no cara que tem a ideia e que vai fazer a gestão do negócio e eu acredito na contaminação do restante da equipe por aquilo que o gestor faz e nas crenças daquela empresa. Então, se uma empresa está interessada em construir uma marca forte, um produto sólido, isso vai fazer ele ter uma grande influência dentro do negócio [...] o empresário faz toda diferença, um negócio está praticamente “quebrado” e o outro negócio está crescendo (ENTREVISTADO 4).

Em todos os países onde as pessoas centraram o foco na figura do empreendedor e colocaram todo o instrumento de gestão em segundo plano, não que é menos importante, é que estrutura de gestão tem que estar a serviço do empreendedor e não

o inverso. Então, o que que acaba acontecendo, os negócios ficaram muito mais caracterizado, eles ficaram a cara do dono e isso tem muito mais a ver com o mercado moderno [...] trazer o modelo de negócios para essa realidade, isso é uma tarefa de quem pensa no negócio (ENTREVISTADO 8).

Com o tempo, a empresa tende a crescer, gerando a necessidade de seus fundadores contratarem novos profissionais. Esse processo parte de um modelo distinto de seleção de pessoas ocasionado pela OE.

“Para a empresa render, o líder precisa no mínimo de uma equipe que vá com ele” (ENTREVISTADO 5).

Achar essa equipe é uma arte de seleção que perpassa o nível de conhecimento usual de recrutamento, porque se recruta com base em perfil, em comportamento, muitas vezes escolaridade e esse tipo de perfil, aí ele não está nesse meio (ENTREVISTADO 7).

Um líder empreendedor, geralmente se cerca de pessoas que compartilham de uma mesma velocidade de raciocínio, uma mesma velocidade de execução para as atividades que estão relacionadas à produção e para as atividades administrativas (ENTREVISTADO 7).

Para os entrevistados, o ambiente de trabalho coletivo impulsiona o DO. Trabalhar conjuntamente diferentes indivíduos e gerar resultados com essa relação é uma atribuição relevante na formação gerencial do trabalho em equipe (HOEGL; GEMUENDEN, 2001). Para Hoegl e Gemuenden (2001) o conceito de trabalho em equipe está na atuação cooperada através do respeito às diferenças na execução de atividades e objetivos coletivos.

Constantemente, o trabalho coletivo é mais efetivo e eficaz que o trabalho individual, tornando as equipes de trabalhos fundamentais para o sucesso e desempenho das organizações. Mesmo com objetivos comuns, diversas atividades do trabalho em equipe são individualizadas, sendo a harmonização e sincronização relevantes para a qualidade da colaboração (HOEGL; GEMUENDEN, 2001).

“Tu tens uma equipe multidisciplinar. Cada um sabe um pouco de cada coisa, mas todo mundo junto contribui para chegar no resultado” (ENTREVISTADO 14).

“Para gerar o resultado [...] tem que levar toda a equipe” (ENTREVISTADO 3).

Para Hoegl e Gemuenden (2001), o trabalho em equipe necessita de determinadas características para ter qualidade, sendo elas: coordenação, apoio entre os participantes, comunicação estruturada, contribuição balanceada entre as partes, esforço e coesão dos membros da equipe. O desempenho da equipe e o desempenho individual ocorrem com o gerente lidando adequadamente com esses atributos (HOEGL; GEMUENDEN, 2001). Nessa linha, as empresas com OE são também percebidas por permitirem uma intervenção gerencial

superior, onde os processos podem ser entendidos como menos misteriosos e desconhecidos (COVIN; SLEVIN, 1991). Consequentemente, quanto maior o grau de OE das empresas, mais autônomos são os líderes para promoverem o conhecimento para a estratégia (MILLER, 1983). Essa possibilidade de realizar ações por si mesmo é ocasionada por perfil específico de liderança, que motiva o aumento do DO.

“Porque ela tratando (empresa através dos líderes), ela orientando, ela proporcionando as pessoas que elas podem dar tudo de si” (ENTREVISTADO 5).

O principal motivo está vinculado ao CPF de quem está na frente. Esse cara tem a capacidade de explicitar a visão dele, compartilhar ela e representar uma agregação de valor para as pessoas que trabalham com ele, isso gera um movimento positivo na empresa e em consequência aumenta o resultado, aumenta o nível de inovação (ENTREVISTADO 7).

Assim o ambiente propiciado pela OE estimula o papel de empreender na busca de recursos, que ultrapassa a função de autoridade do líder na procura por ideias novas, rompendo paradigmas e que impulsiona a DO (LUMPKIN; DESS, 1996).

“As pessoas percebem na empresa que existe espaço para isso ou são instigadas a fazer um diferencial [...] isso é consequência daquilo, do líder, de uma liderança” (ENTREVISTADO 5).

O fator mestre, na minha opinião, é o posicionamento dos líderes do negócio no sentido de colocar o fator competitivo da empresa como a agregação de valor do negócio do cliente e então, isso quando eu falo, colocar o posicionamento da empresa, é dar condições para que a empresa de fato execute essa estratégia [...] que os líderes enxerguem a empresa a partir do resultado do cliente (ENTREVISTADO 13).

O líder dessa empresa é uma pessoa que tem uma leitura de cenários, ele consegue pensar fora dos padrões tradicionais de pensamento das pessoas, consegue visualizar oportunidades e hoje ninguém está observando absolutamente nada e ele mobiliza as pessoas em prol disso, em prol desse objetivo (ENTREVISTADO 7).

Para os especialistas, um dos reflexos do perfil dessa liderança é a transformação do ambiente interno para os colaboradores. Isso ocorre através do engajamento das equipes ao alcance dos objetivos corporativos e resulta em melhoria do DO. Necessário assim, um componente de motivação vinculado à cooperação que se transforma num caminho relevante para se atingir outro estágio de competência coletiva (RETOUR; KROHMER, 2011).

“Eu imagino que o principal (motivo) deles seja engajamento dos colaboradores, a partir do momento em que tu fazes parte de um processo onde tu tens responsabilidades, tu acabas tendo maior engajamento” (ENTREVISTADO 14).

“Ambiente bom que tem líder. O ambiente legal é que as pessoas podem desenvolver o seu trabalho, assim, com liberdade. Eu acho que isso daí é o que faz” (ENTREVISTADO 12).

“Os funcionários e colaboradores acabam tendo uma identificação maior com a instituição, com isso não existe aquela necessidade de buscar outra oportunidade de fora, retendo talento” (ENTREVISTADO 14).

Percebem na empresa que existe espaço [...] isso é consequência do líder, de uma liderança [...] eu vi pessoas renderem de uma forma totalmente diferente quando muda a liderança. [...] então é uma empresa que dá oportunidade de se mexer com as pessoas, esse é o diferencial das empresas que eu acho empreendedoras (ENTREVISTADO 5).

Esse ambiente positivo do capital social não está associado somente ao aspecto interno das empresas. Se trabalhado de forma assertiva entre os gestores das organizações, resultará em melhor desempenho, pois as aptidões em relações interpessoais ocasionam alianças entre as empresas (PENG; LUO, 2000). Nesse sentido, a OE possibilita conexões positivas externas com relacionamento entre gestores e funcionários de diferentes empresas (PENG; LUO, 2000; LIAN; LAING, 2007). Compreender as relações pessoais, como são construídas, sustentadas e mantidas é importante para manter estratégias adequadas das diversas relações (LIAN; LAING, 2007). Os elementos de competências relacionais, como a capacidade de *network* e conhecimento de mercado alancam o desempenho de organização com OE (WALTER; AUER; RITTER, 2006).

“Quando se posiciona dessa forma aumentam as chances de reter os funcionários por mais tempo, porque eles vão se conectar com causas de outras empresas também [...] então, eu acho que esse é um ganho muito” (ENTREVISTADO 13).

É uma empresa que está ligada à associações, não associações de classe, mas associações relacionadas a sua área de atuação. Que tem muita troca com outros empresários, porque ela sente a necessidade, porque se ela estiver em contato com outros empresários ela vai saber o que os outros empresários ou o que os outros estão fazendo e isso é importante para o negócio dela (ENTREVISTADO 4).

A OE possui a capacidade de moldar os indivíduos da organização, com lideranças ativas e equipe engajada. Esses gestores acabam por ter elevada capacidade de relacionamento e cuidado para criação de ambiente interno agradável. Assim, possuem uma habilidade de transmitir a estratégia com clareza através da coletividade das atividades. Esses atributos apresentados são destacados como motivo para a elevação do DO.

6.2.2 Habilidades Organizacionais

As capacidades ou habilidades de uma empresa são definidas como um somatório de condutas estratégicas (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Diversos estudos validam a OE como precedente de habilidades organizacionais específicas (COVIN; SLEVIN, 199; LUMPKIN; DESS, 1996; MATSUNO; MENTZER; OZSOMER, 2002). Nas entrevistas, os especialistas de mercado confirmaram a identificação de habilidades organizacionais causadas pelas dimensões da OE, que implicam na melhoria do DO.

“As habilidades contribuem para a organização alcançar resultados” (ENTREVISTADO 14).

Entre as habilidades organizacionais, segundo Lumpkin e Dess (1996), a autonomia interna pode ser compreendida como a atuação de um grupo ou indivíduo que possuem uma ideia e a desenvolve até sua execução, sendo organizacionalmente percebida como a ação tomada mesmo sem a pressão do mercado. Para tanto, é necessária a liberdade para atuar de forma independente (LUMPKIN; DESS, 1996). Usualmente as organizações mais empreendedoras contam com líderes mais autônomos (MILLER, 1983).

“Com autonomia [...] tu tem chance de mostrar o teu potencial, as tuas ideias, criar coisas diferentes, sair da caixa” (ENTREVISTADO 12).

“A questão da autonomia, que cada sucesso vai me encorajar que eu faça diferente [...] isso é fundamental para o crescimento” (ENTREVISTADO 4).

“Autonomia, poder de decisão, assumir riscos [...] deixando com que as pessoas coloquem a sua experiência dentro da empresa” (ENTREVISTADO 5).

Esse para mim é um dos grandes segredos de um gestor de uma empresa assim, porque ela não pode ser liberal ao extremo da maneira que soe quase como irresponsabilidade e ela não pode ser tão burocratizada, tão formal que ele leve a paralisação. Eu acho que saber dosar esse tipo de comportamento das pessoas, enfim, que vão moldar os processos da empresa, eu acho que é o grande desafio [...] numa visão integrada de variáveis que façam um resultado diferente (ENTREVISTADO 7).

A autonomia pode ser estimulada através do maior envolvimento das pessoas no processo decisório (RETOUR; KROHMER, 2011). Analisando o contexto social, evidenciado na confiança, justiça, comprometimento e interações sociais entre gerentes, são apresentados com um moderador da relação entre OE e DO. Ou seja, quando mais alto são esses itens do

contexto social, como a troca de ideias e opiniões, honestidade e veracidade das informações, maior a força da relação entre OE e DO (DE CLERCQ; DIMOV; THONGPAPANL, 2010). Nessa linha, os trabalhos praticados se transformam em competência coletiva quando as atividades ocorrem através de cooperação e confiança (RETOUR; KROHMER, 2011).

“O elemento confiança e relacionamento, na minha visão eles são cruciais para esse tipo de negócio e eu acho que eles exploram isso como um ponto positivo” (ENTREVISTADO 13).

Para os entrevistados, a autonomia e a confiança permitem, e conseqüentemente ocasionam um modelo que amplia o DO.

“Estabelecem mais rapidamente um elemento de confiança, uma relação próxima” (ENTREVISTADO 13).

Tu só vai ter autonomia se tiver confiança. Tu vai possibilitar a possibilidade de arriscar mais também, partir de um ambiente de confiança. Acho que a confiança, ela contribui muito [...]. Confiança entre as pessoas. Eu acredito muito na questão da gestão ter uma relação de confiança entre as pessoas, objetivos de estar no mesmo caminho para gerar resultados. (ENTREVISTADO 1).

Essas habilidades organizacionais, desenvolvidas através do capital humano, são detalhadas pela autonomia e confiança interna que permitem uma estrutura com baixa departamentalização. Assim, a OE maximiza o DO quando a gestão for realizada através de uma estrutura organizacional apropriada, especialmente através da descentralização da tomada de decisão, níveis hierárquicos reduzidos, comunicação com fluxo livre e integração de pesquisa e desenvolvimento (COVIN; SLEVIN, 1991).

“Tem uma empresa muito departamentalizada [...] aí tu não vai conseguir ser rápido suficiente para tomar, ter a decisão” (ENTREVISTADO 1).

“Uma empresa que tenha essa cultura empreendedora mais aguçada [...] uma flexibilidade para tomar a ação a partir de uma visão de mercado superior, e conseqüentemente isso gera desempenho” (ENTREVISTADO 7).

Matsuno, Mentzer e Ozsomer (2002) percebem a centralização como inibidora da autonomia para tomada de decisões e a disseminação da informação. Nesse sentido, a baixa departamentalização (MATSUNO; MENTZER; OZSOMER, 2002), a flexibilidade e a integração de atividades (LUMPKIN; DESS, 1996) também são associadas como motivo da relação entre OE e DO.

“Por ter essa característica flexível, ela se torna mais ágil, ela tem uma propensão à inovação, talvez, de uma inovação incremental, principalmente, ela é mais propícia, por ser mais ágil” (ENTREVISTADO 9).

“A integração, ela é fundamental, não adianta tu estar puxando para um lado achando que é importante um ponto dentro do teu setor, sendo que para chegar realmente no resultado final tu tens que ter a complementariedade dessas ações” (ENTREVISTADO 14).

“Flexibilidade e agilidade para acompanhar o movimento do mercado para fazer estimular essas mudanças” (ENTREVISTADO 2).

“Uma organização empreendedora gera a flexibilidade, mas por permitir que pessoas consigam manobrar (inteligência e autonomia)” (ENTREVISTADO 5).

“As pessoas precisam ter flexibilidade, tu não pode ficar engessado” (ENTREVISTADO 6).

Empresas mais flexíveis em sua estrutura são mais propensas ao processo de inovação (SLATER; NARVER, 1995). Os recursos organizacionais, através das orientações estratégicas, podem direcionar o processo de inovação e do DO (ATUAHENE-GIMA, 2005). Hughes e Morgan (2007) conduziram um estudo onde pesquisaram individualmente a relação das cinco dimensões de OE com o DO. Como resultado, encontraram relação positiva com o DO na proatividade e na inovação. Nesse sentido, as empresas com OE inovam com frequência (MILLER; FRIESEN, 1982). Os especialistas de mercado condizem de que a inovação é um dos motivos que elevam o DO.

“Se não procurar inovar os empreendimentos não tem como competir” (ENTREVISTADO 3).

“Então tu tem que tornar a tua empresa competitiva, buscando novidade” (ENTREVISTADO 6).

Agregar algum produto naqueles que eles já estão comercializando, eles procuram desde inovar em uma marca própria, desde inovar num layout da loja, desde pensar numa forma de *e-commerce* para buscar de uma outra forma o jeito de se posicionar no mercado, desde fazer parcerias (ENTREVISTADO 3).

O comportamento inovador deve ser combinado com uma série de outras características para alavancar o DO. Os gestores necessitam buscar adicionalmente ferramentas criativas e inteligentes antes que seus concorrentes (KEH; NGUYEN; NG, 2007). As equipes que inovam se ariscam com novas tecnologias e são incentivadas pela possibilidade de sucesso no atendimento às necessidades dos consumidores, mesmo sem a clareza de sucesso. Ao mesmo tempo, acabam por melhorar o desempenho (MATSUNO;

MENTZER; ÖZSOMER, 2002). Assim, a orientação ao empreendedorismo pode alavancar a DO também devido à sua habilidade de arriscar (BOSO; STORY; CADOGAN, 2013).

“Processo bem desenhado dentro da empresa, daí tu arrisca” (ENTREVISTADO 10).

“Assumir risco é um negócio maravilhoso, vai dar errado né, a certeza que em algum momento vai dar errado e assumir esse erro como experiência a aprendizagem para ir mais adiante” (ENTREVISTADO 6).

“Para exigir qualidade ele precisa avançar um pouco mais, ele precisa comprar uma máquina ou de repente fazer alguma contratação, um empréstimo porque ele vai precisar correr um risco” (ENTREVISTADO 4).

“A oportunidade daquele negócio, então, assim eu vou arriscar” (ENTREVISTADO 10).

Eu acho que a construção de novas ideias, novos conceitos, porque se tu não criar um ambiente favorável, tu tem que criar um ambiente favorável, se tu não tiver um ambiente favorável vão acontecer as mesmas coisas. Se eu todo dia fizer outra coisa, assim, a questão do benchmarking, sai da tua empresa tu vai lá conhecer um outro negócio diferente, no mesmo segmento (ENTREVISTADO 6).

Segundo os especialistas, o risco é associado com a possibilidade de aprendizagem gerada para a organização. Dessa forma, os líderes devem incentivar o aprendizado que impulsiona o desenvolvimento das habilidades e conhecimentos organizacionais (EISENHARDT; MARTIN, 2000). A procura por informações amplia a quantidade de ideais e facilita o processo de inovação (SLATER; NARVER, 1995). Assim, os gerentes devem ter capacidade de promover rotinas de transferência e associação de recursos baseado no conhecimento da organização para ampliar a propensão de resultados (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

“Tem que ter algum tempero na cultura da empresa, no processo dela, o próprio acesso” (ENTREVISTADO 6).

A partir de um trabalho, de uma conversa, de colocar as pessoas na sala, de puxar muitas vezes, provocados por um agente externo ou provocado por um agente que todos aqueles entes ali depositam algum tipo de confiança, idôneo né, de fora, tu tende a modificar essa realidade. Existe a possibilidade, não é imutável, isso que eu quero dizer (ENTREVISTADO 4).

Wang (2008) abordou a orientação para aprendizado como mediadora da relação OE e DO. Como causa, sugeriu o ambiente interno propício (exploração e experimentação) para a aprendizagem organizacional. Outra análise relacionou a orientação ao empreendedorismo e a orientação para mercado como caminho para ampliar o desempenho, devido à identificação e

exploração de oportunidades inexploradas e pela aprendizagem organizacional (BAKER; SINKULA, 2009). A OE possui fundamentos no processo de aprendizagem, pois ao focar nas necessidades do mercado, reduz as possibilidades de estagnar a empresa e dessa forma ampliar o processo de aprendizagem (SLATER; NARVER 1995).

O processo de aprendizagem direciona o modo de pensar e agir de pessoas que contribuem para a construção do comportamento organizacional e respectivo desenvolvimento de competências (SWIERINGA; WIERDSMA, 1995). Esses autores possuem o pressuposto que a aprendizagem é coletiva e amplia a competência organizacional. O grande objetivo da aprendizagem é a geração do conhecimento, que ocorre quando existe uma reconstrução continuada da experiência, passando pela reflexão, ação e pensamento de pessoas (KOLB, 1984). Para tanto é essencial alterar o comportamento coletivo dos colaboradores através de trocas, não sendo promovido o aprendizado apenas pela soma das partes individuais (SWIERINGA; WIERDSMA, 1995). O desempenho ocorre quando o processo de assimilação é preponderante, onde o desenvolvimento cognitivo cresce (KOLB, 1984).

“Vários eu vejo que tem esse pensamento parecido, é muito mais do aprendizado na prática de fazer do que a parte teórica” (ENTREVISTADO 2).

“Ela começa a enxergar mais longe e ela observa [...]. É uma empresa que lê muito mais, que se informa muito mais, que participa de feiras e eventos do setor” (ENTREVISTADO 4).

Ele tem que estar frequentemente aberto e estimular o diálogo com a equipe dele para confirmar ou reajustar essas verdades que ele assume como o conhecimento do cliente. Então são duas posturas, uma é conhecer com profundidade, ele ser o cara que mais conhece a empresa dele sobre o mercado dele e a outra é ele ouvir muito a equipe para conseguir conciliar novas informações a partir de conceitos pré-estabelecidos né (ENTREVISTADO 13).

O trabalho em equipe e o engajamento das equipes nas atividades também ampliam a aprendizagem (COVIN; SLEVIN, 1991). Para tanto, equipes multidisciplinares podem contribuir de forma relevante, com distintas experiências, no processo de inovação (EISENHARDT; MARTIN, 2000). A experiência de execução permite o acréscimo de conhecimento e melhora a efetividade das rotinas (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

“E aí engajar [...] a equipe dentro desse posicionamento, envolvê-los nesse posicionamento” (ENTREVISTADO 13).

Em complementariedade às habilidades organizacionais da inovação, risco e aprendizagem, os especialistas destacaram o erro e o fracasso como fundamentais nesses

processos dentro de uma empresa com OE. Sendo esse um motivo relevante na relação positiva de OE e DO.

“A empresa empreendedora, ela trata o fracasso diferente, como simplesmente um resultado, e a empresa ortodoxa, as pessoas que compõem essa empresa, o fracasso é totalmente estabilizado” (ENTREVISTADO 5).

““não deu certo!”, e é a maneira com que eles tratam o fracasso cara” (ENTREVISTADO 5).

“Se eu conseguir perceber porque deu errado, eu faço uma segunda vez corrigindo aquilo né” (ENTREVISTADO 4).

Tem que ter ambiente favorável para inovar, não ter uma cultura de punição. Acho que tem que ter agilidade também dentro da empresa. Aí eu vejo dificuldades de empresas maiores talvez de fazer isso. Ter mais agilidade, mais ambiente favorável para o erro. Não ter muito a questão de punição forte (ENTREVISTADO 2).

Os especialistas de mercado percebem que essa gama de habilidades organizacionais é importante motivo para alavancar o DO. Acreditam que essas capacidades advindas da OE estão focadas para fora da empresa, através de suas habilidades de mercado.

6.2.3 Habilidades de Mercado

Outro motivo associado ao DO, ocasionado pela OE, são as competências e habilidades relacionadas ao mercado. Essa competência envolve o relacionamento próximo com os clientes e ao lançamento de novos produtos, que por vezes é realizado de forma pioneira.

Dessa forma, a OE é organizada como um modelo para buscar vantagens oportunizadas pelo ambiente, sendo o principal motivo do DO justamente a capacidade de explorar oportunidades (ROSENBUSCH; RAUCH; BAUSCH, 2011). Essas empresas estão mais propensas a correr mais riscos, a partir de ações proativas e inovações, o processo de geração de informação de mercado baseia-se na capacidade das empresas de rever o ambiente de mercado de forma mais eficaz, evidenciando os resultados a serem alcançados (SLATER; NARVER, 1995; BAKER; SINKULA, 2002).

“Então ela tem que estar atenta e vigilante ao mesmo tempo, é uma empresa assim, vigilante ao mercado” (ENTREVISTADO 5).

“Com essas características mais possibilidades de atingir, principalmente, além da produtividade, tu atingir novos mercados que até então tu não atinges” (ENTREVISTADO 1).

A busca e elaboração de informação sobre o mercado, na OE e na OM facilitam a aprendizagem sobre o mercado (COVIN; MILES, 1999). A relação da OE com OM e DO também foi analisada por Atuahene-Gima e Ko (2001) e concluíram que as empresas OE são altamente inovadoras, mas passivas com relação às necessidades dos clientes alavancada pela OM. Somente através da combinação das duas orientações é que estimularia o DO. A produção de informação de mercado ocorre em organizações orientadas ao empreendedorismo, pois possuem facilidade de processamento e aprendizado destes conteúdos (SLATER; NARVER, 1995).

“Na medida que a empresa tenha capacidade de análise desse ambiente [...] consegue enxergar ambiente de uma maneira diferente e potencializar em qualquer cenário” (ENTREVISTADO 7).

“A leitura do mercado, consegue ler o mercado de uma maneira diferente, mais objetiva e com resultado mais imediato” (ENTREVISTADO 7).

A habilidade de descobrir e explorar novas oportunidades de mercado, mediada pela geração de conhecimento, é abordada como consequência da OE (LI; HUANG; TSAI, 2009).

“O aprendizado dessas empresas ajuda de uma forma maravilhosa a entender um pouco melhor seus processos [...] e acarreta em resultados” (ENTREVISTADO 6).

A aprendizagem pode ser associada ao desenvolvimento de novos princípios. As empresas dispostas a aprender reconhecem suas deficiências, examinam e aprendem através de ciclos contínuos. Modelos são aquelas onde são estudados processos de melhoria cultural numa análise do que funcionou ou não, através de uma retrospectiva de aprendizagem organizacional com a interação entre pessoas (SWIERINGA; WIERDSMA, 1995).

Assim as fontes de informação são provenientes de diferentes meios, sendo elas internas e externas. A tradução dessa informação é transformada em conhecimento e posteriormente em aprendizado (SLATER; NARVER, 1995). No estudo de Jimenez-Jimenez et al. (2014) a inovação e o aprendizado surgem como mediadores da relação de OE com DO, sinalizando a necessidade de incentivo a de visão compartilhada e mente aberta dos colaboradores.

“Essas empresas não se prendem a modelos, elas se prendem a uma visão qualitativa integrada das variáveis que estão naquele mercado, é um modelo diferente de pensar” (ENTREVISTADO 7).

“São empresas que valorizam o conhecimento como gerador de resultados” (ENTREVISTADO 4).

“Existe muita troca presencial e na contaminação que tem conversas, mas aí a gente tem um tipo de profissional específico nas empresas OE” (ENTREVISTADO 4).

A OE acarreta que a organização esteja aberta às novas oportunidades, induzindo a inovação através dos indivíduos que são incentivados a explorar e experimentar novas ideias (SLATER; NARVER, 1995). O maior conhecimento de mercado e da tecnologia são requisitos para o desenvolvimento da inovação radical (ATUAHENE-GIMA; KO, 2001). Os indivíduos da empresa devem ser estimulados a pensar “fora da caixa” para encontrar alternativas e perspectivas do negócio (BAKER; SINKULA, 1999).

Trabalham um modelo mais presentes e mais projetados, e isso não é explícito. É uma leitura do tipo, se eu conseguir fazer determinada ação que impacte na rede social, num conjunto de clientes, isso pode me gerar uma amplitude de mercado no terceiro ou quarto segmento (ENTREVISTADO 7).

Compartilhar representa uma agregação de valor para as pessoas que trabalham nessas empresas, isso gera um movimento positivo na empresa e em consequência aumenta o resultado, aumenta o nível de inovação (ENTREVISTADO 7).

A aproximação da relação com os consumidores para identificar necessidades induz a compreensão de aspectos que tenham maior valor ao cliente. Nesse sentido, a OE oportuniza um impacto direto na percepção de qualidade do relacionamento com o cliente (WALTER; AUER; RITTER, 2006).

Vai se conectando com os clientes e isso pode mudar para a vida dele, pode ser um elemento de conexão com a causa daqueles clientes que ele atende e a qualidade que ele pode imprimir nesse trabalho também. [...]. Vão ficar com aquele cliente fidelizado e tendo [...] mais margem inclusive, cobrar mais por um serviço que é percebido como diferenciado (ENTREVISTADO 13).

Impacta na parte de atendimento ao cliente. A empresa vai “performar” melhor na qualidade do seu atendimento, isso para mim é indiscutível, é [...] com estruturas menores, focada no que é relevante de fato para aquele cliente, aumenta muito as chances de aumentar a performance (ENTREVISTADO 13).

Porém, os consumidores possuem adversidade de idealizar necessidades futuras de médio e longo prazo, tendo facilidade de perceber necessidades presentes nos dias atuais (BONNER, 2009). Nessa linha, os *feedbacks* dos consumidores não apresentam todas as informações relacionadas aos produtos, pois existem ângulos desconhecidos por ele. Para suprir essa deficiência, as empresas buscam essas informações através de pesquisa de mercado (BONNER, 2009).

Um relacionamento mais estreito com esses clientes, porque normalmente eles entregam um meio pelo qual o cliente final chega ao seu cliente. Então, o elemento confiança e relacionamento, na minha visão eles são cruciais para esse tipo de negócio e eu acho que eles exploram isso como um ponto positivo (ENTREVISTADO 13).

Retorno para a empresa por estar mais próximo com os clientes, eu acho que quando tu tem uma participação maior de todos os envolvidos, muitas vezes aquele que está diretamente na ponta com o cliente, ele pode trazer insights e subsídios interessantes que muitas vezes não é percebido pelas áreas que estão em processo de desenvolvimento (ENTREVISTADO 14).

Surge assim a intenção da organização em incentivar a criatividade e a experimentação na criação de produtos novos, estando a adoção de novas ideias relacionada à capacidade inovativa da empresa (LUMPKIN; DESS, 1996). Rotinas específicas devem ser propostas para estimular a comunicação entre indivíduos com funções diferentes na organização para trabalharem conjuntamente de maneira que possam incrementar a inovação dos produtos, sendo a experiência no processo importante (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

“Fazendo coisas diferentes e criativas também [...], e isso bem visto pelo mercado” (ENTREVISTADO 10).

“A questão de lançamentos de produtos de ponta, quando a gente fala de inovação, de tu estar a frente do mercado” (ENTREVISTADO 14).

Inovação daqui a pouco eu vou propor coisas que o mercado nem sabe, nem precisa, então a história de estar atento só ao mercado é uma parte para mim, [...] ela tem que andar ainda a frente do que o mercado está precisando [...] tem que buscar um espaço que não existe ainda ou não se sabe, para depois de amanhã [...] aí tem que ter um espaço aberto entre o que está acontecendo hoje, o que está no mercado e o que o mercado nem sabe que precisa (ENTREVISTADO 5).

Essas as organizações com foco intensivo em mercado podem proporcionar inovações radicais e incrementais. Isso acontece quando as informações de mercado são produzidas e difundidas como instrumentos de perceber novas oportunidades de produtos ou mercado (SLATER; NARVER, 1995; BONNER, 2009). Essas informações de mercado somadas à capacidade de aprendizagem são potenciais indutores da inovação radical (BAKER; SINKULA, 2002). Assim, a estrutura organizacional, aspectos ambientais, processamento de informações e estilo de tomada de decisão são refletidas em propensão ao risco e inovação de produtos (MILLER; FRIESEN, 1982).

“Quando tu tem a inovação dentro dessas empresas [...] não vão entregar o mesmo produto [...] então, eu acho que é um ambiente, é um processo” (ENTREVISTADO 6).

Acho que quando tu apresenta inovação, quando tu traz a solução de um problema, muitas vezes sendo pioneiro nisso, tu acaba tendo referência e servindo de modelo até para outros negócios, não só para os que estão diretamente envolvidos, estimula novos também (ENTREVISTADO 14).

A OE propicia assim um ambiente onde existem métodos e práticas que permitem a adesão e suporte as novas ideias e processos, que podem resultar em novas tecnologias, serviços e produtos (LUMPKIN; DESS, 1996). Diversos autores associam o desenvolvimento de novos produtos como sendo ocasionado pela OE (LI; LIU; ZHAO, 2006; WIKLUND; SHEPHERD, 2003; MATSUNO; MENTZER; ÖZSOMER, 2002; LI et al., 2008; PÉREZ-LUNO, WIKLUND; CABRERA, 2010). Importante nesse sentido é a capacidade de promover a interação dos recursos através da ligação dos diferentes conhecimentos e habilidades para desenvolver novos serviços e produtos rentáveis (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

“Estão sempre atentos especificamente ao que pode ser feito para ter um resultado e isso passa por toda a parte do produto deles” (ENTREVISTADO 3).

Eu acho que ela está mais próxima do mercado, então ela consegue ser mais rápida né, inserindo produtos novos no mercado, tecnologias novas né, informação e isso com certeza dá um retorno né, não só um retorno de divulgação da empresa, mas também um retorno financeiro (ENTREVISTADO 10).

Miller (1983) corrobora ao apresentar a OE como um processo que cria comportamento, que ocasiona a nova tecnologia, produto ou entrada em novo mercado. Assim, essas empresas orientadas ao empreendedorismo operam antecipadamente as demandas futuras que seus concorrentes, muitos através do lançamento de novas marcas e produtos, aproveitando oportunidades de mercado (LUMPKIN; DESS, 1996).

“Tem o fortalecimento da marca, tem até quando a gente fala qualificação do profissional dentro da empresa, isso é bem mais visto perante o mercado” (ENTREVISTADO 10).

Eu acredito que seja um sucesso também relacionado a marca, quando tu tem uma construção de uma marca, quando o empresário percebe isso, os valores que ficam associados a uma marca séria, uma marca que produz bons produtos (ENTREVISTADO 4).

A qualidade percebida do relacionamento com o cliente é moderada pela OE, resultando em atração de clientes, melhora da reputação e conseqüente obtenção de vantagem competitiva. Isso gera melhores condições para criação de novos produtos e serviços com êxito (WALTER; AUER; RITTER, 2006). Moreno e Casillas (2008) sugeriram como motivo

da DO na relação com OE a entrada em novos mercados e a criação de novos produtos. Embora as empresas com OE tenham características das cinco dimensões, a operacionalização de uma apenas, dependendo de outros aspectos já pode ser considerável para uma nova entrada de mercado ou lançamento de novo produto (LUMPKIN; DESS, 1996).

“Procuram é efetivamente ter novos produtos. Outra questão que eu percebo é um grande diferencial é a parte de um serviço, elas estão atentas ao mercado e as tendências” (ENTREVISTADO 3).

“A primeira coisa que eles procuram é efetivamente ter novos produtos[...], mas além do produto a entrega” (ENTREVISTADO 3).

A relação positiva entre OE e DO pode ser justificada pelo pioneirismo de mercado (OLUFUNMILOLA; WATSON, 2013). Assim, o motivo da relação positiva está relacionada ao aproveitamento de oportunidades antes dos concorrentes (TANG et al., 2008). OE promove a capacidade de encontrar oportunidades inéditas, auxiliando a obtenção de uma vantagem competitiva também em ambientes de baixas oportunidades (WIKLUND; SHEPHERD, 2005). Para Li et al. (2008) essas empresas podem lançar produtos no mercado antes que seus concorrentes, porém quando associados ao ambiente de mercado. Assim, a melhoria no DO ocorre devido às vantagens do pioneirismo, que leva a aproveitar as oportunidades emergentes (WIKLUND, 1999).

“Acabam se destacando sim e tornando-se sim pioneiro em lançamento de produtos, enfim, outras coisas” (ENTREVISTADO 9).

“Via de regra, em mercados mais sedimentados, empreendedores com esse tipo de comportamento acabam se destacando sim e tornando-se sim pioneiro em lançamento de produtos, enfim, outras coisas” (ENTREVISTADO 9).

Esse aproveitamento é proveniente da capacidade interna de identificar e reconhecer novas oportunidades (SMART; CONANT, 1994). Essa característica é associada também a proatividade, que oportuniza o pioneirismo na entrada de novos mercados (ZAHRA; GARVIS, 2000).

“Tu colocas o teu produto mais rápido no mercado” (ENTREVISTADO 10).

A proatividade da OE acaba por incentivar a tomada de iniciativa para buscar moldar o ambiente e se antecipar aos movimentos das empresas concorrentes e as necessidades de mercado (SÁNCHEZ-PEINADO; MENGUZZATO-BOULARD; RIPOLLÉS-MELIÁ, 2007). Essa característica do pioneirismo de adiantar-se aos movimentos da concorrência gera a possibilidade de formatar e direcionar o ambiente (HUGHES; MORGAN, 2007). Essas empresas possuem uma capacidade de perceber o ambiente de forma mais efetiva,

evidenciado nos resultados (SLATER; NARVER, 1995). Também, a OE associada com orientação ao mercado é determinante para expandir o foco além da adequação às atuais necessidades de mercado e que ocasiona a melhoria do DO (MATSUNO; MENTZER; ÖZSOMER, 2002).

“Ela teria uma condição melhor de competitividade no mercado, ela geralmente tem um produto que é mais atrativo, ela tem um diferencial seja na forma de atendimento ou seja na forma de enxergar o seu mercado e a forma de atuação” (ENTREVISTADO 7).

Essa atenção, essa abertura, uma empresa aberta ela tem que ter uma capacidade de fotografia muito legal, e olha só, não a fotografia só do ambiente, porque fotografia a gente tira do momento. Acho que uma empresa tem capacidade de tirar fotografias do futuro, pô cara, então assim, tem que estar muito aberta para isso e ligada, eu só não sei em quê que eu não vou dizer que vou achar sabe, mas é aquela pessoa, aquela empresa, cliente que está não só aberta, mas esta sedenta disso, ela tem que ter essa necessidade de estar olhando para frente e para isso ela tem que estar aberta cara (ENTREVISTADO 5).

Assim, a OE ocasiona habilidades de mercado como foco no cliente, visão ampliada e pioneirismo no lançamento de novos produtos que são relatados como motivos da relação entre OE e DO.

6.2.4 Capacidade de Adaptação

Por fim, o último motivo exposto nas entrevistas é a capacidade de adaptação, no que tange às questões de reconfiguração devido à mudanças, agilidade e rapidez de resposta. Nesse sentido, a reformulação do modelo de negócio é fundamental para aproveitar as oportunidades de mercado, sendo esse um motivo para as empresas com OE ampliarem o DO. Assim, acabam por serem mais eficazes as necessidades de reação as mudanças de ambiente (KRAUS et al., 2012).

O modelo de negócios é fundamental [...] pois uma coisa é ideia, a forma como eu chego no resultado não é modelo, o modelo pode mudar, entendeu?! Na mesma ótica de negócio que eu tenho, eu posso mudar N vezes o meu modelo de negócios, vendendo o mesmo produto, o mesmo serviço, para o cliente a forma como eu faço isso é que muda. [...] Modelo de negócio é algo flexível, é algo moldável, ajustável, não é algo para ser rígido (ENTREVISTADO 8).

Porque a visão de oportunidade ela não termina nunca, o cara acha que quando ele montou um negócio, estruturou, deu certo, ele acha que aquela oportunidade tem prazo de validade eterna e não é verdadeiro porque não existe prazo de validade para a vida inteira. Todo negócio tem uma validade, se o cara tem essa observância como meta de trabalho, ele [...] a oportunidade é uma coisa que está em constante

observação, mudança, etc e tal, é daí que surge a adequação de modelos de negócio (ENTREVISTADO 8).

A definição da estratégia da empresa compõe uma decisão fundamental no modelo de adaptação das empresas (COVIN; MELES, 1999). Nessa linha, a OE estimula as mudanças apropriadas na tentativa de moldar o ambiente sendo mais dispostas a comprometer recursos em oportunidades incertas (HAKALA, 2011). Dessa forma, um dos motivos da relação positiva entre OE e DO é a capacidade de adequar processos devido às mudanças organizacionais, em especial, para a entrada em mercados novos (JANTUNEN et al., 2005).

“Não só oportunidade de mercado, mas de adaptação ao mercado” (ENTREVISTADO 4).

“Quando tu tem a operação estruturada para mudar né, onde tu consegue rapidamente estruturar, reposicionar processos ou pessoas” (ENTREVISTADO 13).

Eu acho que de revisão das próprias práticas internas, eles percebem a necessidade de mudar alguma coisa internamente, eles não ficam cultivando a mesma forma de atuação, esperando uma resposta do mercado né, então eles modificam, eles olham para o interno. Eu sempre vejo que a empresa que tem essa orientação empreendedora, as pessoas que tem tomada de decisão, eles tem que ter um pé dentro e um pé fora da empresa, e quando eles tem esse olhar fora e convergem dentro, eles conseguem fazer entender um pouco mais, fazer uma revisão de algum processo que não esteja funcionando, ter um olhar especial para as pessoas (ENTREVISTADO 11).

O processo é novo, o da mudança é novo [...]. A mudança é fundamental, porque tem um patamar que tu cresce e vai estagnar, tu cresce e vai estagnar, isso é cíclico. Então tem que criar algo novo, que te impulse para oferecer alguma coisa de nova (ENTREVISTADO 6).

As características da OE permitem o usufruto de oportunidades devido à rápida resposta às mudanças de mercado, ao consequente pioneirismo em produtos, processos e serviços (LUO; ZHOU; LIU, 2005). Nessa linha, Wiklund e Shepherd (2003) destacam a rápida resposta ao ambiente um dos motivos da relação positiva de OE e DO devido à descoberta e exploração de oportunidades.

“Ele tem uma agilidade dentro do empreendimento dele e em fazer a coisa acontecer rapidamente e transformar o empreendimento dele em novas oportunidades no mercado” (ENTREVISTADO 3).

“As vezes as pessoas ficam elaborando muito tempo e não implementam. Então, eu vejo que mais agilidade e tem possibilidade de conseguir isso nas empresas [...] tem maior resultado” (ENTREVISTADO 3).

A empresa não tem muito tempo para planejar, ela tem que ter a ideia e já testar. As coisas estão muito dinâmicas, acontecem muito rápido e tu tem que ter ideia e testar essa tua ideia logo com o teu público. Então, isso é internamente também dentro dos processos da empresa, não só para fora, tu tem uma ideia tu tem que testar e ver qual o impacto que isso dá e tem que ser muito rápido (ENTREVISTADO 14).

Essa procura por novas oportunidades de mercado acarreta em uma produção superior de inteligência e consequente capacidade de resposta (MATSUNO; MENTZER; ÖZSOMER, 2002). As empresas com OE tendem a incentivar seus colaboradores a praticarem a criatividade, experimentação e proatividade para que possam ter capacidade de responder ao mercado (MATSUNO; MENTZER; ÖZSOMER, 2002). As alterações organizacionais decorrentes das novas iniciativas ocasionam mudanças nas rotinas que são alinhadas à capacidades dinâmicas (TEECE, 2007).

“Na realidade eles tem agilidade, mas eles tem que ter assertividade né, então, assim, tem uma flexibilidade” (ENTREVISTADO 3).

“A capacidade de reconfiguração as mudanças é essencial para o sucesso competitivo” (ENTREVISTADO 13).

Acho que é rapidez na tomada de decisão, rapidez de análise, assim, de enxergar as variáveis de mercado de uma maneira simplificada, direta e com processo decisório imediato. Não ter medo de correr riscos, não ter medo de mudar o rumo, eu diria que ele consegue colher resultados melhores muito em função da adaptabilidade de mercado ou vislumbrar uma oportunidade onde ninguém está enxergando (ENTREVISTADO 7).

A capacidade de adaptação é um motivo relevante no sentido de direcionar a organização de forma a aproveitar as oportunidades sinalizadas. Assim, de acordo com a percepção dos especialistas de mercado, as empresas OE, possuem quatro agrupamentos de motivos que levam à ampliação da DO. São elas: gestão de pessoas, habilidades organizacionais, habilidades de mercado e capacidade de adaptação.

6.3 COMPARAÇÃO DOS MOTIVOS ENCONTRADOS NA LITERATURA COM A PERCEPÇÃO DOS ESPECIALISTAS DE MERCADO

Um dos objetivos específicos desta dissertação é comparar os resultados encontrados na literatura com a percepção de especialistas. Dessa forma, depois de identificados os motivos-chave da literatura, descrito no referencial teórico, foram observados também os motivos da relação entre OE e DO na percepção de especialistas de mercado. Assim, é possível a comparação dos resultados de ambos os levantamentos.

Para tanto, foi utilizada como base a categorização apresentada no capítulo 6.2 com 4 categorias e 13 subcategorias, que agruparam os achados dos especialistas de mercado, sendo essas categorias a gestão de pessoas, habilidades organizacionais, habilidades de mercado e capacidade de adaptação.

Após, foi realizada a classificação dos motivos encontrados na literatura nessas categorias, na qual se percebe uma relevante similaridade dos entendimentos da literatura e dos especialistas.

A primeira categoria que aborda a gestão de pessoas, especificamente o perfil do gestor (WALES; PATEL; LUMPKIN, 2013) foi abordado pelos entrevistados e encontrado na pesquisa da literatura. Em habilidades organizacionais as subcategorias foram a autonomia (LUMPKIN; DESS, 1996), baixa departamentalização (MATSUNO; MENTZER; OZSOMER; 2002), inovação (DESS; LUMPKIN; COVIN, 1997; ATUAHENE-GIMA; KO, 2001; HUGHES; MORGAN, 2007; BAKER; SINKULA, 2009; WALES; PATEL; LUMPKIN, 2013; JIMENEZ et al., 2014), risco (LUMPKIN; DESS, 1996; SOININEN et al., 2012; WALES; PATEL; LUMPKIN, 2013; BOSO; STORY; CADOGAN, 2013) e aprendizado interno (KEH; NGUYEN; NG, 2007; WANG, 2008; BAKER; SINKULA, 2009; JIMENEZ et al., 2014). Nessa linha também foram apontados como motivo pela literatura e pelos especialistas de mercado.

A categoria de habilidades de mercado também obteve sinergia nas seguintes subcategorias, foco no cliente e no mercado, visão ampla (SMART; CONANT, 1994; OZSOMER, 2002; WIKLUND; SHEPHERD, 2005; TANG et al., 2008; LI; HUANG; TSAI, 2009; ROSENBUSCH; RAUCH; BAUSCH, 2011; MOUSA; WALES, 2012) e pioneirismo no lançamento de novos produtos (WIKLUND, 1999; ZAHRA; GARVIS, 2000; LUO; ZHOU; LIU, 2005; MORENO; CASILLAS, 2008; OLUFUNMILOLA; WATSON, 2013).

Por fim, a capacidade de adaptação da empresa, através da reconfiguração à mudança (JANTUNEN et al., 2000) e a velocidade de resposta (WIKLUND; SHEPHERD, 2003; LUO; ZHOU; LIU, 2005). Esses achados são apresentados no quadro 8.

Quadro 8 – Comparação de motivos encontrados na literatura com a percepção dos especialistas

(Continua)

Categorias	Subcategoria	Especialistas	Literatura
Gestão de pessoas	Perfil do gestor	X	X
	Perfil da equipe	X	
Habilidades Organizacionais	Autonomia	X	X
	Confiança	X	
	Baixa departamentalização	X	X

	Inovação	X	X
	Risco	X	X
	Aprendizado interno	X	X
(Conclusão)			
Categorias	Subcategoria	Especialistas	Literatura
Habilidades de mercado	Foco no cliente e mercado	X	X
	Visão ampla	X	X
	Pioneirismo no lançamento de novos produtos	X	X
Capacidade de adaptação	Reconfiguração a mudança	X	X
	Agilidade/velocidade de resposta	X	X

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

Por outro lado, das treze subcategorias com relação aos motivos entre OE e DO, apenas duas foram divergentes e, conseqüentemente, relacionadas somente pelos especialistas de mercado. Estes perceberam o perfil da equipe e a confiança também como motivo.

O perfil de equipe, segundo os especialistas, é um motivo relevante dessa relação. Além do impacto da OE no gestor, existem também reflexos na equipe. Nesse sentido, a baixa departamentalização acarreta numa equipe que tende a ser multidisciplinar. Além disso, a capacidade de relacionamento é apresentada como fator fundamental no comportamento da equipe.

A confiança do grupo de colaboradores é apresentada como um aspecto para melhoria do ambiente e da autonomia das pessoas. Através da confiança surge o trabalho em equipe de forma efetiva e gera maior engajamento e identificação com a empresa. Essas características estão relacionadas também com a compreensão ao erro e aumento da cooperação para ampliar o trabalho em equipe.

Na sequência, é apresentado o último capítulo dessa dissertação através das considerações finais, incluindo as implicações acadêmicas e gerenciais, limitações e sugestão de pesquisas futuras.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste último capítulo, são resumidas as ideias mais relevantes da produção deste trabalho através das conclusões, contribuições acadêmicas e gerenciais e suas respectivas limitações e sugestões para trabalhos futuros.

7.1 CONCLUSÕES

O objetivo geral desta dissertação é entender os motivos da relação entre a orientação para o empreendedorismo e desempenho organizacional. Para tanto, o primeiro objetivo específico foi de identificar os motivos-chave da relação entre OE e DO encontrados na literatura, tendo na sequência levantada a percepção de especialistas com relação aos motivos dessa relação e, por fim, comparados os resultados encontrados na literatura com a percepção dos especialistas.

A partir da revisão da literatura, foram analisados 78 artigos, no intuito de observar os principais motivos que levam a orientação empreendedora a melhorar o desempenho organizacional. Alguns dos estudos analisados nessa pesquisa foram o de Miller (1983); Covin e Slevin (1989); Zahra (1991; 1993); Smart e Conant (1994); Lumpkin e Dess (1996); Dess, Lumpkin e Covin (1997); Wiklund (1999); Atuahene-Gima e Ko (2001); Wiklund e Shepherd (2003); Liu et al. (2005); Covin, Greenm e Slevin (2006); Teece (2007); Tang et al. (2008); Rauch et al. (2009); Hakala (2011) e Covin e Wales (2011).

Em um dos estudos pioneiros, Miller (1983) conceituou o empreendedorismo como estratégia da renovação, inovação, pré-disposição ao risco e busca de novas oportunidades. Posteriormente, Lumpkin e Dess (1996) definiram OE como sendo oriunda de cinco dimensões, sendo elas a pré-disposição ao risco, proatividade, inovação, agressividade competitiva e autonomia. Assim, reflete uma filosofia estratégica sobre como a empresa deve operar também nas dimensões comportamentais (COVIN; SLEVIN, 1991).

A literatura tem associado a OE positivamente ao desempenho das empresas (MILLER, 1983; WIKLUND, 1999; COVIN; SLEVIN, 1991; WIKLUND; SHEPHERD, 2003; WIKLUND; SHEPHERD, 2005; ZAHRA, 1991, 1993; ZAHRA; COVIN, 1995).

Entre os estudos analisados nesta dissertação, foram encontrados motivos como a proatividade que gera pioneirismo na entrada de novos mercados (SMART; CONANT, 1994; WIKLUND, 1999; ZAHRA; GARVIS, 2000; LUO; ZHOU; LIU, 2005; JANTUNEN et al., 2005; WIKLUND; SHEPHERD, 2005; MORENO; CASILLAS, 2008; TANG et al., 2008;

BAKER; SINKULA, 2009; LI; HUANG; TSAI, 2009), através de processo e produtos inovadores (ZAHRA; GARVIS, 2000; ATUAHENE-GIMA; KO, 2001; LUO; ZHOU; LIU, 2005; HUGHES; MORGAN, 2007; MORENO; CASILLAS, 2008), rápida resposta ao ambiente (WIKLUND; SHEPHERD, 2003; LUO; ZHOU; LIU, 2005), ambiente interno propício para a aprendizagem organizacional em especial devido à proatividade e agressividade frente ao mercado (WANG, 2008; BAKER; SINKULA, 2009), flexibilidade e integração de atividades (LUMPKIN; DESS, 1996), capacidade de reconfiguração de mudanças (JANTUNEN et al., 2005), processo empreendedor incentiva a melhoria da tecnologia que proporciona custo mais baixo e melhor qualidade (DESS; LUMPKIN; COVIN, 1997), baixa departamentalização e orientação para mercado (MATSUNO; MENTZER; OZSOMER, 2002), capacidade de explorar as oportunidades do ambiente (ROSENBUSCH; RAUCH; BAUSCH, 2011), habilidade de descobrir novas oportunidades (WIKLUND; SHEPHERD, 2005; MOUSA; WALES, 2012), agressividade e tomada de risco (LUMPKIN; DESS, 1996; SOININEN et al., 2012; MOUSA; WALES, 2012), *CEO* narcisistas com foco em inovações grandiosas (WALES; PATEL; LUMPKIN, 2013), habilidade de atuar em ambiente de incerteza e risco (BOSO; STORY; CADOGAN, 2013) e devido ao pioneirismo de mercado (OLUFUNMILOLA; WATSON, 2013).

No intuito de compreender melhor esses motivos, a método escolhido para responder o problema de pesquisa e conseqüentemente os objetivos desta dissertação foi a qualitativa. Essa escolha se mostrou adequada por proporcionar uma visão mais precisa e melhorar a compreensão dos motivos da relação OE e DO e seu contexto. Assim, foram entrevistados 14 indivíduos (ponto de saturação) de amplo conhecimento de mercado para aprofundamento do tema.

As entrevistas foram realizadas através da metodologia semiestruturada com a possibilidade do roteiro possuir questões que aceitassem uma abertura relativa. A análise de conteúdo possibilitou a identificação de 13 subcategorias agrupadas em 4 categorias de motivos: gestão de pessoas, habilidades organizacionais, habilidades de mercado e capacidade de adaptação.

Os resultados encontrados reforçam que a OE impacta positivamente o DO e que diversos motivos apoiam essa relação. Em especial, o comportamento dos indivíduos por meio de seus líderes e equipes, associadas às habilidades organizacionais focadas no ambiente externo e que, rapidamente, conseguem se adaptar para atender as demandas de mercado de forma pioneira. Esse conjunto de motivos são tidos como os responsáveis pela ampliação do desempenho superior. Percebe-se, através da opinião dos especialistas, sobretudo, uma

relevância das pessoas que são afetadas pela OE e que impulsionam as demais virtudes corporativas em prol do DO.

Após a discussão dos resultados obtidos neste trabalho, as contribuições acadêmicas e gerenciais são analisadas na seção a seguir.

7.2 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS

Esta dissertação aborda uma série de implicações acadêmicas e gerenciais. O agrupamento de motivos que ocasionam as empresas orientadas ao empreendedorismo a melhorar o desempenho é um relevante campo de estudo.

Apesar da primeira conceituação de OE, realizada por Miller (1983) ter mais de 30 anos, ainda existem oportunidades de desenvolvimento no que tange à relação com o desempenho. As práticas empresariais e as respectivas competências organizacionais, necessárias para melhor potencializar o desempenho, são de profunda relevância.

No que compete às contribuições acadêmicas, a fundamentação teórica apresentada demonstra que apesar de ser recente a pesquisa a respeito desse fenômeno, existe maturidade, pois o que foi captado nas entrevistas é convergente aos estudos anteriores analisados.

Nessa linha, o levantamento bibliográfico é uma contribuição que permitiu agrupar concepções de autores, que pesquisaram diferentes conceitos de OE, incluindo sua respectiva operacionalização, bem como sua relação com o desempenho organizacional.

Outra colaboração foi reafirmar os benefícios gerados pela OE na DO. Além disso, a pesquisa exploratória oportunizou o aprofundamento dos motivos da relação, através de metodologia qualitativa. Em especial, devido à escassez de estudo com essas características. Ao mesmo tempo, a pesquisa foi realizada em território brasileiro, sendo que a academia aponta para oportunidades de aprofundamento em países em desenvolvimento.

Ainda, foram relacionados dois novos motivos que ajudam a explicar a relação positiva entre OE e DO, sendo o perfil da equipe e a confiança entre as pessoas. As pessoas da organização foram sinalizadas como um fator chave no sentido de ter características específicas geradas pela OE e que ocasionam melhoria no DO. Também o impacto das dimensões da OE ocasiona uma melhoria da confiança interna melhorando a cooperação para o trabalho em equipe.

Com relação às implicações gerenciais, o presente estudo apresenta algumas contribuições que podem auxiliar nas práticas organizacionais das empresas. No contexto empresarial, os indivíduos podem melhor compreender os elementos do processo de

ampliação do DO para possível promoção de mudanças organizacionais que por ventura venham a ocorrer. A compreensão dos motivos que são acarretados pela OE é essencial para que as organizações tenham ciência dos fatores fundamentais para ampliação da DO.

Nessa linha, o entendimento da importância da OE e seus impactos na gestão de pessoas, habilidades organizacionais, habilidades de mercado e capacidade de adaptação são essenciais. Afora a confirmação dos motivos encontrados na literatura que coincidiram com a percepção dos especialistas de mercado, também foi percebido um novo motivo que é o impacto nas pessoas da organização.

Notavelmente, é importante destacar o aparecimento do fator humano como motivo central desse processo. As empresas são formadas por pessoas, sendo esse o seu principal recurso. Assim, as organizações devem focar no investimento de pessoas, possibilitando facilitar e acelerar o desenvolvimento das demais habilidades organizacionais. Isso pode ser compreendido como uma oportunidade de promover novos *insights* para os profissionais de recursos humanos.

As empresas devem assim forçar na preparação dos líderes, para que eles tenham uma visão sistêmica, e saibam trabalhar de forma autônoma com capacidade de formar uma equipe com trabalho coletivo efetivo. Essa liderança necessita transmitir com clareza os objetivos da organização e ser capaz de colocar em prática o posicionamento da empresa.

Essa formação gerencial necessita dar condições para que as lideranças promovam a harmonização e sincronização fundamentais para a qualidade da colaboração, transformando assim o ambiente interno, através de atividades cooperadas, com respeito às diferenças na execução de atividades e objetivos coletivos. Outro fator é a capacidade de se relacionar e interconectar com outras empresas realizando conexões pessoais.

A empresa deve também focar seus esforços para incentivar a autonomia e a confiança interna, que muitas vezes resultam numa estrutura com baixa departamentalização. Para tanto é necessário que as organizações envolvam mais as pessoas em seus processos e decisões, aumentando a troca de informações e confiabilidade entre a equipe. Nesse modelo, os indivíduos da organização estarão mais dispostos e confiantes para inovar e arriscar.

Uma habilidade necessária para ser estimulada nas empresas também é a flexibilidade e integração de atividades, que facilitam a movimentação da organização com rapidez estratégica. Assim, a inovação surge como um fator relevante de competitividade que as organizações possam buscar caminhos para incentivar, em especial através das habilidades organizacionais mencionadas acima.

Para tal, internalizar processos que permitam aprender e reconhecer deficiências são virtudes que as empresas devem perseguir. Em especial com iniciativas fracassadas, que devem ser encaradas como oportunidades de aprendizado e estímulo as novas tentativas.

Outra contribuição gerencial relevante para as organizações é a necessidade de desenvolver a habilidade de enxergar mais longe, através de uma visão ampliada, com foco no ambiente e suas oportunidades de mercado. A empresa deve criar condições de estar mais próxima de seus clientes e precisa incentivar essas habilidades corporativas e de mercado, de forma a se estruturar para lançar novos produtos e entrar em novos mercados de maneira pioneira.

Ao observar os movimentos e as informações de mercado os colaboradores podem melhor entender o processo e ampliar o relacionamento deles e suas lideranças, oportunizando o processo criativo sem receio do erro e que tende a ampliar o processo de inovação.

Uma última contribuição gerencial é a importância das organizações desenvolverem habilidade de planejar e executar com rapidez. Para isso será necessário uma visão ampliada que internamente resulte em capacidade de adaptação de forma ágil para, de fato, aproveitar as oportunidades. Assim, mudar a estrutura rapidamente e direcionar a atuação é algo que precisa de atenção por parte dos gestores.

7.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Ao finalizar a pesquisa proposta e tendo alcançado os objetivos estabelecidos para este estudo, ficam notórias algumas limitações, que podem ser trabalhadas em estudos futuros. Embora nem todos os motivos encontrados na relação OE e DO estavam relacionados aos achados na pesquisa bibliográfica, os resultados são bastante compatíveis.

Primeiramente a restrição da escolha do método qualitativo que implica na impossibilidade de generalizar resultados. Dessa forma, indica-se que novos estudos quantitativos sejam realizados para confirmar estatisticamente os achados dessa dissertação e busquem generalizar os resultados obtidos.

Ainda, existe o viés de influência do entrevistador. Importante é sinalizar que o procedimento de análise dos dados foi realizado apenas pelo próprio entrevistador. É aconselhável ter mais de um pesquisador para confrontar distintas interpretações.

Outra limitação é a amplitude dos setores da economia na qual os especialistas possuíam experiência. O ambiente de determinados setores pode influenciar na gestão das empresas e consequente percepção do entrevistado. Desta forma, uma nova investigação

poderia ser conduzida com intuito de gerar resultados para segmentos específicos e, posteriormente, possam ser comparados entre si.

O aprofundamento desse estudo seria aconselhável, no sentido de explorar as dimensões da OE, separadamente, e confrontar com os motivos encontrados nesse trabalho. Assim seria possível perceber a influência de cada dimensão da OE nos diferentes motivos que impactam o DO.

Ainda que as referidas limitações sejam apresentadas, o estudo incrementa o conhecimento dos motivos da relação de orientação ao empreendedorismo para ampliar o desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS

- ANTONIO, Paloma. **Orientação ao consumidor e performance: uma análise qualitativa sobre os motivos da relação.** Porto Alegre, 2015. 130p. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) – Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2015
- ATUAHENE-GIMA, K.; KO, A. An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurial orientation alignment on product innovation. **Organization Science**, v. 12, n. 1, p. 54-74, 2001.
- _____. Resolving the capability-rigidity paradox in new product innovation. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 4, p. 61-83, 2005.
- BAKER, J. M.; SINKULA, W. E. Market orientation, learning orientation and product innovation. **Delving into the Organization's Black Box.**, v. 5, n. 1, p. 5–23, 2002.
- BECHERER, R. C.; MAURER, J. G. The moderating effect of environmental variables on the entrepreneurial and marketing orientation of entrepreneur-led firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 22, p. 47-58, 1997.
- BOONER, J. Customer interactivity and new product performance: moderating effects of product newness and product embeddedness. **Industrial Marketing Management**, v. 39, p. 485-492, 2009.
- _____. **Customer involvement in new product development: customer interaction intensity and customer network issues.** Doctoral Thesis of Faculty of Graduate School of the Minnesota, June 1999.
- BOSO, N.; STORY, V. M.; CADOGAN, J. W. Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: study of entrepreneurial firms in a developing economy, **Journal of Business Venturing**, v. 28, p. 708–727, 2013.
- BROWN, T. E; DAVIDSSON, P.; WIKLUND, J. An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 953-968, 2001.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COVIN, J. G.; MILLES, M.P. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n. 3, p. 47-63, 1999.
- _____.; WALES, W. J. The measurement of entrepreneurial orientation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 1-26, jan. 2011.
- _____.; GREEN, K. M.; SLEVIN, D. P. Strategic process effects on the entrepreneurial orientation – sales growth rate relationship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 1, p. 57-81, 2006.

- _____.; SLEVIN, D. P. The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. **Journal of Management Studies**, v. 25, n. 3, p. 217-259, 1988.
- _____.; _____. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, p. 75-87, 1989.
- _____.; _____. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 16, n. 1, p.7-25, 1991.
- DE CLERCQ, D., DIMOV, D.; THONGPAPANL, N. The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation-performance relationship, **Journal of Business Venturing**, v. 25, 2010.
- DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.; COVIN, J. G. Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 9, p. 677-695, 1997.
- DOSI, G. Sources, procedures and microeconomic effects of innovation. **Journal of Economic Literature**, v. 26, n. 3, p. 1120-1171, 1988.
- EGGERS, F. et al. Implications of customer and entrepreneurial orientations for SME growth. **Management Decision**, v. 51, n. 3, p.524-546, 2013.
- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. Y. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 1105-1121, 2000.
- FILION, L.J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo v. 34, n. 2, p. 05-28, abr./jun. 1999.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- GARRETT, R. P.; COVIN, J. G. A model of corporate entrepreneurship as a strategic adaptation mechanism. In: LUMPKIN, G. T.; KATZ, Jerome A. (Eds.). **Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth: entrepreneurial strategic processes**. Greenwich: JAI Press, 2007. 10 v. p. 9-31.
- GATIGNON, H.; XUEREB, J. Strategic orientation of the firm and new product performance. **Journal of Marketing Research**, v. 34, n. 1, p. 77-90, Feb. 1997.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GONZÁLEZ-BENITO, Ó.; GONZÁLEZ-BENITO, J. Cultural vs. Operational market orientation and objective vs. subjective performance: Perspective of production and operations. **Industrial Marketing Management**, v. 34, p. 797-829. 2005.
- GRÉGOIRE, D. A. et al. Is there conceptual convergence in entrepreneurship research? A co-citation analysis of frontiers of entrepreneurship research, 1981-2004. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 30, n. 3, p.333-373, 2006.
- HAIR JR., J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

- HAKALA, H. Strategic orientations in management literature: three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations. **International Journal of Management Reviews**, v. 13, p. 199-217, 2011.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competing for the future**. Boston: Harvard Business School Press, p. 01-25, 1994.
- HOEGL, M.; GEMUENDEN, H. G. Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. **Organization science**, v. 12, n. 4, p. 435-449, 2001.
- HUGHES, P.; MORGAN, R. E. A resource-advantage perspective of product-market strategy performance & strategic capital in high technology firms. **Industrial Marketing Management**, v. 36, p. 503-517, 2007.
- HURT, H. T.; JOSEPH, K.; COOK, C. D. Scales for the measurement of innovativeness. **Human Communication Research**, v. 4, p. 58-65, 1977.
- JAMBULINGAM, T.; KATHURIA, R.; DOUCETTE, W. R. Entrepreneurial orientation as a basis for classification within a service industry: the case of retail pharmacy industry. **Journal of Operations Management**, v.23, p.23-24, 2005.
- JANTUNEN, A. et al. Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance, **Journal of International Entrepreneurship**, v. 3, n. 3, p. 223-243, 2005.
- JIMENEZ-JIMENEZ, D. et al. Entrepreneurial capacities as antecedents of business performance in Brazilian firms. **Canadian Journal of the Administrative Sciences**, v. 31, p. 90-103, 2014.
- KEH, H. T.; NGUYEN, T. T. M.; NG, H. P. The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. **Journal of Business Venturing**, v. 22, n. 4, p. 592-611, 2007.
- KOLB, D. **Experiential learning**. New Jersey: Prentice Hall, 1984.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KRAUS, Sascha et al. Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands. **Review of Managerial Science**, v. 6, n. 2, p. 161-182, 2012.
- KREISER, P. M.; MARINO, L. D.; WEAVER, M. K. Reassessing the environment-EO link: the impact of environmental hostility on the dimensions of entrepreneurial orientation, **Academy of Management Proceedings**, 2002.
- LI, Y. et al. Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkage: evidence from Chinese small firms. **Journal of Small Business**, v. 46, n. 1, p. 113-133, 2008.
- _____.; HUANG, J.; TSAI, M. Entrepreneurial orientation and firm performance: the role of knowledge creation process. **Industrial Marketing Management**, v. 38, p. 440-449, 2009.

- LIAN, P.; LAING, A. **Relationship in the purchasing of business to business professional services: the role of personal relationships.** *Industrial Marketing Management*, v. 36, p. 709-718, 2007.
- LIU, X. et al. Effective gene-virotherapy for complete eradication of tumor mediated by the combination of hTRAIL (TNFSF10) and plasminogen k5. *Mol Ther.*, v. 11, p. 531-541, 2005.
- LUMPKIN, G. T., DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.
- MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MATSUNO, K.; MENTZER, J. T.; OZSOMER, A. The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, v. 66, n. 3, p. 18-32, 2002.
- MCKELVIE, A.; MONSEN, E.; WALES, W. The organizational pervasiveness of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, v. 35, n. 5, p. 895, sept. 2011.
- MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, v. 29, n. 7, p. 770-791, 1983.
- _____.; FRIESEN, P. H. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, v. 3, n. 1, p. 1-25, 1982.
- MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. *California Management Review*, v. 16, n. 2, p. 45-53. 1973.
- MORENO, A. M.; CASILLAS, J. C. Entrepreneurial orientation and growth of SMEs: a causal model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 32, n. 3, p. 507-528, 2008.
- MORRIS, M. H.; D. L.; ALLEN, J. W. Fostering corporate entrepreneurship: cross-cultural comparisons of the importance of individualism and collectivism. *Journal of International Business Studies*, v. 25, n. 1, p. 65-89, 1994.
- MOUSA, F. T.; WALES, W. Founder effectiveness in leveraging entrepreneurial orientation. *Management Decision*, v. 50, p. 305-324, 2012.
- NAMAN, J. L.; SLEVIN, D. P. Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 2, p. 137-153, feb. 1993.
- OLUFUNMILOLA, A.; WATSON, A. The effect of entrepreneurial orientation on the franchise relationship. *International Small Business Journal*. p. 955-977, 2013.
- PENG, M. W.; LUO, Y. Managerial ties and firm performance in a transition economy: the nature of a micro-macro link. *Academy of Management Journal*, v. 43, n. 3, p. 486-501, 2000.

PÉREZ-LUÑO, A.; WIKLUND, J.; CABRERA, R. V. The dual nature of innovative activity: how entrepreneurial orientation influences innovation generation and adoption. **Journal of Business Venturing**, Elsevier, v. 26, n. 5, p. 555-571, 2011.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. Performance empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação e Pesquisa em Administração. **XXIII EnANPAD**, 1999.

_____.; _____.; SIMÕES, C. O Papel da orientação empreendedora e da informação de mercado na geração de inovação radical. **Produto & Produção**, v. 12, n. 3, p. 69-80, out. 2011.

RAUCH, A. et al. Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 33, n. 3, p. 761-787, 2009.

RETOUR, D.; KROHMER, C. A competência coletiva: uma relação-chave na gestão das competências. In: RETOUR, D. et al. **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ROSENBUSCH, N.; RAUCH, A.; BAUSCH, A. The mediating role of entrepreneurial orientation in the task environment-performance relationship: a meta-analysis. **Journal of Management**, v. 39, n. 3, p. 633-659, 2011.

SAMPAIO, C. H. et al. Pesquisa científica da área de marketing no Brasil: uma revisão da primeira década do século 21. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 3, p. 459-478, 2012.

_____. et al. Marketing metrics: insights from brazilian managers. **Industrial Marketing Management**, v. 40, p. 8-16. 2011.

SAMPIERI, R; COLLADO, C; LUCIO, P. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006

SÁNCHEZ-PEINADO, L.; MENGUZZATO-BOULARD, M.; RIPOLLÉS-MELIÁ, M. **Contemporary corporate strategy**. Routledge: Científico de carácter internacional. Determinant factors of the entry mode choice in diversification moves - An integrative framework, 2007

SHORT, J.C. et al. Research methods in entrepreneurship. **Organizational Research Methods**, v. 13, n. 1, p. 6-15, 2010.

SINKULA, J.; BAKER, W. The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses (refereed). **Journal of Small Business Management**, v. 47, n. 2, p. 443-464, 2009.

SLATER, S F.; NARVER, J. C. Market orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 3, p. 63-74, 1995.

SLEVIN, Dennis P.; TERJESEN, Siri A. Entrepreneurial orientation: reviewing three papers and implications for further theoretical and methodological development. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 973-987, sept. 2011.

SMART, D. T.; CONANT, J. S. Entrepreneurial orientation, distinctive marketing competencies and organizational performance. **Journal of Applied Business Research**, v. 10, p. 28-38, 1994.

SOININEN, J. et al. Entrepreneurial orientation: growth and profitability of Finnish small and medium-size enterprises. **International Journal of Production Economics**, v. 140, n. 2, p. 614-662, 2012.

STAM, W.; ELFRING, T. Entrepreneurial orientation and the performance of high-technology ventures: The moderating role of intra- and extraindustry social capital. **Academy of Management Journal**, v. 51, p. 97-111, 2008.

SWIERINGA, J.; WIERDSMA, A. **La organización que aprende**. Wilmington: Addison-Wesley, 1995.

TANG, J. et al. Exploring and inverted u-shape relationship between entrepreneurial orientation and performance in Chinese ventures. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 219-239, 2008.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 1319-1350, 2007.

VIEIRA, M. H. **Os motivos da relação entre orientação para aprendizagem e performance**. Porto Alegre, 2015. 155p. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) – Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2015.

WALES, W. J.; PATEL, P.; LUMPKIN, G. T. In pursuit of greatness: CEO narcissism, entrepreneurial orientation, and firm performance variance. **Journal of Management Studies**, v. 50, p. 1041-1069, 2013.

_____.; PARIDA, V.; PATEL, P. Too much of a good thing? Absorptive capacity, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation. **Strategic Management Journal**, v. 34, p. 622–633, 2013.

WALTER, A.; AUER, M.; RITTER, T. The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. **Journal of Business Venturing**, v. 21, p. 541-567. 2006.

WANG, C.L. Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. 32, n. 4, p. 635–657, 2008.

WIKLUND, J. The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 24, n. 1, p. 37, 1999.

_____.; SHEPHERD, D. Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 1307-1314, 2003.

_____.; _____. Entrepreneurial orientation and small business performance: A configuration approach. **Journal of Business Venturing**, v. 20, p. 71-91, 2005.

YEN-C. C. et al. Effects of interaction and entrepreneurial orientation on organizational performance: Insights into market driven and market driving. **Industrial Marketing Management**, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

ZAHRA, S. A. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study. **Journal of Business Venturing**, v. 6, n. 4, p. 259-285, 1991.

_____. A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour: a critique and extension. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 16, n. 4, p. 5-21, 1993.

_____.; COVIN, J. G. Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: a longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**, v. 10, n. 1, p. 43-58, 1995.

_____.; GARVIS, D. M. Entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. **Journal of Business Venturing**, v. 15, n. 5, p. 469-492, 2000.

_____. JENNINGS, D., KURATKO, D. The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: the state of the field. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 24, n. 2, p. 45-65, 1999.

ZHOU, K. Z.; YIM, C. K.; TSE, D. K. The effects of strategic orientations on technology and market-based breakthrough innovations. **Journal of Marketing**, v. 69, p. 42-60, Apr. 2005.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Entrevistador: Fábio Krieger Lopes Reis
Orientação: Prof. Dr. Claudio Hoffmann Sampaio

DADOS DA ENTREVISTA:

Nome do Entrevistado:
Data:
Local:
Horário de início:
Horário de fim:

DADOS DO ENTREVISTADO:

Empresa:
Tempo de empresa:
Função:
Experiência:
Abrangência da atuação:
Dados de contato:

ROTEIRO INICIAL:

- 1) Apresentação pessoal;
- 2) Explicar o objetivo da pesquisa;
- 3) Justificar a relevância da pesquisa;
- 4) Destacar a importância do apoio do entrevistado;
- 5) Explicar o carácter confidencial das informações;
- 6) Solicitar autorização para a gravação para transcrição posterior;
- 7) Explicar que as respostas devem ser baseadas na experiência profissional e não de alguma empresa específica.

Objetivo da Pesquisa: entender os motivos do impacto da orientação para o empreendedorismo na relação com a performance empresarial.

Definição de orientação para o empreendedorismo: É a ênfase em processos empreendedores, métodos, práticas e estilos de tomada de decisão de forma empreendedora e que resultam numa nova entrada. O processo empreendedor possui

cinco dimensões: autonomia, inovação, propensão ao risco, proatividade e agressividade competitiva (LUMPKIN; DESS, 1996).

PERGUNTAS:

- 1) Resumidamente, qual a sua experiência profissional, destacando as com empresas de orientação empreendedora?
- 2) Identificar o fenômeno: Pensando que OE é (definição), você lembra de ter observado esse posicionamento em empresas que esteve envolvido? E em alguma outra empresa que conhece? Pode dar exemplos?
- 3) No que impactou e qual foi a consequência? O desempenho foi influenciado?
- 4) Explorar as consequências. (Tipo de DO)
- 5) Se sim, quais os motivos que levou a essa consequência?
- 6) Além dos motivos apontados, você lembra de ter observado (lista de motivos)? Por que? Pode dar exemplos?

LISTA DE MOTIVOS:

- ✓ Proatividade que gera pioneirismo na entrada de novos mercados;
- ✓ através de processo e produtos inovadores;
- ✓ rápida resposta ao ambiente;
- ✓ ambiente interno propício para a aprendizagem organizacional em especial devido à proatividade e agressividade frente ao mercado;
- ✓ flexibilidade e integração de atividades;
- ✓ capacidade de reconfiguração de mudanças;
- ✓ processo empreendedor incentiva a melhoria da tecnologia que proporciona custo mais baixo e melhor qualidade;
- ✓ baixa departamentalização e orientação para mercado;
- ✓ capacidade de explorar as oportunidades do ambiente;
- ✓ habilidade de descobrir novas oportunidades de mercado;
- ✓ agressividade e tomada de risco;

- ✓ *CEO* narcisistas com foco em inovações grandiosas;
- ✓ habilidade de atuar em ambiente de incerteza e risco;
- ✓ devido ao pioneirismo de mercado.