

Referência para citação:

MARTENS, C. D. P; FREITAS, H. Empreendedorismo no nível organizacional: um modelo conceitual para estudo da orientação empreendedora, suas dimensões e elementos. **Revista Adm. MADE** (Universidade Estácio de Sá), v. 11, p. 15-44, 2007.

**Empreendedorismo no nível organizacional: um modelo conceitual
para estudo da orientação empreendedora, suas dimensões e elementos**

CRISTINA DAI PRÁ MARTENS

Professora do Centro Universitário UNIVATES

Doutoranda em Administração pelo PPGA/EA/UFRGS

Rua Washington Luís, 855 – Centro – Porto Alegre – 90010-460

(51) 3308-3482

cristinap@univates.br

HENRIQUE FREITAS

Professor do PPGA/EA/UFRGS, Pesquisador CNPq

Doutor em Gestão pela UPMF/França

Rua Washington Luís, 855 – Centro – Porto Alegre – 90010-460

(51) 3308-3482

hf@ea.ufrgs.br

Empreendedorismo no nível organizacional: um modelo conceitual para estudo da orientação empreendedora, suas dimensões e elementos

Firm-level entrepreneurship: a conceptual model for study of entrepreneurial orientation, its dimensions and elements.

Resumo: A Orientação Empreendedora (OE) tem sido um importante tópico de estudo dentro da temática do empreendedorismo. Originária da área de estratégia, a orientação empreendedora é entendida como sendo o empreendedorismo no nível organizacional, retratando uma postura empreendedora por parte da organização. Diversos autores têm sugerido que a orientação empreendedora pode influenciar positivamente a performance de uma organização. Este artigo tem como objetivo apresentar a consolidação de uma consistente base teórica sobre a orientação empreendedora, na busca de um modelo conceitual para o estudo da OE em organizações, que contemple suas dimensões e elementos. Pretende-se, com isso, contribuir para o desenvolvimento de futuras pesquisas na temática propondo a adoção de tal modelo para esta finalidade, bem como contribuir para uma reflexão a respeito do empreendedorismo no nível organizacional.

Palavras-chave: Orientação empreendedora, Empreendedorismo no nível organizacional, Dimensões da orientação empreendedora.

Abstract: *Entrepreneurial Orientation (EO) has been an important field in Entrepreneurship studies. Emerging from the strategy field, the EO is known as firm-level entrepreneurship. Various authors suggest that EO can positively influence organizational performance. This paper aims to present a review of a consistent theoretical base on EO, that converge in a conceptual model for the study of the firm's entrepreneurial orientation, exploring its dimensions and components. It is expected that the paper can contribute to the development of future research on EO, as well as contributing for a discussion on the firm-level entrepreneurship.*

Keywords: *Entrepreneurial orientation, Firm-level entrepreneurship, Dimensions of entrepreneurial orientation.*

1 Introdução

A percepção da importância do empreendedorismo para o desenvolvimento econômico e social tem provocado o surgimento de pesquisas nas mais variadas áreas do conhecimento, a exemplo da Área de Sistemas de Informação. Orlikowski e Barley (2001) lembram que pesquisadores de Tecnologia da Informação têm feito uso de conhecimentos desenvolvidos pela área de estudos organizacionais, entre eles o empreendedorismo.

De uma maneira geral o empreendedorismo retrata um campo bastante abrangente, podendo ser aplicado a uma variedade de contextos. Shane e Venkataraman (2000) apontam que ele envolve o estudo de fontes de oportunidades; o processo de descoberta, evolução e exploração de oportunidades; e o conjunto de indivíduos que descobrem, evoluem e exploram-nas. Para Morris, Zahra e Schindehutte (2000) o empreendedorismo pode ser aplicado à criação de novas empresas, crescimento orientado de pequenas empresas, grandes empresas já consolidadas, organizações não lucrativas e organizações governamentais.

Este artigo foca no estudo do empreendedorismo a nível organizacional, definido por Lumpkin e Dess (1996) como Orientação Empreendedora (OE). Esta é uma das linhas de estudo do empreendedorismo que têm atraído a atenção de diversos pesquisadores (GRÉGOIRE *et al.*, 2006; SCHILDT; ZAHRA; SILLANPÄÄ, 2006).

Segundo Lumpkin e Dess (1996) uma OE refere-se aos métodos, práticas e estilo de tomada de decisão gerencial usados para agir de forma empreendedora, sendo mais comumente caracterizada por uma propensão a agir de forma autônoma, uma voluntariedade para inovar e para correr riscos e uma tendência a ser agressivo diante dos competidores e a ser proativo com relação às oportunidades de mercado.

Diversos estudos têm sugerido que a OE pode influenciar positivamente a performance de uma organização, apontando para o fato que organizações com maior OE tendem a serem mais bem sucedidas que organizações com uma menor OE (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1991; ZAHRA, 1993; ZAHRA; COVIN, 1995; WIKLUND, 1999; WIKLUND; SHEPHERD, 2005), sinalizando para a importância do empreendedorismo a nível organizacional.

Este artigo tem como objetivo apresentar a consolidação de uma considerável revisão bibliográfica sobre a orientação empreendedora, na busca de um modelo conceitual para o estudo da OE em organizações, que contemple suas dimensões e elementos, de modo a contribuir para o desenvolvimento de futuras pesquisas na área, bem como para a reflexão sobre o empreendedorismo no nível organizacional. Para tal, na seção 2 é feita uma introdução ao tema empreendedorismo com um breve panorama sobre a pesquisa neste campo de estudo; a seção 3 aborda conceitos de empreendedorismo e OE, procurando apontar perspectivas de diferentes autores; a seção 4 ocupa-se de aprofundar a OE, apresentando suas principais dimensões, bem como os elementos que as compõem. Finalmente, a seção 5 faz uma reflexão final sobre a importância da OE em organizações e propõe a realização de pesquisa futura na temática.

2 O Campo de Estudo do Empreendedorismo

O empreendedorismo tem sido reconhecido como um campo de estudo há cerca de 25 anos (CORNELIUS; LANSTRÖM; PERSSON, 2006; ZAHRA; KURATKO; JENNINGS, 1999), embora o surgimento do empreendedorismo venha a partir do uso do termo “*entrepreneur*” na França, no século 12. Mas é há pouco tempo que o seu desenvolvimento tem sido mais substancial. Diversas mudanças estruturais ocorridas na sociedade a nível mundial nas últimas décadas criaram um nível de incerteza e desequilíbrio que contribuiu para o crescimento do interesse de pesquisa nessa área.

Pelo que se têm visto na literatura, não há um consenso de como caracterizar o empreendedorismo, o que tem, de certa forma, dificultado o progresso em direção à construção e testagem de uma teoria geral de empreendedorismo (LUMPKIN; DESS, 1996). Ireland, Reutzell e Webb (2005) afirmam que o empreendedorismo é um campo: no qual a pesquisa por uma teoria distinta de empreendedorismo continua (PHAN, 2004); caracterizado por baixo desenvolvimento paradigmático; estudiosos têm freqüentemente evoluído para avaliar seus progressos e status como um campo independente de estudos.

Estudos recentes têm apontado para certa convergência na pesquisa em empreendedorismo em torno de alguns eixos principais de estudo. Para Grégoire *et al.* (2006) isto é evidente numa análise de co-citações de artigos publicados no *Frontiers of Entrepreneurship Research* entre os 1981 e 2004, onde os resultados sugerem que há convergência de pesquisadores formando grupos em torno de eixos principais de estudo.

Para eles, alguns dos principais eixos de estudo na área são: identificação e exploração de oportunidades; antecedentes e conseqüentes de inovação e empreendedorismo no nível da organização; itens e dinâmicas decorrentes da emergência, sobrevivência e crescimento de novos negócios; fatores e dinâmicas que afetam a performance de novos negócios; características individuais de empreendedores; práticas de capitalistas e a contribuição deles nas finanças das organizações; influência das redes sociais de empreendedorismo (GRÉGOIRE *et al.* 2006). Dentro dessas linhas apontadas pelos autores, este artigo foca o empreendedorismo no nível da organização.

Segundo Stevenson e Jarillo (1990) o campo do empreendedorismo pode ser dividido em três principais categorias: a primeira tem relação com o que acontece quando empreendedores agem (*what*), foca nos resultados das ações dos empreendedores; a segunda tem relação com por que os empreendedores agem (*why*), tem ênfase no empreendedor como um indivíduo, seus valores, objetivos, motivações, seu comportamento; e a terceira trata de como os empreendedores agem (*how*), tem foco nas características do gerenciamento empreendedor, como empreendedores atingem seus objetivos. Nesta última categoria é que se concentra este artigo.

Outro aspecto peculiar na área do empreendedorismo são os diferentes níveis de análise em que ele tem sido estudado: individual, grupal, organizacional, regional e da sociedade em geral. O nível organizacional, por sua vez, pode ser dividido em corporativo e em unidades de negócios (ZAHRA, 1993). Este último é o adotado neste artigo.

Segundo Grégoire *et al.* (2006) o estudo do empreendedorismo no nível da organização tem crescido em dimensão e profundidade, constituindo um importante e consistente eixo de estudo no campo. Essa informação é corroborada por Shildt, Zahra e Sillanpää (2006), a partir de pesquisa com base em artigos de 2000 a 2004 em importantes periódicos internacionais.

A seguir, são abordados alguns conceitos de empreendedorismo e OE, visando facilitar uma melhor compreensão dos mesmos, bem como servir de base para reflexão e estudo da temática.

3 Conceituando Empreendedorismo e Orientação Empreendedora

Ao longo do tempo diversos autores têm estudado e definido empreendedorismo sob diferentes enfoques. Os economistas, por exemplo, associavam empreendedores com inovação, a exemplo de Joseph Schumpeter, um dos principais estudiosos do tema dentro do enfoque econômico. Ele define o empreendedor como aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais. Para ele, o empreendedor é a essência da inovação no mundo (SCHUMPETER, 1982).

Por outro lado, estudiosos comportamentalistas têm se concentrado nas características de comportamento dos empreendedores, como criação e intuição, por exemplo. Neste grupo de autores destaca-se McClelland (1972), que aponta como um dos traços mais importantes do empreendedor a motivação de realização ou impulso para melhorar. Em seus estudos ele discutia o motivo que levava algumas sociedades a serem mais dinâmicas que outras. Concluiu que as normas e valores que prevalecem em uma sociedade, especialmente as relacionadas a necessidades de realização, são de vital importância para o seu

desenvolvimento. Nesse contexto os empreendedores são os atores que apresentam certas características comportamentais que favorecem tal dinamismo.

Esses dois enfoques são diferentes e ao mesmo tempo complementares à medida que um foca em características do processo empreendedor e o outro se detem em características comportamentais do indivíduo empreendedor. Uma abordagem mais antiga do empreendedorismo via o empreendedor basicamente como um homem de negócios. A partir do trabalho de Schumpeter, foi aceita a identificação de empreendedorismo com inovação. Isto representou uma mudança da tradição prévia. Mais recentemente esta visão foi ampliada passando a se entender o empreendedorismo como um fenômeno que pode ser encontrado em pessoas, organizações e mesmo na sociedade (MORRIS, 1998).

Alguns pesquisadores afirmam que o empreendedorismo é um comportamento transitório. Nesse sentido, Shane e Venkataraman (2000) acreditam que o empreendedorismo não possa ser explicado somente pelas características pessoais, mas que tem influência das situações e do ambiente.

Ireland, Reutzel e Webb (2005), afirmam que o construto do empreendedorismo é variadamente discutido como dizendo respeito a: identificação e exploração de oportunidades (SHANE; VENKATARAMAN, 2000); renovação incorporada (GUTH; GINSBERG, 1990); criação de empresas; inovação (DRUCKER, 1986); entre outros.

No Quadro 1 são apresentadas algumas definições de empreendedorismo.

Autores	Definições de Empreendedorismo
Stevenson e Jarillo (1990)	Empreendedorismo é um processo pelo qual indivíduos – em sua própria empresa ou dentro de organizações – perseguem oportunidades sem considerar os recursos que controlam
Covin e Slevin (1991)	Empreendedorismo é uma dimensão de postura estratégica de uma organização representada por assumir riscos, tendência a agir proativamente e com agressividade competitiva e confiar em inovação de produtos.
Morris, Lewis e Sexton (1994)	Empreendedorismo é uma atividade em processo que envolve uma série de <i>inputs</i> (oportunidade, indivíduos proativos, recursos, etc.) e que pode produzir diferentes <i>outputs</i> (novo negócio, valor, novo produto, benefício pessoal, crescimento, lucro, etc.).
Lumpkin e Dess (1996)	Empreendedorismo tem relação com novos negócios, no que consiste o empreendedor.
Filion (1999)	Empreendedorismo envolve o estudo dos empreendedores, examina suas atividades, características, efeitos sociais e econômicos e os métodos de suporte usados para facilitar a expressão da atividade empreendedora.
Shane e Venkataraman (2000)	Empreendedorismo é o processo de descoberta, evolução e exploração de oportunidades.

Quadro 1– Definições de empreendedorismo

Em uma revisão conceitual sobre os fatores relacionados aos conceitos de empreendedorismo e empreendedor, Souza (2005) apresenta uma matriz de características e autores (no Quadro 2), demonstrando uma variedade de características, sendo a inovação consenso entre os autores pesquisados por ela.

Características	Autores														TOTAL		
	J. Schumpeter	D. McClelland	M. Weber	L. J. Fillion	R.E. McDonald	E. Degen	P. Drucker	R. Lalkala	I. Dutra	Barros e Prates	H. Mintzberg	E. Angelo	Logenecker <i>et al.</i>	E. Leite		Carland <i>et al.</i>	Frese <i>et al.</i>
Buscar Oportunidades	x	x		x	x	x	x		x		x	x	x	x			11
Conhecimento do Mercado						x	x	x				x		x			5
Conhecimento do Produto						x	x	x				x		x			5
Correr Riscos	x	x		x	x	x	x				x	x		x	x		10
Criatividade		x		x		x		x	x	x		x		x	x		9
Iniciativa	x	x		x					x					x		x	6
Inovação	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	16
Liderança	x	x	x	x	x		x				x						7
Necessidade de Realização	x	x									x				x	x	5
Proatividade	x	x		x											x	x	5
Visionariedade				x					x		x			x		x	5

Fonte: Souza (2005).

Quadro 2 – Matriz de características de empreendedor e empreendedorismo

De uma maneira geral, a maior parte das definições de empreendedorismo remete a oportunidades e a inovação. Estudiosos da área têm desenvolvido diversas tipologias para descrever perspectivas alternativas de empreendedorismo (LUMPKIN; DESS, 1996). Estes sistemas de classificação normalmente descrevem as diferenças em empreendedorismo como resultado de várias combinações de fatores individuais, organizacionais e ambientais que influenciam como e por que o empreendedorismo ocorre.

A partir da aplicação do conceito de empreendedorismo à organização surge a OE, que se refere ao processo empreendedor, ao empreendedorismo no nível da organização. Originalmente o conceito de OE emergiu da literatura do gerenciamento estratégico. Como decorrência disso, tem sido uma tendência usar conceitos provenientes dessa literatura para observar o empreendedorismo no nível da organização (especialmente os estudos de MILLER; FRIESEN, 1982; MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1989 e 1991).

De acordo com Lumpkin e Dess (1996), uma OE refere-se aos métodos, práticas e estilo de tomada de decisão gerencial usados para agir de forma empreendedora. Ela emerge de uma perspectiva de escolha estratégica a qual afirma que oportunidades de novos negócios podem ser empreendidas com sucesso de forma intencional. Assim, ela envolve as intenções e ações de atores chaves funcionando em um processo dinâmico gerador visando a criação de novos negócios. Ou seja, ela envolve ações deliberadas.

A OE e o gerenciamento empreendedor são conceitos análogos utilizados para caracterizar uma organização empreendedora, ou seja, uma organização que possui uma postura empreendedora. Covin e Slevin (1989) afirmam que organizações com postura empreendedora são caracterizadas por freqüente e extensiva inovação em produto e tecnologia, orientação agressiva competitiva, e forte propensão dos gerentes a assumir riscos. Segundo os autores, elas apresentam um particular padrão de comportamento que perpassa todos os níveis da organização e reflete a filosofia estratégica dos gestores em efetivas práticas de gerenciamento (COVIN; SLEVIN, 1991), permeando a visão e as operações da organização (COVIN; MILES, 1999).

Para Lumpkin e Dess (1996), uma OE refere-se aos métodos, práticas e estilo de tomada de decisão gerencial usados para agir de forma empreendedora. Wiklund (1998) afirma que ela reflete uma voluntariedade de uma organização engajar em um comportamento

empreendedor. OE é um construto de estratégia cujo domínio conceitual inclui certos resultados ao nível da organização, relacionados a preferências gerenciais, convicções e comportamentos expressados entre os gerentes da organização (COVIN; GREEN; SLEVIN, 2006).

Alguns estudos têm relacionado a OE com o bom desempenho da organização, sugerido que a OE pode influenciar positivamente a performance de uma organização (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1991; ZAHRA, 1993; ZAHRA; COVIN, 1995; WIKLUND; SHEPHERD, 2005). Zahra e Covin (1995), por exemplo, apontam para o fato de que organizações empreendedoras têm um impacto positivo nas medidas de performance financeira. Segundo eles, estes efeitos na performance tendem a ser modestos ao longo dos primeiros anos e crescem ao longo do tempo, sugerindo que um comportamento empreendedor pode, de fato, contribuir para o progresso da performance financeira da organização em longo prazo.

Para Wiklund e Shepherd (2005) a OE contribui positivamente para a performance de pequenas empresas. Eles afirmam que a OE pode prover a habilidade de descobrir novas oportunidades, facilitando a diferenciação e a criação de vantagem competitiva. Em estudo com pequenas empresas, os autores concluíram que uma OE pode ajudar a superar dificuldades decorrentes de ambientes pouco dinâmicos, onde novas oportunidades raramente aparecem, e de limitado acesso a recursos financeiros.

Covin e Slevin (1991) propõem um modelo conceitual de empreendedorismo como comportamento de uma organização, como uma postura empreendedora. Eles apontam que variáveis externas à organização, variáveis estratégicas e variáveis internas da organização moderam a relação entre postura empreendedora e performance da organização.

Lumpkin e Dess (1996), ao tratar da OE relacionada à performance, também destacam os fatores moderadores dessa relação. Eles apontam que fatores organizacionais e fatores ambientais influenciam a OE, que por sua vez reflete na performance da organização. Em sentido semelhante, Miller (1983) aponta que o empreendedorismo é integralmente relacionado a variáveis de ambiente, estrutura, estratégia e personalidade do líder, e que este relacionamento varia sistematicamente e logicamente de um tipo de organização para outro. Segundo ele, em pequenas empresas o empreendedorismo é predominantemente influenciado pelo líder, sua personalidade, sua força, e sua informação. Wiklund (1998) afirma que assim como o comportamento empreendedor pode afetar a ação organizacional, em muitos casos os comportamentos empreendedores, individual e organizacional, podem ser muito semelhantes, como é o caso de pequenas empresas.

A seguir, discorre-se sobre dimensões e elementos que caracterizam uma OE.

4 Caracterizando a Orientação Empreendedora: dimensões e elementos

Diversos estudos têm se ocupado de tratar de aspectos que tenham relação com as dimensões da OE (inovatividade, assumir riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva). Grande parte deles são estudos da literatura de estratégia, focando o gerenciamento estratégico, a decisão estratégica da organização, diferentes comportamentos estratégicos, entre outros temas, mas que permitem grande contribuição para o aprofundamento das 5 dimensões da OE. Este artigo, por sua vez, adota o uso dessas dimensões para melhor estudar a OE em organizações. Assim, esta seção discorre sobre dimensões e elementos que caracterizam uma OE, identificados a partir da literatura.

Miller (1983) foi um dos primeiros autores a tratar dessa temática, propondo três dimensões para caracterizar e testar o empreendedorismo nas organizações: inovatividade, assumir riscos e proatividade. Segundo ele, uma organização empreendedora empenha-se nesses aspectos, ao passo que uma organização não empreendedora é aquela que inova muito

pouco, é altamente adversa a riscos, e não age proativamente perante seus competidores, sendo apenas imitadora das mudanças do mercado competidor. Para Miller (1983) apenas organizações que possuem certo nível das três dimensões seriam consideradas empreendedoras, representando a unidimensionalidade da OE.

Essa caracterização de dimensões proposta por Miller é construída com base no trabalho de Schumpeter e também é consistente com estudos mais recentes como o de Guth e Ginsberg (1990), assim como tem influenciado diversas outras pesquisas sobre organizações empreendedoras. Lumpkin e Dess (1996) apontam que um grande número de pesquisadores tem adotado uma abordagem baseada na conceitualização original de Miller.

A partir dos estudos de Miller (1983), os pesquisadores Lumpkin e Dess (1996) propõem mais duas dimensões para caracterizar e distinguir o processo empreendedor: agressividade competitiva e autonomia. Assim, para eles uma OE é caracterizada por cinco dimensões chave: inovatividade, assumir riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva. Coletivamente as dimensões devem permear os estilos decisórios e as práticas das pessoas de uma organização (DESS; LUMPKIN, 2005).

O Quadro 3 apresenta uma breve definição das dimensões da OE.

Dimensão da OE	Definição
Inovatividade	Voluntariedade para inovar, introduzir novidades através da criatividade e experimentação focada no desenvolvimento de novos produtos e serviços, bem como novos processos.
Assumir riscos	Tendência a agir de forma audaz a exemplo de aventurar em novos e desconhecidos mercados, confiar uma grande parcela de recursos para arriscar com resultados incertos, obter empréstimos fortemente.
Proatividade	É buscar oportunidades, avançar envolvendo a introdução de novos produtos e serviços e agir em antecipação de demandas do futuro para criar mudança e moldar o ambiente.
Autonomia	Ação independente realizada por um indivíduo ou time visando levar adiante um conceito de negócio ou visão até sua conclusão, ação tomada sem pressão organizacional.
Agressividade competitiva	Reflete um intenso esforço de uma organização em superar os rivais, caracterizado por uma postura combativa ou uma resposta agressiva visando melhorar a posição ou superar uma ameaça em um mercado competitivo.

Fonte: Dess e Lumpkin (2005).

Quadro 3 – Dimensões da orientação empreendedora e suas definições

Entretanto, Lumpkin e Dess (1996) afirmam que embora as 5 dimensões da OE sejam centrais para entender o processo empreendedor, elas podem ocorrer em diferentes combinações em uma organização, dependendo do tipo de oportunidade empreendedora que ela persegue, ou mesmo apenas algumas dimensões podem estar presentes na organização. O quanto cada uma das dimensões é útil para predizer a natureza e o sucesso de um empreendimento pode ser contingente a fatores externos, como o ambiente de negócios, por exemplo, ou a fatores internos, como estrutura organizacional, ou ainda a características dos fundadores ou líderes da organização. Assim eles propõem a multidimensionalidade do construto OE. Morris (1998) corrobora com essa abordagem, apontando que a variação de cada uma das dimensões depende do contexto e da situação.

Um dos argumentos a favor dessas diferentes combinações de dimensões da OE baseia-se nas diferentes tipologias de empreendedorismo propostas por diversos autores, a exemplo de Schollhammer (1982, *apud* LUMPKIN; DESS, 1996), que propõem 5 diferentes tipos de empreendedorismo: aquisitivo, administrativo, oportunístico, incubativo e imitativo. Em cada um desses tipos o grau com que cada uma das dimensões contribui para uma melhor performance da organização pode variar, constituindo assim variadas composições de OE.

Grande parte dos estudos sobre a OE tem adotado as 3 dimensões propostas por Miller (1983), entre eles: Covin e Slevin (1989, 1991); Covin e Covin (1990); Guth e Ginsbert (1990); Morris, Lewis e Sexton (1994); Zahra e Covin (1995); Wiklund (1998, 1999); Messeghem (2003); Richard *et al.* (2004); Mello *et al.* (2004); Wiklund e Shepherd (2005); Covin, Green e Slevin (2006). Mello e Leão (2005), em estudo com organizações brasileiras de alta tecnologia, adotam a abordagem mais abrangente proposta por Lumpkin e Dess (1996).

Neste artigo, adota-se a abordagem de Lumpkin e Dess (1996), que considera as 5 dimensões da OE e a sua multidimensionalidade. Para melhor compreensão dessas dimensões, na seqüência discorre-se sobre cada uma delas, destacando elementos que as caracterizam. Tais elementos refletem os métodos, práticas e estilo de tomada de decisão gerencial usados para agir de forma empreendedora dentro de cada dimensão.

4.1 Inovatividade

A dimensão inovatividade reflete a tendência de uma organização a engajar e apoiar novas idéias, novidades, experimentos e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos (LUMPKIN; DESS, 1996). Segundo Wiklund (1999), uma postura estratégica inovativa aumenta as chances para que a organização perceba vantagens em mover-se primeiro (antes que seus concorrentes) e capitalize em oportunidades de mercado.

Os primeiros estudos a tratar da inovação no processo empreendedor foram de Schumpeter (1982), ao tratar da “destruição criadora” onde o empreendedor destrói a ordem econômica existente pela introdução de algo novo.

Algumas formas de identificar o grau de inovatividade de uma organização são sugeridas por autores: recursos financeiros investidos em inovação, recursos humanos comprometidos com atividades de inovação, novos produtos ou serviços, frequência de mudança em linhas de produtos ou serviços (MILLER; FRIESEN, 1982; COVIN; SLEVIN, 1989).

Miller e Friesen (1982) tratam de dois modelos de momentos estratégicos que deixam clara a presença da inovação no processo empreendedor: o modelo conservador de inovação e o modelo empreendedor de inovação. O modelo empreendedor de inovação é aplicado a organizações que inovam intensamente e com regularidade, enquanto assumem considerável risco em suas estratégias de mercado e produto. Já o modelo conservador de inovação aponta a inovação como não sendo um estado natural dos negócios, mas que ela apenas tem lugar quando existem fortes pressões do mercado.

Independente do tipo de inovação ou do método de classificá-la, ela é considerada um importante componente da OE uma vez que reflete um meio pelo qual as organizações perseguem novas oportunidades. Por outro lado, ela também envolve um maior risco uma vez que os investimentos em inovação podem não ter o retorno esperado. Mello e Leão (2005) apontam que as dimensões inovatividade e assumir riscos tem sido as mais típicas em desenvolvimento de práticas empreendedoras.

A partir de uma revisão conceitual dessa dimensão da OE, apresenta-se, no Quadro 4, um condensado de elementos que a caracterizam.

Elementos que caracterizam inovatividade	Autores
Forte ênfase em P&D, liderança tecnológica e inovação; Muitas novas linhas de produtos/serviços; Mudanças normalmente dramáticas em linhas de produtos/serviços; Recursos financeiros investidos em inovação; Recursos humanos comprometidos com atividades de inovação; Número de novos produtos ou serviços; Frequência de mudança em linhas de produtos ou serviços;	Miller e Friesen (1982) Covin e Slevin (1989)
Inovação administrativa, tecnológica, em produto e mercado; Criatividade e experimentação; Investe em novas tecnologias, P&D e melhoria contínua; Iniciativas inovativas de difícil imitação por parte dos fornecedores; Assegura investimentos em P&D mesmo em períodos de dificuldade econômica; Engajar e apoiar novas idéias, novidades, experimentos e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos;	Lumpkin e Dess (1996) Dess e Lumpkin (2005)

Quadro 4 – Elementos que caracterizam a dimensão inovatividade

4.2 Assumir riscos

As organizações que possuem uma OE são normalmente caracterizadas com um comportamento de assumir riscos, como assumir grandes compromissos financeiros visando obter altos retornos por agarrar oportunidades no mercado (LUMPKIN; DESS, 1996). Esta dimensão da OE captura o grau de risco refletido em várias decisões de alocação de recursos, bem como na escolha de produtos e mercados, refletindo, de certa forma, um critério para decisões e um padrão de tomada de decisões a nível organizacional (VENKATRAMAN, 1989).

Dess e Lumpkin (2005) apontam para três tipos de riscos que uma organização e seus executivos normalmente enfrentam: riscos de negócios, que envolvem arriscar no desconhecido sem saber a probabilidade de sucesso, como por exemplo, entrar em mercados não testados; riscos financeiros, que requerem que uma organização tome emprestado grande porção de recursos visando crescimento, refletindo a dicotomia risco e retorno; risco pessoal, que se refere aos riscos que um executivo assume em adotar um padrão em favor de uma ação estratégica.

Lumpkin e Dess (1996) apontam que para identificar o comportamento de risco de uma organização, tem sido bem aceita na literatura a abordagem de OE de Miller (1983), que foca na tendência da organização de engajar em projetos de risco e na preferência dos gerentes por agir com cautela versus ousadia para atingir os objetivos da organização.

De uma maneira geral, a dimensão assumir riscos pode ser caracterizada pelos elementos apresentados no Quadro 5, propostos a partir da literatura.

Elementos que caracterizam assumir riscos	Autores
Operações geralmente caracterizadas como de alto risco; Parece adotar uma visão pouco conservadora quando tomam decisões maiores;	Venkatraman (1989)
Forte inclinação para projetos de alto risco (com chances de alto retorno); Devido à natureza do ambiente, audaz, ampla variedade de ações são necessárias para atingir os objetivos da organização;	Miller e Friesen (1982); Covin e Slevin (1989)
Tendência a engajar em projetos de risco; Preferência dos gerentes por agir com ousadia para atingir os objetivos da organização;	Miller (1983)
Tipicamente adota (uma audaz) postura agressiva visando maximizar a probabilidade de explorar oportunidades potenciais;	Covin e Slevin (1989)
Encorajar a assumir um risco formal em negócios, que envolve arriscar no	Dess e Lumpkin (2005)

<p>desconhecido sem saber a probabilidade de sucesso, como por exemplo, entrar em mercados não testados;</p> <p>Encorajar a assumir risco financeiro que requer que uma organização tome emprestado grande porção de recursos visando crescimento, refletindo a dicotomia risco e retorno;</p> <p>Encorajar a assumir risco pessoal, que se refere aos riscos que um executivo assume em adotar um padrão em favor de uma ação estratégica;</p> <p>Caracterizadas com um comportamento de assumir riscos, como assumir grandes compromissos financeiros visando obter altos retornos por agarrar oportunidades;</p>	Lumpkin e Dess (1996)
---	-----------------------

Quadro 5 – Elementos que caracterizam a dimensão assumir riscos

4.3 Proatividade

A proatividade pode ser crucial para uma OE, pois ela sugere uma perspectiva de olhar adiante que é acompanhada por atividades inovativas ou novos negócios. Ela tem relação com as iniciativas para antecipar e perseguir novas oportunidades e para participar em mercados emergentes (LUMPKIN; DESS, 1996).

Economistas desde Schumpeter já consideravam a iniciativa um componente importante no processo empreendedor. Penrose (1959) tratava da importância do gerente empreendedor para o crescimento da organização porque ele tinha a visão e imaginação necessárias para explorar oportunidades. Miller e Friesen (1978) viam a proatividade como o ato de moldar o ambiente pela introdução de novos produtos e tecnologias.

Lumpkin e Dess (1996) tratam da proatividade como um contínuo, onde o seu oposto seria a passividade, considerada como a incapacidade para agarrar oportunidades ou conduzir o mercado. A reatividade, que também poderia ser confundida aqui, sugere uma resposta ao competidor (agressividade competitiva). Sandberg (2002) tem essa abordagem, onde a proatividade é tratada como um contínuo que vai da proatividade à reatividade, dicotomia frequentemente refletida em boa parte da literatura de comportamento estratégico. Segundo esta autora, a proatividade pode ser vista como a tendência a influenciar o ambiente e mesmo iniciar mudanças; é a habilidade de criar oportunidades ou reconhecer ou antecipar e agir em oportunidades (ou perigos) quando eles se apresentam.

Em sentido semelhante, Chen e Hambrick (1995) tratam do engajamento competitivo de uma organização, avaliando sua propensão a ser ativa (proativa) ou a ser responsiva. Eles sugerem que uma organização deveria ser proativa e também responsiva em seu ambiente em termos de tecnologia e inovação, competição, clientes, entre outros. Venkatraman (1989), em seu estudo sobre a orientação estratégica de negócios, também trata da proatividade como uma das dimensões, podendo ser manifestada pela busca de novas oportunidades.

A proatividade sempre implica agir antes que a mudança no ambiente tenha um impacto direto na organização, e na prática ela frequentemente envolve reagir a sintomas que antecipam uma mudança. Sendo a proatividade vista como parte de um contínuo, as organizações podem assumir diferentes graus de proatividade, bem como a proatividade pode ser analisada separadamente em diferentes áreas funcionais.

Lumpkin e Dess (1996) afirmam que a dimensão proatividade se aproxima muito das idéias propostas por Miles e Snow (1978) sobre o tipo estratégico prospector, dentro de sua tipologia de orientação estratégica. A idéia original destes últimos autores é a de que ao longo do tempo organizações bem sucedidas desenvolvem, de forma sistemática, uma abordagem para adaptação ambiental. O tipo prospector, de uma maneira geral, está constantemente buscando novas oportunidades.

Alguns pesquisadores, a exemplo de Miller (1983) e Covin e Slevin (1989), têm avaliado a proatividade no nível da organização considerando a tendência da organização de

estar à frente no desenvolvimento de novos produtos e tecnologias e na introdução de novos produtos ou serviços, ao invés de simplesmente seguir o mercado. Essas organizações consideradas proativas monitoram tendências, identificam futuras necessidades de clientes e antecipam mudanças em demandas ou problemas emergindo que podem levar a novas oportunidades de negócios (DESS; LUMPKIN, 2005).

Com base em estudos que tratam da dimensão proatividade, apresenta-se, no Quadro 6, um condensado de elementos que a caracterizam essa dimensão.

Elementos que caracterizam proatividade	Autores
Monitorar tendências; Identificar futuras necessidades dos clientes; Antecipar mudanças; Antecipar problemas emergindo; Forte tendência a estar à frente dos competidores na introdução de novas idéias ou produtos;	Lumpkin e Dess (1996, 2001); Dess e Lumpkin (2005)
Normalmente inicia ações às quais os competidores respondem; Frequentemente é o primeiro a introduzir novos produtos/serviços, novas técnicas administrativas, novas tecnologias operacionais, etc.;	Covin e Slevin (1989)
Moldar o ambiente pela introdução de novos produtos e tecnologias;	Miller e Friesen (1978)
Estar à frente no desenvolvimento de novos produtos, no desenvolvimento de novas tecnologias, na introdução de novos produtos ou serviços;	Miller (1983)
Produtos e serviços mais inovativos; Mudanças contínuas em produtos e serviços; Empresa criativa e inovativa; Monitoramento contínuo do mercado; Entrada em novos mercados; Flexibilidade tecnológica (assegura-se da disponibilidade e acessibilidade de pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos e serviços); Múltiplas tecnologias; Habilidade das pessoas (em termos tecnológicos); Foco em marketing e P&D; Planejamento orientado a problemas e busca de oportunidades; Estrutura orientada para produtos/serviços; Procedimentos de controle descentralizados e participativos;	Miles e Snow (1978)
Tendência a iniciar ataques competitivos;	Chen e Hambrick (1995)
Constantemente buscando novas oportunidades relacionadas às atuais operações; Geralmente é a primeira a introduzir novos produtos e marcas no mercado; Constantemente procurando por negócios que podem ser adquiridos; Geralmente antecipam-se expandindo capacidades antes dos competidores; Operações em avançados estágios do ciclo de vida são estrategicamente eliminadas;	Venkatraman (1989)

Quadro 6 – Elementos que caracterizam a dimensão proatividade

4.4 Autonomia

Autonomia refere-se à ação independente de um indivíduo de levar adiante uma idéia ou uma visão. No contexto organizacional ela refere-se à ação tomada sem pressão organizacional. Assim, embora fatores tais como disponibilidade de recurso, ações de competidores rivais, ou considerações organizacionais internas possam mudar o curso de iniciativas de novos negócios, eles não são suficientes para extinguir os processos empreendedores autônomos que lideram novos negócios: ao longo do processo, os atores organizacionais permanecem livres para agir independentemente e para tomar decisões chaves (LUMPKIN; DESS, 1996).

Em estudos com pequenas empresas, pesquisadores têm examinado o comportamento autônomo investigando a centralização da liderança e a delegação de autoridade. Para Miller (1983), organizações mais empreendedoras possuem líderes mais autônomos: um alto nível de atividade empreendedora é associado com gestores que centralizam a autoridade e que lideram o conhecimento da organização, atentos a tecnologias e mercados emergentes.

Dess e Lumpkin (2005) afirmam que na dimensão autonomia o pensamento empreendedor deve ser encorajado. Normalmente empresas que adotam uma missão global empreendedora usam uma abordagem *top-down* para estimular atividades empreendedoras. Em sentido semelhante, Lee e Peterson (2000) apontam que para a dimensão autonomia ser forte, empreendedores devem operar dentro de culturas que os promovam à ação independente, a manter controle pessoal, e a buscar oportunidades sem constrangimento social.

Evidências de autonomia em uma organização podem variar em função de tamanho da organização, estilo gerencial ou propriedade. Por exemplo, em organizações onde o principal tomador de decisão é o proprietário, a autonomia será implicada pela força da propriedade. Contudo, a extensão pela qual a autonomia é exercida, neste caso, pode depender do nível de centralização ou delegação, e este pode ter relação com o tamanho da organização (LUMPKIN; DESS, 1996).

Alguns elementos podem ser apontados como característicos da dimensão autonomia, propostos a partir da literatura e apresentados no Quadro 7.

Elementos que caracterizam autonomia	Autores
Pensamento empreendedor deve ser encorajado nas pessoas; Pensamento e ação independente; Pensamento criativo e estímulo a novas idéias; Encorajar iniciativas empreendedoras; Times de trabalho autônomos; Coordenar atividades autônomas; Medir e monitorar atividades autônomas;	Dess e Lumpkin (2005)
Líderes com comportamento autônomo;	Miller (1983)
Culturas que os promovam à ação independente, para manter controle pessoal, e para buscar oportunidades sem constrangimento social;	Lee e Peterson (2000)

Quadro 7 – Elementos que caracterizam a dimensão autonomia

4.5 Agressividade competitiva

A agressividade competitiva tem relação com a propensão da organização para, direta e intensamente, desafiar seus competidores para alcançar melhores posições no mercado visando superá-los. Chen e Hambrick (1995) tratam da agressividade competitiva como sendo a tendência de uma organização em responder agressivamente às ações da concorrência visando alcançar vantagem competitiva, denominando-a de responsividade.

Alguns autores têm tratado o comportamento competitivo agressivo como sendo parte da proatividade, ou mesmo têm igualado os conceitos das duas dimensões (a exemplo de Covin e Slevin (1989) e Covin e Covin (1990)). Embora estas duas dimensões sejam fortemente relacionadas, Lumpkin e Dess (2001) resumem sua distinção da seguinte forma: proatividade é uma resposta a oportunidades, ao passo que agressividade competitiva é uma resposta a ameaças. Eles ainda afirmam que ambas podem ocorrer sequencialmente e dinamicamente em uma organização.

Venkatraman (1989) trata da agressividade competitiva como sendo a postura adotada por um negócio na alocação de recursos para ganhar posições em determinado mercado de forma mais rápida que os competidores, podendo ser baseada em inovação de produto,

desenvolvimento de mercado, alto investimento para melhorar participação no mercado e alcançar posição competitiva.

Covin e Covin (1990) apontam que algumas evidências de agressividade competitiva podem ser alcançadas ao se avaliar a postura gerencial em termos de competitividade. A agressividade competitiva também pode refletir uma vontade de utilizar métodos de competição não convencionais no lugar de métodos tradicionais ou confiáveis (LUMPKIN; DESS, 1996).

A partir da literatura, apresenta-se, no Quadro 8, elementos que caracterizam a dimensão agressividade competitiva.

Elementos que caracterizam agressividade competitiva	Autores
Gastos agressivos (se comparados com os concorrentes) em marketing, qualidade de produtos e serviços, ou capacidade de manufatura;	Macmillan e Day (1987, <i>apud</i> Lumpkin e Dess, 2001)
Sacrifica a lucratividade para ganhar parcela de mercado; Corta preços para aumentar participação no mercado; Coloca preços abaixo da competição; Busca posição de participação no mercado às custas de fluxo de caixa ou rentabilidade;	Venkatraman (1989)
Mover-se em função das ações dos concorrentes; Responder agressivamente às ações dos concorrentes;	Chen e Hambrick (1995)
Postura agressiva para combater tendências da indústria que podem ameaçar a sobrevivência ou posição competitiva; Melhora posição competitiva por entrar em mercados com preços muito baixos, copiando práticas de negócios ou técnicas de competidores de sucesso, ou marketing oportuno de novos produtos ou tecnologias; Uso de métodos de competição não convencionais; É agressiva e intensamente competitiva; Adota postura competitiva do tipo “desfazer o competidor”;	Lumpkin e Dess (1996, 2001); Dess e Lumpkin (2005)

Quadro 8 – Elementos que caracterizam a dimensão agressividade competitiva

Tendo abordado de forma mais detalha as dimensões e elementos da orientação empreendedora, entende-se que os quadros acima apresentados (Quadros 4 a 8), em conjunto, constituem um modelo conceitual sobre a OE, suas dimensões e elementos, consolidado a partir da literatura da área e que pode servir de embasamento para realização de estudos que pretendam melhor compreender o empreendedorismo no nível organizacional.

A seguir, são feitas algumas reflexões finais que remetem à importância da OE em organizações, bem como se propõe a aplicação do modelo conceitual na realidade organizacional, por meio de realização de pesquisa futura.

5 Reflexão final: a importância da OE em organizações e uma proposição de estudo

Na realidade brasileira, pesquisas têm apontado a capacidade empreendedora entre os fatores que contribuem para o sucesso das organizações (SEBRAE, 2004). Em sentido semelhante, diversos estudos têm sinalizado que organizações com maior orientação empreendedora tendem a ter um melhor desempenho (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1991; ZAHRA, 1993; ZAHRA; COVIN, 1995; WIKLUND, 1999; WIKLUND; SHEPHERD, 2005). Evidências empíricas corroboram essa sinalização da literatura, a exemplo do estudo de Mello *et al.* (2004) em empresas brasileiras de alta tecnologia.

A orientação empreendedora influencia a performance da organização por aumentar seu compromisso com a inovação (MILLER, 1983; LUMPKIN e DESS, 1996), o que pode contribuir para a geração de novos produtos e serviços, para a busca de novas oportunidades e entrada em novos mercados, aumento da lucratividade, entre outros fatores. Além disso, a OE

é positivamente associada ao crescimento, tem impacto positivo nas medidas de performance financeira, pode prover a habilidade de descobrir novas oportunidades, facilitando a diferenciação e a criação de vantagem competitiva.

Tendo em vista isso tudo, que também corrobora afirmativa de Drucker (1986) sobre a necessidade das empresas adquirirem uma competência empreendedora, sob pena de não sobreviver no mercado, acredita-se que a busca por uma maior OE pode ser uma importante estratégia para as organizações. Para isso, este artigo faz uma primeira contribuição, com a consolidação de consistente literatura sobre a temática, na busca de um modelo conceitual de OE, suas dimensões e elementos, que possa servir de base para a realização de estudo sobre a OE na realidade organizacional.

A partir disso, uma proposição de estudo a ser desenvolvida na seqüência é testar a aderência do modelo conceitual sobre OE em casos reais. Para isso, apresenta-se como proposta investigar o contexto de organizações de Tecnologia da Informação (TI), mais especificamente a indústria de software, tendo em vista ser este um setor dinâmico, em crescimento e que está entre os prioritários para a política industrial brasileira. O setor de software tem foco em pesquisa e desenvolvimento, relaciona-se diretamente com a inovação de processos, produtos e formas de uso, têm efeito indutor de melhorias em outras cadeias produtivas e apresenta potencial para o desenvolvimento de vantagens comparativas (CARVALHO JUNIOR, 2005).

Outra peculiaridade deste setor é que o desenvolvimento de um produto inovador é muitas vezes o ponto de partida para o nascimento de uma empresa, onde é freqüente que isso ocorra a partir de iniciativa de estudantes e recém-formados com idéias inovadoras, sem a necessidade de muito recurso financeiro, possuindo *know-how* técnico para a atividade, mas sem uma capacitação adequada em termos de gestão.

Assim, este setor apresenta uma elevada taxa de natalidade, com a criação de várias empresas anualmente, ao mesmo tempo em que também apresenta uma elevada taxa de mortalidade de empresas que não sobrevivem ao primeiro ano de operação (ROSELINO, 2003). Na verdade, não bastam idéias técnicas ou produtos bons: é necessário trabalhar a gestão, aspecto muitas vezes deficiente nessas organizações nascentes, e dentro disso a questão do empreendedorismo, da OE, que pode fazer a diferença entre uma organização e outra (DRUCKER, 1986).

Acredita-se na importância da orientação empreendedora para um melhor desempenho das organizações, e pretende-se olhar isso de forma mais detalhada em organizações de TI, visando, ao longo do estudo, poder contribuir para a busca de uma maior orientação empreendedora pelas organizações que assim desejarem. Com isso, o propósito maior é que o modelo conceitual de OE, aliado à observação da prática organizacional a respeito, possa se tornar prático o suficiente para ser utilizado por gestores que busquem uma maior orientação empreendedora em suas organizações.

Referências Bibliográficas

CARVALHO JUNIOR, Armando M. A Política Industrial e o BNDES, **Revista do BNDES**, V.12, N.23, p. 17-28, Junho de 2005.

CHEN, Ming-Jer; HAMBRICK, Donald C. Speed, stealth, and selective attack: how small firms differ from large firms in competitive behaviour. **The Academy of Management Journal**, v. 38, n. 2, p. 453-482, April 1995.

CORNELIUS, Barbara; LANDSTRÖM, Hans; PERSSON, Olle. Entrepreneurial studies: the dynamic research front of a developing social science. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 30, n. 6, p. 375-398, 2006.

- COVIN, Jeffrey G.; COVIN, T. J. Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 14, n. 4, p. 35-50, 1990.
- COVIN, Jeffrey G.; SLEVIN, Dennis P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 75-87, 1989.
- COVIN, Jeffrey G.; SLEVIN, Dennis P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, vol. 16, n. 1, p. 7-25, 1991.
- COVIN, Jeffrey G.; MILES, Morgan P. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, vol. 23, n. 3, p. 47-63, 1999.
- COVIN, Jeffrey G.; GREEN, Kimberly M.; SLEVIN, Dennis P. Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 30, n. 1, p. 57-82, 2006.
- DESENVOLVIMENTO (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior), 2006. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br>. Acessado em 16 dez. 2006.
- DESS, Gregory G.; LUMPKIN, G. T. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. **The Academy of Management Executive**, vol. 19, n. 1, p. 147-156, February 2005.
- DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor (Entrepreneurship)**: Prática e Princípios. São Paulo: Pioneira, 1986.
- FILION, Luois J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abril/junho 1999.
- GRÉGOIRE, Denis 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. 337-373, May 2006.
- GUTH, William D.; GINSBERG, Ari. Guest editors' introduction: corporate entrepreneurship. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 4, p. 5-15, 1990.
- IRELAND, R. Duane; REUTZEL, Christopher R.; WEBB, Justin W. Entrepreneurship research in AMJ: what has seen published, and what might the future hold? **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 4, p. 556-564, August 2005.
- LEE, S. M.; PETERSON, S. J. Culture, Entrepreneurial orientation, and global competitiveness. *Journal of World Business*, v. 35, n. 4, p. 401-416, 2000.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, Gregory G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **The Academic of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, January 1996.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, Gregory G. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. **Journal of Business Venturing**, v. 16, n. 5, p. 429-451, 2001.
- MCCLELLAND, David C. **A Sociedade Competitiva**: Realização e Progresso Social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- MELLO, Sergio C. B. *et al.* Maturidade empreendedora e expertise em compasso de inovação e risco: um estudo em empresas de base tecnológica. In: Encontro da ANPAD, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.
- MELLO, Sergio C. B.; LEÃO, André L. M. S. Compreendendo a Orientação Empreendedora de Empresas de Alta Tecnologia. In: SOUZA, Eda C. L.; GUIMARÃES, Tomás A. (org) **Empreendedorismo Além do Plano de Negócios**. São Paulo: Atlas, 2005.

- MESSEGHEM, Karin. Strategic Entrepreneurship and Managerial Activities in SMEs. **International Small Business Journal**, v. 21, n. 2, p. 197-212, May 2003.
- MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. **Organizational Strategy, Structure, and Process**. Palo Alto, CA, USA: Stanford University Press, 1978.
- MILLER, Danny. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v. 27, n. 7, p. 770-791, July 1983.
- MILLER, Danny; FRIESEN, P. H. Archetypes of strategy formulation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p.921-933, May 1978.
- MILLER, Danny; FRIESEN, P. H. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. **Strategic Management Journal**, v. 3, n. 1, p. 1-25, January/March 1982.
- MORRIS, Michael H.; LEWIS, Pamela S.; SEXTON, Donald L. Reconceptualizing entrepreneurship: an input-output perspective. **SAM Advanced Management Journal**, v. 59, n. 1, p. 21-31, 1994.
- MORRIS, Michael H. **Entrepreneurial Intensity: Sustainable Advantages for Individuals, Organizations and Societies**. Westport, CT, USA: Greenwood Publishing Group, Incorporated, 1998.
- MORRIS, Michael H.; ZAHRA, Shaker A.; SCHINDEHUTTE, Minet. Understanding factors that trigger entrepreneurial behavior in established companies. In: Libercap, Gary D. (editor) **Entrepreneurship and Economic Growth in the American Economy**. Tuscon, AZ, USA: University of Arizona, 2000. Disponível em: <http://www.robinson.gsu.edu/rec/papers/paper11.doc>. Acesso em 09 jul. 2005.
- ORLIKOWSKI, Wanda J; BARLEY, Stephen R. Technology and institutions: What can research on information technology and research on organizations learn from each other? **MIS Quarterly**. Jun 2001; 25, 2; pg. 145.
- PENROSE, Edith T. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford, England: Oxford University Press, 1959.
- PHAN, Phillip H. Entrepreneurship theory: possibilities and future directions. **Journal of Business Venturing**, v. 19, n. 5, p. 617-620, September 2004.
- RICHARD, Orlando C. *et al.* Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 2, p. 255-266, April 2004.
- ROSELINO, José E. Software – Relatório Preliminar Setorial. **FINEP – Rede DPP**, 2003. Disponível em: [http://www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio_setorial/impressao_relatorio .asp?lst_setor=17](http://www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio_setorial/impressao_relatorio.asp?lst_setor=17). Acesso em 15 out. 2006.
- SANDBERG, Birgitta. Creating the market for disruptive innovation: market proactiveness at the launch stage. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, vol. 11, n. 2, p. 184-196, December 2002.
- SCHILDT, Henry A.; ZAHRA, Shaker A.; SILLANPÄÄ, Antti. Scholarly communities in entrepreneurship research: a co-citation analysis. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, vol. 30, n. 3, p. 399-415, May 2006.
- SCHUMPETER, Josef A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SEBRAE. **Fatores Condicionantes da Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil: Relatório de Pesquisa**. SEBRAE: Brasília, 2004. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>.
- SHANE, Scott; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **The Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, January 2000.
- SOFTEX (Sociedade Brasileira para Promoção da Excelência do Software Brasileiro). 2006. Disponível em: http://www.softex.org/portal/_asoftex/historico.asp
- SOUZA, Eda C. L. Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade. In: SOUZA, Eda C. L.; GUIMARÃES, Tomás A. (org) **Empreendedorismo Além do Plano de Negócios**. São Paulo: Atlas, 2005.

STEVENSON, Howard H.; JARILLO, J. Carlos. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 5, p. 17-27, 1990.

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

WIKLUND, Johan. Entrepreneurial orientation as predictor of performance and entrepreneurial behaviour in small firms - longitudinal evidence. **Frontiers of Entrepreneurship Research 1998**, Disponível em: <http://www.babson.edu/entrep/fer/papers98/index98/index98.html>. Acessado em 08 jul. 2006.

WIKLUND, Johan. The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 24, n. 1, p. 37-48, 1999.

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

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

ZAHRA, Shaker A.; COVIN, Jeffrey G. Contextual influences on the corporate entrepreneurship – performance relationship: a longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**, v. 10, n. 1, p. 43-58, January 1995.

ZAHRA, Shaker A.; KURATKO, Donald F.; JENNINGS, Daniel F. Guest editorial: entrepreneurship and the acquisition of dynamic organizational capabilities. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 23, n. 3, p. 5-10, March 1999.