

**Referência completa para citação:**

MARTENS, C. D. P; FREITAS, H. Orientação Empreendedora nas organizações e a busca de sua facilitação. **GESTÃO.Org** - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v.6, n.1, Jan/Abr 2008.

---

**Orientação Empreendedora nas organizações e a busca de sua facilitação**

*Firm's Entrepreneurial Orientation and the search for its facilitation*

**Cristina Dai Prá Martens** – Doutoranda em Administração no PPGA/EA/UFRGS,

Professora no Centro Universitário Univates – cristinap@univates.br

**Henrique Freitas** – Professor PPGA/EA/UFRGS, Pesquisador CNPq,

Doutor em gestão pela UPMF/França – hf@ea.ufrgs.br

PPGA/EA/UFRGS – Rua Washington Luiz, 855 – Porto Alegre – RS – CEP 90010-460

**Resumo**

A Orientação Empreendedora (OE) tem sido um importante tópico de estudo dentro da temática do empreendedorismo. Entendida como sendo o empreendedorismo no nível organizacional, diversos autores têm sugerido que ela pode influenciar positivamente a performance de uma organização. Por outro lado, tem sido dada limitada ênfase na literatura para os eventos que desencadeiam o comportamento empreendedor nas organizações. Partindo da literatura sobre a temática, este artigo propõe um modelo conceitual para diagnóstico da orientação empreendedora, suas dimensões e elementos, como ponto de partida para o estudo de como facilitar a orientação empreendedora em organizações. Inicialmente, é feita uma reflexão tendo em vista as abordagens da orientação empreendedora e suas dimensões, a partir da visão de diferentes autores. Posteriormente, converge-se na proposição de modelo conceitual de orientação empreendedora, contribuindo assim para o desenvolvimento teórico da área de empreendedorismo; também é apresentada proposta de pesquisa na busca da facilitação da orientação empreendedora em organizações, que pretende contribuir para uma melhor compreensão do empreendedorismo no nível organizacional e de como ele pode ser facilitado.

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

**Abstract:** *Entrepreneurial Orientation (EO) has been an important field in Entrepreneurship studies. Known as firm-level entrepreneurship, various authors suggest that entrepreneurial orientation can positively influence organizational performance. On the other hand, literature concerning events that cause / stimulate entrepreneurial behavior in organizations has been limited. Starting from the existing literature on the theme, this paper proposes a conceptual model for entrepreneurial orientation diagnosis, its dimensions and elements, as a starting point for studying how to facilitate firm's entrepreneurial orientation. The paper starts with a reflection considering different authors' theories on entrepreneurial orientation and its dimensions. In a second moment, the paper proposes the conceptual model for entrepreneurial orientation, contributing for the theoretical development of entrepreneurship studies. This paper also presents a research proposal aiming to facilitate firm's entrepreneurial orientation, which aims to contribute for a better comprehension on firm-level entrepreneurship and how it can be facilitated.*

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

## **Orientação Empreendedora nas organizações e a busca de sua facilitação**

### **1. INTRODUÇÃO**

O empreendedorismo é um dos temas que tem mobilizado pesquisadores das mais diversas áreas do conhecimento, devido à percepção da sua importância para o desenvolvimento econômico e social. 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. Como consequência, há um crescente número de publicações na área em periódicos reconhecidos internacionalmente (DAVIDSON *apud* IRELAND; REUTZEL; WEBB, 2005), o que passa a ser um estímulo ao desenvolvimento de contínuas pesquisas.

De uma maneira geral o empreendedorismo pode ser aplicado a uma variedade de contextos, retratando um campo bastante abrangente. 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.

Diferentes linhas temáticas de estudo dentro do campo do empreendedorismo têm dividido pesquisadores e também têm contribuído para o desenvolvimento de um amplo escopo de estudo na área (SHILDT; ZAHRA; SILLANPÄÄ, 2006; GRÉGOIRE *et al.*, 2006). Dentre essas linhas, uma das que têm ganhado bastante importância dos pesquisadores é a Orientação Empreendedora (OE), que trata do estudo do empreendedorismo no nível da organização e é foco deste artigo.

Diversos autores 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). Assim, de acordo com esses estudos, a OE é considerada benéfica para as organizações uma vez que 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.

Por outro lado, tem sido dada limitada ênfase na literatura para os eventos que desencadeiam o comportamento empreendedor nas organizações (MORRIS; ZAHRA; SCHINDEHUTTE, 2000). Este artigo tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento da pesquisa em empreendedorismo, propondo modelo conceitual para diagnóstico da orientação empreendedora, suas dimensões e elementos em organizações, bem como apresentar proposta de pesquisa na busca da facilitação da OE. Para isso, está estruturado da seguinte maneira: a seção 2 traz uma abordagem conceitual sobre o tema; a seção 3 trata das dimensões que caracterizam a OE; a seção 4 propõe modelo conceitual de OE e apresenta projeto de pesquisa sobre a facilitação da OE.

## **2. ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM ORGANIZAÇÕES**

Dentro do campo do empreendedorismo, a OE tem sido um dos temas que têm atraído a atenção de diversos pesquisadores (SHILDT; ZAHRA; SILLANPÄÄ, 2006; GRÉGOIRE *et al.*, 2006). A OE refere-se ao processo empreendedor, em como o empreendedorismo se desenvolve. Segundo Lumpkin e Dess (1996), ela refere-se aos métodos, práticas e estilo de tomada de decisão gerencial usados para agir de forma empreendedora.

A partir da abordagem de alguns autores é possível ilustrar o campo de estudo do empreendedorismo, contextualizando a OE dentro dele, destacada em negrito no Quadro 1.



<b>Orientação Empreendedora dentro do campo do Empreendedorismo</b>	
Eixos de estudo do empreendedorismo (GRÉGOIRE <i>et al.</i> , 2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- identificação e exploração de oportunidades;</li> <li>- antecedentes e conseqüentes de inovação e <b>empreendedorismo no nível da organização</b>;</li> <li>- itens e dinâmicas decorrentes da emergência, sobrevivência e crescimento de novos negócios;</li> <li>- fatores e dinâmicas que afetam a performance de novos negócios;</li> <li>- características individuais de empreendedores;</li> <li>- práticas de capitalistas e a contribuição deles nas finanças das organizações;</li> <li>- influência das redes sociais de empreendedorismo.</li> </ul>
Escolas do pensamento do empreendedorismo (CUNNINGHAM; LISCHERON, 1991)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- escola do “grande homem”, que acredita no perfil do empreendedor como algo nato ao indivíduo;</li> <li>- escola das características psicológicas, que atribui aos empreendedores valores, atitudes e necessidades que os motivam a aproveitar oportunidades;</li> <li>- <b>a escola clássica, que apresenta a inovação como característica central do comportamento empreendedor</b>;</li> <li>- a escola de gestão, que focaliza o empreendedor como dono do negócio;</li> <li>- a escola da liderança, que trata do empreendedor como um líder;</li> <li>- a escola do intraempreendedorismo, que sugere que habilidades empreendedoras, bem como a inovação, podem ser úteis dentro do ambiente empresarial.</li> </ul>
Categorias de estudo do empreendedorismo (STEVENSON; JARILLO, 1990)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>what</i> – tem relação com o que acontece quando empreendedores agem, foca nos resultados das ações dos empreendedores e não no empreendedor ou em suas ações;</li> <li>- <i>why</i> – tem relação com por que os empreendedores agem, tem ênfase no empreendedor como um indivíduo, seus valores, objetivos, motivações, seu comportamento;</li> <li>- <b><i>how</i> – trata de como os empreendedores agem, tem foco nas características do gerenciamento empreendedor, como empreendedores atingem seus objetivos.</b></li> </ul>
Níveis de análise do empreendedorismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nível individual;</li> <li>- nível grupal;</li> <li>- nível organizacional (corporativo);</li> <li>- <b>nível organizacional (unidades de negócios)</b>;</li> <li>- nível de regiões;</li> <li>- nível da sociedade em geral.</li> </ul>

Quadro 1 – Orientação empreendedora dentro do campo do empreendedorismo

Ao longo do tempo diversos autores têm estudado e definido empreendedorismo sob diferentes enfoques. Uma abordagem mais antiga via o empreendedor basicamente como um homem de negócios. A partir do trabalho de Schumpeter (1982), foi aceita a identificação de empreendedorismo com inovação, o que representou uma mudança na tradição prévia. Mais recentemente esta visão foi ampliada passando a entender o empreendedorismo como um fenômeno encontrado em pessoas, organizações e mesmo na sociedade (MORRIS, 1998).

Alguns pesquisadores afirmam que o empreendedorismo é um comportamento transitório. Shane e Venkataraman (2000) acreditam que o empreendedorismo tem influência

das situações e do ambiente, além de características pessoais. Segundo eles, algumas pessoas engajam em comportamentos empreendedores respondendo a situações e oportunidades do ambiente. O mesmo pode ocorrer com organizações.

A partir da aplicação do conceito de empreendedorismo à organização surge a OE. Originalmente este conceito 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 (de forma especial os estudos de MILLER; FRIESEN, 1982; MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1989 e 1991). De acordo com Lumpkin e Dess (1996), a OE emerge de uma perspectiva de escolha estratégica que afirma que oportunidades de novos negócios podem ser empreendidas com sucesso de forma intencional. Ela envolve as intenções e ações de atores chaves em um processo dinâmico gerador visando a criação de novos negócios. Ou seja, ele 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. O Quadro 2 apresenta algumas definições de OE.

<b>Autores</b>	<b>Definições de orientação empreendedora</b>
Miller (1983)	Uma organização empreendedora empenha-se em inovação em produtos e/ou mercados, empreende com algum risco e atua de forma proativa diante de seus competidores.
Stevenson e Jarillo (1990)	O gerenciamento empreendedor reflete os processos organizacionais, métodos e estilos que uma organização utiliza para atuar de forma empreendedora.
Covin e Slevin (1991)	Organizações com uma postura empreendedora 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. São organizações assumidoras de risco, proativas e inovativas.
Lumpkin e Dess (1996)	Orientação empreendedora refere-se aos métodos, práticas e estilo de tomada de decisão gerencial usados para agir de forma empreendedora.
Wiklund (1998)	Orientação empreendedora é a orientação estratégica do gestor de uma organização, que reflete uma voluntariedade de uma organização engajar em um comportamento empreendedor.
Covin e Miles (1999)	Uma organização empreendedora envolve mais comumente três tipos de fenômenos e os processos circundantes: o surgimento de novos negócios dentro de organizações existentes; o desenvolvimento de novas idéias de produtos por indivíduos dentro de organizações existentes; a existência de uma filosofia empreendedora permeando a visão e as operações de uma organização.
Covin, Green e Slevin (2006)	Orientação empreendedora 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.

Quadro 2 – Definições de orientação empreendedora

Alguns estudos têm relacionado a OE com o bom desempenho da organização, sugerindo que ela 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. A partir de estudo longitudinal com 413 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. Segundo eles, pequenas empresas em ambiente sob tais condições podem ter uma performance superior se tiverem uma forte OE.

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 organizacional.

Lumpkin e Dess (1996), ao tratar da OE relacionada à performance, também destacam fatores moderadores dessa relação. Eles propõem um *framework* conceitual de OE (Figura 1) que ilustra que fatores organizacionais e fatores ambientais influenciam a OE, que por sua vez reflete na performance da organização.

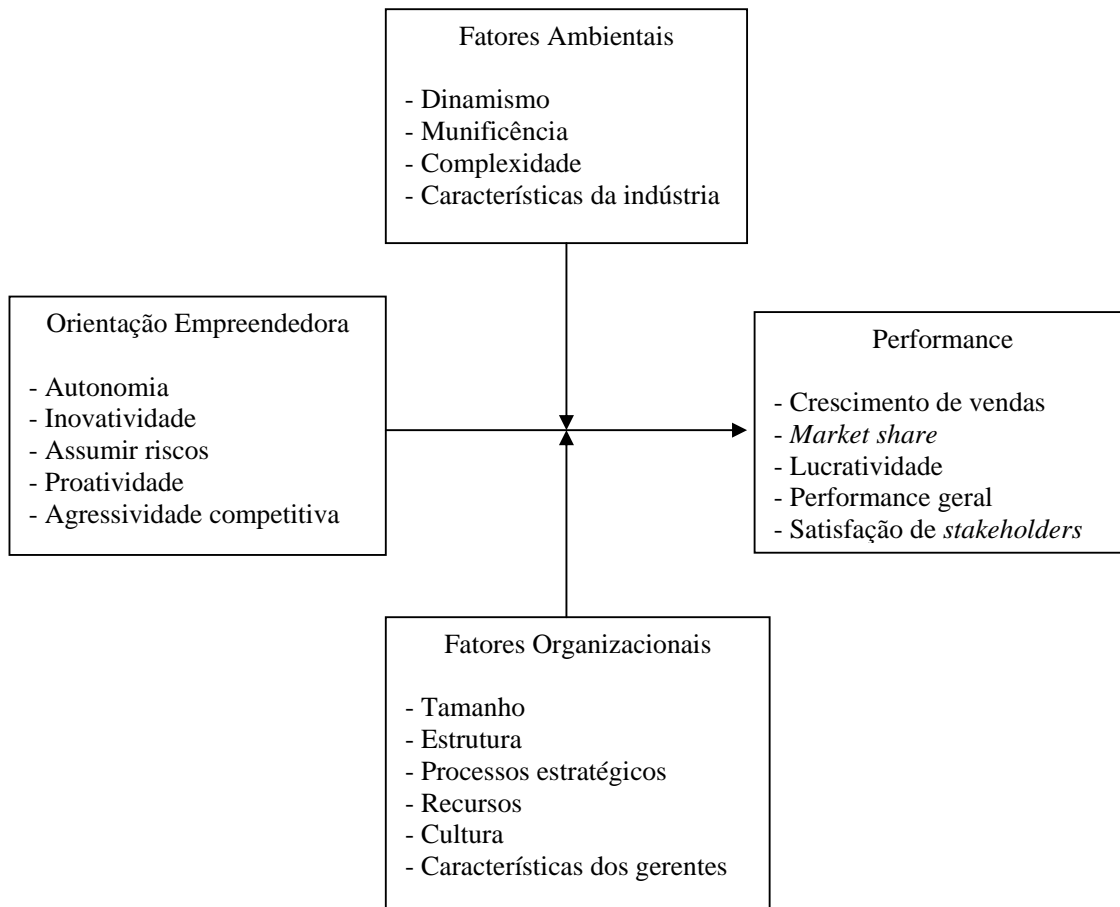


Figura 1 – *Framework* conceitual de orientação empreendedora

Fonte: LUMPKIN; DESS (1996)

Em sentido semelhante, Miller (1983) aponta para o fato de 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 a nível individual 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.

Adotando-se a conceituação de OE proposta por Lumpkin e Dess (1996), a seguir aborda-se de forma mais detalhada sobre as suas dimensões.



### 3. DIMENSÕES DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

Diversos estudos têm focado em dimensões que caracterizam uma OE. Miller (1983) foi um dos primeiros a tratar disso, e propôs as dimensões inovatividade, assumir riscos e proatividade para caracterizar e testar o empreendedorismo nas organizações. 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.

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). Um grande número de pesquisadores tem adotado uma abordagem baseada nessa conceitualização original de Miller (LUMPKIN; DESS, 1996).

A partir dos estudos de Miller (1983), os pesquisadores Lumpkin e Dess (1996) propõem mais duas dimensões para caracterizar e distinguir o processo empreendedor: autonomia e agressividade competitiva. 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 alguns estudos sobre a OE em organizações e as dimensões adotadas por eles, ficando clara a maior utilização das dimensões propostas inicialmente por Miller (1983).

Estudos	Dimensões	Inovatividade	Assumir riscos	Proatividade	Autonomia	Agressividade competitiva
Miller (1983)		x	x	x		
Covin e Slevin (1989, 1991) *		x	x	x		
Covin e Covin (1990) *		x	x	x		x
Guth e Ginsberg (1990)		x	x	x		
Morris, Lewis e Sexton (1994)		x	x	x		
Zahra e Covin (1995)		x	x	x		
Lumpkin e Dess (1996)		x	x	x	x	x
Wiklund (1998, 1999)		x	x	x		
Messeghem (2003)		x	x	x		
Richard et al. (2004)		x	x	x		
Mello et al. (2004)		x	x	x		
Mello e Leão (2005) **		x	x	x	x	x
Wiklund e Shepherd (2005)		x	x	x		
Covin, Green e Slevin (2006)		x	x	x		

Quadro 3 – Dimensões da orientação empreendedora adotadas por diferentes estudos

\* Estes estudos consideram agressividade competitiva na dimensão proatividade e até mesmo como sinônimos. Para eles, uma organização proativa compete agressivamente com outras organizações. Em Covin e Covin (1990) é utilizada como escala de medida da agressividade competitiva a mesma escala utilizada em Covin e Slevin (1989) para medir proatividade.

\*\* Este estudo aponta para uma sexta dimensão denominada Redes de Negócios.

Para melhor compreensão das dimensões da OE, a seguir trata-se de cada uma individualmente.

### **3.1 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).

Para Wiklund (1999), uma postura estratégica inovativa é relacionada com a performance da organização, uma vez que ela aumenta as chances para que a organização perceba vantagens em mover-se primeiro (antes que seus concorrentes) e capitalize em oportunidades de mercado. Dess e Lumpkin (2005) apontam que o desenvolvimento bem sucedido e a adoção de novas inovações podem gerar vantagem competitiva e prover uma maior fonte de crescimento para a organização.

A inovatividade é considerada uma voluntariedade a inovar. Para Schumpeter (1982), a inovação é a realização de novas combinações, envolvendo os cinco casos seguintes: introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de um bem; introdução de um novo método de produção; abertura de um novo mercado; conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados; estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria.

Existem diversas formas de identificar o grau de inovatividade de uma organização, entre elas: 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, entre outras (COVIN; SLEVIN, 1989; MILLER; FRIESEN, 1982).

Miller e Friesen (1982) apontam dois modelos de momentos estratégicos que deixam clara a presença da inovação no processo empreendedor: o modelo empreendedor de inovação, onde esta é uma vital e central parte da estratégia da organização, tratando de organizações que inovam intensamente e com regularidade, assumindo considerável risco em

suas estratégias de mercado e produto; e o modelo conservador de inovação, que aponta a inovação como não sendo um estado natural dos negócios, mas que apenas tem lugar quando existem fortes pressões do mercado.

No contexto de OE a inovação tem sido consenso, na literatura, como uma importante dimensão. Mello e Leão (2005) apontam que as dimensões inovatividade e assumir riscos tem sido as mais típicas em desenvolvimento de práticas empreendedoras.

### **3.2 Assumir Riscos**

A literatura mais antiga em empreendedorismo trata do empreendedor como alguém que assume riscos, uma vez que cria seu próprio negócio, trazendo a idéia de risco pessoal. Levando essa idéia para a organização, as 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. Segundo Covin e Slevin (1989) tipicamente é adotada uma postura agressiva visando maximizar a probabilidade de explorar oportunidades potenciais.

### **3.3 Proatividade**

A proatividade 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. Assim, proatividade pode ser crucial para uma OE porque ela sugere uma perspectiva de olhar adiante que é acompanhada por atividades inovativas ou novos negócios.

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. Já a reatividade sugere uma resposta ao competidor (dimensão 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 de uma organização influenciar o ambiente e mesmo iniciar mudanças.

Lumpkin e Dess (1996) afirmam que a dimensão proatividade se aproxima muito das idéias propostas por Miles e Snow (1978) sobre o tipo estratégico prospectador, dentro de sua tipologia de orientação estratégica. De uma maneira geral, ele está constantemente buscando novas oportunidades, e tem ênfase no desenvolvimento de produtos. Normalmente atua em ambientes mais dinâmicos, busca continuamente mudanças em produtos e mercados para obter vantagens, enfatiza flexibilidade em seu sistema administrativo e tecnológico.

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 em seu ambiente. Eles sugerem que uma organização deveria ser proativa, tomando a iniciativa para perseguir oportunidades, e também responsiva, movendo-se em função dos competidores.

Venkatraman (1989), em seu estudo sobre a orientação estratégica de negócios, também trata da proatividade, que pode ser manifestada pela busca de novas oportunidades, pela introdução de novos produtos e marcas antes da concorrência, pela eliminação estratégica de operações que estão no estágio de maturidade ou declínio.

Alguns pesquisadores, a exemplo de Miller (1983) e Covin e Slevin (1989), têm avaliado a proatividade considerando a tendência da organização de estar à frente no desenvolvimento de novos produtos e tecnologias e na introdução de novos produtos/serviços, ao invés de simplesmente seguir o mercado. Essas organizações proativas monitoram tendências, identificam futuras necessidades de clientes e antecipam mudanças em demandas ou problemas emergindo que podem levar a novas oportunidades (DESS; LUMPKIN, 2005).

### **3.4 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).

A liberdade para agir de forma independente é essencial para a autonomia e conseqüentemente para o processo empreendedor. Em estudos com pequenas empresas pesquisadores têm examinado o comportamento autônomo investigando a centralização da liderança e a delegação de autoridade. Segundo Miller (1983), organizações mais empreendedoras possuem líderes mais autônomos. Em seu estudo identificou que em pequenas empresas um alto nível de atividade empreendedora era associado com gestores que centralizavam a autoridade e que lideravam o conhecimento da organização estando atentos a tecnologias e mercados emergentes.

Segundo Lee e Peterson (2000), 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. Dess e Lumpkin (2005) afirmam que na dimensão autonomia o pensamento empreendedor deve ser encorajado nas pessoas da organização. Normalmente empresas que adotam uma missão global empreendedora usam uma abordagem *top-down* para estimular atividades empreendedoras.

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).

### **3.5 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, 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 (1996) apontam que há uma importante distinção: a proatividade refere-se a como a organização relaciona oportunidades de negócios em novos negócios; já a agressividade competitiva tem relação com competidores, tratando de como as organizações respondem a tendências e demandas que já existem no mercado. De forma resumida, os autores sugerem que proatividade é uma resposta a oportunidades, ao passo que agressividade competitiva é uma resposta a ameaças (LUMPKIN; DESS, 2001). 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. Isso pode ser baseado em inovação de produto, desenvolvimento de mercado, alto investimento para melhorar participação no mercado e alcançar posição competitiva.

Algumas evidências de agressividade competitiva podem ser alcançadas ao se avaliar, por exemplo, a postura gerencial em termos de competitividade (COVIN; COVIN, 1990). Lumpkin e Dess (1996) apontam que ela também reflete uma vontade de utilizar métodos de competição não convencionais no lugar de métodos tradicionais ou confiáveis. Exemplos disso, no caso de novos entrantes são: adoção de táticas não convencionais para desafiar os líderes da indústria, analisar e focar as falhas dos competidores, focar no alto valor adicionado de produtos enquanto gastos são cuidadosamente monitorados. No caso de organizações já existentes, algumas abordagens de agressividade competitiva podem ser: fazer as coisas de forma diferente; mudar o contexto, redefinindo os produtos ou serviços e seus canais de mercado ou escopo (LUMPKIN; DESS, 1996).

Após realização de ampla revisão bibliográfica sobre OE, suas dimensões e elementos, buscou-se fazer um condensado dessa literatura para a elaboração de um modelo conceitual sobre OE, melhor abordado na seção 4, a seguir, o qual poderá ser utilizado na verificação empírica desse comportamento em organizações.

#### 4. MODELO CONCEITUAL DE ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

A partir de estudo aprofundado sobre a teoria de OE, na busca da compreensão desse construto e suas dimensões, ficam evidentes duas principais abordagens:

- Os estudos de Miller (1983), que tratam da OE como sendo um construto unidimensional, caracterizado por três dimensões (inovatividade, assumir riscos e proatividade) que devem estar presentes em certo grau em uma organização para que ela seja considerada empreendedora;

- Os estudos de Lumpkin e Dess (1996), que adotam cinco dimensões para caracterizar uma OE (inovatividade, assumir riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva), entretanto apontam para a multidimensionalidade do construto, considerando que a OE pode ser composta por diferentes combinações das cinco dimensões, e mesmo com apenas algumas delas, dependendo do tipo de oportunidade empreendedora que a organização persegue.

Um dos argumentos a favor da possibilidade de diferentes combinações de dimensões de OE baseia-se nas diferentes tipologias de empreendedorismo propostas na literatura, a exemplo dos estudos de Schollhammer (*apud* LUMPKIN; DESS, 1996), que propõem 5 diferentes tipos de empreendedorismo: aquisitivo, administrativo, oportunístico, incubativo e imitativo. Em cada um deles o grau com que cada dimensão pode contribuir para uma melhor performance da organização pode variar, constituindo variadas composições de OE.

Em sentido semelhante Morris (1998), em seu conceito de intensidade empreendedora, afirma que a intensidade das dimensões da OE pode variar dependendo do contexto e da situação. Ele adota apenas as dimensões inovatividade, assumir riscos e proatividade.

Embora grande parte da literatura tenha adotado apenas as 3 dimensões propostas por Miller (1983), neste estudo optou-se por adotar a abordagem de Lumpkin e Dess (1996), tendo como base as cinco dimensões para caracterizar a OE e a multidimensionalidade do construto, pelo fato de se desejar que esta seja uma proposta mais completa e abrangente.

Tendo como respaldo uma ampla revisão bibliográfica sobre essa temática, partiu-se para a elaboração de modelo conceitual que permitisse visualizar o construto em categorias intermediárias mais estratificadas. Assim o modelo conceitual de OE ficou constituído pelas cinco dimensões (inovatividade, assumir riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva), cada uma delas composta por elementos que representam os métodos, práticas e estilo de tomada de decisão gerencial utilizados para agir de forma empreendedora.

Buscou-se classificar os elementos identificados na literatura distinguindo os que possuem uma conotação mais prática dos que possuem uma conotação mais teórica, a fim de proporcionar uma maior aproximação com a realidade organizacional. Constatou-se que a

maior parte dos elementos identificados na literatura são considerados teóricos, tendo sido identificados poucos que reflitam efetivas práticas gerenciais.

O modelo conceitual de OE, apresentado no Quadro 4, a seguir, foi consolidado a partir da literatura, tendo como base especialmente os estudos de Miller e Friesen (1978, 1982), Miller (1983), Covin e Slevin (1989), Lumpkin e Dess (1996, 2001) e Dess e Lumpkin (2005). Também foram agregados elementos de Miles e Snow (1978), Venkatraman (1989), Chen e Hambrick (1995), Lee e Peterson (2000) e Macmillan e Day (*apud* Lumpkin e Dess, 2001).

Dim. da OE	Elementos das dimensões da OE	
	Elementos teóricos	Elementos práticos
Inovatividade: voluntariedade para inovar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ênfase em P&amp;D, liderança tecnológica e inovação;</li> <li>- Inovação administrativa, tecnológica, em produto e mercado;</li> <li>- Criatividade e experimentação;</li> <li>- Investir em novas tecnologias, P&amp;D e melhoria contínua;</li> <li>- Iniciativas inovativas de difícil imitação pelos fornecedores;</li> <li>- Assegura investimentos em P&amp;D mesmo em períodos de dificuldade econômica;</li> <li>- Engajar e apoiar novas idéias, novidades, experimentos e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Novos produtos/serviços;</li> <li>- Novas linhas de produtos/serviços;</li> <li>- Mudanças em linhas de produtos/serviços;</li> <li>- Frequência de mudança em linhas de produtos/serviços;</li> <li>- Recursos financeiros investidos em inovação;</li> <li>- Pessoas comprometidas com atividades de inovação;</li> </ul>
Assumir riscos: tendência a agir de forma audaz	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Operações geralmente caracterizadas como de alto risco;</li> <li>- Adotam uma visão pouco conservadora na tomada de decisões;</li> <li>- Devido à natureza do ambiente, audaz, ampla variedade de ações é necessária para atingir objetivos da organização;</li> <li>- Tipicamente adota postura agressiva visando maximizar a probabilidade de explorar oportunidades potenciais;</li> <li>- Encorajar a assumir um risco formal em negócios;</li> <li>- Encorajar a assumir risco financeiro;</li> <li>- Encorajar a assumir risco pessoal;</li> <li>- Caracterizadas com um comportamento de assumir riscos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrar em mercados não testados;</li> <li>- Tomar emprestado grande porção de recursos financeiros;</li> </ul>



Dim. da OE	Elementos das dimensões da OE	
	Elementos teóricos	Elementos práticos
Proatividade: busca de oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Antecipar mudanças;</li> <li>- Antecipar problemas emergindo;</li> <li>- Normalmente inicia ações às quais os competidores respondem;</li> <li>- Empresa criativa e inovativa;</li> <li>- Planejamento orientado a problemas e busca de oportunidades;</li> <li>- Procedimentos de controle descentralizados e participativos;</li> <li>- Constantemente buscando novas oportunidades relacionadas às atuais operações;</li> <li>- Constantemente procurando por negócios que podem ser adquiridos;</li> <li>- Geralmente antecipam-se à concorrência expandindo capacidades;</li> <li>- Elimina operações em avançados estágios do ciclo de vida;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fazer monitoramento contínuo do mercado;</li> <li>- Identificar futuras necessidades dos clientes;</li> <li>- É o primeiro a introduzir novos produtos/serviços, novas técnicas administrativas, novas tecnologias operacionais, etc.;</li> </ul>
Autonomia: ação independente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensamento empreendedor deve ser encorajado nas pessoas;</li> <li>- Pensamento e ação independente;</li> <li>- Pensamento criativo e estímulo a novas idéias;</li> <li>- Encorajar iniciativas empreendedoras;</li> <li>- Cultura que os promovam à ação independente, para manter controle pessoal, e para buscar oportunidades sem constrangimento social;</li> <li>- Líderes com comportamento autônomo;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Times de trabalho autônomos;</li> <li>- Coordenar atividades autônomas;</li> <li>- Medir e monitorar atividades autônomas;</li> </ul>
Agressividade competitiva: ação para superar competidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mover-se em função das ações dos concorrentes;</li> <li>- Responder agressivamente às ações dos concorrentes;</li> <li>- Busca posição no mercado à custa de fluxo de caixa ou rentabilidade;</li> <li>- Postura agressiva para combater tendências da indústria que podem ameaçar a sobrevivência ou posição competitiva;</li> <li>- Uso de métodos de competição não convencionais;</li> <li>- É agressiva e intensamente competitiva;</li> <li>- Adota postura competitiva do tipo “desfazer o competidor”;</li> <li>- Copia práticas de negócios ou técnicas de competidores de sucesso;</li> <li>- Faz marketing oportuno de novos produtos ou tecnologias;</li> <li>- Gastos agressivos em marketing, qualidade de produtos e serviços, ou capacidade de manufatura;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cortar preços para aumentar participação no mercado;</li> <li>- Colocar preços abaixo da competição;</li> <li>- Entrar em mercados com preços muito baixos (para melhorar posição competitiva)</li> </ul>

Quadro 4 – Modelo conceitual de orientação empreendedora, suas dimensões e elementos

O modelo proposto será objeto de realização de futuras pesquisas na área, a fim de identificar sua aderência a casos reais. Acredita-se que ele constitui uma importante base para o estudo da orientação empreendedora em organizações.

De imediato, algumas questões incitam a realização de investigação: Será que na prática organizacional a OE reflete o que é apontado pela literatura? Organizações de diferentes setores de atividade apresentam diferença significativa em termos de OE, suas dimensões e elementos? Que outros elementos e/ou dimensões da OE poderiam emergir da

prática organizacional? Com base no modelo conceitual de OE e na observação da prática organizacional, de que forma se poderia facilitar a OE?

Esta última questão parece ser um tanto mais desafiadora à medida que propõe agir em elementos do modelo na possibilidade de facilitar a OE em organizações. É nela que a continuidade deste artigo se baseia, apresentando proposta de realização de pesquisa na busca de identificar como facilitar a OE em organizações.

#### **4.1 Facilitação da OE em organizações: um projeto de pesquisa**

Tem sido dada limitada ênfase na literatura para os eventos que desencadeiam o comportamento empreendedor, tanto em nível individual, mas especialmente em nível organizacional (MORRIS; ZAHRA; SCHINDEHUTTE, 2000). De acordo com estes mesmos autores, assim como existem condições favoráveis que levam empreendedores a agir proativamente iniciando seus negócios e a perseguir rentabilidade e crescimento, também existem fatores que ativam o comportamento empreendedor em organizações estabelecidas.

Como uma postura empreendedora é um fenômeno comportamental, ela pode ser gerenciada. Covin e Slevin (1991) apontam que a partir dos elementos subjacentes à OE (inovatividade, assumir riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva), comportamentos que refletem esses componentes empreendedores podem ser encorajados. Assim, com a busca pela facilitação da OE em organizações, o que se deseja é identificar de que forma essa postura empreendedora pode ser potencializada, tendo como foco suas dimensões e elementos.

Segundo Miller (1983), diferentes organizações provavelmente requerem diferentes tipos de forças para estimular o empreendedorismo. Assim, ao pensar na facilitação da OE em organizações de um determinado setor, por exemplo, remete-se à necessidade de saber quais são as dimensões e os elementos mais importantes para essas organizações e o que pode ser feito para que elas sejam potencializadas, de modo que a organização tenha uma maior OE.

Morris, Zahra e Schindehutte (2000) afirmam que os fatores que desencadeiam o comportamento empreendedor são um importante componente do processo empreendedor em organizações estabelecidas. Segundo Miller (1983), em pequenas empresas talvez o foco tenha que ser na liderança, já que é comum que o comportamento empreendedor da organização seja fortemente influenciado pelo comportamento do empreendedor (indivíduo), sendo muitas vezes um retrato do mesmo.

Shane e Venkataraman (2000) acreditam que o empreendedorismo pode ser explicado por características pessoais, ao mesmo tempo em que tem influência das situações e do

ambiente. Isso se aplica tanto no contexto individual como no organizacional. A literatura tem apontado que variáveis externas à organização, variáveis estratégicas e variáveis internas afetam a postura empreendedora da organização, o que, por sua vez, afeta a performance. Ao mesmo tempo em que isso ocorre, a postura empreendedora também pode ter efeitos sobre essas variáveis (COVIN e SLEVIN, 1991). Estes últimos autores também apontam que um modelo de comportamento empreendedor permite uma intervenção gerencial de modo que o processo empreendedor possa ser visto com muito menos desconhecimento e mistério.

Assim, a partir do modelo conceitual de OE apresentado no Quadro 4, adota-se a seguinte pergunta como norteadora do estudo que se pretende realizar: com base num modelo conceitual de orientação empreendedora e na observação da prática organizacional, de que forma facilitar a orientação empreendedora em organizações? Para respondê-la, apresenta-se projeto de pesquisa que tem como objetivo propor a facilitação da orientação empreendedora em organizações, através da consolidação de um conjunto de elementos teóricos e práticos.

Pretende-se ir a campo realizar estudo exploratório e qualitativo, para compreender como elementos e dimensões da orientação empreendedora se manifestam em organizações, buscando identificar como é possível facilitar a OE. Espera-se concluir com a consolidação de um conjunto de elementos teóricos e práticos, que resulte num modelo conceitual de OE com elementos que permitam uma melhor compreensão do processo empreendedor em organizações e das alternativas e possibilidades para facilitar a OE.

A seguir, são apresentados os procedimentos metodológicos que se pretende adotar para a realização do projeto proposto.

#### **4.2 Método de pesquisa para a realização do projeto proposto**

O referido estudo é considerado de natureza exploratória, uma vez que pretende buscar a compreensão de determinado fenômeno (SELLTIZ *et al.*, 1967). Para sua realização, pretende-se fazer uso especialmente de dados qualitativos. A investigação envolverá estudo de campo com organizações consideradas essencialmente empreendedoras, dentro do conceito de empreendedorismo adotado neste estudo (orientação empreendedora).

Para isso, adotou-se como contexto do estudo o setor de Tecnologia da Informação (TI), mais especificamente organizações de software. Alguns aspectos que contribuíram para a escolha deste setor são: tem a característica inovativa como fator crítico; é um dos setores considerados prioritários pela política industrial brasileira, além de haver crescente interesse nacional na produção de software; é um setor alvo do interesse por parte de entidades e

instituições de ensino e pesquisa no que se refere ao desenvolvimento das organizações e ao desenvolvimento do empreendedorismo; entre outros fatores.

Para a definição dos casos a serem estudados, etapa bastante crítica do estudo uma vez que se entende a necessidade de investigar casos singulares de empreendedorismo, será feito estudo exploratório por meio de entrevistas com especialistas representantes de entidades do setor no estado do Rio Grande do Sul (Estado alvo do estudo), visando identificar características de empreendedorismo no setor e empresas consideradas essencialmente empreendedoras, a partir da percepção de tais especialistas.

A partir da análise dos dados coletados com os especialistas serão definidas as organizações a serem pesquisadas. Pretende-se investigar organizações de pequeno e médio porte, já consolidadas no mercado, podendo estar em diferentes níveis de orientação empreendedora.

A coleta de dados junto às organizações será realizada por meio de entrevistas em profundidade com seus proprietários/gestores. Para isso, será utilizado um roteiro fortemente baseado no modelo conceitual de OE, suas dimensões e elementos. Também serão feitas algumas perguntas abertas, visando identificar singularidades da empresa com relação a empreendedorismo. Exemplos dessas perguntas são: O que sua organização tem de peculiar sobre empreendedorismo? Vocês se consideram uma empresa empreendedora? Se sim, o que sua empresa faz que a diferencia das outras e a definiria como orientada para a ação empreendedora?

Essa etapa de pesquisa junto às organizações terá como objetivo identificar e compreender como a OE, suas dimensões e elementos se manifestam, para com isso apontar como esse comportamento poderia ser facilitado. Pretende-se identificar práticas incorporadas sobre orientação empreendedora; elementos deflagradores da orientação empreendedora; principais dimensões da orientação empreendedora evidenciadas nas organizações; o que facilita e o que dificulta que as dimensões da OE se manifestem nas organizações.

Os dados coletados serão analisados de forma qualitativa, à luz dos pressupostos teóricos, buscando interpretar os dados textuais oriundos das entrevistas, procurando agrupá-los em categorias, fazendo uso de técnicas de análise de discursos (MYERS, 1997).

De forma resumida, o estudo aqui proposto pode ser visualizado no desenho de pesquisa apresentado na Figura 2:

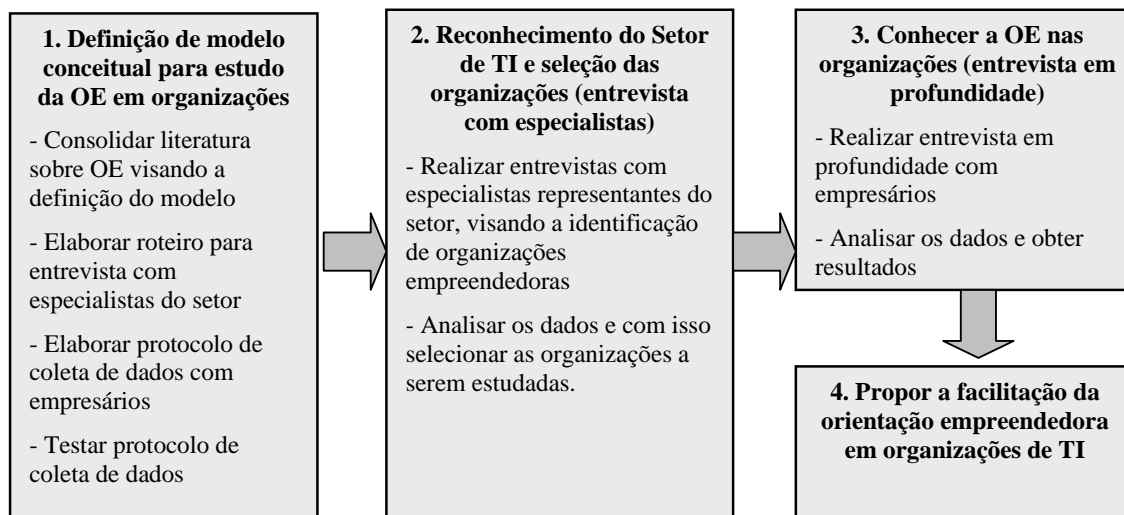


Figura 2 – Desenho de pesquisa

## 5. REFLEXÃO FINAL: RESULTADOS E CONTRIBUIÇÕES POTENCIAIS

Uma primeira contribuição que se apresenta neste artigo é o modelo conceitual para diagnóstico da orientação empreendedora em organizações: além de representar uma importante consolidação da literatura sobre o tema, resultado de uma vasta revisão bibliográfica e reflexão a respeito, ele constitui um importante referencial para a realização de pesquisa nessa temática. Este modelo também ajuda a preencher uma lacuna de estudos a respeito no Brasil.

Embora o crescente interesse de pesquisadores pelo tema empreendedorismo, parece que no País ainda há muito a avançar na realização de pesquisa científica na área. Neste sentido, o resultado do estudo proposto neste artigo terá um grande impacto para o conhecimento em empreendedorismo no Brasil, trazendo contribuições efetivas para a ciência e para a prática gerencial das organizações.

Como resultados potenciais do projeto proposto, espera-se concluir com a confirmação (ou não) do conjunto de elementos das dimensões da OE identificados na literatura, a possível ampliação desses elementos, especialmente elementos práticos, a partir da prática organizacional, e a adequação do modelo conceitual de OE identificando elementos que permitam facilitar a OE em organizações, culminando com a consolidação de um conjunto de elementos teóricos e práticos para facilitar a OE em organizações.

Assim, ao final do estudo espera-se concluir com um modelo conceitual de OE com elementos que permitam uma melhor compreensão do processo empreendedor em organizações e das alternativas e possibilidades para facilitar a OE. Com isso, pretende-se alcançar resultados científicos, contribuindo com a construção do conhecimento na área de

empreendedorismo, e resultados práticos, contribuindo com o processo empreendedor das organizações.

Em termos de prática gerencial, a facilitação da OE possibilitará uma importante contribuição às organizações que pretendem melhor desenvolver esse comportamento, tendo também o potencial de trazer diversos benefícios para as organizações, uma vez que 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.

A compreensão do referencial teórico e da prática organizacional sobre orientação empreendedora, bem como a constatação de onde estas duas vertentes se encontram, também proporcionará contribuições para a academia com a produção de conhecimento a respeito e com a capacitação dos pesquisadores envolvidos na temática. Além disso, o estudo também proporcionará uma maior interação universidade-empresa, permitindo uma aproximação entre a academia e a prática gerencial, estimulando o uso do conhecimento científico em benefício das organizações.

Após a conclusão do estudo proposto, espera-se que o modelo possa servir de apoio para a facilitação e para o fomento ao empreendedorismo em diversos ambientes, enfim, outros setores organizacionais e outras regiões geográficas. Como afirma Drucker (1986), as organizações precisam saber como ser empreendedoras e como inovar, pois não sobreviverão se não adquirirem uma competência empreendedora.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

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.

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.

CUNNINGHAM, J. Barton; LISCHERON, Joe. Defining Entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**, v. 29, n. 1; p. 45-61, Jan 1991.

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.

GODOY, Arilda S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOY, Christiane K; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. (organizadores). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

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 been 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.

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.
- MYERS, M. D. Qualitative Research in Information Systems. **MISQ Discovery**, Jun, 1997. Disponível em: [http://www.misq.org/discovery/MISQD\\_isworld/index.html](http://www.misq.org/discovery/MISQD_isworld/index.html). Acesso em 30 dez 2006.
- PENROSE, Edith T. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford, England: Oxford University Press, 1959.
- 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.



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.

SELLTIZ, Claire *et al.* **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: Editora Herder e Editora da Universidade de São Paulo, 1967.

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.

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 09 jul. 2007.

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.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 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.