

Empreendedorismo no nível organizacional: um modelo conceitual para estudo da orientação empreendedora, suas dimensões e elementos¹

Cristina Dai Prá Martens

Professora do Centro Universitário UNIVATES, Doutoranda em Administração pelo PPGA/EA/UFRGS – Av. Avelino Tallini, 171 – Lajeado/RS - cristinap@univates.br

Henrique Freitas

Professor do PPGA/EA/UFRGS, Pesquisador CNPq, Doutor em Gestão pela UPMF/França - Rua Washington Luís, 855 – Centro – Porto Alegre – hf@ea.ufrgs.br

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

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

1 Introdução

A percepção da importância do empreendedorismo para o desenvolvimento econômico e social tem provocado o surgimento de pesquisas nas mais variadas áreas do conhecimento. Um dos motivos que contribuem para isso é o fato de que o empreendedorismo, de maneira geral, retrata um campo bastante abrangente, podendo ser aplicado a uma variedade de contextos. Shane e Venkataraman (2000) apontam que ele envolve o estudo de fontes de oportunidades; o processo de descoberta, evolução e exploração de oportunidades; e o conjunto de indivíduos que descobrem, evoluem e exploram-nas. Para Morris, Zahra e Schindehutte (2000), o empreendedorismo pode ser aplicado à criação de novas empresas, crescimento orientado de pequenas empresas, grandes empresas já consolidadas, organizações não lucrativas e organizações governamentais.

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

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

Diversos estudos têm sugerido que a OE pode influenciar positivamente o desempenho de uma organização, apontando que organizações com maior OE tendem a ser mais bem sucedidas que organizações com menor OE (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1991; ZAHRA, 1993; ZAHRA; COVIN, 1995; WIKLUND, 1999; WIKLUND; SHEPHERD, 2005), sinalizando para a importância do empreendedorismo no nível

¹ Realizado com apoio da Capes e do CNPq. Uma versão expandida deste artigo foi publicada na Revista ADM.Made, vol. 11, n. 1, jan.-abr. 2007, p. 15-44.

organizacional.

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

2 O campo de estudo do empreendedorismo

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

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

Estudos recentes têm apontado para certa convergência na pesquisa em empreendedorismo em torno de alguns eixos principais de estudo (GRÉGOIRE *et. al.*, 2006): identificação e exploração de oportunidades; antecedentes e consequentes de inovação e empreendedorismo no nível da organização; itens e dinâmicas decorrentes da emergência, sobrevivência e crescimento de

novos negócios; fatores e dinâmicas que afetam a performance de novos negócios; características individuais de empreendedores; práticas de capitalistas e a contribuição deles nas finanças das organizações; influência das redes sociais de empreendedorismo. O estudo do empreendedorismo no nível da organização tem constituído importante e consistente eixo de estudo no campo (GRÉGOIRE *et. al.*; SHILDT; ZAHRA; SILLANPÄÄ, 2006).

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

3 Conceituando empreendedorismo e orientação empreendedora

Ao longo do tempo diversos autores têm estudado e definido empreendedorismo sob diferentes enfoques. Os economistas, por exemplo, associavam empreendedores com inovação. Para Schumpeter (1982), o empreendedor é a essência da inovação no mundo: destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais.

Por outro lado, estudiosos comportamentalistas têm se concentrado nas características de comportamento dos empreendedores, como criação e intuição, por exemplo. Nesse sentido, McClelland (1972) aponta como um dos traços mais importantes do empreendedor a motivação de realização ou impulso para melhorar. Em seus estudos, ele discutia o motivo que levava algumas sociedades a serem mais dinâmicas que outras, destacando as normas e valores, especialmente as relacionadas a necessidades de realização, como de vital importância para o desenvolvimento.

Esses dois enfoques são diferentes e, ao mesmo tempo, complementares, um com foco no processo empreendedor e outro no indivíduo empreendedor. Uma abordagem mais antiga do empreendedorismo focava o homem de negócios. A partir do trabalho de Schumpeter, foi aceita a identificação de empreendedorismo com inovação, representando mudança da tradição prévia. Mais recentemente essa visão foi ampliada, passando a se entender o empreendedorismo como um fenômeno que pode ser encontrado em pessoas, organizações e na sociedade (MORRIS, 1998).

Alguns pesquisadores afirmam que o empreendedorismo é um comportamento

transitório. Shane e Venkataraman (2000) acreditam que o empreendedorismo não possa ser explicado somente pelas características pessoais, mas que tem influência das situações e do ambiente.

No QUADRO 1 são apresentadas algumas definições de empreendedorismo.

QUADRO 1– Definições de empreendedorismo

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

Fonte: elaborado pelos autores.

Em revisão conceitual sobre os fatores relacionados aos conceitos de empreendedorismo e empreendedor, Souza (2005) apresenta uma matriz de características e autores (QUADRO 2), sendo a inovação consenso entre os autores pesquisados por ela.

QUADRO 2 – Matriz de características de empreendedor e empreendedorismo

Características	Autores															Total	
	Schumpeter	McClelland	Weber	Filion	McDonald	Degen	Drucker	Lalkala	Dutra	Barros e Prates	Mintzber	Angelo	Logenecker <i>et. al.</i>	Leite	Carland <i>et. al.</i>		Frese <i>et. al.</i>
Buscar oportunidades	X	X		X	X	X	X		X		X	X	X	X			11
Conhecimento do mercado						X	X	X				X		X			5
Conhecimento do produto						X	X	X				X		X			5
Correr riscos	X	X		X	X	X	X				X	X		X	X		10
Criatividade		X		X		X		X	X	X		X		X	X		9
Iniciativa	X	X		X					X					X		X	6
Inovação	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16
Liderança	X	X	X	X	X		X				X						7
Necessidade de realização	X	X									X				X	X	5
Proatividade	X	X		X											X	X	5
Visionariedade				X					X		X			X		X	5

Fonte: Souza(2005).

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

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

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

A OE e o gerenciamento empreendedor são conceitos análogos utilizados para caracterizar uma organização empreendedora, ou seja, uma organização que possui postura empreendedora. Covin e Slevin (1989) afirmam que organizações com postura empreendedora são caracterizadas por frequente e extensiva inovação em produto e tecnologia, orientação agressiva competitiva e forte propensão dos gerentes a assumir riscos. Segundo os autores, elas apresentam (COVIN; MILES, 1999).

Para Lumpkin e Dess (1996), uma OE refere-se aos métodos, práticas e estilo de tomada de decisão gerencial usados para agir de forma empreendedora. Wiklund (1998) afirma que ela reflete voluntariedade de uma organização engajar em comportamento empreendedor. OE é um construto de estratégia cujo domínio conceitual inclui certos resultados no nível da organização, relacionados a preferências gerenciais, convicções e comportamentos expressos entre os gerentes da organização (COVIN; GREEN; SLEVIN, 2006).

Alguns estudos têm relacionado a OE com o

bom desempenho da organização, sugerindo que esta pode influenciar positivamente a performance de uma organização (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1991; ZAHRA, 1993; ZAHRA; COVIN, 1995; WIKLUND; SHEPHERD, 2005). Zahra e Covin (1995), por exemplo, apontam para o fato de que organizações empreendedoras têm um impacto positivo nas medidas de performance financeira a longo prazo, indicando que uma OE pode contribuir para o bom desempenho financeiro da organização em longo prazo.

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

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

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

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

4 Caracterizando a orientação empreendedora: dimensões e elementos

Miller (1983) foi um dos primeiros autores a tratar desta temática, propondo três dimensões para caracterizar e testar o empreendedorismo nas organizações: inovatividade, assumir riscos e proatividade. Segundo ele, uma organização empreendedora empenha-se nesses aspectos, ao passo que uma organização não empreendedora é aquela que inova muito pouco, é altamente adversa a riscos, e não age proativamente perante seus competidores, sendo apenas imitadora das mudanças do mercado competidor. Para Miller (1983), apenas organizações que possuem certo nível das três dimensões seriam consideradas empreendedoras, representando a unidimensionalidade da OE.

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

A partir dos estudos de Miller (1983), os pesquisadores Lumpkin e Dess (1996) propõem mais duas dimensões para caracterizar e distinguir o processo empreendedor: agressividade competitiva e autonomia. Assim, para eles uma OE é caracterizada por cinco dimensões-chave: inovatividade, assumir riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva [brevemente definidas no QUADRO 3, a seguir]. Coletivamente as dimensões devem permear os estilos decisórios e as práticas das pessoas de uma organização (DESS; LUMPKIN, 2005).

QUADRO 3 – Dimensões da orientação empreendedora e suas definições

Dimensão da OE	Definição
Inovatividade	Voluntariedade para inovar, introduzir novidades através da criatividade e experimentação focada no desenvolvimento de novos produtos e serviços, bem como novos processos
Assumir riscos	Tendência a agir de forma audaz a exemplo de aventurar em novos e desconhecidos mercados, confiar uma grande parcela de recursos para arriscar com resultados incertos, obter empréstimos volumosos

Dimensão da OE	Definição
Proatividade	É buscar oportunidades, avançar envolvendo a introdução de novos produtos e serviços e agir em antecipação de demandas do futuro para criar mudança e moldar o ambiente
Autonomia	Ação independente realizada por um indivíduo ou time visando a levar adiante um conceito de negócio ou visão até sua conclusão, ação tomada sem pressão organizacional
Agressividade competitiva	Reflete intenso esforço de uma organização em superar os rivais, caracterizado por uma postura combativa ou uma resposta agressiva visando a melhorar a posição ou superar uma ameaça em um mercado competitivo

Fonte: Dess e Lumpkin (2005).

Lumpkin e Dess (1996) afirmam, entretanto, que, embora as cinco dimensões da OE sejam centrais para entender o processo empreendedor, elas podem ocorrer em diferentes combinações em uma organização [ou mesmo apenas algumas podem estar presentes na organização], dependendo do tipo de oportunidade empreendedora que ela persegue, de fatores internos e de fatores externos. Assim eles propõem a multidimensionalidade do construto OE. Morris (1998) corrobora com essa abordagem, apontando que a variação de cada uma das dimensões depende do contexto e da situação.

Embora grande parte dos estudos sobre a OE tem adotado as três dimensões propostas por Miller (1983), neste artigo, adota-se a abordagem de

Lumpkin e Dess (1996), que considera as cinco dimensões da OE e a sua multidimensionalidade. Na sequência discorre-se sobre cada uma das dimensões, destacando elementos que as caracterizam. Tais elementos refletem os métodos, práticas e estilo de tomada de decisão gerencial usados para agir de forma empreendedora.

4.1 Inovatividade

A dimensão inovatividade reflete a tendência de uma organização a engajar e apoiar novas ideias, 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 sugeridas por autores: recursos financeiros investidos em inovação, recursos humanos comprometidos com atividades de inovação, novos produtos ou serviços, frequência de mudança em linhas de produtos ou serviços (MILLER; FRIESEN, 1982; COVIN; SLEVIN, 1989).

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

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

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

QUADRO 4 – Elementos que caracterizam a dimensão inovatividade

Elementos que caracterizam inovatividade	Autores
Forte ênfase em P&D, liderança tecnológica e inovação; muitas novas linhas de produtos/serviços; mudanças normalmente dramáticas em linhas de produtos/serviços; recursos financeiros investidos em inovação; recursos humanos comprometidos com atividades de inovação; número de novos produtos ou serviços; frequência de mudança em linhas de produtos ou serviços	Miller e Friesen (1982) Covin e Slevin (1989)

Elementos que caracterizam inovatividade	Autores
Inovação administrativa, tecnológica, em produto e mercado; criatividade e experimentação; investimento em novas tecnologias, P&D e melhoria contínua; iniciativas inovativas de difícil imitação por parte dos fornecedores; assegura investimentos em P&D mesmo em períodos de dificuldade econômica; engaja e apoia novas ideias, novidades, experimentos e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos	Lumpkin e Dess (1996) Dess e Lumpkin (2005)

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.2 Assumir riscos

As organizações que possuem uma OE são normalmente caracterizadas com comportamento de assumir riscos, como assumir grandes compromissos financeiros visando a obter altos retornos (LUMPKIN; DESS, 1996). Essa dimensão da OE captura o grau de risco refletido em decisões de alocação de recursos, na escolha de produtos e mercados, refletindo, de certa forma, um critério e um padrão de tomada de decisões em nível organizacional (VENKATRAMAN, 1989).

Dess e Lumpkin (2005) apontam para três tipos de riscos que uma organização e seus executivos normalmente enfrentam: riscos de negócios, riscos financeiros e risco pessoal. Os mesmos autores apontam que, para identificar o comportamento de risco de uma organização, tem sido bem aceita na literatura a abordagem de OE de Miller (1983), que foca na tendência da organização de engajar em projetos de risco e na preferência dos gerentes por agir com cautela versusousadia para atingir os objetivos da organização (LUMPKIN; DESS, 1996).

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

QUADRO 5 – Elementos que caracterizam a dimensão assumir riscos

Elementos que caracterizam assumir riscos	Autores
Operações geralmente caracterizadas como de alto risco; parece adotar visão pouco conservadora quando tomam decisões maiores	Venkatraman (1989)

Elementos que caracterizam assumir riscos	Autores
Forte inclinação para projetos de alto risco (com chances de alto retorno); devido à natureza do ambiente, audaz, ampla variedade de ações é necessária para atingir os objetivos da organização	Miller e Friesen (1982); Covin e Slevin (1989)
Tendência a engajar em projetos de risco; preferência dos gerentes por agir com ousadia para atingir os objetivos da organização	Miller (1983)
Tipicamente adota (uma audaz) postura agressiva visando a maximizar a probabilidade de explorar oportunidades potenciais	Covin e Slevin (1989)
Encorajar a assumir risco formal em negócios, que envolve arriscar no desconhecido sem saber a probabilidade de sucesso, a exemplo de entrar em mercados não testados; encorajar a assumir risco financeiro que requer que uma organização tome emprestado grande porção de recursos visando ao crescimento, refletindo a dicotomia risco e retorno; encorajar a assumir risco pessoal, que se refere aos riscos que um executivo assume ao adotar um padrão em favor de uma ação estratégica; caracterizadas com um comportamento de assumir riscos, como assumir grandes compromissos financeiros, visando a obter altos retornos por agarrar oportunidades	Dess e Lumpkin (2005) Lumpkin e Dess (1996)

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.3 Proatividade

A proatividade pode ser crucial para uma OE, pois sugere perspectiva de olhar adiante que é acompanhada por atividades inovativas ou novos negócios. Ela tem relação com as iniciativas para antecipar e perseguir novas oportunidades e para participar em mercados emergentes (LUMPKIN; DESS, 1996). Miller e Friesen (1978) definem 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, em que o seu oposto seria a passividade, considerada como a inabilidade para agarrar oportunidades ou conduzir o mercado. Já a reatividade sugere uma resposta ao competidor (agressividade competitiva).

A proatividade sempre implica agir antes que a mudança no ambiente tenha impacto direto na organização; e na prática ela frequentemente envolve reagir a sintomas que antecipam uma

mudança. Sendo a proatividade vista como parte de um contínuo, ela pode estar presente em diferentes graus na organização, bem como pode ser analisada separadamente nas áreas funcionais.

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

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

QUADRO 6 – Elementos que caracterizam a dimensão proatividade

Elementos que caracterizam proatividade	Autores
Monitorar tendências; identificar futuras necessidades dos clientes; antecipar mudanças; antecipar problemas emergindo; forte tendência a estar à frente dos competidores na introdução de novas ideias ou produtos	Lumpkin e Dess (1996, 2001); Dess e Lumpkin (2005)
Normalmente inicia ações às quais os competidores respondem; frequentemente é o primeiro a introduzir novos produtos/serviços, novas técnicas administrativas, novas tecnologias operacionais etc.	Covin e Slevin (1989)
Moldar o ambiente pela introdução de novos produtos e tecnologias	Miller e Friesen (1978)
Estar à frente no desenvolvimento de novos produtos, no desenvolvimento de novas tecnologias, na introdução de novos produtos ou serviços	Miller (1983)

Elementos que caracterizam proatividade	Autores
Produtos e serviços mais inovativos; mudanças contínuas em produtos e serviços; empresa criativa e inovativa; monitoramento contínuo do mercado; entrada em novos mercados; flexibilidade tecnológica (assegura-se da disponibilidade e acessibilidade de pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos e serviços); múltiplas tecnologias; habilidade das pessoas (em termos tecnológicos); foco em marketing e P&D; planejamento orientado a problemas e busca de oportunidades; estrutura orientada para produtos/serviços; procedimentos de controle descentralizados e participativos	Miles e Snow (1978)
Tendência a iniciar ataques competitivos	Chen e Hambrick (1995)
Constantemente buscando novas oportunidades relacionadas às atuais operações; geralmente é a primeira a introduzir novos produtos e marcas no mercado; constantemente procurando por negócios que podem ser adquiridos; geralmente antecipam-se expandindo capacidades antes dos competidores; operações em avançados estágios do ciclo de vida são estrategicamente eliminadas	Venkatraman (1989)

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.4 Autonomia

Autonomia refere-se à ação independente de um indivíduo. No contexto organizacional ela refere-se à ação sem pressão organizacional. Assim, embora fatores tais como disponibilidade de recurso, ações de competidores, ou aspectos internas da organização possam mudar o curso de iniciativas de novos negócios, eles não são suficientes para extinguir os processos empreendedores autônomos que lideram novos negócios (LUMPKIN; DESS, 1996).

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

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

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

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

QUADRO 7 – Elementos que caracterizam a dimensão autonomia

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

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.5 Agressividade competitiva

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

vantagem competitiva, denominando-a de responsividade.

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

Venkatraman (1989) trata da agressividade competitiva como sendo a postura adotada por um negócio na alocação de recursos para ganhar posições em determinado mercado de forma mais rápida que os competidores, podendo ser baseada em inovação de produto, desenvolvimento de mercado, alto investimento para melhorar participação no mercado e alcançar posição competitiva.

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

O QUADRO 8 apresenta elementos que caracterizam a dimensão agressividade competitiva.

QUADRO 8 – Elementos que caracterizam a dimensão agressividade competitiva

Elementos que caracterizam agressividade competitiva	Autores
Gastos agressivos (se comparados com os concorrentes) em <i>marketing</i> , qualidade de produtos e serviços, ou capacidade de manufatura	Macmillan e Day (1987, apud Lumpkin e Dess, 2001)
Sacrifica a lucratividade para ganhar parcela de mercado; corta preços para aumentar participação no mercado; coloca preços abaixo da competição; busca posição de participação no mercado às custas de fluxo de caixa ou rentabilidade	Venkatraman (1989)
Mover-se em função das ações dos concorrentes; responder agressivamente às ações dos concorrentes	Chen e Hambrick (1995)

Elementos que caracterizam agressividade competitiva	Autores
Postura agressiva para combater tendências da indústria que podem ameaçar a sobrevivência ou posição competitiva; melhora posição competitiva por entrar em mercados com preços muito baixos, copiando práticas de negócios ou técnicas de competidores de sucesso, ou marketing oportuno de novos produtos ou tecnologias; uso de métodos de competição não convencionais; é agressiva e intensamente competitiva; adota postura competitiva do tipo “desfazer o competidor”	Lumpkin e Dess (1996, 2001); Dess e Lumpkin (2005)

Fonte: Elaborado pelos autores.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Referências Bibliográficas

- CARVALHO JUNIOR, A. M. A política industrial e o BNDES. **Revista do BNDES**, v.12, n. 23, p. 17-28, jun. de 2005.
- CHEN, M.-J.; 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, Apr. 1995.
- CORNELIUS, B.; LANDSTRÖM, H.; PERSSON, O. Entrepreneurial studies: the dynamic research front of a developing social science. **Entrepreneurship: theory & practice**, v. 30, n. 6, p. 375-398, 2006.
- 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.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 75-87, 1989.
- _____. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship: theory & practice**, v. 16, n. 1, p. 7-25, 1991.
- COVIN, J. G.; MILES, M. P. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. **Entrepreneurship: theory & practice**, v. 23, n. 3, p. 47-63, 1999.
- 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, 2006.
- DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. **The Academy of Management Executive**, vol.19, n.1, p.147-156, Feb 2005.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999.
- 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.
- GUTH, W. D.; GINSBERG, A. Guest editors' introduction: corporate entrepreneurship. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 4, p. 5-15, 1990.
- IRELAND, R. D.; REUTZEL, C. R.; WEBB, J. W. Entrepreneurship research in AMJ: what has been published, and what might the future hold? **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 4, p. 556-564, Aug 2005.
- LEE, S. M.; PETERSON, S. J. Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness. **Journal of World Business**, v. 35, n. 4, p. 401-416, 2000.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **The Academic of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, jan. 1996.
- _____. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. **Journal of Business Venturing**, v. 16, n. 5, p. 429-451, 2001.
- MCCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- MELLO, S. C. B. et al. Maturidade empreendedora e expertise em compasso de inovação e risco: um estudo em empresas de base tecnológica. In: **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 28, 2004, Curitiba**. Anais... Curitiba: ANPAD, 2001. CD-ROM.
- MELLO, S. C. B.; LEÃO, A. L. M. 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.

- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. Palo Alto, CA, USA: Stanford University Press, 1978.
- MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v. 27, 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.
- _____. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. **Strategic Management Journal**, v. 3, n. 1, p. 1-25, jan./mar. 1982.
- MORRIS, M. H.; LEWIS, P. S.; SEXTON, D. L. Reconceptualizing entrepreneurship: an input-output perspective. **SAM Advanced Management Journal**, v. 59, n. 1, p. 21-31, 1994.
- MORRIS, M. H. **Entrepreneurial Intensity: sustainable advantages for individuals, organizations and societies**. Westport, CT, USA: Greenwood Publishing Group, Incorporated, 1998.
- MORRIS, M. H.; ZAHRA, S. A.; SCHINDEHUTTE, Minet. Understanding factors that trigger entrepreneurial behavior in established companies. In: Libercap, Gary D. (editor) **Entrepreneurship and economic growth in the american economy**. Tuscon, AZ, USA: University of Arizona, 2000. Disponível em: <<http://www.robinson.gsu.edu/rec/papers/paper11.doc>>. Acesso em 09 jul. 2005.
- PHAN, P. H. Entrepreneurship theory: possibilities and future directions. **Journal of Business Venturing**, v. 19, n. 5, p. 617-620, Sep. 2004.
- ROSELINO, J. E. Software – Relatório Preliminar Setorial. **FINEP – Rede DPP**, 2003. Disponível em: <impressao_relatorio.asp?lst_setor=17>. Acesso em : 15 out 2006.
- 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, may. 2006.
- 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: 03/12/2006.
- SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **The Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, Jan. 2000.
- SOFTEX. 2006. Disponível em: <http://www.softex.org/portal/_asoftex/historico.asp>
- SOUZA, E. C. L. Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade. In: SOUZA, E. C. L.; GUIMARÃES, T. A. (Org.) **Empreendedorismo além do plano de negócios**. São Paulo: Atlas, 2005.
- STEVENSON, H. H.; JARILLO, J. C.. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 5, p. 17-27, 1990.
- VENKATARAMAN, N. Strategic Orientation of Business Enterprises: the construct, dimensionality and measurement. **Management Science**, v. 35, n. 8, p. 942-946, aug. 1989.
- WIKLUND, J. Entrepreneurial orientation as predictor of performance and entrepreneurial behaviour in small firms - longitudinal evidence. **Frontiers of Entrepreneurship Research 1998**, Disponível em: <<http://www.babson.edu/entrep/fer/papers98/index98/index98.html>>. Acesso em: 08 jul. 2006.
- _____. The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. **Entrepreneurship: theory & practice**, v. 24, n. 1, p. 37-48, 1999.
- WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. **Journal of Business Venturing**, v. 20, n. 1, p. 71-91, jan. 2005.
- ZAHRA, S. A. A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour: a critique and extension. **Entrepreneurship: theory & practice**, v. 16, n. 4, p. 5-21, 1993.

ZAHRA, 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.

ZAHRA, S. A.; KURATKO, D. F.; JENNINGS, D. F. Guest editorial: entrepreneurship and the acquisition of dynamic organizational capabilities. **Entrepreneurship: theory & practice**, v. 23, n. 3, p. 5-10, mar. 1999.