

Referência para citação:

MARTENS, C. D. P.; SALVI, E. J.; MARMITT, C.; PEREIRA, A. L. B.; FREITAS, H. M. R.; BOTH, T. M. Orientação empreendedora em indústrias de alimentos: estudo exploratório com médias e grandes empresas do Sul do Brasil. **Revista de Economia e Administração** (Impresso), v. 10, p. 285-319, 2011.

**Orientação empreendedora em indústrias de alimentos:
estudo exploratório com médias e grandes empresas do Sul do Brasil**

**Entrepreneurial orientation in food industries:
exploratory study on medium and large size companies in south of Brazil**

Cristina Dai Prá Martens – cristinadpmartens@gmail.com
Professora do PMDA – Universidade Nove de Julho
Doutorado em Administração, PPGA/EA/UFRGS

Eloni José Salvi – esalvi@univates.br
Professor do Centro Universitário UNIVATES
Mestre em Administração, PPGA/EA/UFRGS

Cristina Marmitt – cristina@msbnet.com.br
Professora do Centro Universitário UNIVATES
Mestre em Administração, PPGA/EA/UFRGS

Ana Lúcia Bender Pereira – abpereira@brturbo.com.br
Professora do Centro Universitário UNIVATES
Mestre em Administração, PPGA/EA/UFRGS

Henrique Mello Rodrigues de Freitas – hf@ea.ufrgs.br
Professor do PPGA/EA/UFRGS
Pesquisador CNPq
Doutorado em Gestão, UPMF (França)

Tiago Miguel Both – tiagoboth@univates.br
Bolsista de Iniciação Científica – Centro Universitário UNIVATES

Orientação empreendedora em indústrias de alimentos: estudo exploratório com médias e grandes empresas do sul do Brasil

Entrepreneurial orientation in food industries: exploratory study on medium and large size companies in south of Brazil

Resumo

Este artigo trata da Orientação Empreendedora (OE), entendida como a postura empreendedora de uma organização. O objetivo do artigo é apresentar um estudo exploratório e qualitativo que buscou compreender como se manifesta a OE em indústrias de alimentos. A revisão da teórica é sobre OE e suas dimensões: inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva. A coleta de dados foi realizada em sete empresas da região central do Rio Grande do Sul, por meio de entrevistas semi-estruturadas com o principal dirigente e de questionário aplicado a gestores de demais níveis hierárquicos. A análise dos resultados possibilitou a caracterização da OE nas organizações apresentando um panorama sobre como suas dimensões repercutem na prática organizacional, no contexto estudado. Em geral, constatou-se que a OE é caracterizada por apenas algumas dimensões e nem sempre as mesmas, dependendo de fatores peculiares a cada organização. A inovatividade destaca-se como a dimensão mais evidenciada e a agressividade competitiva como a menos evidenciada. A assunção de riscos, a proatividade e a autonomia parecem estar num grau intermediário. Em alguns aspectos também se identificou diferença entre a percepção de dirigentes e de gestores, sinalizando que elementos da OE podem não estar amplamente disseminados nas organizações.

Palavras-Chave: Orientação empreendedora, empreendedorismo, inovação, indústria de alimentos, dimensões da orientação empreendedora.

Abstract

This article deals with the Entrepreneurial Orientation (EO), understood as the entrepreneurial posture of an organization. The objective of this paper is to present the results of an exploratory qualitative study aimed to understand how the EO is manifested in the medium and large food enterprises of the central region of Rio Grande do Sul (Brazil). The review covers concepts of EO and its dimension: innovativeness, risk taking, proactiveness, autonomy and competitive aggressiveness. Data collection was conducted through semi-structured interviews with the main leader and a questionnaire to managers of other levels, of seven enterprises. The analysis presents a characterization of EO in organizations and an overview on how the dimensions of the EO reflected in organizational practice in the area. In general, it was found that the EO in the organizations studied is characterized by only a few dimensions, and not always the same, depending on peculiar factors to each organization. The innovativeness stands out as more evidenced and the aggressiveness as less evidenced. Risk-taking, proactiveness and autonomy seems to be on an intermediate grade. In some respects were identified differences between the perceptions of leaders and managers, suggesting that elements of EO maybe are not widely disseminated in the organizations.

Key words: *Entrepreneurial orientation, entrepreneurship, innovation, food industries, dimensions of the entrepreneurial orientation.*

1 Introdução

O empreendedorismo é um dos temas que têm mobilizado pesquisadores das mais variadas áreas do conhecimento. Embora seja considerado um campo relativamente novo, a pesquisa na área tem crescido em um ritmo impressionante nas últimas décadas (C. SHORT *et*

al., 2010). No Brasil, especialmente nos últimos anos, isso fica retratado na presença da temática em congressos de administração e em periódicos nacionais.

Um dos fatores que sinalizam para a importância de estudar o empreendedorismo no Brasil é o fato deste ser um dos países onde mais se criam negócios (GEM, 2010). A mesma pesquisa também aponta que as organizações brasileiras são muito pouco inovadoras, atuando normalmente em setores tradicionais, de negócios triviais, que já nascem mais ou menos prontas, em segmentos já testados e de alta concorrência. Este também pode ser um dos aspectos que contribuem para os obstáculos enfrentados pelos empreendedores para manter seus negócios por períodos de tempo maiores, tendo em vista ser a inovação uma das características do empreendedorismo e um dos principais fatores para a geração de desenvolvimento e renda (SCHUMPETER, 1982).

Pesquisas apontam que, entre os fatores que contribuem para o sucesso das organizações, destacam-se: as habilidades gerenciais, as quais envolvem a preparação do empresário para interagir com o mercado em que atua e a competência para bem conduzir o seu negócio; a capacidade empreendedora, que constitui um grupo de atributos onde se destacam a criatividade, o aproveitamento de oportunidades, a perseverança e a coragem de assumir riscos no negócio; e os aspectos de logística empresarial, que compreendem as bases para a criação, sustentação e crescimento da atividade empresarial (SEBRAE, 2004).

A Orientação Empreendedora (OE) entra neste contexto como sendo a postura empreendedora de uma organização (COVIN; SLEVIN, 1989). A literatura tem apontado que organizações com maior OE tendem a ter um melhor desempenho, destacando que ela é positivamente associada ao crescimento, tem impacto positivo nas medidas de desempenho financeiro, pode prover a habilidade de descobrir novas oportunidades, facilitando a diferenciação e a criação de vantagem competitiva, entre outros (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1991; ZAHRA, 1993; ZAHRA; COVIN, 1995; WIKLUND, 1999; WIKLUND; SHEPHERD, 2005; Mello *et al.*, 2006; CASTANHAR; DIAS; ESPERANÇA, 2006; FERNANDES; SANTOS, 2008; MORENO; CASILLAS, 2008; RAUCH *et al.*, 2009).

Miller (1983) afirma que embora a OE possa sofrer influência de fatores externos, de fatores internos, do perfil do gestor principal, entre outros, o mais importante não é o ator crítico que faz o empreendedorismo acontecer, mas o processo de empreendedorismo em si, bem como os fatores organizacionais que o promovem ou impedem. Nesse sentido, uma melhor compreensão sobre o processo empreendedor e sua gestão, pode contribuir com a identificação de possíveis aspectos a aprimorar visando a OE de uma organização.

Considerando a relevância da OE no contexto da gestão das organizações, este estudo tem como objetivo compreender como se manifesta a OE em indústrias de alimentos, tendo como foco empresas de médio e grande porte localizadas no Vale do Taquari, região central do estado do Rio Grande do Sul. Para isso, o artigo está estruturado da seguinte forma: a seção 2 revisita a literatura sobre OE, suas dimensões e elementos; a seção 3 descreve o método de pesquisa; a seção 4 apresenta os resultados, abordando como as cinco dimensões repercutem nas organizações pesquisadas; e, a seção 5 trás considerações finais do estudo.

2 Orientação Empreendedora em Organizações

Dentro do campo do empreendedorismo, a OE é um dos temas que têm atraído diversos pesquisadores (SCHILDIT; ZAHRA; SILLANPÄÄ, 2006; GRÉGOIRE *et al.*, 2006), representando uma das poucas áreas de pesquisa em empreendedorismo com um cumulativo corpo de conhecimento em desenvolvimento (LUMPKIN *et al.*, 2009; RAUCH *et al.*, 2009). Na literatura de estratégia e empreendedorismo, esse tema tem sido amplamente adotado (BASSO, FAYOLE; BOUCHARD, 2009). No Brasil, estudos recentes também tratam dessa temática, como Fernandes e Santos (2008), Silva, Gomes e Correia (2009), entre outros.

Originária de estudos da escola canadense de estratégia, a OE pode ser conceituada como a gestão do processo empreendedor, retratada em métodos, práticas e estilos de gestão e de tomada de decisão usados para agir de forma empreendedora (LUMPKIN; DESS, 1996). Assim, a OE é utilizada para caracterizar uma organização empreendedora. Covin e Slevin (1989) afirmam que organizações com postura empreendedora apresentam um padrão comportamental refletido numa filosofia estratégica global em efetivas práticas gerenciais.

Para Fayolle e Legrain (2006) a OE é percebida como um modo de gerenciamento da organização, em particular pela gestão do crescimento (COVIN, GREEN, SLEVIN, 2006). Teece (2007) trata do gerenciamento empreendedor da grande empresa como capacidade distintiva para o crescimento rentável e durável, em particular em um contexto de inovação. Moreno e Casillas (2008) também abordam a relação da OE com o crescimento da organização, apontando fatores que afetam essa relação. Wiklund e Shepherd (2005), afirmam que a OE pode prover a habilidade de descobrir novas oportunidades, facilitando a diferenciação e a criação de vantagem competitiva, ajudando a superar dificuldades decorrentes de ambientes pouco dinâmicos, com poucas oportunidades e de limitado acesso a recursos financeiros. Já Zahra e Covin (1995) tratam da relação da OE com o desempenho, apontando que organizações empreendedoras têm um impacto positivo nas medidas de desempenho financeiro em longo prazo.

Segundo Covin e Slevin (1991), o empreendedorismo como comportamento organizacional pode ser afetado por variáveis externas, internas e estratégicas da organização, que moderam a relação entre postura empreendedora e desempenho. No mesmo sentido, Lumpkin e Dess (1996), destacam que fatores organizacionais e ambientais influenciam a OE de uma organização. Ainda, 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 nas organizações, tendo forte influência do líder, sua personalidade, sua força, e sua informação.

Duas abordagens principais tratam das dimensões que caracterizam uma OE: para Miller (1983), a OE de uma organização é constituída pelas dimensões inovatividade, assunção de riscos e proatividade, que devem estar presentes em certo grau, caracterizando a unidimensionalidade do construto; para Lumpkin e Dess (1996), a OE é constituída pelas dimensões inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva, estando todas ou apenas algumas presentes na organização, caracterizando a multidimensionalidade da OE (DESS; LUMPKIN, 2005). Neste estudo é adota a abordagem de Lumpkin e Dess (1996), pelo fato de se desejar uma proposta mais completa e abrangente. A seguir, as dimensões são brevemente conceituadas.

2.1 Dimensões que caracterizam a Orientação Empreendedora

A **inovatividade** é considerada uma das mais importantes dimensões da OE. Ela 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.

Algumas formas de identificar o grau de inovatividade de uma organização são 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). O Quadro 1 resume um condensado da literatura sobre inovatividade e elementos que a caracterizam.

Quadro 1 – Base conceitual sobre a dimensão Inovatividade da OE

INOVATIVIDADE	Categories	Elementos da inovatividade
	Produtos e serviços	Novos produtos/serviços; Novas linhas de produtos/serviços; Mudanças em produtos/serviços e em linhas de produtos/serviços; Frequência de mudança em produtos/serviços e em linhas.
	Processos	Inovação administrativa, tecnológica, em produto e mercado.
	Recursos financeiros	Recursos financeiros investidos em inovação; Investimentos em P&D mesmo em períodos de dificuldade econômica; Invimento em novas tecnologias, P&D e melhoria contínua; Ênfase em P&D, liderança tecnológica e inovação.
	Pessoas	Recursos humanos comprometidos com atividades de inovação.
	Criatividade	Criatividade e experimentação; Apoio a novas idéias, experimentos e processos criativos.
	Diferenciação	Iniciativas inovativas de difícil imitação por parte da concorrência.

Fonte: elaborado pelos autores, com base nos estudos de Miller e Friesen (1982), Covin e Slevin (1989), Lumpkin e Dess (1996, 2001) e Dess e Lumpkin (2005).

A dimensão **assunção de riscos** é fortemente ligada à inovatividade e, segundo Mello e Leão (2005), ambas têm sido as mais típicas no desenvolvimento de práticas empreendedoras. A assunção de riscos 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 e um padrão de tomada de decisões a nível organizacional (VENKATRAMAN, 1989).

Lumpkin e Dess (1996) apontam que para identificar o comportamento de risco de uma organização tem sido bem aceita 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. Via de regra, a assunção de riscos tem o propósito de maximizar a probabilidade de retorno da exploração de oportunidades potenciais (COVIN; SLEVIN, 1989; LUMPKIN; DESS, 1996), denotando a relação risco-retorno. O Quadro 2 apresenta os elementos que caracterizam essa dimensão da OE, a partir de consolidado da literatura a respeito.

Quadro 2 – Base conceitual sobre a dimensão Assunção de riscos da OE

ASSUNÇÃO DE RISCOS	Categories	Elementos da assunção de riscos
	Risco geral	Organização caracterizada com comportamento de assumir riscos; Operações geralmente caracterizadas como de alto risco; Forte tendência para projetos de risco.
	Risco na decisão	Visão pouco conservadora nas decisões; Postura forte e agressiva nas tomadas de decisões, visando oportunidades potenciais; Preferência por agir com ousadia para atingir objetivos organizacionais; Assunção de risco pessoal.
	Risco financeiro	Assunção de risco financeiro.
	Risco em negócios	Assunção de risco formal em negócios; Ações de grande porte para alcance dos objetivos organizacionais.

Fonte: elaborado pelos autores, com base nos estudos de Miller e Friesen (1982), Miller (1983), Covin e Slevin (1989), Venkatraman (1989), Lumpkin e Dess (1996, 2001) e Dess e Lumpkin (2005).

A **proatividade** sugere uma perspectiva de olhar adiante 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). Miller e Friesen (1978) caracterizam 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 inabilidade para agarrar oportunidades ou conduzir o mercado.

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

no desenvolvimento de novos produtos e tecnologias e na introdução de novos produtos ou serviços, ao invés de seguir o mercado. Organizações consideradas proativas monitoram tendências, identificam futuras necessidades de clientes e antecipam mudanças ou problemas emergindo que podem levar a novas oportunidades (DESS; LUMPKIN, 2005). Um consolidado de elementos dessa dimensão a partir da literatura é apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Base conceitual sobre a dimensão Proatividade da OE

PROATIVIDADE	Categories	Elementos da proatividade
	Monitoramento do ambiente	Monitoramento contínuo do mercado; Identificação de futuras necessidades dos clientes; Antecipação de mudanças; Antecipação de problemas; Constante busca por novas oportunidades; Constante busca por negócios que podem ser adquiridos.
	Atitude de antecipação	Antecipam-se na introdução de produtos/serviços, técnicas administrativas, tecnologias operacionais; Empresa criativa e inovativa; Iniciam ações que a concorrência responde; Antecipam-se na introdução de novas idéias ou produtos; Antecipam-se na expansão de capacidades; Iniciam ataques competitivos; Produtos e serviços mais inovativos.
	Participação e resolução de problemas	Procedimentos de controle descentralizados e participativos; Planejamento orientado para a solução de problemas e busca de oportunidades; Eliminam operações em avançados estágios do ciclo de vida.
	Flexibilidade tecnológica	Disponibilidade e acessibilidade de pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver produtos/serviços; Múltiplas tecnologias; Habilidades tecnológicas.

Fonte: elaborado pelos autores, com base nos estudos de Miles e Snow (1978), Miller e Friesen (1978), Miller (1983), Covin e Slevin (1989), Venkatraman (1989), Chen e Hambrick (1995), Lumpkin e Dess (1996, 2001) e Dess e Lumpkin (2005).

Já a **autonomia** tem relação direta com a equipe, por vezes retratada em líderes com comportamento autônomo, times de trabalho autônomos, o que representa, num conceito mais amplo, a ação independente de atores chave da organização (LUMPKIN; DESS, 1996). Ela é um aspecto essencial de criação de valor empreendedor e central para a noção de estratégia empreendedora (LUMPKIN; COGLISER; SCHNEIDER, 2009). Lee e Peterson (2000) apontam que para a dimensão autonomia ser forte, empreendedores devem operar dentro de culturas que os promovam à ação independente e a busca de oportunidades.

Miller (1983) aponta que organizações mais empreendedoras possuem líderes mais autônomos. Contudo, a extensão pela qual a autonomia é exercida pode depender do nível de centralização ou delegação, e este pode ter relação com o tamanho da organização (LUMPKIN; DESS, 1996). O Quadro 4 apresenta um consolidado da literatura a respeito.

Quadro 4 – Base conceitual sobre a dimensão Autonomia da OE

AUTONOMIA	Categories	Elementos da autonomia
	Equipe	Líderes com comportamento autônomo; Times de trabalho autônomos; Coordenação de atividades autônomas; Medição e monitoramento de atividades autônomas.
	Centralização	Centralização da liderança; Delegação de autoridade; Propriedade da organização.
	Intraempreendedorismo	Pensamento empreendedor é encorajado nas pessoas; Iniciativas empreendedoras são encorajadas.
	Ação independente	Pensamento e ação independente; Pensamento criativo e estímulo a novas idéias; Cultura que promovam a ação independente e a busca de oportunidades.

Fonte: elaborado pelos autores, com base nos estudos de Miller (1983), Lumpkin e Dess (1996, 2001), Lee e Peterson (2000) e Dess e Lumpkin (2005).

Finalmente, a **agressividade competitiva**, tem relação com a propensão da organização a desenvolver ações competitivas (STAMBAUGH *et al.*, 2009), para, direta e intensamente, desafiar seus competidores e 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. Em sentido semelhante, Lumpkin e Dess (2001) a caracterizam como uma resposta a ameaças.

Para Venkatraman (1989), a agressividade competitiva é a postura adotada na alocação de recursos para ganhar posições no mercado de forma mais rápida que a concorrência, podendo ser baseada em inovação de produto, desenvolvimento de mercado e alto investimento para melhorar participação e posição competitiva. Essa dimensão também retrata o uso de métodos de competição não convencionais no lugar de métodos tradicionais ou confiáveis (LUMPKIN; DESS, 1996). O Quadro 5 consolida literatura a respeito.

Quadro 5 – Base conceitual sobre a dimensão Agressividade Competitiva da OE

AGRESSIVIDADE COMPETITIVA	Categories	Elementos da agressividade competitiva
	Reação à concorrência	Movimento em função das ações dos concorrentes; Resposta agressiva às ações dos concorrentes; Empresa muito agressiva e intensamente competitiva; Adoção de postura muito competitiva, desqualificando os competidores.
	Competição financeira	Busca posição no mercado à custa de fluxo de caixa ou rentabilidade; Corta preços para aumentar participação no mercado; Coloca preços abaixo da competição; Entra em mercados com preços muito baixos.
	Competição em negócios	Postura agressiva para combater tendências da indústria que podem ameaçar a sobrevivência ou posição competitiva; Copia práticas de negócios ou técnicas de competidores de sucesso; Uso de métodos de competição não convencionais.
	Marketing	Marketing oportuno de novos produtos ou tecnologias; Gastos agressivos em marketing, qualidade de produtos e serviços, ou capacidade de manufatura.

Fonte: elaborado pelos autores, com base nos estudos de Venkatraman (1989), Chen e Hambrick (1995), Lumpkin e Dess (1996, 2001), Dess e Lumpkin (2005) e Macmillan e Day (apud Lumpkin e Dess, 2001).

Os Quadros 1 a 5, recém apresentados, constituem a base conceitual adotada neste estudo para caracterizar a OE em organizações, elaborada a partir de estudos clássicos sobre a OE. A seguir, descreve-se o método de pesquisa.

3 Método de pesquisa

O presente estudo é considerado de caráter exploratório (SELLTIZ *et al.*, 1967), tendo buscado a compreensão de determinado fenômeno, no caso a OE indústrias de alimentos. Foram foco do estudo médias e grandes empresas situadas no Vale do Taquari, região central do Rio Grande do Sul, considerada um dos principais pólos de produção de alimentos do Estado. A região possui um leque diversificado de indústrias alimentícias, onde se destacam as empresas dos ramos de doces (balas e pirulitos), derivados de carne (aves e embutidos) e laticínios, setores que se encontram entre os principais na indústria alimentícia brasileira (ABIA, 2009). Esses fatores contribuíram para a escolha deste setor como alvo do estudo.

A partir de uma base de 19 indústrias de alimentos de médio e grande porte localizadas na região, algumas foram excluídas considerando que faziam parte do mesmo grupo, restando 14 indústrias a serem pesquisadas. Após contato com as empresas, 7 concordaram em participar do estudo. Os dados foram coletados de 2 formas: por meio de entrevistas semi-estruturadas com o principal dirigente, buscado verificar como as dimensões da OE se manifestam na empresa, e por meio de aplicação de questionário junto a gestores de diferentes níveis hierárquicos, buscando identificar a frequência com que elementos da OE ocorrem nas empresas.

As entrevistas com os dirigentes foram gravadas e depois transcritas, tendo duração que variaram entre 40 e 90 minutos. Dois dirigentes não tiveram disponibilidade para fazer a entrevista presencial, mas se dispuseram a responder ao roteiro de entrevista de forma escrita, tendo retornado suas respostas por e-mail. Essa coleta de dados ocorreu entre os meses de

setembro e outubro de 2009, tendo como roteiro os elementos das cinco dimensões da OE: inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva (conforme apresentado nos Quadros 1 a 5 da seção 2). A coleta de dados com os gestores foi realizada numa segunda etapa, por meio de questionário web, contendo os mesmos elementos da entrevista com os dirigentes, com a maior parte das questões com escalas de 1 a 5 (muito raramente a muito frequentemente, respectivamente), no intuito de representar a frequência com que os elementos da OE são identificados nas organizações. O número de gestores que participou da resposta aos questionários variou nas empresas entre 3 e 24, tendo em vista a realidade de cada delas, bem como a disponibilidade dos gestores contatados.

A análise dos dados qualitativos foi feita a partir da leitura das transcrições e escuta dos áudios, visando sua revisão. As duas entrevistas respondidas por e-mail foram lidas de forma bastante atenta visando identificar eventual necessidade de informação complementar, fato que não foi necessário. Os dados foram analisados fazendo uso de técnicas de análise de conteúdo, buscando compreender os dados obtidos e categorizá-los de acordo a base conceitual, procurando identificar práticas que evidenciem os elementos das dimensões da OE. Seguiu-se a orientação de Tesch (*apud* GODOY, 2006), que sugere que a análise deve incluir uma atividade reflexiva que resulta num conjunto de notas que guiam o processo, ajudando o pesquisador a se mover dos dados empíricos para o nível conceitual, visando formar categorias, estabelecer fronteiras, encontrar evidências. Já os dados quantitativos foram analisados utilizando-se de estatística descritiva, usando média e desvio-padrão, sempre cruzando os dados coletados com a variável ‘empresa’, de modo a considerar os respondentes por empresa a fim de caracterizar a resposta obtida em cada das 7 organizações.

Cabe considerar que uma revisão dos elementos e das categorias que nortearam a realização do estudo foi feita pelos pesquisadores (KRIPPENDORFF, 1980), por meio de leitura e releitura, em momentos distintos, com intervalo de tempo, permitindo sua confirmação. A seguir é apresentada a análise de dados e resultados.

4 Orientação Empreendedora em médias e grandes indústrias de alimentos

Esta seção apresenta um panorama sobre as dimensões da OE nas 7 empresas estudadas, recorrendo a trechos de entrevistas realizadas com os dirigentes e dados coletados junto aos gestores. Cabe considerar que 5 empresas são de médio porte e 2 de grande porte (segundo o número de funcionários), representando os segmentos de laticínios, doces, ervamate, aditivos e condimentos alimentares e bebidas. Seis empresas exportam, duas têm sua maior atuação no mercado externo, todas atuam nacionalmente e apenas uma tem seu principal mercado no RS.

4.1 Inovatividade nas organizações

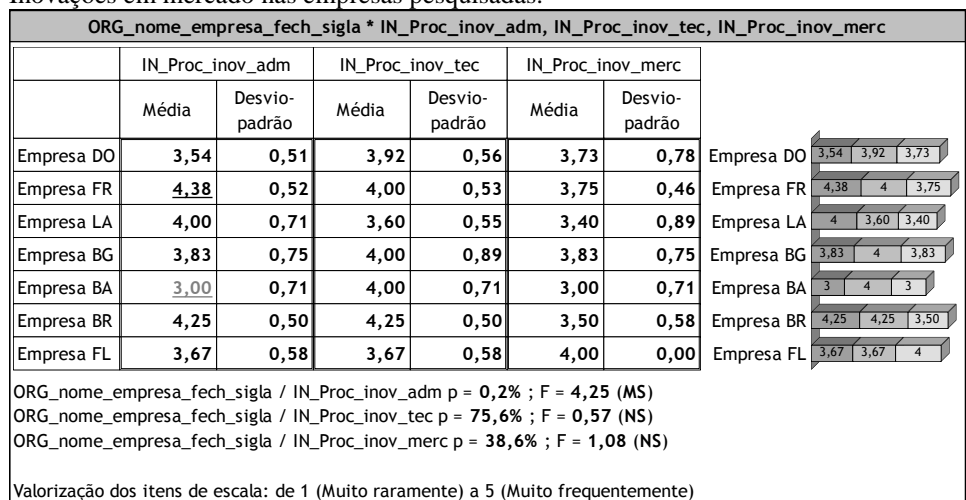
Para caracterizar a inovatividade nas organizações foram consideradas os aspectos Produtos e serviços, Processos, Recursos financeiros, Pessoas, Criatividade e Diferenciação, conforme categorias apresentadas no Quadro 1.

As inovações em **produtos e serviços** acontecem de forma bastante variada entre as empresas pesquisadas. Identificou-se que 2 das 7 empresas, ambas do mesmo setor, inovam constantemente, com a introdução de novos produtos no mercado todos os meses, como relata um dos dirigentes: “é uma característica do nosso setor estar sempre apresentando novidade”. Outras 3 empresas costumam lançar ou modificar produtos de acordo com a necessidade do mercado, indicando que “no mínimo 3 a 4 produtos por ano é uma tendência de lançamento”. No intuito de quantificar essas inovações, os relatos dos dirigentes ilustram os extremos: uma empresa que lança um produto a cada 2 e outra que chega a cerca de 40 novos produtos por ano. Dados coletados junto aos gestores confirmam que há inovações em produtos e serviços, contudo é apontada uma frequência de lançamento de novos produtos menor que a

identificada nas falas dos dirigentes. Uma fala mais pontual chama atenção: “temos no nosso planejamento estratégico uma meta de lançar 10 produtos por ano”, afirma um dirigente. Contudo, as respostas dos gestores não corroboram essa informação. Essa diferença de informação e de percepção sobre a inovatividade em produtos retrata falta de informação ou mesmo falta de uma estratégia bem definida no que se refere à inovação.

Outro aspecto levantado foi a inovação em **processos**, identificada como uma prática comum em 6 empresas. “Isso é o que mais ocorre. Quando entramos no Programa Gaúcho da Qualidade passamos a trabalhar muito as ferramentas do programa gaúcho junto com nossos planejamentos”, afirma um dirigente entrevistado. Apenas uma empresa não inova constantemente em processos, em razão de não estar evoluindo na mesma velocidade em que está crescendo: “nos processos administrativos não temos perfil inovador”, relata o entrevistado. Segundo os gestores, a frequência com que elementos de inovatividade que retratam a categoria Processos – inovação em processos administrativos, inovações tecnológicas e inovações em mercado – ocorrem na organização (escala de 1 a 5, representando muito raramente a muito frequentemente) varia com médias entre 3,00 e 4,38 (Figura 1), sem destaque entre eles.

Figura 1 – Frequência em que ocorrem Inovações em processos administrativos, Inovações tecnológicas e Inovações em mercado nas empresas pesquisadas.



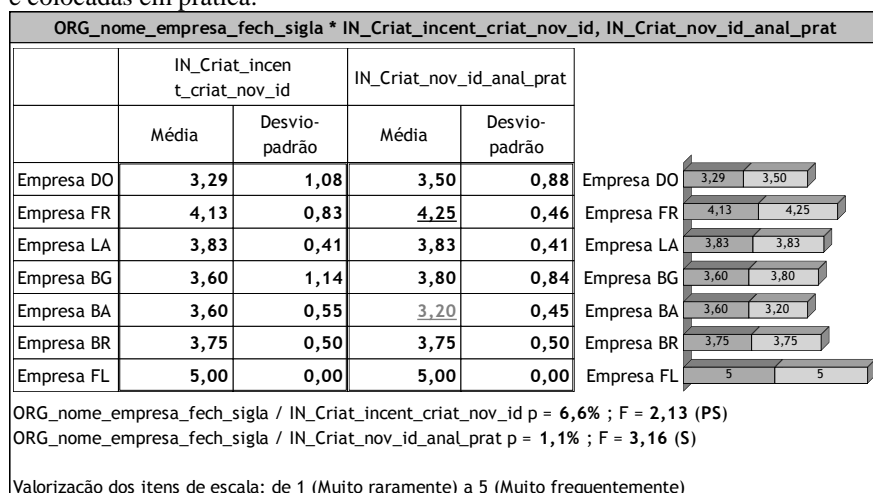
Fonte: dados da pesquisa

Na Figura 1 é identificado pequeno contraste na inovação em processos, onde a empresa com maior média é do setor de bebidas, mercado complexo para desenvolver inovações em produtos devido aos grandes concorrentes multinacionais.

Com relação a **recursos financeiros**, identificou-se que as empresas investem em P&D, contudo esses investimentos chegam ao máximo de 2% do faturamento e na maior parte das 7 empresas não chegam a 1%. Duas empresas possuem um setor de P&D, com 2 a 5 colaboradores, e outras duas adquirem tecnologia dos fornecedores para desenvolvimento de atividades de inovação: “o fornecedor já vem com as novidades do mundo inteiro e eu não preciso mais ter uma equipe aqui dentro”, ilustra um dirigente.

A **criatividade**, importante no contexto de inovação, é estimulada pelas empresas. A partir de dados coletados junto aos gestores foi possível identificar com que frequência elementos da criatividade ocorrem nas organizações, quais sejam: incentivo à criatividade e inovação e novas ideias propostas são analisadas e colocadas em prática. A Figura 2 demonstra que as frequências variam de 3,29 a 5,0, denotando que uma empresa os dois elementos foram identificados com frequência máxima.

Figura 2 – Frequência em que ocorre Incentivo à criatividade e inovação e Novas idéias propostas são analisadas e colocadas em prática.



Fonte: dados da pesquisa

Embora a criatividade seja estimulada, segundo os dirigentes, faltam práticas sistematizadas a esse respeito na maioria das empresas. Em algumas há reuniões nas quais os colaboradores são chamados para proporem melhorias. Em alguns casos foram identificados programas de incentivos: “Temos um programa onde as sugestões são analisadas por um Comitê e as melhores são premiadas”, exemplifica um dirigente entrevistado.

No que se refere à **diferenciação**, segundo relatos dos dirigentes as empresas buscam diferenciar-se na gestão, em estratégias comerciais, em marca, em aspectos que permitam melhor explorar os mercados e atender os clientes. “Tendo capital hoje, a coisa mais difícil é o mercado, porque equipamento tu compra”. Segundo os gestores, é possível identificar alguma iniciativa inovativa de difícil imitação pela concorrência, mas não com muita frequência, o que ocorre em médias que variam de 2,33 (desvio-padrão 1,03) a 3,75 (desvio-padrão 0,96). Contudo, as opiniões a respeito não parecem ser muito homogêneas.

O Quadro 6 procura ilustrar como a inovatividade foi percebida nas organizações pesquisadas, com base nas entrevistas com os dirigentes.

Quadro 6 – Inovatividade nas organizações pesquisadas: uma classificação ilustrativa

Categorias da inovatividade	Classificação ilustrativa sobre a inovatividade nas organizações pesquisadas	Freq.
Produtos e Serviços	Inovam constantemente	2
	Inovam conforme a necessidade do mercado	3
	Inovam com pouca frequência	2
Processos	Inovam constantemente em processos	6
	Inovam com pouca frequência em processos	1
Recursos financeiros	Possuem setor de P&D [na unidade ou na matriz]	2
	P&D é realizada por fornecedores	2
	Assegura investimentos em P&D, mesmo em épocas de dificuldades econômicas	6
Pessoas	Colaboradores envolvidos com atividades de inovação	4
	Colaboradores dedicados exclusivamente a atividades de inovação	3
Criatividade	Procedimento formalizado para que os colaboradores proponham melhorias	5
	Incentivo à criatividade e proposição de melhorias faz parte da cultura da empresa	2
Diferenciação	Busca diferenciação em processos	7
	Busca diferenciação pela inovação em produtos	3

Fonte: elaborado pelos autores

A análise sobre a dimensão inovatividade da OE permitiu verificar que todos os elementos da base conceitual (Quadro 1, seção 2) manifestam-se nas indústrias alimentícias que participaram da pesquisa, entretanto de forma mais intensa em algumas empresas do que em outras. Essa diferença parece ter alguma relação com a maior ou menor disponibilidade de recursos para investimentos em inovação e também com características específicas de cada segmento, tendo em vista, por exemplo, o fato de alguns segmentos terem forte apoio do fornecedor no desenvolvimento de inovações.

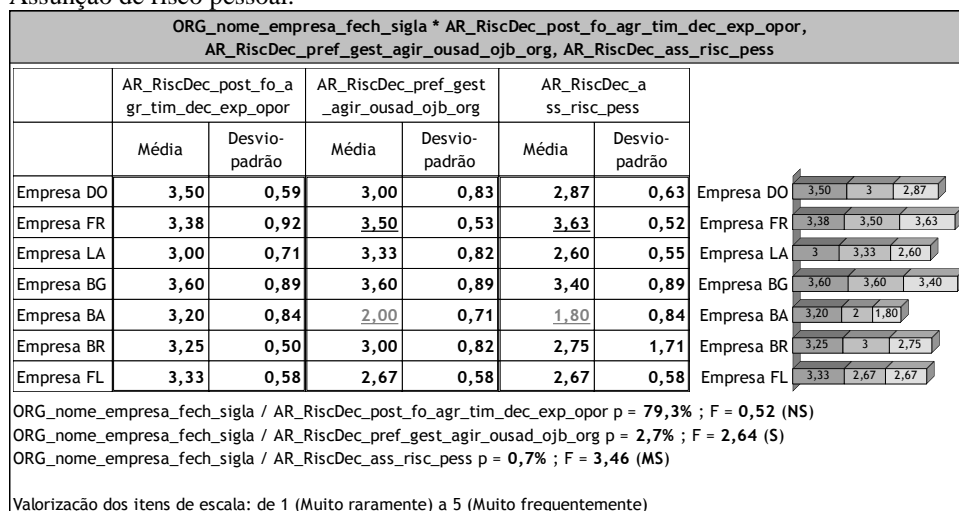
4.2 Assunção de riscos nas organizações

Para caracterizar a assunção de riscos nas organizações foram verificados aspectos sobre Risco geral, Risco na decisão, Risco financeiro e Risco em negócios, conforme categorias dessa dimensão da OE apresentadas no Quadro 2 (seção 2).

No que se refere ao **risco geral**, verificou-se que a grande parte das empresas assume riscos, mas em geral riscos moderados e calculados. Destacam-se algumas situações mais específicas a exemplo de uma empresa com projeto de crescimento bastante ousado, fato ilustrado nesta fala: “De 2007 a gente pulou de 1 para 5 unidades; 2008 pulamos de 5 para 20 unidades produtivas”. Também há empresas mais conservadoras, que praticamente não assumem riscos, exceto em algumas situações pontuais: “A nossa empresa é muito conservadora”, afirma um dos dirigentes representando o grupo dos mais conservadores. Segundo dados coletados com os gestores, uma caracterização das empresas com relação ao risco geral é retratada em médias que variam de 2,00 (desvio-padrão 0,71) a 3,00 (desvio-padrão zero), à exceção de uma empresa que teve média 3,8 (desvio-padrão 1,10), mas esta com menor consenso entre os respondentes. Em geral, gestores corroboram a percepção de risco moderado retratada pelos dirigentes.

Com relação ao **risco na decisão** percebe-se médias um pouco mais elevadas, que podem ser ilustradas com projetos mais ousados: “Pretendemos ser a maior empresa no Brasil no nosso ramo, já estamos em terceiro”, ilustra um dirigente. Outro deixa claro que embora gostem de projetos inovadores, eles são muito bem avaliados para que não ofereçam riscos. Dados coletados junto aos gestores permitem ilustrar a frequência com que elementos do risco na decisão são identificados, quais sejam: postura forte e agressiva nas decisões visando a exploração de oportunidades potenciais; preferência por agir com ousadia para atingir os objetivos organizacionais; assunção de risco pessoal. A Figura 3 ilustra esses dados.

Figura 3 – Frequência em que se manifestam os elementos Postura forte e agressiva nas decisões visando a exploração de oportunidades potenciais, Preferência agir com ousadia para atingir os objetivos organizacionais e Assunção de risco pessoal.



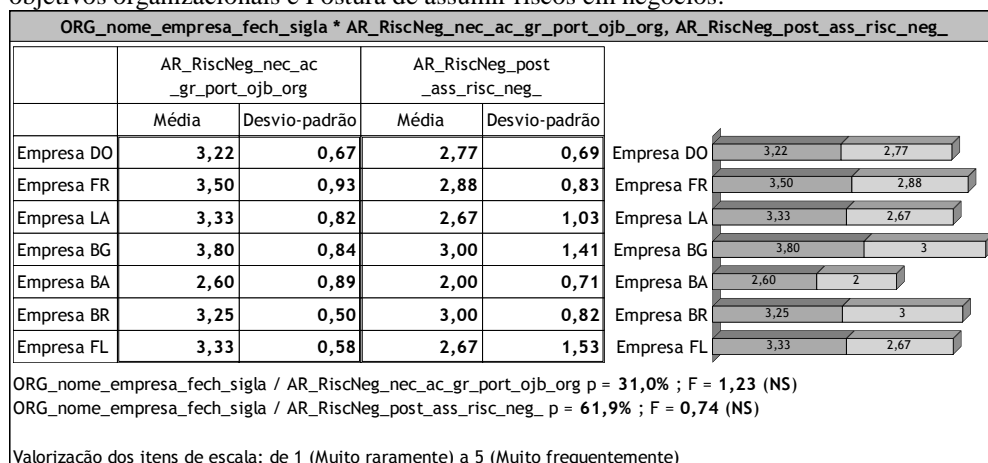
Fonte: dados da pesquisa

Na Figura 3 pode-se verificar uma maior diferença entre as empresas no que se refere ao risco pessoal assumido pelos executivos, com médias que variam de 1,80 a 3,63. A empresa com média mais elevada atua em mercado de grandes concorrentes multinacionais, onde é necessário ser ousado em ações comerciais para competir. Já a empresa que se destaca com a menor média em risco pessoal, encontra-se num mercado mais tradicional, de competição com empresas locais, fatos que talvez expliquem um pouco dessa diferença.

O **risco financeiro** também é identificado como moderado. Algumas empresas costumam buscar apoio em bancos e governos. Segundo a visão dos gestores, identifica-se certo contraste entre as empresas, com médias distribuídas entre 1,6 (desvio-padrão 0,55) e 3,2 (desvio-padrão 0,84), destacando-se com a menor média a mesma empresa que já obteve a menor média no risco na decisão.

Também há o **risco em negócios**. Ficou claro que as empresas estão a todo o momento buscando diferenciais – em P&D, em processos internos, em melhoria contínua, entre outros – todavia algumas empresas não conseguem realizar ações de grande porte, devido à estrutura e a características de mercado: “se eu quiser dar um pulo muito grande eu vou bater de frente com gente com um poderio absurdo. Então eu preciso ganhar corpo primeiro, para poder de repente fazer ações mais ousadas”, lembra um dirigente. Nesta fala fica clara a presença de grandes concorrentes que dominam o segmento, o que também pode limitar e mesmo redirecionar algumas ações. Dados coletados com os gestores permitem ilustrar a frequência em que se manifestam os elementos da categoria Risco em negócios – necessidade de ações de grande porte para atingir os objetivos organizacionais e postura de assumir riscos em negócios – conforma ilustrado na Figura 4), também com médias muito similares aos demais elementos de risco já abordados.

Figura 4 – Frequência em que se manifestam os elementos Necessidade de ações de grande porte para atingir os objetivos organizacionais e Postura de assumir riscos em negócios.



Fonte: dados da pesquisa

O Quadro 7, a seguir, ilustra como a assunção de riscos foi percebida nas 7 empresas pesquisadas, com base nas entrevistas com os dirigentes.

Quadro 7 – Assunção de riscos nas organizações pesquisadas: uma classificação ilustrativa

Categorias da assunção de riscos	Classificação ilustrativa sobre a assunção de riscos nas organizações pesquisadas	Freq.
Risco Geral	Assumiu recentemente projetos de alto risco	3
	Assume riscos calculados	4
	Em geral assume pouco risco	2
Risco na Decisão	Assunção de risco pessoal pelos executivos	4
	Adota visão forte e agressiva nas decisões	4
	Adota visão conservadora nas decisões	5
	Ações ousadas para atingir objetivos organizacionais	3
Risco Financeiro	Assume/assumiu recentemente altos riscos financeiros	2
	Assume riscos financeiros bastante calculados	1
	Praticamente não assume riscos financeiros	5
Risco em Negócio	Ambiente de atuação necessidade de ações ousadas	7
	Realiza/realizou recentemente ações de grande porte	3
	Busca diferenciais devido ao mercado competitivo	7

Fonte: elaborado pelos autores

A análise sobre a dimensão assunção de riscos, orientada pela base conceitual da OE (Quadro 2, seção 2), permite constatar que os elementos da assunção de riscos manifestam-se nas indústrias de alimentos pesquisadas, havendo pequeno contraste entre empresas mais ousadas e outras mais conservadoras, principalmente no risco financeiro e na tomada de decisão. Essas diferenças parecem ocorrer especialmente em função do perfil dos decisores, onde os mais ousados assumem mais riscos. Também vale ressaltar que algumas empresas, apesar de não serem consideradas ousadas quanto à assunção de riscos, têm desenvolvido ações pontuais consideradas pelos dirigentes como de bastante risco.

4.3 Proatividade nas organizações

Para caracterizar a proatividade nas 7 empresas foram verificados aspectos sobre Monitoramento do ambiente, Atitude de antecipação, Participação e resolução de problemas e Flexibilidade tecnológica, conforme categorias apresentadas no Quadro 3 (seção 2).

Identificou-se que diversas ações são realizadas no intuito de **monitorar o ambiente**, mas de modo especial esse monitoramento ocorre por meio de promotores, representantes, participação em feiras no Brasil e fora do país e de pesquisas de mercado. Um dirigente relata uma prática: “todo mercado novo que abrisse, em qualquer país, nós estávamos lá, sempre na lista de exportadores”. Também é buscado o apoio de fornecedores de insumos nesse monitoramento. Dados coletados com os gestores permitem identificar a frequência com que elementos do monitoramento do ambiente ocorrem nas organizações - monitoramento do mercado, identificação de futuras necessidades de clientes, identificação de novas oportunidades, antecipação de mudanças e problemas. Percebe-se grande similaridade entre as empresas, com destaque para a presença do monitoramento de mercado com média sensivelmente superior aos demais elementos, conforme Figura 5.

Figura 5 – Frequência em que se manifestam os elementos Monitoramento do mercado, Identificação de futuras necessidades de clientes, Identificação de novas oportunidades, Antecipação de mudanças e problemas.

ORG_nome_empresa_fech_sigla * PR_MonAmb_monit_merc, PR_MonAmb_ident_fut_nec_cl, PR_MonAmb_indent_nov_oport, PR_MonAmb_antec_mud_prob									
	PR_MonAmb_monit_merc		PR_MonAmb_ident_fut_nec_cl		PR_MonAmb_indent_nov_oport		PR_MonAmb_antec_mud_prob		
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	
Empresa DO	4,17	0,64	3,79	0,66	3,96	0,46	3,79	0,41	Empresa DO
Empresa FR	4,25	0,46	4,00	0,53	3,75	0,46	3,88	0,35	Empresa FR
Empresa LA	4,17	1,17	3,50	0,84	3,67	0,52	3,33	0,82	Empresa LA
Empresa BG	4,25	0,50	3,75	0,50	4,00	0,00	3,75	0,96	Empresa BG
Empresa BA	4,40	0,55	4,00	0,00	3,80	0,45	4,00	0,00	Empresa BA
Empresa BR	3,67	0,58	4,67	0,58	4,00	1,00	3,33	0,58	Empresa BR
Empresa FL	4,33	0,58	3,67	0,58	4,00	0,00	4,00	0,00	Empresa FL

ORG_nome_empresa_fech_sigla / PR_MonAmb_monit_merc p = 85,9% ; F = 0,43 (NS)
 ORG_nome_empresa_fech_sigla / PR_MonAmb_ident_fut_nec_cl p = 22,7% ; F = 1,42 (NS)
 ORG_nome_empresa_fech_sigla / PR_MonAmb_indent_nov_oport p = 78,6% ; F = 0,53 (NS)
 ORG_nome_empresa_fech_sigla / PR_MonAmb_antec_mud_prob p = 20,7% ; F = 1,47 (NS)

Valorização dos itens de escala: de 1 (Muito raramente) a 5 (Muito frequentemente)

Fonte: dados da pesquisa

Com relação à **atitude de antecipação**, levando em conta o que foi evidenciado pelos dirigentes entrevistados, constatou-se que apenas uma das empresas considera-se seguidora de seus concorrentes, lançando apenas o que o mercado aprova. Nas demais empresas há relatos de casos de pioneirismo, tanto na introdução de novos produtos, quanto em novas tecnologias e serviços. Junto aos gestores foi possível identificar a frequência com que elementos da atitude de antecipação ocorrem nas organizações – antecipação na introdução de novos produtos e serviços; antecipação na introdução de novas tecnologias operacionais e técnicas administrativas; iniciam ações que a concorrência responde; empresa criativa e inovativa; produtos e serviços mais inovativos. Tais dados são apresentados na Figura 6.

Figura 6 – Frequência em que se manifestam os elementos Antecipação na introdução de novos produtos e serviços, Antecipação na introdução de novas tecnologias operacionais e técnicas administrativas, Iniciam ações que a concorrência responde, Empresa criativa e inovativa, Produtos e serviços mais inovativos.

ORG_nome_empresa_fech_sigla * PR_AtAnt_int_nov_prod_ser_id_, PR_AtAnt_int_nov_tecnol_op_tec_adm_, PR_AtAnt_inic_ac_conc_resp_, PR_AtAnt_empr_criat_inovat, PR_AtAnt_prod_serv_mais_inovat											
	PR_AtAnt_int_nov_prod_ser_id_		PR_AtAnt_int_nov_tecnol_op_tec_adm_		PR_AtAnt_inic_ac_conc_resp_		PR_AtAnt_empr_criat_inovat		PR_AtAnt_prod_serv_mais_inovat		
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão	
Empresa DO	3,33	0,70	3,25	0,68	3,54	0,59	3,79	0,72	3,38	0,58	
Empresa FR	2,78	1,20	3,44	0,88	2,89	1,05	3,44	0,88	2,63	0,92	
Empresa LA	3,33	0,52	3,00	0,00	3,33	0,52	3,50	0,55	3,17	0,41	
Empresa BG	3,00	0,82	3,75	0,96	2,50	0,58	3,50	1,29	3,00	0,00	
Empresa BA	3,20	0,84	3,40	0,89	2,80	1,30	3,40	0,55	3,40	0,55	
Empresa BR	4,00	1,00	3,00	0,00	4,00	0,00	4,33	0,58	3,67	0,58	
Empresa FL	4,67	0,58	4,00	1,00	4,33	0,58	4,67	0,58	4,00	1,00	

ORG_nome_empresa_fech_sigla / PR_AtAnt_int_nov_prod_ser_id_ p = 3,7% ; F = 2,46 (S)
 ORG_nome_empresa_fech_sigla / PR_AtAnt_int_nov_tecnol_op_tec_adm_ p = 40,2% ; F = 1,06 (NS)
 ORG_nome_empresa_fech_sigla / PR_AtAnt_inic_ac_conc_resp_ p = 0,8% ; F = 3,34 (MS)
 ORG_nome_empresa_fech_sigla / PR_AtAnt_empr_criat_inovat p = 16,3% ; F = 1,62 (NS)
 ORG_nome_empresa_fech_sigla / PR_AtAnt_prod_serv_mais_inovat p = 3,1% ; F = 2,57 (S)

Valorização dos itens de escala: de 1 (Muito raramente) a 5 (Muito frequentemente)

Fonte: dados da pesquisa

Alguns dados da Figura 6 podem ser destacados. A Empresa FR teve a menor média nos elementos Antecipação na introdução de novos produtos e serviços e Produtos e serviços mais inovativos, em contraste da Empresa FL, com maior média nos mesmos elementos. Essa diferença pode ser explicada pelas características dos setores, sendo o de uma bastante dinâmico no que se refere à inovação e o de outra altamente competitivo, com grande dificuldades de desenvolver inovações em produtos. Também pode ser destacada a Empresa BG com a menor média no elemento ‘iniciam ações que a concorrência responde’, posto sua característica mais de seguidora de ações do mercado. Trecho da fala de dirigentes ilustra a reação de um competidor às ações de sua empresa: “Uma multinacional do setor tinha uma pastilha que estava no mercado há 70 anos, nosso primeiro movimento foi: vamos lançar uma pastilha para competir com ela. Lançamos. Num segundo momento ampliamos os sabores, aí a concorrente se viu obrigada a ampliar os sabores dela”.

A **participação e resolução de problemas** também é evidenciada. “Tanto a nossa gestão, quanto a nossa tomada de decisão são bastante participativas”, ilustra um dirigente. Outro exemplifica uma prática para resolução de problemas: “existem aqui alguns projetos que estão tipo ‘ver e agir’, tu enxerga o problema e tu tem que agir logo para resolver”. Também há o hábito de eliminar operações em avançado estágio de ciclo de vida. No caso de operações que não têm mais utilidade ou não agregam valor aos produtos, sua eliminação vai desde uma simples ação como até a inativação de uma unidade industrial. Dados coletados junto aos gestores permitem identificar que a frequência da presença dos elementos da proatividade sobre participação e resolução de problemas (Controle descentralizado e participativo, Planejamento orientado para solução de problemas e busca de oportunidades, Eliminam operações em avançados estágios do ciclo de vida) varia numa média de 3,25 (desvio-padrão 0,50) a 4,29 (desvio-padrão 0,84), à exceção de uma empresa com média inferior, de 2,80 (desvio-padrão 0,84). Em geral as médias entre elementos e entre as empresas apresentam variações mínimas, sem aspectos que mereçam destaque.

No que se refere à **flexibilidade tecnológica**, identificou-se que 5 empresas possuem recursos para o desenvolvimento de novos produtos e serviços dentro da própria empresa, por meio do setor de P&D. Todavia, há casos onde são feitas parcerias com entidades e com fornecedores, a exemplo do relatado nessa fala: “os fornecedores de equipamentos, além de me vender uma máquina, eles indicam pessoas para vir aqui dar assessoria”. Em geral, há disponibilidade e acesso a pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolvimento de novos produtos/serviços, ilustrado, segundo a resposta dos gestores, em uma frequência que varia de 3,67 (desvio-padrão 0,58) a 4,33 (desvio-padrão 0,58).

O Quadro 8 ilustra como a proatividade foi percebida nessas organizações, com base nas entrevistas com os dirigentes das 7 empresas.

Quadro 8 – Proatividade nas organizações pesquisadas: uma classificação ilustrativa

Categorias da proatividade	Classificação ilustrativa sobre a proatividade nas organizações pesquisadas	Freq.
Monitoramento do Ambiente	Monitoramento contínuo c/ pesquisa de mercado	1
	Monitoramento contínuo do mercado através de representantes, feiras, fornecedores e outros	7
	Busca antecipar-se a mudanças e problemas	6
	Constante busca por negócios a serem adquiridos	2
Atitude de Antecipação	Frequentemente é a primeira a introduzir novos produtos/serviços e/ou técnicas administrativas	3
	Seguidora em lançamento de produtos	1
	Iniciam ações às quais a concorrência responde	4
	Criativa e Inovativa	5
Participação e	Tem produtos mais inovativos que a concorrência	6
	Gestão descentralizada e participativa	4

Resolução de Problemas	Eliminar operações em estágio avançado do ciclo de vida	7
Flexibilidade Tecnológica	Recursos próprios p/ desenvolver novos produtos	3
	Parcerias p/ o desenvolvimento de novos produtos	4
	Mão-de-obra com habilidades tecnológicas	5

Fonte: elaborado pelos autores

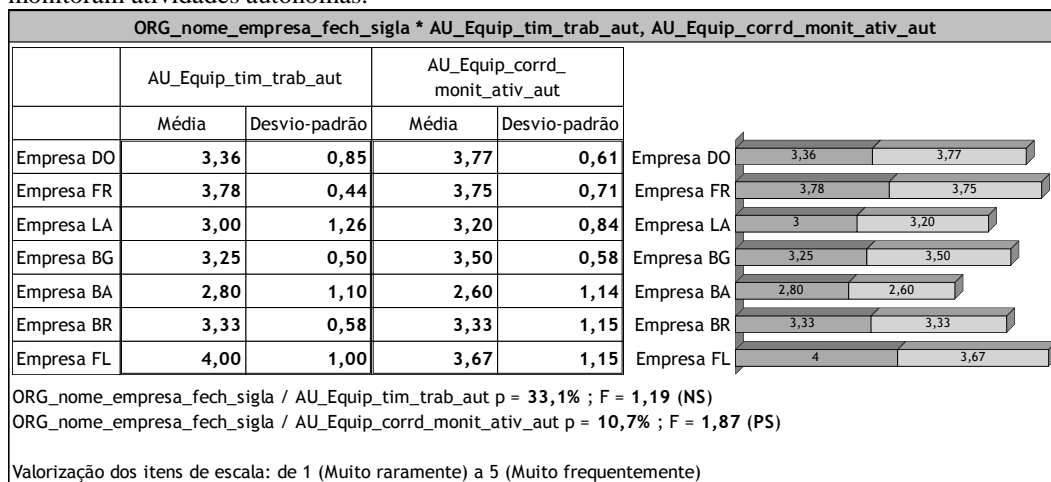
A análise sobre a dimensão proatividade, guiada pela base conceitual da OE (Quadro 3, seção 2), permitiu constatar que todos os elementos da proatividade manifestam-se nas indústrias de alimentos pesquisadas. Contudo, fica claro que as maiores e com gestão mais profissionalizada apresentam mais elementos de proatividade. Há, também, percepção similar entre dirigentes e gestores com relação à proatividade da organização.

4.4 Autonomia nas organizações

Para caracterizar a autonomia nas organizações considerou-se Equipe, Centralização, Intraempreendedorismo e Ação independente, conforme categorias já anteriormente apresentadas no Quadro 4.

No que se refere à **equipe**, o relato dos dirigentes entrevistados permite identificar que as empresas possuem líderes autônomos, entretanto em algumas organizações essa autonomia é limitada, como ilustrado nessa fala: “tem a diretoria e cada unidade tem os seus gerentes com autonomia dentro da política implantada”. Já com relação aos times de trabalho autônomos, constatou-se que essa prática existe em diversas das empresas, muito embora apenas em algumas ela seja mais sistematizada, com procedimentos de controle bem definidos. Na Figura 7, elaborada segundo a percepção dos gestores, observa-se que há sensível diferença entre as empresas, com médias que variam de 2,6 a 4,0, mas também sem muito consenso entre os respondentes, fato evidente no alto desvio padrão.

Figura 7 – Frequência em que se manifestam os elementos Times de trabalhos autônomos e Coordenam e monitoram atividades autônomas.

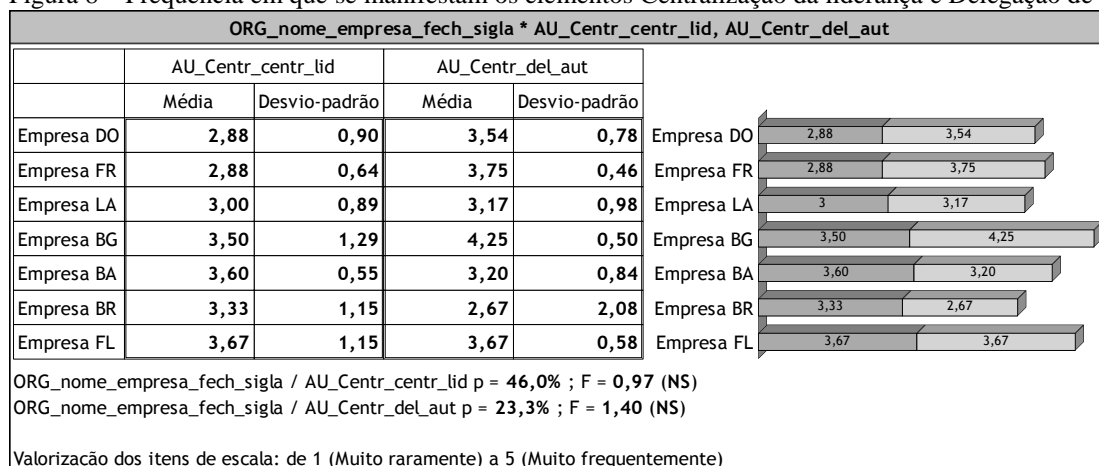


Fonte: dados da pesquisa

Ficou claro que em todas as empresas há delegação de responsabilidades, embora em algumas também haja um pouco de **centralização**. Dados coletados junto aos gestores retratam o grau de centralização da liderança e delegação de autoridade, o que pode ser ilustrado na Figura 8, que demonstra haver certa centralização, mas também há delegação de autoridade, sem muita variação entre as empresas. As duas empresas que possuem menor média na centralização da liderança são de gestão familiar, com fundadores na direção, mas já bastante profissionalizadas, o que talvez possa explicar um pouco o resultado. Já a empresa

que se destaca com a maior média na delegação de autoridade é também a de maior porte entre as 7 pesquisadas.

Figura 8 – Frequência em que se manifestam os elementos Centralização da liderança e Delegação de autoridade.



Fonte: dados da pesquisa

No que diz respeito ao **intraempreendedorismo**, a maioria dos dirigentes entrevistados afirma que há incentivo para que os funcionários tenham postura empreendedora, contudo nem sempre as ações são sistematizadas e por vezes não alcançam o resultado esperado, como ilustrado nesse relato: “Eu adoraria que quando o pessoal do setor de compras fosse comprar uma matéria-prima, ele brigasse pelos centavos como quando ele vai comprar um carro”. Quanto à promoção do intra-empreendedorismo, normalmente é feita através de cursos, gestão participativa, metas de treinamentos, promoções de cargos, prêmios, etc. Respostas dos gestores retratam o grau em que o pensamento empreendedor é incentivado e iniciativas empreendedoras são encorajadas, com médias que variam de 3,20 (desvio-padrão 0,84) a 4,0 (desvio-padrão 0,71), salvo uma empresa com média um pouco inferior, de 2,67 (desvio-padrão 0,58).

De forma similar, a **ação independente** também é estimulada, contudo faltam práticas a esse respeito. Alguns exemplos são identificados, como nesse relato: “nós estamos sempre com a porta aberta, para que o funcionário possa vir aqui para discutirmos, debatermos e tomarmos uma decisão sobre alguma situação”. Já segundo os gestores, a existência de uma cultura que promova ação independente não é consenso, pois em 3 das 7 empresas a maior parte dos respondentes afirma que não há uma cultura com esse intuito. Isso é de certa forma corroborado com dados sobre o incentivo à ação autônoma, para a qual as médias de frequência variam de 2,67 (desvio-padrão 1,03) a 3,67 (desvio-padrão 1,03).

O Quadro 9 ilustra como a autonomia foi percebida nas organizações, tendo por base as entrevistas dos dirigentes.

Quadro 9 – Autonomia nas organizações pesquisadas: uma classificação ilustrativa

Categorias da autonomia	Classificação ilustrativa sobre a autonomia nas organizações pesquisadas	Freq.
Equipe	Líderes com comportamento autônomo	7
	Equipes de trabalho autônomas	3
Centralização	Empresa familiar	5
	Empresa cooperativa	1
	Empresa profissionalizada	1
	Delegação de autoridade	7
	Controle descentralizado (participativo)	4

	Controle centralizado	1
	Controle misto (centralizado e participativo)	2
Intra-empresarial	Pensamento empreendedor é incentivado	5
	Proposição de ideias é incentivada formalmente	2
	É cultural incentivar funcionários a empreender	2
Ação independente	Cultura que promova a ação independente	2

Fonte: elaborado pelos autores

A análise sobre a dimensão autonomia, guiada pela base conceitual da OE (Quadro 4, seção 2), permitiu constatar que todos os elementos da autonomia manifestam-se nas indústrias de alimentos pesquisadas. Percebeu-se, segundo os dirigentes, que as empresas buscam dar autonomia a seus funcionários, mas em geral poucas ações têm sido desenvolvidas visando esse comportamento. Já a opinião dos gestores parece apresentar alguma diferença, indicando uma autonomia (e incentivo a ela) em menor grau. Por se tratar de algo mais ligado ao comportamento dos indivíduos, a comunicação interna pode homogeneizar esse nível de entendimento e ações internas direcionadas poderiam estimular o desenvolvimento da autonomia.

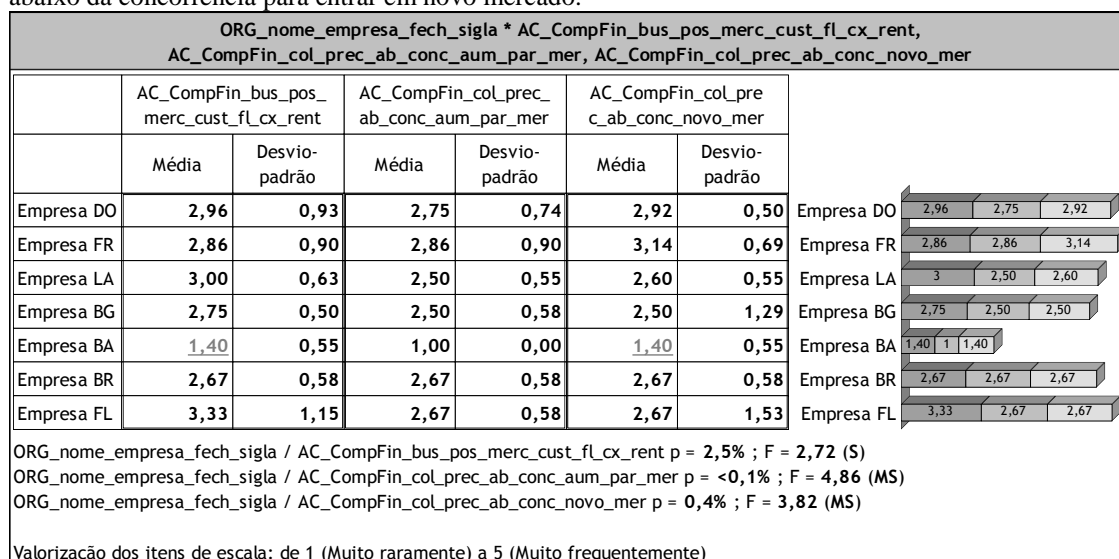
4.5 Agressividade competitiva nas organizações

Para caracterizar a agressividade competitiva nas organizações considerou-se Reação à concorrência, Competição financeira, Competição em negócios e Marketing.

A **reação à concorrência** é comum nas empresas pesquisadas. “Sempre a gente está de olho na concorrência, vendo o que eles estão fazendo para tentarmos fazermos melhor ou no mínimo igual”, afirma um dirigente. Outro exemplifica: “de repente nós vimos 24 marcas de leite longa-vida surgir no mercado [...] quando isso aconteceu nós precisamos de um diferencial”. Em geral, as empresas buscam atuar de forma competitiva por meio de inovação, parcerias, aquisição de unidades, entre outras ações. Um caso se destaca por competir com grandes multinacionais: “As duas multinacionais do nosso setor são extremamente agressivas, difícil ter no mercado um setor tão agressivo quanto o nosso de bebidas, [...] mas nós buscamos brechas para poder continuar, e temos nos saído bem nisso”, afirma o dirigente entrevistado. Junto aos gestores foi possível identificar a frequência com que elementos da reação à concorrência que ocorrem nas organizações – costuma se mover em função das ações da concorrência, responde agressivamente às ações da concorrência, adota postura muito competitiva. Em geral as respostas são muito similares, com médias sensivelmente mais elevadas no elemento ‘adota postura muito competitiva’ e sensivelmente inferiores no elemento ‘responde agressivamente às ações da concorrência’ Em geral, as médias nos 3 elementos da reação à concorrência variam de 2,60 (desvio-padrão 1,14) a 4,33 (desvio-padrão 0,58).

Com relação à **competição financeira**, identificou-se que poucas organizações adotam a postura de comprometer sua margem para alcançar posição de destaque no mercado, e ainda em casos excepcionais. “Nós podemos chegar ao limite de empatar, mas nunca perder dinheiro”, afirma um dirigente. O mesmo ocorre com a prática de adotar preços abaixo da concorrência. A opinião dos dirigentes é corroborada pela dos gestores, fato que pode ser observado na Figura 9, que retrata a frequência em que elementos de competição financeira se manifestam nas organizações – busca postura no mercado às custas de fluxo de caixa ou rentabilidade, coloca preços abaixo da concorrência para aumentar participação no mercado, coloca preços abaixo da concorrência para entrar em novo mercado. Em geral, a grande parte das médias não chega a 3, com destaque a uma empresa com média 1,4 em dois elementos. Tal empresa destoa das demais, possivelmente há uma política muito clara internamente com relação à competição financeira, até por que os desvio-padrão também são reduzidos.

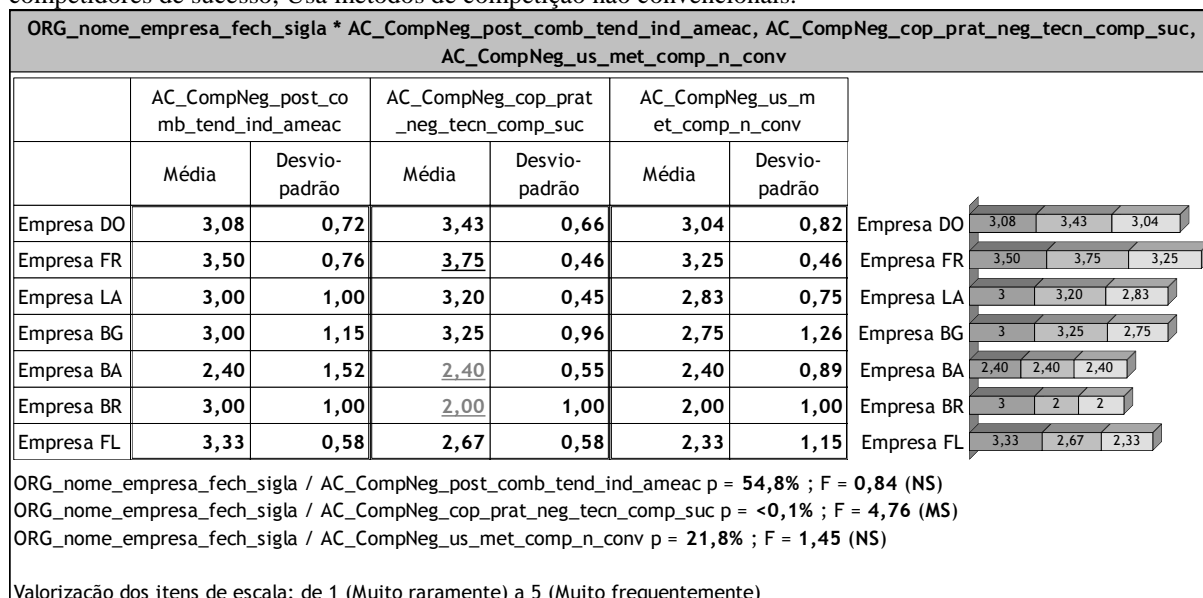
Figura 9 – Frequência em que se manifestam os elementos Busca postura no mercado às custas de fluxo de caixa ou rentabilidade, Coloca preços abaixo da concorrência para aumentar participação no mercado, Coloca preços abaixo da concorrência para entrar em novo mercado.



Fonte: dados da pesquisa

No que diz respeito à **competição em negócios**, identificou-se que as empresas buscam proteger-se de ameaças do mercado. “Eu acho que a maior ameaça está nos incentivos fiscais, quando o Governo concede-os individualmente, e não de forma setorial”, ilustra um dos dirigentes entrevistados. Já quanto à postura competitiva, todas as empresas, de alguma maneira, são conhecidas no mercado e realizam *benchmarking* de ações que dão certo. “Os *cases* de sucesso precisam ser copiados em termos comerciais”, lembra um dirigente. Dados obtidos com os gestores permitem ilustrar a frequência em que elementos de competição em negócios são identificados nas organizações, mostrando uma postura até modesta de todas as empresas neste aspecto (Figura 10).

Figura 10 – Frequência em que se manifestam os elementos Adota postura para combater tendências da indústria que possam ameaçar sua sobrevivência ou posição competitiva, Copia práticas de negócio ou técnicas de competidores de sucesso, Usa métodos de competição não convencionais.



Fonte: dados da pesquisa

Com relação às ações em **marketing**, identificou-se que duas empresas realizam ações mais pesadas, em especial no lançamento de novos produtos. São as maiores empresas entre as pesquisadas, com várias unidades. A fala de um dirigente dá exemplos nesse sentido: “O foco da empresa está mais na marca do que no produto. [...] As Ações de produtos são ações específicas”. Outro dirigente faz relato sobre um marketing com visão de longo prazo: “a gente trabalha com as marcas da empresa com uma visão de longo prazo”. Em geral, percebe-se que as empresas costumam direcionar um pouco mais os esforços de marketing para aspectos gerais, do que para marketing oportuno de novos produtos ou tecnologias. Dados coletados junto aos gestores ilustram a frequência com que elementos da categoria Marketing ocorrem na organização, onde ‘investimento considerável em marketing, qualidade do produto e serviços e manufatura’ é identificado com média levemente superior ao ‘marketing em novos produtos ou tecnologias’. As médias variam entre 3,0 (desvio-padrão 1,0) a 4,04 (desvio-padrão 0,69), à exceção de uma empresa que se destaca com média 2,33 (desvio-padrão 1,15).

O Quadro 10 ilustra como a agressividade competitiva foi percebida nas organizações pesquisadas, tendo por base as entrevistas dos dirigentes.

Quadro 10 – Agressividade competitiva nas organizações pesquisadas: uma classificação ilustrativa

Categorias da agressividade competitiva	Classificação ilustrativa sobre a agressividade competitiva nas organizações pesquisadas	Freq.
Reação à concorrência	Responde às ações da concorrência	7
	Responde agressivamente à concorrência	1
Competição financeira	Busca posição no mercado à custa do fluxo de caixa ou rentabilidade	2
	Lança/coloca produtos com preço abaixo da concorrência para ganhar mercado	2
Competição em negócios	Busca combater ameaças do mercado	7
	Postura competitiva	7
	Postura competitiva pela aquisição de empresas	1
	Postura competitiva por meio de inovação	4
	Postura competitiva por meio de marketing	1
Marketing	Postura competitiva pela qualidade do produto	2
	Marketing oportuno de novos produtos	2
	Altos investimentos em marketing, qualidade de produtos e manufatura	1

Fonte: elaborado pelos autores

A análise sobre a agressividade competitiva, guiada pela base conceitual da OE, permitiu constatar que os elementos dessa dimensão manifestam-se nas indústrias de alimentos pesquisadas, mas também fica evidente que a maioria não é agressiva no mercado, segundo os relatos dos dirigentes. Destacam-se as duas maiores empresas, que possuem diversas unidades pelo Brasil, como tendo mais traços de agressividade competitiva. Embora isso, os dados coletados junto aos gestores retratam médias de frequência de elementos da agressividade competitiva em geral entre 3 e 4 nos elementos de reação à concorrência e de ações de marketing retratando uma agressividade em certo grau.

A seguir, são feitas as considerações finais do estudo.

5 Considerações finais

A realização da pesquisa possibilitou fazer uma caracterização da OE nas indústrias de alimentos pesquisadas, apresentando um panorama sobre como suas dimensões repercutem na prática organizacional. Constatou-se que as empresas pesquisadas possuem OE via de regra caracterizada por apenas algumas das 5 dimensões, e nem sempre as mesmas, dependendo muito de fatores peculiares a cada organização. Isso corrobora aspectos apontados pela

literatura, no sentido de que a OE de uma organização pode ser constituída pela presença de algumas dimensões apenas (LUMPKIN; DESS, 1996), e que isso pode variar de uma organização para outra.

Assim, algumas organizações apresentam uma OE caracterizada por um maior número de dimensões que outras. Contudo, vale lembrar que o quanto cada dimensão da OE é útil para predizer a natureza e o sucesso de um empreendimento pode ser contingente a fatores externos, a fatores internos, a características dos fundadores ou líderes da organização (MULLER, 1983; LUMPKIN; DESS, 1996). A pesquisa mostrou claramente que o ambiente externo tem relação com a OE da organização, muito embora não se tenha buscado fazer essa verificação. Como dirigentes de diferentes segmentos da indústria de alimentos foram entrevistados, ficou claro que há diferença entre segmentos, por consequência as organizações devem responder de diferentes formas ao seu ambiente. Por exemplo, o segmento de bebidas, que é dominado por multinacionais, tem algumas características peculiares em decorrência disso, como a grande atenção a esses líderes, a busca por 'brechas' no mercado, entre outras.

Pela análise das entrevistas com os dirigentes e dos dados coletados junto aos gestores, pode-se verificar que a inovatividade parece ser, entre as 5 dimensões, a que está presente em maior número de organizações, muito embora não em todas. Em geral, ela é retratada por inovações em produtos e em processos, pela presença de investimentos em P&D e pela dedicação de pessoas para atividades de inovação. Fica evidente diferenças entre as organizações, normalmente relacionadas à características do setor. Ainda, alguma diferença de percepção sobre a inovatividade em produtos é identificada na pesquisa, onde os dirigentes apontam um maior grau de inovatividade que os gestores.

Sobre a assunção de riscos, constatou-se que há certo contraste entre poucas empresas com projetos pontuais de maior risco, principalmente riscos financeiros e na tomada de decisão, enquanto outras são bastante conservadoras, retratando certo critério para tomada de decisões em nível organizacional (VENKATRAMAN, 1989). Há investimentos para crescimento, também denotando a dicotomia risco-retorno (DESS; LUMPKIN, 2005). Pelas falas dos dirigentes, a assunção de riscos parece estar muito ligada ao comportamento do decisor e a uma estratégia da empresa voltada para o crescimento, por exemplo.

A proatividade, assim como a assunção de riscos, também fica mais evidente em apenas algumas organizações, de modo especial nas empresas maiores e com gestão mais profissionalizada. Em geral, na proatividade destacam-se o monitoramento do mercado e a antecipação à concorrência, sendo que apenas uma das empresas é considerada seguidora dos concorrentes. A proatividade se destaca como uma dimensão relevante para as empresas que estão constantemente buscando identificar tendências e movimentos do mercado.

O mesmo ocorre com a autonomia: é mais evidenciada em algumas organizações e bem menos em outras. Contudo, essa dimensão parece estar menos presente nas organizações que as demais recém abordadas. Destacam-se, na autonomia, os líderes com comportamento autônomo e a delegação de autoridade. Em geral, percebeu-se que os dirigentes desejam que os colaboradores sejam mais autônomos, mas poucas ações têm sido desenvolvidas visando esse comportamento. Também se observou que parece não haver um consenso sobre o estímulo à autonomia por parte dos gestores, e mesmo opinião divergente da dos dirigentes.

Por fim, a agressividade competitiva foi a dimensão da OE menos evidenciada nas organizações pesquisadas, estando presente de forma mais evidente em apenas 2, que são as maiores entre as 7 empresas. Evidenciou-se a resposta às ações da concorrência, a busca por combater ameaças do mercado e a postura competitiva. Embora isso, identificou-se que a maioria das empresas não tem comportamento agressivo no mercado.

Embora o estudo tenha sido realizado com um pequeno grupo de empresas de determinada região, algumas conclusões tem potencial para serem generalizadas para um

número maior de empresas, tendo em vista características mais específicas de diferentes segmentos das indústrias que participaram da pesquisa.

No caso da indústria de bebidas, por exemplo, a inovação não está focada em produtos, mas sim em processos, e o posicionamento da organização desse setor é normalmente de seguidora do mercado. Ainda, a P&D realizada tem forte apoio dos fornecedores, que disponibilizam as novidades mundiais em termos de aromas e componentes para a produção de bebida. Isso impacta, de certa forma, numa necessidade menor de investimento em inovação. Realidade semelhante é identificada em empresa fornecedora de insumos para a indústria de alimentos, onde muitas vezes as inovações estão diretamente vinculadas à demanda do cliente.

Já o segmento de doces e guloseimas tem necessidade de estar constantemente lançando novos produtos no mercado e inovando nos produtos atuais, por meio de novos sabores, novos tamanhos de embalagens, entre outros, de modo a atrair seu público consumidor. A proatividade, nesse segmento, é destacada como uma dimensão fundamental, pois é por meio da identificação de tendências do mercado que essas inovações são impulsionadas. O mesmo ocorre no segmento de laticínios refrigerados (iogurtes e derivados), onde os lançamentos e as mudanças nos produtos são praticamente mensais.

Ainda sobre o segmento de doces e guloseimas, a proatividade tem papel importante na antecipação de necessidades dos clientes, por exemplo, onde os alimentos funcionais tem crescido de importância, bem como na antecipação de problemas, onde emerge a preocupação voltada à obesidade infantil e ao consumo de açúcar. Assim, o constante monitoramento do mercado é fundamental para a identificação soluções e alternativas para o segmento.

Assim, no que se refere à orientação estratégica empreendedora da organização, parece que a grande questão, ou desafio, está em dar-se conta quais são as dimensões mais importantes para o segmento ou contexto específico, e então atuar para potencializar tais dimensões. Nesse sentido, a caracterização ou diagnóstico da OE nas organizações, levando-se em conta as dimensões, categorias e elementos, pode trazer grande contribuição para as que desejarem potencializar sua OE.

Ao final deste estudo, algumas contribuições acadêmicas e gerenciais podem ser destacadas. Em termos acadêmicos, contribui-se com a apresentação de um consolidado da literatura sobre OE, representado nos Quadros 1 a 5, apresentados na seção 2, que constitui a base conceitual para estudo da OE em organizações, com dimensões, categorias e elementos que caracterizam esse comportamento. Tal base conceitual pode servir de orientação para a realização de outros estudos sobre a OE em organizações. O estudo também contribui com o debate sobre o empreendedorismo no nível organizacional.

Para a prática de gestão das organizações, o estudo oferece subsídios para executivos, empresários, gestores de indústrias de alimentos, à medida que apresenta elementos para se compreender como a OE se manifesta em organizações deste setor, que, de certa forma, retrata características do setor. Também apresenta algumas práticas efetivas de OE realizadas nas organizações que aportam conhecimento e experiência a respeito de indústrias de alimentos. Além disso, para os participantes da pesquisa, uma reflexão sobre as dimensões da OE e sua caracterização no contexto estudado e na realidade específica de cada organização pode trazer contribuição no sentido de diagnóstico e identificação de elementos a potencializar visando uma maior OE.

Limitações podem ser apontadas, como a reduzida participação de gestores de algumas empresa, o que, de certa forma, não permite assegurar que a resposta por eles apontada seja a opinião do corpo gerencial. Contudo, dá indícios que eventualmente mereceriam um olhar mais aprofundado, até mesmo em estudos futuros. Outros estudos podem ser realizados na sequência deste buscando a ampliação da amostra da pesquisa, com mais organizações de dos mesmos segmentos, o que possibilitaria assegurar certo tipo de perfil de OE por segmento,

por exemplo. Estudo quantitativo poderia ser realizado com grande amostra nacional de organizações, de modo a fazer conclusões mais precisas sobre a OE em determinados setores e regiões.

Referências

- ABIA (Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação), 2009. Disponível em <<http://www.abia.org.br>>. Acessado em 21 jul. 2009.
- BASSO, O.; FAYOLLE, A.; BOUCHARD, V. L'orientation entrepreneuriale: Histoire de la formation d'un concept. **Revue Française de Gestion**, n. 195, p. 175-192, 2009.
- C. SHORT, J.; KETCHEN, Jr., D. J.; COMBS, J. G.; IRELAND, R. D. Research Methods in Entrepreneurship. **Organizational Research Methods**, v. 13, n. 1, p.6-15, jan 2010.
- CASTANHAR, J. C.; DIAS, J. F.; ESPERANÇA, J. P. Orientação Empreendedora, Reconhecimento de Oportunidades e Desempenho em Pequenas e Médias Empresas Brasileiras: Evidências de 2 Estudos de Caso, **30 Encontro da AnPAD**, 2006.
- CHEN, M.; HAMBRICK, D. 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, abril 1995.
- COVIN, J. G.; COVIN, T. J. Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 14, n. 4, p. 35-50, 1990.
- COVIN, J. G.; GREEN, K. M.; SLEVIN, D. P. Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 30, n. 1, p. 57-82, jan. 2006.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 16, n. 1, p. 7-25, 1991.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 75-87, 1989.
- DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. **The Academy of Management Executive**, v. 19, n. 1, p. 147-156, february 2005.
- FAYOLLE, A., LEGRAIN T., Orientation entrepreneuriale et grande entreprise : le cas EDF, **La Revue des Sciences de Gestion**, n. 219, juin, 2006, p. 27-33.
- FERNANDES, D. V. D. H.; SANTOS, C. P. Orientação Empreendedora: um estudo sobre as conseqüências do empreendedorismo nas organizações. **RAE-eletrônica**, v. 7, n. 1, Art. 6, jan./jun. 2008.
- GEM (Global Entrepreneurship Monitor) Report. **Empreendedorismo no Brasil: 2009** / Joana Paula Machado et al. Curitiba: IBQP, 2010. 165 p. Disponível em: <http://www.gemconsortium.org/document.aspx?id=1014> . Acesso em 30 abr. 2010.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.
- GRÉGOIRE, D. A. *et al.* Is there conceptual convergence in entrepreneurship research? A co-citation analysis of frontiers of entrepreneurship research 1981-2004. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 30, n. 3, p. 337-373, May 2006.
- KRIPPENDORFF, K. **Content analysis: an introduction to its methodology**. Newbury Park, California: Sage Publications, 1980.
- 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, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academic of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, january 1996.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. 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, september 2001.

LUMPKIN, G. T.; COGLISER C.; SCHNEIDER, D. R. Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 33, n. 1, p. 47-69, 2009.

LUMPKIN, G. T.; RAUCH, A.; WIKLUND, J.; FRESE, M. Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions For the Future. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 33, n. 3, p. 761-781, 2009.

MELLO, S. C.; LEÃO, A. L. M. D. S. Compreendendo a Orientação Empreendedora de Empresas de Alta Tecnologia. In: SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. (org.) **Empreendedorismo além do plano de negócios**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 162-178.

MELLO, S. C. B.; PAIVA JUNIOR, F. G.; SOUZA NETO, A. F.; LUBI, L. H. O. Orientação Empreendedora e Competências de Marketing no Desempenho Organizacional: um estudo em Empresas de Base Tecnológica. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 36 – Jan./Mar. 2006.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational Strategy, Structure, and Process**. Palo Alto, California: Stanford University Press, 1978.

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v. 29, n. 7, p. 770-791, July 1983.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Archetypes of strategy formulation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p.921-933, May 1978.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. **Strategic Management Journal**, v. 3, n. 1, p. 1-26, Jan./Mar. 1982.

MORENO, A. M.; CASILLAS, J. C. Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: A Causal Model. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 32, n. 3, p. 507-528, May 2008.

RAUCH, A., WIKLUND, J., LUMPKIN, G. T., FRESE, M. Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 33, n. 3, p. 761-781, May 2009.

SCHILD, H. A.; ZAHRA, S. A.; SILLANPÄÄ, A. Scholarly communities in entrepreneurship research: a co-citation analysis. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 30, n. 3, p. 399-415, 2006.

SCHUMPETER, J. 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>. Acesso em julho/2009.

SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

SILVA, M. A. O. M.; GOMES, L. F. A. M.; CORREIA, M. F. Cultura e Orientação Empreendedora: uma Pesquisa Comparativa entre Empreendedores em Incubadoras no Brasil e em Portugal. **RAC**, Curitiba, v. 13, n. 1, p. 57-71, Jan./Mar. 2009.

STAMBAUGH, J.; LUMPKIN, G. T.; BRIGHAM, K.; COGLISER, C. What makes some firms more competitively aggressive than others? Evidence from the banking industry. **Academy of Management Proceedings**, 2009, p. 1-66p.

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

VENKATRAMAN, N. Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality and measurement. **Management Science**, v. 35, n. 8, p. 942-962, August 1989.

- WIKLUND, J. The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 24, n. 1, p. 37-48, 1999.
- WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. A. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. **Journal of Business Venturing**, v. 20, n. 1, p. 71-91, Jan 2005.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZAHRA, S. A. A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour: a critique and extension. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 17, n. 4, p. 5-21, 1993.
- ZAHRA, S. A.; COVIN, J. G. Contextual influences on the corporate entrepreneurship – performance relationship: a longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**, v. 10, n. 1, p. 43-58, Jan 1995.