



RAE-eletrônica

ISSN: 1676-5648

rae@fgv.br

Escola de Administração de Empresas de São  
Paulo  
Brasil

VON DER HEYDE FERNANDES, DANIEL; PIZZUTI DOS SANTOS, CRISTIANE  
ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA: UM ESTUDO SOBRE AS CONSEQUÊNCIAS DO  
EMPREENDEDORISMO NAS ORGANIZAÇÕES  
RAE-eletrônica, vol. 7, núm. 1, enero-junio, 2008  
Escola de Administração de Empresas de São Paulo  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=205114657007>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



**ARTIGOS  
ARTÍCULOS  
ARTICLE**

**ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA: UM ESTUDO SOBRE AS CONSEQUÊNCIAS DO  
EMPREENDEDORISMO NAS ORGANIZAÇÕES  
ORIENTACIÓN EMPREENDEDORA: UN ESTUDIO SOBRE LAS CONSECUENCIAS DEL  
EMPREENDEDORISMO EN LAS ORGANIZACIONES  
ENTREPRENEURIAL ORIENTATION: A STUDY INTO THE CONSEQUENCES OF  
ENTREPRENEURSHIP IN ORGANIZATIONS**

*Por:*

**DANIEL VON DER HEYDE FERNANDES, UFRGS.  
CRISTIANE PIZZUTI DOS SANTOS, UFRGS**

*RAE-eletrônica*, v. 7, n. 1, Art. 6, jan./jun. 2008

<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=4435&Secao=ARTIGO&Volume=7&Numero=1&Ano=2008>

---

©Copyright, 2008, RAE-eletrônica. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não-comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação: [raeredacao@fgvsp.br](mailto:raeredacao@fgvsp.br).

A *RAE-eletrônica* é a revista on-line da FGV-EAESP, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em janeiro de 2002, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o site [www.rae.com.br/eletronica](http://www.rae.com.br/eletronica).

---

*RAE-eletrônica*  
ISSN 1676-5648  
©2008 Fundação Getulio Vargas – Escola de Administração  
de Empresas de São Paulo.

 **FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS**



Escola de Administração  
de Empresas de São Paulo

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é investigar o papel do empreendedorismo na construção da *performance* de negócios. Foi desenvolvido e testado um modelo teórico, retratando os inter-relacionamentos entre orientação e cultura organizacional – orientação empreendedora, orientação para o mercado e aprendizagem organizacional – e seu impacto no sucesso das inovações e na *performance* empresarial. A partir de uma amostra com 157 organizações, os resultados indicam que a orientação empreendedora exerce elevado impacto na *performance* empresarial. Os efeitos da orientação empreendedora na *performance* são maiores do que aqueles da orientação para o mercado, os quais influenciam mais fortemente o sucesso das inovações. Essas duas orientações são complementares e seu efeito conjunto fornece resultados consistentes às ações empresariais. O papel moderador do tamanho da organização na relação entre orientação empreendedora e *performance* não foi confirmado.

## PALAVRAS-CHAVE

Empreendedorismo, orientação empreendedora, orientação ao mercado, desempenho empresarial, organizações em aprendizagem

## ABSTRACT

*The purpose of this paper is to examine the role of entrepreneurship in business performance. A theoretical model has been developed and tested, focused on the inter-relationships that exist between orientation and organizational culture - entrepreneurial orientation, market orientation, and organizational learning - and their respective impact on innovation success and business performance. Based on a sample of 157 organizations, the results indicate that entrepreneurial orientation exerts a strong and direct impact on business performance. The effects of entrepreneurial orientation on performance are greater than those of market orientation, which have a stronger influence over innovation success. Both orientations seem to be complementary, and their joint effect generates results that are consistent with corporate activities. The moderating role of the size of the organization on the relationship between entrepreneurial orientation and performance was not confirmed.*

## KEYWORDS

*Entrepreneurship, entrepreneurial orientation, market orientation, business performance, learning organizations.*

## INTRODUÇÃO

A atividade empreendedora tem sido compreendida como a ação que cria um novo produto ou serviço ou mesmo um negócio inteiro (BIRKINSHAW, 2000). No século XX, Joseph Schumpeter (1934, 1942) introduziu a noção do empreendedor como alguém que desafia ou destrói criativamente produtos, serviços e relações de mercado existentes.

O empreendedorismo como função refere-se ao rompimento do equilíbrio entre empresas, causado pela criação ou aplicação de novas combinações de recursos por uma organização (SCHUMPETER, 1934). Hoje, é mais visto como um processo enraizado na cultura organizacional do que um evento. Ademais, interage com outras formas e arranjos organizacionais para produzir resultados empresariais efetivos, opondo-se à noção de impacto independente e estritamente direto do empreendedorismo na *performance* da empresa (HULT e outros, 2003).

A relevância gerencial do empreendedorismo e o incipiente estágio de pesquisa na área têm atraído para o tema o interesse de diversos pesquisadores e empresários (IRELAND; HITT, 1999). Trata-se de um campo fértil de pesquisa e de progresso conceitual. O empreendedorismo, por ser conceitualmente considerado a motivação seminal de diversas ações da empresa (COVIN, MILES, 1999), abre caminho para estudos que abordem suas consequências.

Entretanto, são necessários alguns cuidados ao estudar o assunto. Muitos pesquisadores alertam que o empreendedorismo manifesta-se por uma variedade de tipos de atitudes e comportamentos que não podem ser medidos e preditos (ALDRICH, BAKER, 1997; LOW, MACMILLAN, 1988). Outros argumentam o contrário (SCHEIN, 1985; STEVENSON, GUMPERT, 1985; HERRON, ROBINSON, 1993). Aldrich e Baker (1997) defendem que esse campo de pesquisa tem alcançado limitado progresso como disciplina e não possui, ou ainda não alcançou, *status* de ciência. Alguns autores argumentam que o empreendedorismo ainda se encontra no estágio de construção teórica (WISEMAN; SKILTON, 1999).

A pesquisa sobre empreendedorismo caracteriza-se por ser multidisciplinar e requer o entendimento da atividade de criação em diferentes níveis: indivíduo, equipe, organização, indústria e comunidade (GARTNER, 2001). O estudo sobre empreendedorismo engloba o comportamento individual de identificação e criação de oportunidades, o surgimento e o crescimento da organização, o relevamento de uma indústria, a iniciativa na formação de times, a criação destrutiva salutar e a transformação organizacional (BRUSH e outros, 2003).

Buscando uma contribuição efetiva ao campo de estudo considerado, esse artigo tem como objetivo investigar as consequências da orientação empreendedora na *performance* empresarial e comparar sua influência com a de outras formas de orientação organizacional. Para tanto, é testado um modelo teórico, baseado, essencialmente, na literatura sobre empreendedorismo, orientação para o mercado e *performance* empresarial. O estudo pretende oferecer uma contribuição prática àqueles que lidam com o empreendedorismo, bem como estender o conhecimento já existente por: a) considerá-lo sob duas dimensões – empreendedorismo dos altos executivos e da empresa; b) examinar seu impacto direto na *performance* empresarial; c) comparar sua influência com outras formas de orientação; e d) oferecer um instrumento de medida que capte corretamente o que se propõe medir.

Este artigo constitui-se de três partes principais, começando pela fundamentação teórica. A segunda parte discute aspectos relacionados à metodologia de pesquisa, e a terceira apresenta os principais resultados encontrados.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E HIPÓTESES DE PESQUISA

A seguir, são discutidos os principais conceitos utilizados no artigo e as hipóteses elaboradas a partir da base teórica construída.

### **Orientação empreendedora**

O empreendedorismo é relacionado por Schein (1985, p. 30) à criatividade e à propensão de criar “algo novo, envolvendo a motivação para superar obstáculos, propensão por aceitar riscos e desejo de elevação pessoal em qualquer objetivo a ser alcançado”. Stevenson e Gumpert (1985) descreveram empreendedores como indivíduos orientados para a ação, enérgicos, tolerantes a ambigüidades e autoconfiantes, com um forte controle pessoal e forte necessidade por auto-realização. Entre essas definições, a motivação é um aspecto comum e pode, portanto, ser ressaltada como um traço claro do empreendedor.

Naturalmente, a orientação empreendedora nas organizações requer mais do que a prevalência de valores empreendedores, mas, na medida em que o empreendedorismo é oriundo da orientação individual da alta diretoria da empresa (KREISER, MARINO, WEAVER, 2002), torna-se relevante investigar os aspectos individuais desse comportamento. Por meio de revisão de literatura, Bull e Willard (1993, p. 188) teorizam que o empreendedorismo ocorre quando quatro condições básicas são

alcançadas. A primeira é a motivação frente a tarefas, definida como “alguma visão relacionada a alguma tarefa que motiva a pessoa a agir”. A segunda é o conhecimento, definido como *‘know-how* adicionado à autoconfiança de ter ou de poder adquirir tal conhecimento no futuro”. A terceira refere-se à expectativa de ganho pessoal, definida como “benefício econômico ou psíquico de uma ação”. E a quarta é o suporte do ambiente, definido como “condições que provêm conforto e sustentação para realização de esforços, ou que reduzem o desconforto de algum empenho”.

Uma ampla gama de estudos empíricos sugere que a orientação empreendedora da empresa provém da liderança e da orientação de seus principais executivos (SADLER-SMITH e outros, 2003; TARABISHY e outros, 2005). A teoria de gestão estratégica também atesta que os gerentes de alto escalão têm impacto efetivo na formulação estratégica (GRONHAUG, KAUFMANN, 1988; WIKLUNG, 1999).

Nos últimos 30 anos, os estudos sobre liderança têm focado diferenças de estilos e suas influências nas organizações. Alguns pesquisadores argumentam a necessidade do estudo de um novo tipo de liderança, que auxilie a tornar a organização capaz de enfrentar novos desafios (MCGRATH, MACMILLAN, 2000; TARABISHY, e outros, 2005). Esse novo tipo de liderança tem sido chamado de “liderança empreendedora” e explicado pela manifestação de características e comportamentos empreendedores e de liderança (IRELAND, HITT, 1999; MCGRATH, MCAMILLAN, 2000).

É sugerido no presente estudo que o estilo de liderança influencia a orientação empreendedora da empresa, como resultado de seu impacto na postura dos subordinados. Por meio da operacionalização e definição de Tarabishy e outros (2005) do conceito de liderança empreendedora, examinar-se-á seu impacto na postura estratégica da empresa. Com base neste raciocínio, tem-se a primeira hipótese deste estudo:

H<sub>1</sub>: A liderança empreendedora dos executivos principais da empresa influenciará positivamente a postura empreendedora estratégica da organização.

Em termos organizacionais, a base fundamental da orientação empreendedora é que empresas empreendedoras diferem das demais empresas. Miller e Friesen (1982) argumentam que empresas empreendedoras se destacam por forte ênfase em inovação. A orientação empreendedora relaciona-se à prioridade das firmas ao processo de identificar e de explorar oportunidades do mercado (SHANE, VENKATARAMAN, 2000). Hitt e outros (1999) verificaram que as firmas com forte orientação empreendedora têm habilidade em lidar com incertezas do ambiente a seu benefício. Covin e Miles

(1999) vêem o empreendedorismo como forma de explorar oportunidades, de renovar e de rejuvenescer firmas.

Diversos pesquisadores operacionalizaram a orientação empreendedora associada geralmente a três dimensões: inovatividade, pró-atividade e aceitação de risco (ZAHRA, 1991; LUMPKIN, DESS, 1996). Inovatividade refere-se à disposição em apoiar e oportunizar a criatividade e a experimentação no desenvolvimento de novos produtos, à adoção de tecnologia e a processos e procedimentos internos. Pró-atividade é a habilidade das firmas para desenvolver e não apenas perseguir as oportunidades de mercado. A aceitação do risco é refletida pela disposição da alta gerência em atribuir grande porcentagem de recursos da firma a novos projetos e incorrer em débito pesado no desenvolvimento de oportunidades (LUMPKIN, DESS, 1996).

A orientação empreendedora oferece a empresas um meio de estender os limites de suas capacidades de revigorar a gestão de seus recursos (KNIGHT, 1997). De acordo com Covin e Slevin (1991), o empreendedorismo apresenta grande impacto na *performance* empresarial e é uma das mais importantes fontes de vantagem competitiva.

Um crescente número de evidências sugere que as empresas mais bem-sucedidas são aquelas que se engajam em níveis elevados de atividade empreendedora. Diversos estudos empíricos verificaram a relação positiva entre orientação empreendedora e medidas de *performance* organizacional (MILLER, FRIESEN, 1982; COVON, SLEVIN, 1994; MORRIS, SEXTON, 1996). Baseando-se neste arcabouço teórico, tem-se a seguinte hipótese:

H<sub>2</sub>: A orientação empreendedora da organização terá impacto positivo na *performance* empresarial.

Ainda sobre o impacto da orientação empreendedora na *performance* empresarial, de acordo com os achados de Hult e outros (2003), pode ser inferido que o tamanho e a idade da empresa moderam tal relação. Os autores encontraram que, para empresas menores, a orientação empreendedora não exerce impacto tão significativo como o exercido entre empresas maiores. Ao invés de possuir uma influência universal sobre a *performance* empresarial, o empreendedorismo pode desempenhar papéis específicos em diferentes tipos de organizações, em suas buscas por *performance* superior. Com base nesse raciocínio, e seguindo os achados de Hult e outros (2003), a seguinte hipótese moderadora é proposta:

H<sub>3</sub>: Quanto maior o tamanho da empresa, maior a influência da orientação empreendedora na *performance* empresarial.

Antes de evoluir nas proposições, é relevante abordar algumas questões sobre *performance* empresarial. A medição da *performance* empresarial é uma ferramenta de gestão bastante útil: ajuda a empresa a entender melhor o que funciona e o que não funciona. Como resultado, as empresas podem mudar a estratégia ou sua maneira de fazer as coisas, de forma a elevar seu desempenho. Para a medição da *performance* é preciso identificar o que deve ser medido e como.

De acordo com Hult e outros (2003), a metodologia para medição da *performance* pode avaliar quatro fatores fundamentais: satisfação dos clientes, índices financeiros, desempenho interno e melhoria ou aprendizado. A *performance* pode ser visualizada por meio de duas perspectivas: 1) como um conceito subjetivo, relacionando *performance* às próprias avaliações da empresa (PELHAM; WILSON, 1996), ou por meio de forma objetiva de medição baseada em medidas absolutas de *performance* (CHAKRAVARTHY, 1986; CRONIN, PAGE, 1988). Venkatraman e Ramanujan (1986) relatam forte relacionamento entre medidas objetivas e subjetivas. Kohli, Jaworski e Kumar (1993) utilizaram tanto métodos objetivos quanto subjetivos e obtiveram respostas confiáveis de ambos. No contexto brasileiro, Perin e Sampaio (1999) encontraram correlação positiva e significativa entre medidas objetivas e subjetivas de *performance*.

No presente estudo, optou-se pelo método subjetivo. Existe relutância das empresas em fornecer informações que classificam como confidenciais. As empresas estudadas eram em sua maioria de capital fechado, e as fontes documentais como os balanços e demais informações são difíceis de se encontrar. Como boa parte dos estudos evidencia correlação entre as avaliações objetivas e subjetivas, foi utilizada, portanto, a abordagem subjetiva para levantar informações sobre as variáveis de *performance* empresarial que fazem parte deste estudo, a saber: fatia de mercado, lucro líquido após os impostos, crescimento das vendas, aumento do tamanho da empresa, *performance* geral da empresa e *performance* a partir dos competidores, basicamente com apoio das medidas utilizadas por Deshpandé e outros (1993) e Jaworski e Kohli (1993).

### **Sucesso das inovações**

Embora seja esperado o impacto direto e significativo do empreendedorismo na *performance* da empresa, seu papel na organização não deve ser restrito, pois o sucesso ao empreendedor difere daquele

do administrador. Para o administrador, sucesso é algo perfeitamente quantificável, consistido de lucro, participação de mercado, preço de ações, retorno do investimento, retorno de ativos, e assim por diante. O administrador não busca revolucionar a ação produtiva atual, pois, enquanto o lucro continua a crescer, é considerado bem-sucedido. A administração apresenta, em geral, um padrão de comportamento ocupado em reconhecer falhas nos processos organizacionais e indicar ações que resolvam problemas. Envolve eficácia e eficiência, assim como melhorias incrementais, mas não a inovação em si. O administrador não está profundamente interessado em criar algo novo por uma causa própria.

Sucesso para o empreendedor significa engajar-se num processo de “criação destrutiva”, isto é, arruinar o processo produtivo atual e a dinâmica competitiva, centrada muitas vezes em custos, ao introduzir um novo produto, novos arranjos de distribuição, ou novas idéias de comunicação e posicionamento, freqüentemente sob condições de risco e de incertezas (SCHUMPETER, 1942). Portanto, para o empreendedor, sucesso está relacionado à capacidade de inovar, e não restrito à *performance*. A capacidade de inovar depende da empresa (DESHPANEDÉ, FARLEY, WEBSTER, 1993). A inovatividade da empresa é definida nesse estudo como a “orientação cultural de uma organização (valores e crenças) frente à inovação” (ZALTMAN, DUNCAN, HOLBECK, 1973, p. 43) e compõe uma das dimensões do empreendedorismo. Através do processo de orientação empreendedora de identificação de oportunidades, rejuvenescimento de objetivos, renovação e redefinição da própria organização, de seu mercado, ou de sua indústria, que nascem novas idéias de produtos bem-sucedidos (COVIN, MILES, 1999). É importante distinguir entre processo e resultado, e, portanto, orientação empreendedora e sucesso de inovação são construtos distintos (HULT, KETCHEN, 2001; LUMPKIN, DESS, 1996). Com base nesse raciocínio, tem-se a seguinte hipótese:

H<sub>4</sub>: A orientação empreendedora da organização terá impacto positivo no sucesso das inovações.

A maior parte da literatura foca o sucesso das inovações como variável dependente, presumindo sua importância. Alguns estudos, porém, têm associado o sucesso das inovações à *performance* (DESHPANEDÉ, FARLEY, WEBSTER, 1993; GRONHAUG, KAUFMANN, 1988).

A maximização da *performance* não precisa ser necessariamente alcançada pela otimização dos recursos existentes, mas por uma abordagem empreendedora e tolerante ao risco, que desafie o mercado e enfrente incertezas (SCHUMPETER, 1934). Referido como o “abalo de Schumpeter”

(BARNEY, 1991), o ato de desprender-se das estruturas organizacionais estabelecidas provê à empresa empreendedora uma fonte única de vantagem competitiva, pois, em teoria, o conseqüente sucesso das inovações sustenta a vantagem competitiva e a *performance* empresarial (HUNT, MORGAN, 1995). Assim, é proposto que:

H<sub>5</sub>: O sucesso das inovações influenciará positivamente a *performance* da empresa.

### **Aprendizagem organizacional**

O conhecimento derivado da aprendizagem é um recurso de potencial fértil numa organização, com capacidade de se tornar a principal fonte que cria e sustenta vantagem competitiva (BARNEY, 1991). O estoque de conhecimento é criado e expandido pelo processo de aprendizagem (DAFT, WEICK, 1984). Um efetivo processo de aprendizagem envolve cumprimento de diversas etapas, que devem ser cuidadosamente estudadas e gerenciadas: aquisição de informação, interpretação, experimentação focada, difusão de experiência e reestruturação do conhecimento (HANNSEN-BAUER, SNOW, 1996).

Uma empresa para ser considerada orientada à aprendizagem deve facilitar o aprendizado e a adaptação, de forma a modificar comportamentos, posturas e estruturas, e estar num contínuo processo de transformação (GARVER, 1993; MAVONDO, CHIMHANZI, STEWART, 2005).

O processo de aprendizagem deve converter-se em competências gerenciais que permitam à empresa lidar mais efetivamente com as necessidades dos clientes (CHASTON e outros, 2000) e, assim, conferir vantagem à firma.

Visto que a aprendizagem está imbuída em continuamente afinar a utilização e a criação do conhecimento e a transformação da base competitiva (GARVER, 1993), existem estudos que defendem a associação entre aprendizagem organizacional e sucesso das inovações (HURLEY, HULT, 1998; BARNEY, 1991). Tomando como base o argumento de Mavondo, Chimhanzi e Stewart (2005, p. 1243) de que “a aprendizagem organizacional explora a inovação e aproveita as oportunidades”, avança-se com a seguinte proposição:

H<sub>6</sub>: A cultura de aprendizagem organizacional terá impacto positivo no sucesso de suas inovações.

Os valores empreendedores, ao focarem as necessidades latentes dos clientes, auxiliam a empresa a reduzir suas chances de estagnação, a aperfeiçoar ações coordenadas e, dessa forma, a alavancar a aprendizagem organizacional (SLATER, NARVER, 1995). O modelo de Covin e Slevin

(1991) enfatiza que a cultura empreendedora propicia a aprendizagem, pois encoraja a inovatividade, a franqueza, o trabalho em equipe e o engajamento nas tarefas entre participantes do processo. Seguindo esta linha de pensamento, é apresentada a hipótese a seguir:

H<sub>7</sub>: A orientação empreendedora da organização influenciará positivamente sua cultura de aprendizagem organizacional.

### **Orientação para o mercado**

O estudo da orientação para o mercado reflete uma aproximação ao conceito de marketing, no qual a satisfação das necessidades dos clientes, a criação e a comunicação de valor e o esforço de estar ciente do que pensa e como se comporta o mercado são enfatizados (BAKER, SINKULA, 2000). Uma empresa orientada ao mercado é aquela que prioriza os clientes existentes e potenciais na criação de valor (DAY, 1994), que tem um sistema de inteligência de *marketing* desenvolvido e cujas estratégias são coerentes com as informações colhidas junto aos clientes (HULT e outros, 2003). Essas empresas possuem a habilidade de coordenar processos internos de forma a agir rápida e efetivamente (NARVER, SLATER, 1990).

A corrente de pesquisa desenvolvida após os estudos de Narver e Slater (1990) e de Jaworski e Kohli (1993) tem encontrado que a orientação para o mercado é positivamente relacionada à *performance* empresarial (KUMAR, SUBRAMANIAN, YAUGER, 1998). Em geral, existe uma base teórica consistente para essa associação. Conforme Jaworski e Kohli (1993, p. 64) colocam: “os gerentes devem buscar aperfeiçoar a orientação de seus negócios para o mercado no intuito de alcançar melhor *performance* empresarial”. Assim, é proposto que:

H<sub>8</sub>: A orientação para o mercado da organização terá impacto positivo na *performance* empresarial.

Em relação ao impacto da orientação ao mercado no sucesso das inovações, a base de raciocínio é a mesma. Empresas com forte orientação ao mercado escutam as necessidades manifestas de seus clientes e reagem afinando suas ofertas às necessidades e desejos da clientela (GATIGNON, XUEREB, 1997). Baker e Sinkula (2005) encontraram resultados positivos em estudos que examinaram a relação entre a orientação ao mercado e o sucesso das inovações. Nenhum desses estudos examinou a influência da orientação empreendedora no sucesso das inovações. Dessa forma, propõe-se o seguinte:

H<sub>9</sub>: A orientação para o mercado da organização terá impacto positivo no sucesso das inovações.

Embora evidências empíricas atestem os benefícios da orientação ao mercado, parte da literatura sugere que “a implementação da orientação para o mercado é apenas um começo” (SLATER, NARVER, 1995, p. 63), e, por si só, não é capaz de sustentar a *performance* empresarial no longo-prazo (BAKER, SINKULA, 1999). Dickson (1996) enfatiza que a orientação ao mercado pode ser facilmente copiada, enquanto a aprendizagem oferece um diferencial único de adaptação e reorganização de processos conforme exigências ambientais. Slater e Narver (1995) defendem que empresas orientadas ao mercado podem falhar em identificar necessidades latentes de clientes, visto se focarem excessivamente nas necessidades expressadas.

Um pequeno, mas crescente, criticismo à orientação ao mercado argumenta que organizações devem almejar ser orientadas pela aprendizagem, caso pretendam ser bem-sucedidas competitivamente no longo-prazo (SLATER, NARVER, 1995) e que “a aprendizagem organizacional é a chave para o sucesso permanente” (LUKAS, HULT, FERRELL, 1996, p. 233).

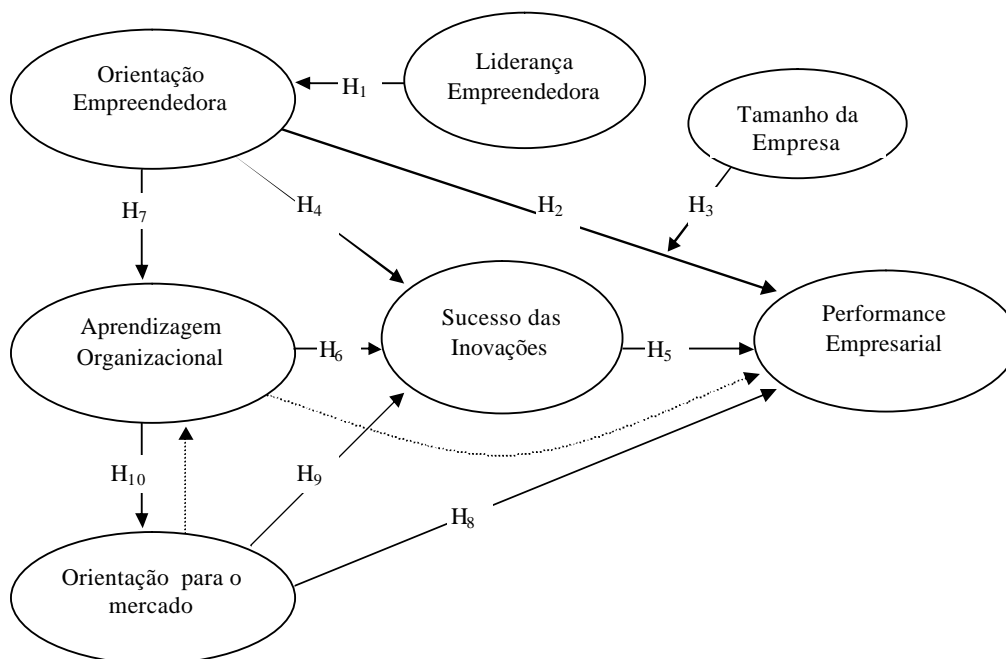
De maneira geral, autores defensores do impacto primordial da orientação à aprendizagem na *performance* empresarial alegam que a orientação ao mercado é base para a emergência da orientação para a aprendizagem. Baker e Sinkula (1999, 208) corroboram que a orientação ao mercado antecede a orientação à aprendizagem, raciocinando que, “para a orientação para o mercado ser efetiva, ela deve produzir conhecimento e essa cultura de produção de conhecimento leva ao questionamento dos valores existentes”.

A literatura recente que examina orientação ao mercado e orientação à aprendizagem tem encontrado que a orientação à aprendizagem é antecedente à orientação ao mercado (DAY, 1994; FARRELL, 2000; FARRELL, OCZKOWSKI, 2003). Day (1994) argumenta que a empresa para ser orientada ao mercado precisa antes ser orientada à aprendizagem, pois apenas assim seus processos serão examinados e alterados de maneira a tornar possível à firma aprender sobre o mercado. Farrell e Oczkowski (2003) verificaram empiricamente que a orientação à aprendizagem antecede a orientação ao mercado e tem pouca ligação direta com a *performance* empresarial. Seguindo esta linha de evidências, tem-se a seguinte hipótese:

H<sub>10</sub>: A cultura de aprendizagem organizacional terá impacto positivo na orientação para o mercado da organização.

Baseando-se na fundamentação teórica e nas hipóteses estabelecidas, a Figura 1 apresenta o modelo teórico investigado. As linhas pontilhadas indicam relações nomológicas acrescentadas em modelos competidores. Essas relações representam pontos de divergência entre autores e merecem atenção.

Figura 1 - **Modelo teórico sobre os antecedentes da performance empresarial**



## MÉTODO DE PESQUISA

Foi realizado um *survey* com empresas industriais dos setores metalúrgico e agroindustrial e empresas revendedoras de aços planos. Escolheu-se pesquisar empresas em que o contato com o principal executivo seria mais fácil. Em algumas delas, os questionários foram aplicados pessoalmente por um pesquisador, e nas demais, representantes de vendas da empresa foram devidamente treinados e encarregados de coletar os dados.

A amostra foi de 157 empresas de diversos tamanhos e setores de atuação: 52 empresas revendedoras de aço para outras empresas; 30 do setor agroindustrial, as quais utilizam o aço principalmente para manutenção de moinhos, silos e caldeiras; e as demais 75 fabricantes de diversos

produtos de aço, como elevadores, implementos e máquinas agrícolas, navios, material para sinalização rodoviária, peças para outras indústrias e estruturas metálicas para a indústria de construção civil. As empresas pertencem aos três estados da região sul do país.

Foram adotadas escalas utilizadas por Baker e Sinkula (1999) – sucesso das inovações (3 itens); por Deshpandé e outros (1993); e Jaworski e Kohli (1993) – *performance* empresarial (6 itens); por Narver, Slater e MacLachlan (2004); e Deshpande e Farley (1998) – orientação para o mercado (10 itens); por Naman e Slevin (1993) – orientação empreendedora (8 itens); por Tarabishy e outros (2005) – liderança empreendedora (7 itens); e por Hult (1998) – aprendizagem organizacional (8 itens). As escalas originais de estudos norte-americanos foram traduzidas para a língua portuguesa por meio da técnica de tradução reversa. Para verificar a validade de conteúdo, buscou-se respaldo no relato dos autores sobre a construção e o desenvolvimento das escalas e também a avaliação das escalas por dois professores especialistas. As escalas aplicadas são apresentadas no Apêndice A.

Entendendo-se que o objetivo central deste trabalho é testar as hipóteses elaboradas e examinar a significância estatística do modelo proposto, foi utilizada a Modelagem de Equações Estruturais, via o *software* EQS 5.7. As hipóteses de moderação foram testadas por meio da Análise de Equações Estruturais Multigrupos. Esta abordagem permite que se estime simultaneamente o modelo teórico para cada grupo, neste caso, as empresas de alto e pequeno porte.

## RESULTADOS

A média de idade dos respondentes é de 47 anos, 59% são diretores comerciais das empresas e 75% são homens. A maioria (93,1%) tem terceiro grau completo ou incompleto. As empresas analisadas são de diversos setores e possuem tamanhos variados. A maior parte (41%) são pequenas empresas, com receita operacional bruta anual superior a R\$ 1,2 milhão e inferior ou igual a R\$ 10,5 milhões, 35% são médias empresas, com faturamento anual superior a R\$ 10,5 milhões e inferior ou igual a R\$ 60 milhões, 2% são grandes, com faturamento superior a R\$ 60 milhões e 22% são microempresas, com receita operacional bruta anual inferior a R\$ 1,2 milhão, conforme classificação de porte de empresa adotada pelo (BNDES, 2002).

Considerando-se que a escala para medir a orientação empreendedora utilizada foi desenvolvida nos EUA e não havia sido ainda validada no Brasil, foi realizada uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) com extração dos componentes principais e rotação Varimax para averiguar sua dimensionalidade. A estrutura fatorial formada foi bastante similar à escala original, com os itens se agrupando em três fatores e explicando 64,9% da variância total. A estrutura formada representa as três dimensões da orientação empreendedora: inovatividade, pró-atividade e aceitação de risco. Não foi necessária a retirada de itens, na medida em que todas as cargas fatoriais foram acima de 0,60. Uma única diferença em relação ao estudo original foi que, no presente trabalho, o item que mede o nível de mudanças (item 7) na empresa e que deveria auxiliar a representação da dimensão de inovatividade, agrupou-se no fator de pró-atividade com carga elevada (0,81). A exclusão desse item não foi realizada por ser plausível a representação da pró-atividade também pelo nível de mudanças na empresa. Para avaliar a confiabilidade da escala, utilizou-se o cálculo do coeficiente *alpha* de Cronbach. As dimensões apresentaram resultados todos acima de 0,6.

Após a AFE, partiu-se para a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e análise do modelo de mensuração. Os dados confirmam a validade convergente de todas as dimensões, pelo fato de que todos os itens, sem exceção, apresentaram coeficientes fatoriais altos e significativos nos construtos aos quais se propuseram medir (entre 0,68 e 0,95, com estatísticas *t* acima de 12,45).

Para avaliação da validade discriminante, foi realizado um procedimento de comparação entre a variância extraída da dimensão e suas variâncias compartilhadas (o quadrado do coeficiente de correlação) com as demais dimensões (FORNELL, LARCKER, 1981). Os resultados corroboram a validade discriminante, à medida que as dimensões parecem se distinguir, já que todas apresentaram variâncias extraídas maiores do que as compartilhadas.

As medidas utilizadas forneceram níveis satisfatórios de confiabilidade e de variância extraída. A confiabilidade ficou entre 0,79 e 0,91. A variância extraída ficou entre 0,51 e 0,75. Isto evidencia a consistência interna entre os múltiplos indicadores de uma variável, ressaltando que estão, de fato, medindo um mesmo construto e explicando substancialmente seus respectivos construtos latentes.

Finalizando a discussão sobre o modelo de mensuração, os índices de ajustamento para o modelo são:  $\chi^2 = 2754,376$ ,  $gl = 1285$ ,  $\chi^2/gl = 2,14$ ,  $NFI = 0,92$ ,  $NNFI = 0,94$ ,  $CFI = 0,94$  e  $RMSEA = 0,05$ , satisfatórios.

Após o exame das medidas utilizadas, a investigação do conjunto de hipóteses foi feita, primeiramente, por meio dos índices de ajustamento do modelo e da significância e magnitude dos coeficientes de regressão estimados. Adicionalmente, o coeficiente de determinação foi estabelecido

para cada equação estrutural, representando a proporção de variância da variável dependente explicada pelas variáveis independentes.

Os resultados da análise do modelo estrutural encontram-se na tabela 1. O valor do qui-quadrado é significativo. Verificando-o sobre os graus de liberdade, produz um valor satisfatório – 2,24, inferior ao máximo recomendado, de 5. Os índices de ajustamento CFI, NFI, NNFI, todos acima de 0,90, são satisfatórios, e o RMSEA de 0,05 é aceitável.

Os efeitos da orientação empreendedora, do sucesso das inovações e da orientação ao mercado na *performance* empresarial, estabelecidos nas hipóteses H<sub>2</sub>, H<sub>8</sub> e H<sub>5</sub>, são apoiados pelos resultados. A orientação empreendedora apresentou o maior impacto na *performance* (0,41), enquanto o impacto do sucesso das inovações, embora significativo, foi o de menor valor entre os antecedentes da *performance* (0,15). A orientação ao mercado apresentou impacto elevado na *performance* (0,34). Esses resultados evidenciam a importância do desenvolvimento do pensamento empreendedor nas organizações. Ao diagnosticar o impacto do empreendedorismo na *performance*, esse estudo ressalta a relevância de uma postura pró-ativa de inovatividade e de aceitação do risco nas organizações.

No que se refere ao impacto da orientação empreendedora, da orientação ao mercado e da aprendizagem organizacional no sucesso das inovações (H<sub>4</sub>, H<sub>9</sub> e H<sub>6</sub>), a aprendizagem organizacional emergiu como fator fundamental ao sucesso (0,47;  $t = 12,43$ ,  $p < 0,001$ ). As orientações ao mercado e empreendedora obtiveram papel secundário àquele exercido pela aprendizagem organizacional; suas influências, apesar de estatisticamente significantes, foram menores (0,21 e 0,13, respectivamente). No total, esses antecedentes representaram metade da variância na *performance* empresarial (coeficiente de determinação de 0,51), ressaltando a relevância dos construtos.

Tabela 1 - Coeficientes estimados às relações teóricas estabelecidas no modelo

(continua)

RELACIONAMENTOS DO MODELO	COEFICIENTE PADRONIZADO DE REGRESSÃO <sup>a</sup>	HIPÓTESES
<b>Variável Dependente: <i>Performance</i> Empresarial</b>		
Orientação Empreendedora	<b>0,41</b> (9,31)	H <sub>2</sub> - Confirmada
Orientação para o Mercado	<b>0,34</b> (6,02)	H <sub>5</sub> - Confirmada
Sucesso das Inovações	<b>0,15</b> (3,12)	H <sub>8</sub> - Confirmada
Variância Explicada = 0,51		
<b>Variável Dependente: Sucesso das Inovações</b>		
Orientação Empreendedora	<b>0,13</b> (2,39)	H <sub>4</sub> - Confirmada
Orientação para o Mercado	<b>0,21</b> (4,21)	H <sub>9</sub> - Confirmada
Aprendizagem Organizacional		<b>0,47</b> (12,43)
		H <sub>6</sub> - Confirmada
Variância Explicada = 0,48		

(conclusão)

<b>Variável Dependente: Orientação para o Mercado</b>		
Aprendizagem Organizacional	<b>0,43</b> (10,4)	H <sub>7</sub> - Confirmada
	Variância Explicada = 0,35	
<b>Variável Dependente: Aprendizagem Organizacional</b>		
Orientação Empreendedora	<b>0,32</b> (8,73)	H <sub>10</sub> - Confirmada
	Variância Explicada = 0,25	
<b>Variável Dependente: Orientação Empreendedora</b>		
Liderança Empreendedora	<b>0,16</b> (2,53)	H <sub>1</sub> - Confirmada
	Variância Explicada = 0,10	
<b>Índices de Ajustamento:</b>		
$\chi^2$ (Qui-quadrado)	1219 (p < 0,01)	
GL (Graus de Liberdade)	543	
CFI (Comparative Fit Index)	0,95	
NFI (Normed Fit Index)	0,96	
NNFI (NonNormed Fit Index)	0,95	
RMR (Root Mean Sq. Residual)	0,21	
RMSEA (Root Mean Sq. Error of Approx.)	0,05	

Nota:<sup>a</sup> estatísticas t entre parênteses. Baseado no teste unicaudal: estatísticas t > 1,65 implicam valor p < 0,05; e estatísticas t > 2,33 implicam valor p < 0,01. Coeficientes significantes em negrito (todos ao nível 0,01).

O impacto da aprendizagem organizacional na orientação ao mercado foi elevado, assim como a influência da orientação empreendedora na aprendizagem organizacional (0,43 e 0,32, respectivamente), confirmando as hipóteses H<sub>7</sub> e H<sub>10</sub>. O caminho para a orientação ao mercado começa pela postura empreendedora da empresa em reconhecer oportunidades e enfrentar riscos.

Foi testado, também, o impacto inverso, da orientação para o mercado na aprendizagem organizacional. Apesar de estatisticamente significativa a 0,05, o efeito inverso foi menor do que o contrário (0,11; t = 1,94). Assim, preferiu-se desconsiderar essa influência.

Em relação à hipótese H<sub>1</sub>, sobre o impacto da liderança empreendedora na orientação empreendedora da empresa como um todo, essa influência (0,16) foi significativa (t = 2,53; p < 0,01). Entretanto, o baixo poder explicativo dessa variável sobre a orientação empreendedora da organização (coeficiente de determinação de 0,10) revela que apenas a liderança empreendedora não é capaz de prever a maior parte da orientação da empresa.

A análise de moderação presente neste trabalho destacou possíveis diferenças na intensidade da relação nomológica estabelecida entre orientação empreendedora e *performance* empresarial, por conta do porte das empresas. Para que fosse testada, foi necessário, portanto, que se segmentasse o banco de dados com 157 respondentes, entre o grupo de empresas menores e maiores. Tomou-se como base o faturamento das organizações pesquisadas e o ponto de corte no valor de R\$ 9 milhões.

Para testar o efeito de moderação do tamanho da empresa no modelo proposto, estimou-se o modelo simultaneamente para cada grupo de empresas por meio da Modelagem de Equações Estruturais Multigrupos. Observou-se que os coeficientes estimados finais não variam. Isso significa

dizer que a ligação entre orientação empreendedora e *performance* não é moderada pelo tamanho da empresa, refutando a hipótese 3.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em geral, os resultados indicam que empresas com maior orientação empreendedora têm melhor *performance* empresarial. Pelo impacto significativo da orientação ao mercado na *performance*, conclui-se que os dois construtos de orientação – ao mercado e empreendedora – são complementares e, quando trabalhados em conjunto, oferecem alto nível de desempenho às empresas.

Apesar de as hipóteses terem sido confirmadas (salvo a hipótese de moderação), os impactos da orientação empreendedora na *performance* e no sucesso das inovações devem ser ressaltados. Ao compará-los, nota-se que o impacto da orientação empreendedora na *performance* é maior do que aquele exercido no sucesso das inovações. Por ser composta por dimensões relativas à inovação, como a inovatividade e a aceitação de risco, esperava-se, entre os antecedentes do sucesso das inovações, que a maior influência fosse da orientação empreendedora. Todavia, a aprendizagem organizacional emergiu como fator primordial ao sucesso das inovações. Esse resultado possui uma série de implicações: (1) que a orientação empreendedora não é fortemente transformada em *performance* via sucesso das inovações; (2) que o sucesso das inovações é construído por um processo de aprendizagem e de melhoria contínua da organização; (3) que os benefícios da orientação empreendedora existem e impactam diretamente a *performance*, mas não são necessariamente mediados pelo sucesso das inovações.

A orientação empreendedora emergiu como forte antecedente da aprendizagem organizacional, indicando, portanto, a influência no sucesso das inovações por meio da aprendizagem organizacional adquirida. O empreendedorismo torna-se uma questão de relevância para as organizações, pois tem efeito fundamental na *performance* e impacto indireto no sucesso das inovações.

O modelo examina questões relevantes e pouco exploradas no campo de conhecimento considerado, entre elas: (1) empreendedorismo representado por dois construtos distintos – orientação e

liderança empreendedora; (2) orientações empreendedora e para o mercado afetando direta e diferentemente dimensões de sucesso das inovações e *performance*; (3) o efeito diferenciado da orientação empreendedora na *performance* e no sucesso das inovações; (4) o impacto da liderança

empreendedora na orientação empreendedora; (5) o teste do papel moderador do tamanho da empresa entre as dimensões de empreendedorismo e de *performance*; e (6) a aplicação de medidas norte-americanas no contexto brasileiro.

A habilidade de pesquisadores em medir o potencial empreendedor em contextos culturais diferentes permanece como objetivo a ser alcançado. A literatura sobre empreendedorismo não explica se o fenômeno é mais comum em culturas individualistas ou coletivistas ou, ainda, se as medidas norte-americanas podem ser aplicadas de forma efetiva em outros contextos. O desenvolvimento de medidas sobre características de personalidade em língua inglesa tem inevitavelmente levado à consequência de que tais medidas, principalmente quando usadas para acessar o empreendedorismo, possibilitam generalização limitada fora desse domínio. O presente estudo, além das relações entre as variáveis, oferece indicadores fidedignos para estudos posteriores.

Do ponto de vista gerencial, algumas contribuições podem ser destacadas. Em primeiro lugar, o trabalho trata do empreendedorismo, processo de gestão relevante para a prática administrativa. Os resultados indicam de forma clara que a gestão empreendedora oferece benefícios em termos de *performance*, e não apenas à inovação. A pesquisa sustenta a idéia de que o empreendedorismo é fator seminal ao desenvolvimento da aprendizagem organizacional. Com base nessas descobertas, as empresas devem atentar para uma postura empreendedora como fator indispensável à aquisição de competências e, conseqüentemente, vantagem competitiva.

As contribuições deste estudo devem ser ponderadas pelas limitações que o cercam. A abordagem de corte transversal e a amostra não probabilística limitam a generalização dos resultados. Sugerem-se a coleta de novos dados e a aplicação da pesquisa em outros setores.

Outra sugestão é a inclusão de fatores moderadores da relação orientação empreendedora e *performance*, como o nível tecnológico da empresa, por exemplo. Outros estudos podem explorar antecedentes alternativos da orientação empreendedora.

## REFERÊNCIAS

ALDRICH, H.; BAKER, T. Blinded by the cities? Has there been progress in Entrepreneurship research? In: SEXTON, L.; MARTINEZ, M. *Entrepreneurship 2000*. Chicago: Upstart, 1997. p. 377-400.

ARTIGOS - ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA: UM ESTUDO SOBRE AS CONSEQUÊNCIAS DO EMPREENDEDORISMO NAS ORGANIZAÇÕES

Daniel von der Heyde Fernandes - Cristiane Pizzutti dos Santos

BAKER, W.; SINKULA, J. Environmental Marketing Strategy and Firm Performance: Effects on New Product Performance and Market Share. *Academy of Marketing Science Journal*, v. 33, n. 4, p. 461-76, 2005.

BAKER, W.; SINKULA, J. The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Academy of Marketing Science Journal*, v. 27, n. 4, p. 411-38, 1999.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, p. 99-120, 1991.

BNDES - BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. Carta Circular no. 64/02, de 14 de outubro de 2002. Disponível em: <<http://www.abinee.org.br/abinee/associa/empt.htm>>, Acesso em: 13.03.2005.

BRUSH, C.; DUHAIME, I.; GARTNER, W.; STEWART, A. Doctoral education in the field of entrepreneurship. *Journal of Management*, v. 29, n. 3, p. 309-331, 2003.

BULL, I.; WILLARD, G. Towards a theory of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, v. 8, n. 3, p. 183-196, 1993.

CHAKRAVARTHY, B. Measuring Strategic Performance. *Strategic Management Journal*, v. 17, p. 7-58, 1986.

CHASTON, I.; BADGER, B.; SADLER-SMITH, E.. Organizational learning style and competences A comparative investigation of relationship and transactionally orientated small UK manufacturing firms. *European Journal of Marketing*, v. 34, n. 5/6, p. 625-640, 2000.

COVIN, J.; MILES, M. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 23, n. 3, p. 47-64, 1999.

COVIN, J.; SLEVIN, D. A Conceptual Model of Entrepreneurship As Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 16, n. 1, p. 7-26, 1991.

CRONIN, J.; PAGE, T. An Examination of the Relative Impact of Growth Strategies on Profit Performance. *European Journal of Marketing*, v. 22, n. 1, p. 57-68, 1988.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *The Academy of Management Review*, v. 9, n. 2, p. 284-96, 1984.

DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 4, p. 37-53, 1994.

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER, F. E. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, v. 57, n. 1, p. 23-37, 1993.

DESS, G.; IRELAND, R.; ZAHRA, S.; FLOYD, S. Emerging issues in corporate entrepreneurship. *Journal of Management*, v. 29, n. 3, p. 351-378, 2003.

DICKSON, P. The static and dynamic mechanics of competition: A comment on Hunt and Morgan's comparative advantage theory. *Journal of Marketing*, v. 60, n. 4, p. 102-108, 1996.

FARRELL, M. Developing a market-oriented learning organisation. *Australian Journal of Management*, v. 25, n. 2, p. 201-223, 2000.

FARRELL, M.; OCZKOWSKI, E. Are Market Orientation and Learning Orientation Necessary for Superior Organizational Performance? *Journal of Market-Focused Management*, v. 5, n. 3, p. 197-217, 2002.

GARTNER, W. Is there an elephant in entrepreneurship? Blind assumptions in theory development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 25, n. 4, p. 27-40, 2001.

GARVER, J. A. "Success story!": The evolution of economic development in Broward County, Florida. *Economic Development Review*, v. 11, n. 3, p. 85-90, 1993.

GATIGNON, H.; XUEREB, J. Strategic orientation of the firm new product performance. *JMR, Journal of Marketing Research*, v. 34, n. 1, p. 77-91, 1997.

HAIR, J., ANDERSON, R.E., TATHAM, R.; BLACK, W. *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HANSEN-BAUER, J.; SNOW, C. Responding to hypercompetition: The structure and processes of a regional learning network organization. *Organization Science*, v. 7, n. 4, p. 413-28, 1996.

HERRON, L.; ROBINSON, R. A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance. *Journal of Business Venturing*, v. 8, n. 3, p. 281-95, 1993.

HITT, M. A.; NIXON, R.; HOSKISSON, R.; KOCHHAR, R. Corporate entrepreneurship and cross-functional fertilization: Activation, process and disintegration of a new product design team. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 23, n.3, p. 145-168, 1999.

HULT, G. T. M.; SNOW, C. C.; KANDEMIR, D. The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types. *Journal of Management*, v. 29, n. 3, p. 401-426, 2003.

HULT, T.; KETCHEN, D. Does market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, v. 22, n. 9, p. 889-906, 2001.

HULT, T.; KETCHEN, D.; NICHOLS, E. An examination of cultural competitiveness and Order fulfillment cycle time within supply chains. *Academy of Management Journal*, v. 45, n. 3, p. 557-586, 2002.

HUNT, S.; MORGAN, R. The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, v. 59, n. 2, p. 1-15, 1995.

ARTIGOS - ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA: UM ESTUDO SOBRE AS CONSEQUÊNCIAS DO EMPREENDEDORISMO NAS ORGANIZAÇÕES

Daniel von der Heyde Fernandes - Cristiane Pizzutti dos Santos

HURLEY, R.; HULT, T. Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, v. 62, n. 3, p. 42-55, 1998.

IRELAND, R.; HITT, M. Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *The Academy of Management Executive*, v. 13, n. 1, p. 43-58, 1999.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. Market Orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, v. 57, n. 3, p. 53-70, 1993.

KNIGHT, G. Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, v. 12, n. 3, p. 213-226, 1997.

KOHLI, A.; JAWORSKI, B.; KUMAR, A. MARKOR: A measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, v. 30, n. 4, p. 467-477, 1993.

KREISER, P.; MARINO, L.; WEAVER, M. Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 26, n. 4, p. 71-95, 2002.

KUMAR, K.; SUBRAMANIAN, R.; YAUGER, C. Examining the market orientation-performance relationship: A context-specific study. *Journal of Management*, v. 24, n. 2, p. 201-234, 1998.

LOW, M.; MACMILLAN, I. C. Entrepreneurship: Past Research And Future Challenges. *Journal of Management*, v. 14, n. 2, p. 139-162, 1988.

LUKAS, B.; HULT, T.; FERRELL, O. A theoretical perspective of the antecedents and consequences of organizational learning in marketing channels. *Journal of Business Research*, v. 36, n. 3, p. 233-245, 1996.

LUMPKIN, G.; DESS, G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, v. 21, n. 1, p. 135-173, 1996.

ARTIGOS - ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA: UM ESTUDO SOBRE AS CONSEQUÊNCIAS DO EMPREENDEDORISMO NAS ORGANIZAÇÕES

Daniel von der Heyde Fernandes - Cristiane Pizzutti dos Santos

MAVONDO, F.; CHIMHANZI, J.; STEWART, J. Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practices and performance. *European Journal of Marketing*, v. 39, n. 11/12, p. 1235-1266, 2005.

MCGRATH, R.; MACMILLAN, I. Assessing technology projects using real options reasoning. *Research Technology Management*, v. 43, n. 4, p. 35-50, 2000.

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

MORRIS, M.; SEXTON, D. The concept of entrepreneurial intensity: implications for company performance. *Journal of Business Research*, v. 36, n. 1, p. 5-14, 1996.

NAMAN, J.; SLEVIN, D. Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 2, p. 137-154, 1993.

NARVER, J.; SLATER, S. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 4, p. 20-36, 1990.

PELHAM, A. M.; WILSON, D. T. A Longitudinal study of the impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on dimensions of small-firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 24, n. 1, p. 27-43, 1996.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. Performance empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999.

SADLER-SMITH, E.; HAMPSON, Y.; CHASTON, I.; BADGER, B. Managerial behavior, entrepreneurial style, and small firm performance. *Journal of Small Business Management*, v. 41, n. 1, p. 47-68, 2003.

- SCHEIN, E. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.
- SCHUMPETER, J. *The theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press, 1934.
- SCHUMPETER, J. *Capitalism, socialism, and democracy*. New York: Harper & Brothers, 1942.
- SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 217-227, 2000.
- SLATER, S.; NARVER, J. C. Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, v. 59, n. 3, p. 63-75, 1995.
- STEVENSON, H.; GUMPERT, D. The Heart of Entrepreneurship. *Harvard Business Review*, v. 63, n. 2, p. 85-95, 1985.
- TARABISHY, A.; SOLOMON, G.; FERNALD, L.; SASHKIN, M. The Entrepreneurial Leader's Impact on the Organization's Performance in Dynamic Markets. *The Journal of Private Equity*, v. 8, n. 4, p. 20-29, 2005.
- VENKATARAMAN N.; RAMANUJAM V. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, v. 11, n. 4, p. 801-881, 1986.
- WIKLUND, J. The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 24, n. 1, p. 37-49, 1999.
- WISEMAN, R.; SKILTON, P. F. Divisions and differences: Exploring publication preferences and productivity across management subfields. *Journal of Management Inquiry*, v. 8, n. 3, p. 299-321, 1999.
- ZAHRA, S. A. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study. *Journal of Business Venturing*, v. 6, n. 4, p. 259-286, 1991.

ARTIGOS - ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA: UM ESTUDO SOBRE AS CONSEQUÊNCIAS DO EMPREENDEDORISMO NAS ORGANIZAÇÕES

Daniel von der Heyde Fernandes - Cristiane Pizzutti dos Santos

ZALTMAN, G.; DUNCAN, R.; HOLBECK, J. *Innovations and organizations*. New York: Wiley, 1973.

**Artigo recebido em 30.06.2006. Aprovado em 12.12.2006.**

**Daniel von Der Heyde Fernandes**

Mestrando em Administração de Empresas com ênfase em Marketing pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Interesses de pesquisas nas áreas de comportamento do consumidor, insatisfação do consumidor, comportamentos de retaliação e recuperação de serviços.

E-mail: [dvon@terra.com.br](mailto:dvon@terra.com.br)

Endereço: Rua Washington Luis, 855, sala dos mestrandos, Centro, Porto Alegre – RS, 90010-460.

**Cristiane Pizzutti dos Santos**

Professora da Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Doutora em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Interesses de pesquisas nas áreas de comportamento do consumidor, insatisfação do consumidor e recuperação de serviços.

E-mail: [cpsantos@ea.ufrgs.br](mailto:cpsantos@ea.ufrgs.br)

Endereço: Rua Washington Luis, 855, Centro, Porto Alegre – RS, 90010-460.

APÊNDICE A - Instrumento utilizado para medir os construtos

	(continua)		
	COEFICIENTE ALPHA	CARGAS FATORIAIS	CONFIABILIDADE VARIÂNCIA EXTRAÍDA
<b>Orientação Empreendedora<sup>1</sup></b>	0,81		0,79
1. A empresa acredita serem necessárias diversas ações para o alcance de seus objetivos .		0,78	
2. A empresa inicia algumas ações que são respondidas por outras organizações.		0,81	
3. A empresa é rápida para introduzir novos produtos no mercado.		0,91	
4. Nós preferimos projetos de alto risco.		0,86	
5. Somos ousados em nossos esforços por maximizar as oportunidades.		0,77	
6. Quando deparada com a tomada de decisão envolvendo incerteza, a empresa avalia as alternativas de modo a minimizar erros custosos.		0,75	
7. Ao lidar com competidores, a empresa evita confrontos com outras empresas.		0,74	
8. Adotamos cuidadosamente mudanças graduais na empresa.		0,82	
<b>Liderança Empreendedora</b>	0,84		0,81
1. O líder gerencia e dirige a atenção dos subordinados através de uma clara e focada comunicação interpessoal.		0,67	
2. O líder é capaz de estabelecer a confiança com os seus subordinados.		0,60	
3. O líder demonstra respeito e preocupação com os outros.		0,74	
4. O líder cria oportunidades para a empresa ao aceitar riscos calculados.		0,69	
5. O líder possui autoconfiança e é capaz de despertá-la entre seus subordinados.		0,76	
6. O líder enxerga seus subordinados como partes com poder autorizado.		0,68	
7. O líder define e expressa claramente o futuro da companhia aos seus subordinados.			
<b>Orientação ao Mercado</b>	0,91		0,91
1. Nós continuamente monitoramos nossos níveis de comprometimento e orientação a servir as necessidades dos clientes.		0,74	
2. A empresa mede a satisfação dos clientes sistematicamente e freqüentemente.		0,76	
3. Nossa estratégia para a vantagem competitiva é baseada em entender as necessidades dos clientes.		0,82	

**ARTIGOS - ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA: UM ESTUDO SOBRE AS CONSEQUÊNCIAS DO EMPREENDEDORISMO NAS ORGANIZAÇÕES**

Daniel von der Heyde Fernandes - Cristiane Pizzutti dos Santos

**(continua)**

4. Nós comunicamos livremente informações sobre experiências malsucedidas e bem-sucedidas com os clientes.	0,83		
5. Somos mais orientados para o cliente do que nossos competidores.	0,89		
6. Eu acredito que a empresa existe para servir o cliente.	0,90		
7. Dados sobre satisfação dos clientes são disseminados para as diferentes unidades de negócio.	0,92		
8. A empresa continuamente tenta descobrir necessidades latentes dos clientes.	0,81		
9. Buscamos oportunidades em áreas em que os clientes têm dificuldade em expressar suas necessidades.	0,86		
10. A alta cúpula da administração continuamente discute as forças e fraquezas dos competidores.	0,83		
<b>Aprendizagem Organizacional</b>	0,87	0,85	0,51
1. A cooperação entre as equipes é uma forma comum de trabalho na organização.	0,68		
2. O espírito de time está impregnado na empresa.	0,69		
3. Acreditamos que a habilidade de aprender é fundamental para o desenvolvimento.	0,71		
4. Os valores fundamentais da organização incluem o aprendizado.	0,83		
5. Uma vez que paramos de aprender colocamos em risco o nosso futuro.	0,87		
6. O aprendizado do funcionário é um investimento e não uma despesa.	0,73		
7. A comunicação organizacional entre as unidades e dentro delas reparte e mantém vivo as lições aprendidas.	0,93		
8. Temos mecanismos específicos que permitem aos funcionários acessar lições de aprendizagem.	0,91		
<b>Sucesso das Inovações</b>	0,79	0,87	0,58
<i>Relativamente ao principal competidor, durante o último ano:</i>			
1. a taxa de inovações bem-sucedidas foi maior.	0,88		
2. o nível de diferenciação foi mais elevado.	0,75		
3. a quantidade de inovações foi maior.	0,73		
<b>Performance Empresarial</b>	0,89	0,88	0,71
<i>Relativamente ao principal competidor, durante o último ano, a empresa:</i>			
1. teve um aumento da parcela do mercado.	0,91		
2. aumentou o crescimento em vendas.	0,88		
3. foi mais lucrativa.	0,84		
4. aumentou seu tamanho.	0,76		
5. teve uma <i>performance</i> geral melhor.	0,95		

ARTIGOS - ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA: UM ESTUDO SOBRE AS CONSEQUÊNCIAS DO EMPREENDEDORISMO NAS ORGANIZAÇÕES

Daniel von der Heyde Fernandes - Cristiane Pizzutti dos Santos

**(conclusão)**

6. teve uma *performance* em relação ao ano retrasado melhor. 0,71

Nota: <sup>1</sup> Todos os construtos foram medidos utilizando uma escala de Likert de cinco pontos em que: 1 = Discordo Totalmente e 5 = Concordo Totalmente.