

## Orientação Empreendedora e Desempenho: Um Estudo Realizado em uma Cooperativa de Crédito do Noroeste Gaúcho e Oeste Catarinense.

Autores: Gustavo Henrique Silva - Nathalia Berger Werlang

### RESUMO

O estudo objetiva analisar a Orientação Empreendedora e a sua relação com o Desempenho Organizacional. Nesse contexto, antecedido de um breve marco teórico sobre o tema, seguiu-se a produção de uma pesquisa a 111 funcionários de uma Cooperativa de Crédito do Noroeste Gaúcho e Oeste Catarinense, objetivando apresentar dados sobre a percepção do público pesquisado no que se refere a Orientação Empreendedora e sua influência no desempenho da organização, sendo que para a consecução dos objetivos da pesquisa foi desenvolvido um estudo de natureza descritivo e de abordagem quantitativa, operacionalizado por meio de uma *survey*. A coleta dos dados se deu por meio de um questionário estruturado com 34 questões. Com os resultados, é possível responder que a Orientação Empreendedora possui uma relação positiva e com o desempenho da instituição, sendo que os constructos da OE que mais importaram para essa associação foram a inovatividade e autonomia. **Palavras-chave:** Orientação Empreendedora; Desempenho; Empreendedorismo; Dimensões da Orientação Empreendedora.

### 1 INTRODUÇÃO

Há muito tempo o empreendedorismo deixou de ser facultativo para se tornar em uma necessidade no meio empresarial, não somente para alavancar o crescimento e impulsionar novas tendências, mas para toda a organização que pretende manter-se competitiva em um mercado tão dinâmico como o atual. Não há dúvida que inovar continuamente, identificando oportunidades, se tornou de fundamental importância a qualquer organização que deseja progredir (BESSANT; TIDD, 2009; SALIM; SILVA, 2010).

Empreender está relacionado às condutas de inovar, criar e/ou dinamizar um novo negócio, ou mesmo um novo produto, serviço ou procedimento, objetivando o desenvolvimento socioeconômico e estrutural. O empreendedorismo corresponde a atividade de inovar da empresa que, percebendo carências do mercado, tenta preenchê-las com inovações (FEUERSCHÜTTE; GODOI, 2007; SALIM; SILVA, 2010).

A importância de estudar o tema em questão resulta da competitividade de um mercado que tem exigido das organizações a busca constante por métodos inovadores. É nesse contexto que se insere a Orientação Empreendedora (OE), como sendo a postura empreendedora de uma organização, relacionada, portanto, com a administração do processo empreendedor, dos métodos e as práticas relacionadas ao agir empreendedor de uma organização (LENZI *et. al.*, 2012).

Nesse sentido, reconhecendo a Orientação empreendedora como um fator de sucesso, surgem organizações dedicadas às práticas empreendedoras, a criar uma cultura voltada para o empreendedorismo, gerando inovações por meio serviços, produtos ou processos e introduzindo essas novidades no mercado através da percepção antecedente de oportunidades e, por conseguinte, gerando melhor desempenho à organização (WERLANG, 2014).

Ocorre que essa postura empreendedora, graduada em níveis da Orientação Empreendedora, será distinta em cada instituição, conforme se verificarem os fatores ambientais externos e internos, não se olvidando, também, da postura e da personalidade do empreendedor líder, que influirá diretamente no nível de OE, assim como dos fatores organizacionais que promovem ou freiam o desenvolvimento da cultura empreendedora na organização (LUMPKIN; DESS, 1996).

Por sua vez, o desempenho tende a englobar princípios que possam ser quantificados e atestados pela aplicação de um procedimento estatístico, sendo que a sua análise deverá compreender os aspectos objetivos e subjetivos da instituição, sob pena de se extrair uma visão parcial e insuficiente do real desempenho (LAZZAROTTI *et. al.*, 2015).

Destarte, a pesquisa tem como objetivo identificar a percepção dos funcionários de uma Cooperativa de Crédito no que se refere a Orientação Empreendedora e sua influência no desempenho desta organização. Nesse contexto, a pesquisa poderá contribuir para, além de formar um conhecimento inicial sobre a Orientação Empreendedora, tendo em vista a produção de matéria descritiva, colaborar diretamente para a organização em que se realizou a pesquisa, mormente, na adoção de medidas tendentes a melhorar a percepção empreendedora de seus funcionários.

O trabalho foi estruturado em cinco seções, sendo a primeira, de caráter introdutório; seguido de uma seção com um breve marco teórico sobre Orientação Empreendedora e Desempenho Organizacional e a análise de pesquisas recentes sobre o tema; na seção três foi apresentada a metodologia empregada na coleta e análise dos dados; na quarta seção procedeu-se a descrição e análise dos resultados do estudo; e, finalmente, na quinta seção foram apresentadas as considerações finais sobre os resultados alcançados e as recomendações para futuras pesquisas.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo serão abordados os principais conceitos que irão embasar este estudo. Inicia-se dissertando acerca do empreendedorismo e suas características, Orientação Empreendedora e seus principais fatores e por fim abordar-se-á o tema Desempenho Organizacional.

### **2.1 EMPREENDEDORISMO**

O empreendedorismo sempre existiu na vida das pessoas e faz parte do cotidiano das organizações, justificando o interesse acadêmico e a importância do tema em estudo e, muito embora a forma como seja praticado atualmente se distingue daquela percebida em tempos passados, a essência e/ou característica principal, que é a busca de desenvolvimento e melhores condições de vida, é similar e se faz presente em qualquer época (SALIN; SILVA, 2010).

Durante muito tempo, em especial entre os séculos XIX e XX, a atividade empreendedora foi atribuída e confundida por aquela desempenhada pelos administradores e gestores, referente a organizar, dirigir e controlar determinada organização. No entanto, em que pese persista alguma controvérsia quanto ao conceito de empreendedorismo, não mais se justifica o emprego dos termos administrar e gerir como sinônimos da atividade de empreender, que é muito mais ampla que as atividades de administrar e gerenciar, objetivando soluções inovadoras a fim de fomentar o desenvolvimento econômico social da organização (DORNELAS, 2008).

Nessa senda, como bem ressaltam Martens, Freitas e Bossin (2010), com amparo nas lições de Joseph Schumpeter e David McClelland, em que pese já tenham sido produzidos diversos estudos sobre o tema, não há um conceito unânime sobre o empreendedorismo. Isso porque, segundo os autores, o conceito dado ao tema muito depende do enfoque do trabalho, pois, em estudos voltados à economia tende-se a ligar a atividade empreendedora às ações de inovar, criar e recriar técnicas, procedimentos, produtos e serviços por meio da exploração de recursos e materiais ainda não experimentados.

Por sua vez, estudos voltados à pesquisa comportamental procuram associar a atividade de empreender às características humanas do gestor, ou seja, do agente pelo qual se dará o ato de empreender, tais como a motivação e o impulso de aprimorar, com o intuito de identificar as características que tornam o empreendedor e, em sentido mais amplo, em uma organização ou uma sociedade mais ou menos predestinada a empreender (MARTENS; FREITAS; BOSSIN, 2010).

Ocorre que em um mercado tão dinâmico e competitivo como o atual, empreender, ou seja, buscar por métodos, produtos ou serviços inovadores se tornou uma necessidade à organização que pretende se manter competitiva e se desenvolver. Nesse sentido, empreender tornou-se um elemento necessário à manutenção da competitividade, permitindo que a organização se desenvolva econômica e estruturalmente por meio de novos conhecimentos e/ou recursos, possibilitando o enfrentamento das adversidades de um mercado cada vez mais globalizado de modo sustentável (BESSANT; TIDD, 2009).

Destarte, pode-se concluir que a necessidade e importância de estudar a matéria em baila decorre da relevância do empreendedorismo às organizações, da necessidade de buscarem continuamente a inovação como meio de se manterem competitivas e progredir econômica e estruturalmente num mercado tão dinâmico (LENZI *et. al.*, 2012).

Ocorre que, enquanto o empreendedorismo está relacionado ao comportamento do administrador de uma empresa, ou seja, ao agente pelo qual, em regra, se dará o ato de empreender, sendo associado à criação de um novo produto, serviço, procedimento ou matéria; por sua vez, o empreendedorismo corporativo, atualmente denominado de Orientação Empreendedora (OE), reside no âmbito das organizações e se relaciona à forma de crescimento e de renovação de organizações já existentes (FRANCO; HASHIMOTO, 2014).

Nesse passo, tem-se por uma organização empreendedora aquela que se envolve em inovação de mercado, produtos e serviços, comprometendo poucos recursos em empreendimentos arriscados, é proativa, a primeira a apresentar inovações, de modo a bater seus concorrentes. Ainda, uma organização tem um comportamento empreendedor se suas ações e processos são orientados para o reconhecimento e exploração de oportunidades de negócio. A partir de uma visão geral, a OE se refere às tendências, processos e comportamentos que levam uma empresa a entrar no novo (CAMPOS *et. al.*, 2015).

Posto isso, e com o intuito de melhor elucidar o conceito e variáveis da Orientação Empreendedora, passa-se a estudar o tema em um tópico próprio, adiante exposto.

## 2.2 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

A Orientação Empreendedora está associada a atividade empreendedora no âmbito das empresas, não se referindo apenas ao ato de inovar, mas ao comportamento empreendedor da organização, se relacionando com a escolha estratégica e objetivando antecipar oportunidades de sucesso (FRANCO; HASHIMOTO, 2014).

Nessa perspectiva, a Orientação Empreendedora corresponde a postura empreendedora de determinada organização empresarial. De modo que, quanto maior o nível de Orientação

Empreendedora de uma organização, melhor o desempenho e, conseqüentemente, maiores as chances de aumentar o seu grau de competitividade e de crescimento socioeconômico, assim como, mais facilidade terá na percepção de oportunidades, facilitando a escolha da melhor estratégia (MILLER, 1983).

O nível da Orientação Empreendedora corresponderá à percepção dos fatores externos e internos, também nominados de fatores organizacionais e ambientais, respectivamente (LUMPKIN; DESS, 1996). Por conseguinte, a postura empreendedora está associada ao ambiente da organização, tal como a estrutura e estratégia adotada, a personalidade do líder, a sua força de comando e ao seu nível de informação; sendo o relacionamento destes fatores e características, distintos em cada organização, que contribuirão positivamente ou não para a constituição da postura empreendedora (MILLER, 1983).

Não obstante, em que pese os níveis da Orientação Empreendedora possam ser influenciados por fatores externos e internos, e sem olvidar do papel do administrador responsável por promover os atos de empreender, mais importante são os fatores organizacionais da instituição que se destinam a promover ou evitar o empreendedorismo. Assim, somente uma percepção mais apurada do processo e da metodologia empreendedora da organização possibilitará a identificação de aspectos a serem estimulados para contribuir positivamente na postura empreendedora da organização (MILLER, 1983).

Nesse diapasão, a Orientação Empreendedora pode ser definida como o gerenciamento do processo de empreender, envolvendo a administração de métodos e práticas e as espécies de gestão e tomada de decisão relativamente à atividade empreendedora. Assim, a Orientação Empreendedora se caracteriza pela postura empreendedora de determinada organização que, comumente, possuirá uma atitude comportamental direcionada às práticas de gerenciamento e a uma filosofia voltada a inovar (MILLER, 1983; LUMPKIN; DESS, 1996).

No que tange a estruturação da Orientação Empreendedora, a primeira abordagem do tema foi dada por Miller (1983), que apontou três dimensões definidoras do comportamento empreendedor de uma organização, sendo elas a inovatividade, a assunção de riscos e a proatividade. A partir desses estudos, Lumpkin e Dess (1996) acrescentam mais duas dimensões à proposta original, a autonomia e a agressividade competitiva.

Vale dizer que essa segunda abordagem, mais ampla em relação àquela dada por Miller em seus ensaios sobre o tema, considera a Orientação Empreendedora como um constructo multidimensional, sendo neste formato estudada e aceita até os dias atuais, como ora se faz no presente trabalho (FRANCO; HASHIMOTO, 2014). Destarte, tem-se que as cinco dimensões caracterizadoras da Organização Empreendedora são a inovatividade, a assunção de risco, a proatividade, a autonomia, e, a agressividade competitiva (LUMPKIN; DESS, 1996).

A inovatividade pode ser definida como a predisposição de determinada organização a investir em novas ideias, processos e/ou experimentos com o fim de alcançar resultados mais eficazes, tanto em relação ao aprimoramento de produtos ou a criação de novos produtos, quanto simplesmente em relação a novos métodos produtivos (LUMPKIN; DESS, 1996). Nesse sentido, a inovatividade está relacionada a busca por resultados positivos à organização, sendo que o nível pode ser extraído a partir dos recursos econômicos e humanos que a organização despense em incentivo a inovação (MILLER; FRIESEN, 1982).

Ao seu turno, a autonomia está relacionada à personalidade do líder da organização, ou seja, ao agente responsável pela tomada de decisões e a sua liberdade e independência para inovar, investir em ideias ou adotar estratégias inovadoras, eis que as organizações mais inovadoras costumam dar mais autonomia aos gestores (MILLER, 18983). Deste modo, tem-se que a autonomia pode contribuir no desenvolvimento de valores empreendedores e de uma noção de estratégia voltada ao empreender (LUMPKIN; DESS, 1996).

A assunção de risco corresponde ao ato de assumir riscos em um determinado investimento, se caracterizando como o comportamento do gestor que, por meio das operações de uma organização, assume riscos controlados. Vale dizer que a assunção de risco corresponde as atividades que objetivam retornos significativos, logrando vantagens em um mercado dinâmico, geralmente antecedendo eventos. Contudo, não se trata apenas de assumir riscos aventurando-se no desconhecido ou comprometendo excessivamente o patrimônio da organização. De todo o oposto. O ato de assumir riscos exige conhecimento e um grau de segurança da vantagem esperada (LUMPKIN; DESS, 1996).

A proatividade corresponde a capacidade da organização de criar seus produtos, serviços ou métodos de produção, possibilitando uma rápida resposta às necessidades do mercado, percebendo com antecedência as oportunidades (MILLER, 1983). Nesse sentido, a proatividade está associada a uma perspectiva, ao desenvolvimento de atividades porvindouras, a negócios futuros. Está relacionada, portanto, a uma previsão de oportunidades, isto é, a uma antevisão das necessidades que acometeram o mercado e das oportunidades que surgirão dessa carência (LUMPKIN; DESS, 1996).

Por fim, a agressividade competitiva se caracteriza como a capacidade da organização de enfrentar seus concorrentes, de marcar sua posição no mercado. A proeminência dessa dimensão é a tendência do mercado contemporâneo, onde as organizações precisam responder agressivamente aos vários concorrentes do segmento, sob pena de perder espaço. A agressividade competitiva pode ser melhor percebida nas condutas da organização destinadas ao aumento de mercado e consequente inibição da representação dos seus concorrentes, o que, não raro, exigirá certo sacrifício econômico (LUMPKIN; DESS, 1996).

Ocorre que as várias pesquisas na área em estudo têm apontado para a relação dos constructos da Orientação Empreendedora, acima relacionados, e o desempenho das organizações, podendo-se associar a existência de práticas da Orientação Empreendedora e a capacidade da organização em suas atividades, de modo que pesquisas como a presente poderão apontar para a necessidade ou não de serem adotadas ou incentivadas determinados aspectos da postura empreendedora (REIS NETO *et. al.*, 2013).

Ao reconhecer a Orientação Empreendedora como um fator de sucesso, surgem organizações dedicadas às práticas empreendedoras, a criar uma cultura voltada ao empreendedorismo, gerando inovações por meio de serviços, produtos ou processos e introduzindo essas novidades no mercado através da percepção antecedente de oportunidades e, por conseguinte, gerando melhor desempenho à organização (WERLANG, 2014).

Vale dizer que a Orientação Empreendedora constitui-se em um modelo unidimensional, de modo que os seus multi-constructos podem ser analisados individualmente. Nessa senda, a ausência ou não a percepção pela pesquisa de algum constructo não obstará o reconhecimento do comportamento empreendedor da instituição (LAZZAROTTI, *et. al.*, 2015).

Deste modo, na tentativa de melhor conceituar o tema Desenvolvimento Organizacional e sua relação (ou não) com a Orientação Empreendedora, passa-se a abordá-lo em tópico próprio, consoante abaixo exposto.

### 2.3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Na literatura tradicional o conceito de desempenho organizacional é descrito, via de regra, por meio de um prisma positivista, englobando a procura de princípios e relações teóricas que possam ser quantificados e atestados pela aplicação de um procedimento estatístico, tal como ocorre por meio de uma *survey*. A relação entre aprendizagem organizacional e desempenho tem sido objeto de várias investigações (LAZZAROTTI, 2015).

Desta forma, o conceito de desempenho apresenta uma grande variabilidade, indicando, para além de seu caráter polissêmico, que os benefícios da Orientação Empreendedora são múltiplos, sendo necessário apurar a relação com o desempenho da organização, sob pena de se criar apontamentos significativamente desproporcionais ou, de outro lado, se omitirem aspectos relevantes sobre o desempenho organizacional (LAZZAROTTI *et. al.*, 2015).

O desempenho organizacional está condicionado a variáveis e a passagem de um estado de desempenho aceitável ou satisfatório para um de crise que pode se dar rapidamente, tanto em razão de mudanças ambientais, internas ou externas, novas tecnologias, novos meios de produção ou de distribuição. Não só isso, mudanças também podem ocorrer por problemas de gestão interna de cada organização (LEOPOLDINO; LOIOLA, 2010).

Deste modo, o monitoramento do desempenho de uma organização se tornou imprescindível para a diminuição de suas vulnerabilidades, de modo a direcionar suas ações para métodos mais efetivos, a fim de antever oportunidades criadas pelo mercado, prevenindo ameaças e/ou permitindo uma melhor utilização dos recursos existentes (LEOPOLDINO; LOIOLA, 2010).

Ocorre que a promoção do desempenho organizacional é, atualmente, uma ação incomum entre a maior parte das organizações e exige a monitoração de múltiplos aspectos, internos e externos à organização. Por essa mesma razão, existe uma grande diversidade de definições e indicadores de desempenho de uma entidade empresarial, o que, por consequência, impõe maior dificuldade ao próprio trabalho de monitoramento do desempenho (LEOPOLDINO; LOIOLA, 2010).

Ainda, no que tange aos indicadores de desempenho organizacional, sugere-se que não seja analisado apenas o seu aspecto financeiro, lucrativo, mas também aspectos operacionais de efetividade, em uma perspectiva de longo prazo, assentando, assim, a imperativa percepção de dados objetivos e subjetivos. Lado outro, disso decorre a dificuldade de se obter dados válidos para quantificar o desempenho da organização e em definir quais os indicadores que representariam melhor a situação geral das empresas (WERLANG, 2014).

No mesmo sentido, dada a natureza multifacetada do conceito de desempenho, o uso de vários indicadores se torna imprescindível para uma avaliação confiável dos resultados, recomendando-se a análise de aspectos ligados a lucratividade e outros não econômicos, de modo a se extrair uma visão geral da organização relativamente ao seu desempenho (MONTEIRO *et. al.*, 2013).

Por essa razão, ressalta-se a necessidade de os indicadores de resultados de desempenho ser analisados a partir de duas perspectivas distintas, importância e satisfação, de modo a chegar a dados mais seguros, assim como uma alternativa para as hipóteses de inexistência de dados secundários confiáveis ou a impossibilidade de acesso aos mesmos (WERLANG, 2014).

## 2.4 PESQUISAS RECENTES SOBRE ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E DESEMPENHO

Diversos autores, reconhecendo a importância do tema, vêm pesquisando sobre a Orientação Empreendedora e sua relação com o desempenho da organização. Nessa senda, foram identificados alguns estudos interessantes acerca do assunto e que contribuíram para sua melhor compreensão, os quais são apresentados a seguir.

No que tange a correlação entre Orientação empreendedora e desempenho, interessante citar a pesquisa realizada por Gimenez e Gimenez (2010), que ao analisar a postura empreendedora de 33 organizações empresariais do ramo hoteleiro verificaram uma associação positiva entre atitude empreendedora e a adoção de estratégia competitiva, com destaque para

as estratégias prospectoras adotadas pelas organizações com maior nível de Orientação Empreendedora, enquanto que organizações de menor porte tendem a adotar estratégias defensivas, caracterizando uma postura empreendedora conservadora.

Nesse contexto, destaca-se a pesquisa de Franco e Hashimoto (2014), que em recente pesquisa sobre a liderança empreendedora e práticas de gestão de pessoas e a interação destas com os níveis da Orientação Empreendedora de uma organização, concluíram que tanto a liderança, como as práticas de gestão de pessoas, exercem influência sobre a OE. Segundo os autores, isso ocorre porque é a relação entre a liderança empreendedora e seus colaboradores que determinará o grau de inserção das práticas de gestão de pessoas no processo de fomento da Orientação Empreendedora.

Ainda segundo os autores, empresas com lideranças fortes tendem a implantar práticas de gestão de pessoas que estabeleçam diretrizes para formação de novos líderes, apresentando acentuado desenvolvimento organizacional, como consequência, por sua vez, as práticas de gestão de pessoas tendem a contribuir para formação de uma cultura geral voltada ao comportamento empreendedor (FRANCO; HASHIMOTO, 2014).

Oportuno citar a pesquisa realizada por Belfort e Martens (2015) sobre a assunção de riscos, que representa um constructo da Orientação Empreendedora, e gerenciamento dos riscos de projeto realizados em uma organização de consultoria na área de tecnologia da informação. A pesquisa partiu de uma abordagem quantitativa dos dados, constatando os autores que tanto a organização, como seus gestores, possuem forte inclinação à assunção de riscos e ao incentivo de ideias inovadoras objetivando alto desempenho financeiro.

Deste modo, concluíram os autores que organizações da área de tecnologia possuem um comportamento mais arrojado em relação aos outros ramos de negócio, tendendo a assumir riscos maiores, tendência essa que é atribuída a maior dinâmica do segmento, o que força empresas desse ramo a adotarem posturas não conservadoras. Contudo, ressaltam os autores que na hipótese estudada a assunção dos riscos se dá de forma consciente e por uma necessidade do negócio (BELFORT; MARTENS, 2015).

Noutro norte, a pesquisa realizada por Campos *et. al.* (2015), abordando a tomada de decisão estratégica, orientação empreendedora e performance em pesquisa que acompanhou o ciclo organizacional aplicando pesquisas nos períodos de arranque e de desenvolvimento, concluíram os autores que, em relação aos dois períodos de pesquisa, não existe associação significativa entre Orientação Empreendedora e Desempenho.

Com base nas últimas pesquisas, sem olvidar de outros resultados, verifica-se que organizações que apresentam um maior nível de Orientação Empreendedora tendem a obter melhores resultados, tanto no aspecto financeiro, quanto relativamente a aspectos organizacionais, não financeiros.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente trabalho realiza-se a partir de uma pesquisa quantitativa com base descritiva, orientado por uma pesquisa teórico-empírica, mediante a avaliação e produção de conhecimentos, pois além da coleta de informações secundárias em livros e artigos o estudo abrange dados primários, coletados por meio de pesquisa de campo.

Vale dizer que, quanto aos objetivos propostos, a pesquisa se caracteriza como descritiva, pois tem como fim descrever as características de uma determinada população por meio de técnicas padronizadas de coleta de dados, tal como questionário (RAMPAZZO; CORRÊA, 2008).

Em virtude da sua natureza teórico-empírico, o estudo também colhe dados primários, por meio da técnica de levantamento ou *survey* que, segundo Gil (2010), é caracterizada pelo desenvolvimento de estudos e pesquisas autoadministradas, de modo que o pesquisado não conta com auxílio do pesquisador. Ainda, a pesquisa por meio de *survey* se caracteriza pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer, procedendo-se a solicitação de informações a um grupo de pessoas sobre o problema pesquisado para, em seguida, mediante uma análise quantitativa, se extrair conclusões dos dados coletados.

Outrossim, o presente estudo se caracteriza como sendo quantitativo, tendo em vista o auxílio na identificação de variáveis de um determinado constructo, que no caso concreto corresponde aos elementos da Orientação Empreendedora, e pela percepção destes por funcionários de uma cooperativa de crédito. Além disso, a pesquisa quantitativa se diferencia por utilizar métodos estatísticos, tanto na organização, quanto na análise dos dados coletados (RICHARDSON, 2011).

O questionário utilizado foi adaptado da obra de Lazzarotti, *et. al.* (2015), intitulada de “Orientação Empreendedora: um Estudo das Dimensões e sua Relação com Desempenho em Empresas Graduadas”, que analisou a orientação empreendedora (OE) em suas dimensões e sua associação com o desempenho em 128 empresas graduadas das incubadoras brasileiras. Ressalta-se que o questionário foi adaptado para sua melhor aplicação na presente pesquisa, uma vez que foi aplicado para os colaboradores de uma cooperativa de crédito.

O questionário é composto por 34 questões, divididas em 04 blocos. O primeiro bloco foi composto por 07 questões relativas ao perfil dos respondentes, sendo todas as respostas de múltipla escolha; o segundo bloco foi composto por 04 questões, referentes a caracterização da empresa pesquisada, também com respostas de múltipla escolha; o terceiro bloco foi composto de 18 assertivas, este relacionado ao tema objeto de estudo, a Orientação Empreendedora, ambas assertivas com resposta em formato de escala de 07 pontos, sendo o 01 “discordo totalmente”, e o 07 “concordo totalmente”; no item final, composto de 05 questões, os respondentes foram abordados sobre os resultados da empresa, o qual também conteve resposta em formato de escala.

A população pesquisada corresponde ao total dos funcionários da Cooperativa pesquisada, entretanto, aderiram à pesquisa 138 respondentes, sendo que deste parcial, 27 respondentes foram excluídos por não terem concluído o questionário, de modo que o total final da amostra corresponde a 111 respondentes, representando 56% da população.

Os respondentes acessaram o questionário por meio de um *link* de acesso que receberam em seus e-mails corporativos. O questionário foi instrumentalizado por meio da companhia de desenvolvimento de pesquisas online *SurveyMonkey*. Os dados foram tabulados através do software estatístico *SSPS*. As análises realizadas compreenderam estatística descritiva univariada, com resultados de média, desvio padrão, valores mínimos e máximos, frequência e percentual.

Posto isso, passa-se ao Capítulo seguinte, que apresentará a análise e discussão dos resultados obtidos na presente pesquisa, o que se fará com auxílio de outros trabalhos relacionados a temática em baila.

#### 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao analisar o perfil dos respondentes, identificou-se que a média de idade dos respondentes é de 27,9 anos, sendo que 50,45% (ou seja, 56 respondentes) são do gênero feminino, resultado que representa um equilíbrio entre os gêneros. A maior parte é solteira, 53,15%, o que pode estar associado a baixa média etária, por outro lado, a maioria, 76,6% tem

terceiro grau completo ou incompleto, enquanto que 19,82% possuem ou cursam especialização, mestrado ou doutorado.

Dos respondentes, 44,14% trabalham no atendimento ao público, exercendo as funções de assistente/gerente de negócios e assistente de atendimento, enquanto 16,22% são gerentes de unidades de atendimento ou gerentes administrativos financeiros, e 7,21% são diretores ou assessores. Noutro polo, 40,54% dos respondentes estão na Cooperativa pesquisada a mais de 05 anos, presumindo-se que a empresa propicia um ambiente de trabalho adequado para a permanência dos colaboradores na Cooperativa.

A seguir serão apresentados e discutidos os resultados sobre o constructo Orientação Empreendedora, conforme os dados tabulados nas Tabelas 01 e 02, e relacionados com outros estudos na mesma área.

#### 4.1 VARIÁVEL ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

A Tabela 01 apresentará médias, desvio padrão, mínimo e máximo das sentenças relacionadas à Orientação Empreendedora, enquanto a Tabela 02, também relacionado ao constructo supracitado, apresentará as porcentagens encontradas em cada ponto da escala.

**Tabela 01 - Análise da Orientação Empreendedora.**

Afirmações	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
OE 1 - A empresa em que trabalho investe recursos em pesquisa e desenvolvimento.	5,96	1,008	1	7
OE 2 - A empresa em que trabalho mantém projetos de alto risco (taxas de retorno elevadas e incertas).	3,03	1,632	1	7
OE 3 - A empresa em que trabalho costuma ser a primeira a introduzir produtos/serviços/tecnologias no mercado.	3,97	1,358	1	7
OE 4 - A empresa em que trabalho possui times de trabalhos (Grupos de estudos) autônomos.	4,27	1,668	1	7
OE 5 - A empresa em que trabalho age de forma a manter a participação de mercado, mesmo que às custas de redução de preços.	4,96	1,206	1	7
OE 6 - A empresa em que trabalho incentiva a criatividade e ações independentes nos colaboradores.	5,65	1,203	1	7
OE 7 - A empresa em que trabalho monitora a concorrência de perto e reage agressivamente a ameaças dos competidores.	4,54	1,457	1	7
OE 8 - A empresa em que trabalho lançou novas linhas de produtos e/ou serviços nos últimos 3 anos.	6,01	1,083	2	7
OE 9 - A empresa em que trabalho realiza ações que causam reações dos concorrentes no mercado.	5,84	1,108	1	7
OE 10 - A empresa em que trabalho, mesmo em situações de incerteza, é ousada em explorar oportunidades potenciais, ao invés de se preocupar em minimizar perdas.	4,75	1,308	1	7
OE 11 - A empresa em que trabalho acha que a melhor maneira de enfrentar a competição é tirar o concorrente do mercado.	2,51	1,387	1	7
OE 12 - A empresa em que trabalho monitora o mercado constantemente, a fim de perceber necessidades futuras de clientes.	5,88	0,998	3	7

OE 13 - A empresa em que trabalho busca formas diferentes para realizar ações e solucionar problemas.	5,77	1,050	1	7
OE 14 - A empresa em que trabalho faz empréstimo de recursos financeiros caso vislumbre oportunidades.	4,44	1,929	1	7
OE 15 - A empresa em que trabalho disponibiliza as informações importantes para auxiliar na tomada de decisões dos colaboradores.	5,81	0,879	3	7
OE 16 - A empresa em que trabalho celebra parcerias, como por exemplo, fornecedores e universidades, para o desenvolvimento de novos produtos ou mercados.	5,64	1,271	1	7
OE 17 - A empresa em que trabalho adota estratégias para influenciar ou persuadir os outros, para atingir suas próprias metas de negócios.	5,25	1,443	1	7
OE 18 - A empresa em que trabalho procura obter o apoio de outras pessoas e organizações para o estabelecimento de novos negócios.	5,74	1,076	2	7

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

As questões relacionadas na Tabela 01 se referem à percepção dos funcionários da Cooperativa pesquisada quanto ao seu comportamento empreendedor, ou seja, quanto ao nível de Orientação Empreendedora. As respostas, a seguir analisadas, traduzem um comportamento voltado à inovatividade, a assunção de riscos controlados (sem por em risco o patrimônio da instituição) e a entrega de certa autonomia aos funcionários, o que repercute no comportamento empreendedor da empresa, ao passo que estimula os funcionários a buscarem soluções inovadoras (LUMPKIN; DESS, 1996).

Com efeito, ressalta-se a postura da Cooperativa objeto do estudo no incentivo e investimento em pesquisas de desenvolvimento, obtendo dos respondentes a média de 5,96% (OE 1), e no incentivo à criatividade e as ações independentes nos colaboradores (OE 6). A adoção de tais práticas e, em especial, a busca por formas diferentes de solucionar os problemas (OE 13) podem ensejar desenvolvimento de novos serviços, justificando a média de 6,01% referente ao lançamento de novos serviços nos últimos três anos anteriores à pesquisa (OE 8).

De ressaltar, também, a disponibilização pela instituição de informações importantes para a tomada de decisões pelos seus colaboradores (OE 15), o que pode ser atribuído a um acompanhamento constante das necessidades do mercado (OE 12) e do comportamento de seus concorrentes, possibilitando reações imediatas às ameaças da concorrência (OE 7), no sentido de manter a participação no mercado.

Por outra fenda, nota-se que a Cooperativa, muito embora esteja voltada às práticas inovadoras, adota um comportamento equilibrado em relação à assunção de riscos, tal como na (não) tomada de empréstimos (OE 14), de modo a não expor o seu capital em investimentos inseguros, obtendo-se resposta semelhante em relação a adoção de práticas ousadas em situações de incertezas e, por certo, de maior risco (OE 10), preocupando-se primariamente em evitar ou minorar perdas.

Esse cauteloso comportamento em relação à assunção de riscos e na não adoção de projetos de risco elevado (OE 2), aliado a baixa influência dos grupos autônomos de estudo na criação de novos serviços ou produtos (OE 4), faz presumir decorrer daí a instituição apresentar baixa média em relação a introdução primária de serviços e produtos no mercado. Denotando-se que a instituição opta por analisar o desempenho e aceitação de determinado serviço/produto para só então aderir a ele e disponibilizá-lo aos seus clientes/cooperados.

Corroboram essas análises a Tabela 02, com indicação precisa da porcentagem das respostas.

**Tabela 02 – Percentuais para as afirmações do constructo Orientação Empreendedora.**

Afirmações	Percentual (%)						
	1	2	3	4	5	6	7
OE 1- A empresa em que trabalho investe recursos em pesquisa e desenvolvimento.	0,9	0,00	0,90	3,60	22,52	38,74	33,33
OE 2 - A empresa em que trabalho mantém projetos de alto risco (taxas de retorno elevadas e incertas).	21,62	24,32	13,51	20,72	11,71	6,31	1,80
OE 3 - A empresa em que trabalho costuma ser a primeira a introduzir produtos/serviços/tecnologias no mercado.	4,50	10,81	18,02	29,73	25,23	9,91	1,80
OE 4 - A empresa em que trabalho possui times de trabalhos (Grupos de estudos) autônomos.	7,21	9,01	14,41	22,52	21,62	16,22	9,01
OE 5 - A empresa em que trabalho age de forma a manter a participação de mercado, mesmo que às custas de redução de preços.	0,90	4,50	2,70	23,42	32,43	29,73	6,31
OE 6 - A empresa em que trabalho incentiva a criatividade e ações independentes nos colaboradores.	1,80	0,00	4,50	7,21	19,82	45,05	21,62
OE 7 - A empresa em que trabalho monitora a concorrência de perto e reage agressivamente a ameaças dos competidores.	2,70	8,11	9,01	28,83	22,52	21,62	7,21
OE 8 - A empresa em que trabalho lançou novas linhas de produtos e/ou serviços nos últimos 3 anos.	0,00	1,80	0,90	7,21	12,61	39,64	37,84
OE 9 - A empresa em que trabalho realiza ações que causam reações dos concorrentes no mercado.	1,80	0,00	1,80	6,31	13,51	52,25	24,32
OE 10 - A empresa em que trabalho, mesmo em situações de incerteza, é ousada em explorar oportunidades potenciais, ao invés de se preocupar em minimizar perdas.	0,90	7,21	6,31	27,93	25,23	24,32	8,11
OE 11 - A empresa em que trabalho acha que a melhor maneira de enfrentar a competição é tirar o concorrente do mercado.	27,93	27,93	21,62	15,32	3,60	1,80	1,80
OE 12 - A empresa em que trabalho monitora o mercado constantemente, a fim de perceber necessidades futuras de clientes.	0,00	0,00	1,80	9,01	18,02	41,44	29,73
OE 13 - A empresa em que trabalho busca formas diferentes para realizar ações e solucionar problemas.	0,90	0,00	1,80	6,31	25,23	40,54	25,23
OE 14 - A empresa em que trabalho faz empréstimo de recursos financeiros caso vislumbre oportunidades.	12,61	8,11	5,41	22,52	13,51	23,42	14,41
OE 15 - A empresa em que trabalho disponibiliza as informações importantes para auxiliar na tomada de decisões dos colaboradores.	0,00	0,00	0,90	6,31	25,23	45,95	21,62
OE 16 - A empresa em que trabalho celebra parcerias, como por exemplo, fornecedores e universidades, para o desenvolvimento de novos produtos ou mercados.	2,70	0,90	0,90	7,21	27,93	34,23	26,13

OE 17 - A empresa em que trabalho adota estratégias para influenciar ou persuadir os outros, para atingir suas próprias metas de negócios.	2,70	2,70	7,21	10,81	25,23	33,33	18,02
OE 18 - A empresa em que trabalho procura obter o apoio de outras pessoas e organizações para o estabelecimento de novos negócios.	0,00	1,80	0,90	9,91	20,72	42,34	24,32

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

De ressaltar da Tabela 02 as resposta ao quesito “OE 1”, onde mais de 83% dos respondentes deram notas entre 5 e 7 na escala *likert*, afirmando que a instituição investe recurso em pesquisas e desenvolvimento, corroborando a essa afirmativa, mais de 87% dos respondentes deram notas entre 5 e 7 na escala para afirmar que a empresa busca o apoio de outras empresas e pessoas para atrair novos consumidores, o que faz presumir a busca por novos serviços. Além disso, obteve resposta favorável quanto ao incentivo em criatividade e ações independentes dos colaboradores, onde mais 86% deram notas entre 5 e 7.

As respostas obtidas, inequivocamente, conduzem a conclusão de que a instituição possui forte inclinação ao comportamento empreendedor, investindo e incentivando a inovação, além de propiciar, com a concessão de autonomia, o desenvolvimento de uma cultura empreendedora entre seus funcionários. Vale dizer que a autonomia pode acrescentar benefícios para a instituição, pois é um fator de importante atuação no desenvolvimento das diversas atividades da empresa (BURGELMAN, 2001).

Os respondentes também apontam que a Cooperativa, muito embora propensa à atividade empreendedora, assume uma posição cautelosa quanto à assunção de riscos. Os resultados da pesquisa estão em conformidade com a doutrina e estudos sobre o tema. Isso porque, as instituições em geral, através de seus empreendedores, optam por não se arriscarem demasiadamente, tendendo a adotar projetos de baixo risco e a explorarem o ambiente de maneira gradual, com cautela (COVIN; SLEVIN, 1989).

No mesmo sentido, concluíram Barreto e Nassif (2014), em pesquisa realizada sobre a disseminação da Orientação Empreendedora nos empreendedores líderes, apontando que é tendência das instituições, mesmo entre as mais propensas a empreender, adotarem um comportamento cauteloso, moderado em relação aos seus negócios e a assunção de riscos, a fim de não por em precipitação a própria manutenção do negócio.

Noutro lado, assentam Dess e Lumpkin (2005), que o risco pode estar atrelado a um desconhecimento do mercado, a falta de informações suficientes sobre perdas, ganhos ou prazos. Os respondentes, entretanto, refutam essa hipótese, uma vez que assentam majoritariamente que a instituição acompanha o mercado e transfere informações úteis para suas decisões (OE 12 e 15). Do que se extrai que o comportamento moderado em relação à assunção de risco não deriva de um desconhecimento do mercado, mas de um comportamento naturalmente cauteloso das instituições frente a um mercado tão dinâmico como o atual.

Posto isso, passa-se a análise do constructo desempenho, objeto também da presente pesquisa, a qual é transcrita a seguir.

## 4.2 VARIÁVEL DESEMPENHO

As Tabelas 03 e 04 apresentarão os resultados obtidos relacionados ao constructo Desempenho.

### Tabela 03 - Análise do constructo Desempenho

Afirmações	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
D 1 - Em relação ao ano de 2015, comparado com 2014, a empresa em que trabalho teve aumento de participação de mercado.	6,14	0,933	4	7
D 2 - Em relação ao ano de 2015, comparado com 2014, a empresa em que trabalho cresceu em volume de vendas.	6,11	0,898	4	7
D 3 - Em relação ao ano de 2015, comparado com 2014, a empresa em que trabalho foi lucrativa.	6,01	1,217	1	7
D 4 - Em relação ao ano de 2015, comparado com 2014, a empresa em que trabalho aumentou de tamanho.	6,29	0,835	4	7
D 5 - Em relação ao ano de 2015, comparado com 2014, a empresa em que trabalho, de forma geral, obteve um desempenho melhor.	6,04	1,119	1	7

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Os respondentes, de forma geral, atribuíram nota média 06 ao crescimento da instituição em estrutura, participação no mercado e lucros no ano de 2015 em relação ao ano de 2014. As respostas obtidas demonstram um elevado crescimento, identificando-se uma possível relação entre o incentivo em práticas empreendedoras, analisadas nas tabelas 01 e 02, e o desempenho da instituição.

Esse resultado confirma o que foi apontado por Reis Neto *et. al.* (2013), no sentido de existir uma forte relação entre os constructos da Orientação Empreendedora e o Desempenho das instituições, porquanto, quanto mais se fizerem presentes os constructos da OE, tal como a inovatividade, a assunção de risco, a proatividade, a autonomia, e a agressividade competitiva, melhor será o desempenho da organização.

No estudo em questão, dos constructos da inovatividade, assunção de risco e autonomia se sobrepuseram aos demais, entretanto, a preponderância destes em relação aos demais, ou mesmo a inexistência de dados precisos ou quantitativos sobre os demais constructos não prejudica a configuração da Orientação Empreendedora. Isso porque tem-se que as dimensões do comportamento empreendedor movem-se conjuntamente para a configuração da Orientação Empreendedora.

Destarte, tendo em vista que a Orientação Empreendedora constitui-se em um modelo unidimensional, de modo que os seus multi-constructos podem ser analisados separadamente e, ainda ausente algum deles, não há obste ao reconhecimento do comportamento empreendedor. Constatou-se na presente pesquisa que o constructo que contribuiu mais fortemente para a caracterização da Orientação Empreendedora foi a inovatividade, verificando-se um forte investimento por parte da instituição em ações voltadas à inovação (LAZZAROTTI, *et. al.*, 2015). A Tabela 04 apresentará os resultados das afirmativas relacionadas ao Desempenho e suas porcentagens.

**Tabela 04 – Percentuais para as afirmações do constructo Desempenho.**

Afirmações	Percentual (%)						
	1	2	3	4	5	6	7
D 1 - Em relação ao ano de 2015, comparado com 2014, a empresa em que trabalho teve aumento de participação de mercado.	0,00	0,00	0,00	7,21	15,32	33,33	44,14

D 2 - Em relação ao ano de 2015, comparado com 2014, a empresa em que trabalho cresceu em volume de vendas.	0,00	0,00	0,00	6,31	16,22	37,84	39,64
D 3 - Em relação ao ano de 2015, comparado com 2014, a empresa em que trabalho foi lucrativa.	1,80	0,90	1,80	3,60	15,32	35,14	41,44
D 4 - Em relação ao ano de 2015, comparado com 2014, a empresa em que trabalho aumentou de tamanho.	0,00	0,00	0,00	3,60	13,51	33,33	49,55
D 5 - Em relação ao ano de 2015, comparado com 2014, a empresa em que trabalho, de forma geral, obteve um desempenho melhor.	0,90	0,00	2,70	4,50	17,12	32,43	42,34

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Os dados da Tabela 04 ressaltam as respostas já analisadas nas Tabelas anteriores, destacando-se o fato da maior parte dos respondentes, em todos os questionários da Tabela em questão, ter dado a maior nota da escala *likert*, ou seja, a nota 07. Esse resultado demonstra um elevado índice de desenvolvimento da instituição em todos os seus aspectos, estrutural, de mercado e de lucratividade.

Do que se extrai, aliado as Tabelas relacionadas com a Orientação Empreendedora, uma possível interferência do comportamento empreendedor no desempenho da organização. Outro aspecto importante da avaliação do desempenho a ser destacado está relacionado aos diferentes níveis de análise ou esferas de influência, pois a instituição apresenta elevado desempenho não só no aspecto financeiro, lucrativo, mas também nos aspectos estruturais e de sua participação de mercado (WERLANG, 2014).

Nesse sentido, é possível relacionar o comportamento empreendedor da Cooperativa pesquisada com o seu desempenho obtido, verificando, na hipótese pesquisada, uma associação favorável em dois constructos do trabalho.

Vale ressaltar, em arremate, que essa conclusão corrobora o que é assentado em outros estudos sobre o tema, no sentido de existir uma relação favorável entre os constructos da Orientação Empreendedora e o desempenho das organizações, podendo-se associar a existência de práticas empreendedoras à capacidade da organização em suas atividades (REIS NETO *et al.*, 2013).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo estudou a percepção dos funcionários de uma Cooperativa de Crédito, situada no Noroeste Gaúcho e Oeste Catarinense, em relação a associação entre a Orientação empreendedora e o Desempenho Organizacional.

Os principais resultados propuseram uma associação positiva entre os constructos da Orientação Empreendedora e o Desempenho Organizacional. Portanto, a partir dos resultados obtidos na pesquisa, considerando a OE como propulsora do desenvolvimento da instituição, tem-se que o comportamento empreendedor da Cooperativa pesquisada, em especial no que tange ao incentivo à inovação, contribui com o seu Desempenho Organizacional.

A partir disso, pode-se concluir que o resultado da pesquisa confirmou a Hipótese 01, ou seja, que a Orientação Empreendedora possui uma relação positiva e direta no desempenho da instituição pesquisada.

Em relação a Orientação Empreendedora, verificou-se na presente pesquisa que o constructo da inovatividade foi o que contribuiu para a caracterização da Orientação

Empreendedora, decorrente de um forte investimento por parte da instituição em ações voltadas à inovação, seguido da autonomia para tomada de decisões. No que tange ao constructo da assunção de riscos, percebeu-se um comportamento cauteloso da instituição, porém, a partir da análise de outros trabalhos, verificou-se que tal proceder é natural, uma vez que as empresas tendem a evitar riscos demasiados e que possam gerar perdas.

No entanto, não percebeu-se uma resposta significativa em relação aos constructos da agressividade competitiva e da proatividade, recomendando-se maior atenção em relação a esses e o despendimento de um ambiente organizacional que contemple todos os constructos da Orientação Empreendedora.

Em relação ao Desempenho Organizacional, os resultados da pesquisa demonstram um elevado índice de desenvolvimento da instituição, que abarca todos os seus aspectos, estrutural, de mercado e de lucratividade, tendo as respostas apontado para um crescimento significativo da cooperativa em relação ao último ano da pesquisa (2014 a 2015). O que faz presumir, como já exposto, uma associação positiva do comportamento empreendedor com o desempenho da organização.

Por sua vez, deve-se ressaltar que, tão importante quanto os resultados, o apontamento das limitações da pesquisa podem contribuir para o desenvolvimento de futuros trabalhos acadêmicos, debates, enfim, na construção de novos saberes sobre a temática da OE e do Desempenho Organizacional.

Algumas limitações verificadas na confecção deste artigo, por natureza, já constituem oportunidades e sugestões para trabalhos futuros. Entre essas limitações, destaca-se a delimitação da amostra, sugerindo-se a ampliação mediante a aplicação (comparativa) em outras organizações, abarcando diferentes culturas, ramos de atividades e regiões geográficas.

Por fim, considerando todo o conteúdo analisado e a posterior aplicação dos conhecimentos aqui pesquisados, haverá contribuição para a melhoria na instituição, mormente, pela importância da construção de um ambiente organizacional voltado à Orientação Empreendedora, a fim de que se possa alcançar melhores resultados. Além disso, o presente artigo também objetiva servir de referencial para futuras pesquisas sobre a temática, contribuindo, sobremaneira, para a difusão deste tema extremamente relevante nos dias atuais.

## REFERÊNCIAS

BARRETO, João Carlos; NASSIF, Vânia Maria Jorge. O Empreendedor Líder e a Disseminação da Orientação Empreendedora. **Revista Brasileira de Gestão de Negócio**, São Paulo, v. 16, n. 51, p. 180-198, abr./jun. 2014.

BELFORT, Ana Cláudia; MARTENS, Cristina Dai Prá. Assunção de Riscos e Gerenciamento dos Riscos dos Projetos: um Estudo em uma Consultoria na área de TI. **Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, v. 16, n. 22, jul./dez. 2015.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BURGELMAN, R. A. **Strategy is destiny**: how strategy-making shapes a company's future. New York: Free Press, 2001.

CAMPOS, Héctor Montiel; PARELLADA, Francesc Solé; ATONDO, Geraldo Haces; QUINTERO, Madet Ruiseñor. Tomada de decisão estratégica, orientação empreendedora e

performance: abordagem do ciclo de vida organizacional. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte v. 14 n. 2 p. 8-24 abr./jun. 2015.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 10, n. 1, p. 75-87, Jan./Feb. 1989.

DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento; SILVA, Rosimeri Carvalho. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. **Academy of Management Perspective**, [S.l.], v. 19, n. 1, p. 147-156, Feb. 2005.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FRANCO, Maria Sílvia; HASHIMOTO, Marcos. Liderança empreendedora e prática de gestão de pessoas: um estudo sobre a eficácia na promoção do empreendedorismo corporativo. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 3, p. 104-128, 2014.

LAZZAROTTI, Fábio; SILVEIRA, Alissane Lia Tasca da; CARVALHO, Carlos Eduardo; ROSSETTO, Carlos Ricardo; SYCHOSKI, Jonatha Correia. Orientação Empreendedora: um estudo das dimensões e sua relação com desempenho em empresas graduadas. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 6, art. 1, pp. 673-695, Nov./Dez. 2015

LENZI, Fernando César; SANTOS, Silvio Aparecido dos; CASADO, Tânia; RODRIGUES, Leonel Cesar. **Talentos inovadores da empresa: como identificar e desenvolver empreendedores corporativo**. Curitiba: Intersaberes, 2012. Disponível em: <<http://faifaculdades.bv3.digitalpages.com.br/users/publications>>. Acesso em: 25 abr. 2016.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.

GALLON, Alessandra Vasconcellos; SOUZA, Flávia Cruz de; ROVER, Suliani; ENSSLIN, Sandra Rolim. Um estudo reflexivo da produção científica em capital intelectual. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 4, p. 142-172, 2008.

GIMENEZ, Sara Culti; GIMENEZ, Fernando Antônio. Atitude empreendedora e estratégia em pequenos e médios hotéis. **Revista Turismo Visão e Ação**, v. 12, n. 1, p. 49-72, jan./abr. 2010.

MARTENS, Cristina Dai Prá; FREITAS, Henrique Mello Rodrigues; BOSSIN, Jean-Pierre. Orientação empreendedora: revisitando conceitos e aproximando com a internacionalização das organizações. **Revista Eletrônica de Gestão Organização**, set./dez. 2010.

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

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. **Strategic Management Journal**, v. 3, n. 1, p. 1-25, abr. 1982.

MONTEIRO, Albetina Paula; SOARES, Ana Maria; RUA, Orlando Lima. Desempenho das exportações: influência dos recursos intangíveis, capacidades dinâmicas e orientação empreendedora. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 12-36, jul./set. 2013.

REIS NETO, José Francisco dos; MOÑOZ-GALLEGO, Pablo Antônio; SOUZA, Celso Correia de; RODRIGUES, Wesley Osvaldo Pradella. As conexões entre orientação empreendedora, capacidade de marketing e a percepção do desempenho empresarial: evidências empíricas das micro e pequenas empresas varejistas. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 14, n. 3, mai./jun. 2013.

SALIM, Cesar Simões; SILVA, Nelson Caldas. **Introdução ao empreendedorismo: despertando a atitude empreendedora**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SILVA, Andreza Lopes da; Machado, Andréia de Bem; CATAPAN, Araci Hack. Contribuição da Comunicação Digital na Educação a Distância: um mapeamento bibliométrico. In. **Interatividade nas TICs: abordagens sobre mídias digitais e aprendizagem**. São Paulo: Pimenta Cultural, 2014.

WERLANG, Nathalia Berger. Orientação para aprendizagem, inovatividade organizacional e desempenho organizacional em meios de hospedagem. Dissertação apresentada ao curso de Mestrado da Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI, Biguaçu, 2014.