

O empreendedorismo como vantagem competitiva: um estudo sobre o papel do empreendedorismo nas organizações

Daniel von der Heyde Fernandes¹
Luiz Antônio Slongo²

RESUMO

A ação empreendedora tem sido considerada um fator fundamental ao desenvolvimento organizacional e, conseqüentemente, à competitividade de determinada região, ou cluster de empresas. Este trabalho tem como propósito avaliar empiricamente o papel do empreendedorismo no desempenho das empresas. Para tanto, foi desenvolvido e testado um modelo teórico, que retrata os inter-relacionamentos entre as orientações e culturas organizacionais (i.e., orientação empreendedora, orientação para o mercado e aprendizagem organizacional) e seus respectivos impactos no sucesso das inovações e na performance empresarial. A partir de uma amostra de 157 organizações, os resultados indicam que a orientação empreendedora exerce elevado impacto direto 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 pareceram ser complementares e seus efeitos tomados em conjunto fornecem resultados consistentes às ações empresariais. O papel moderador do tamanho da organização na relação entre orientação empreendedora e performance não foi confirmado, pois as amostras obedeceram à mesma intensidade nas relações entre as variáveis.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Orientação para o Mercado. Performance Empresarial. Aprendizagem Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

A existência de empresários inovadores e de novas combinações produtivas é, segundo Schumpeter (1982), condição necessária para o processo de desenvolvimento econômico. A situação em que uma economia não está em processo de desenvolvimento econômico é referida por Schumpeter como "economia em fluxo circular". Assim, a visão de Schumpeter tornou-se predominante: o empreendedor como motor da economia, o

agente de inovação e mudanças, capaz de desencadear o crescimento econômico. Isto é muito importante porque significa que comunidades, através da atividade empreendedora, podem ter a iniciativa de liderar e coordenar o esforço no sentido do seu próprio crescimento econômico.

A atividade empreendedora tradicionalmente tem sido compreendida como a ação que cria um novo produto ou serviço ou mesmo um inteiro negócio. O termo foi usado primeiramente por Richard Cantillon em 1755 para referir o empreendedor à pessoa que toma decisões em condições de incerteza e de risco elevado (HERBERT e LINK 1988). No século 20, Joseph Schumpeter introduziu a noção do empreendedor como alguém que cria "novas combinações" através de uma ação que desafia ou "criativamente destrói" produtos, serviços e relações de mercado existentes (1934, p.66; e 1942, p.132, respectivamente). Um empreendedor é qualquer pessoa que cria uma inovação, e a abrangência de inovações criadas por empreendedores é virtualmente ilimitada, incluindo o desenvolvimento de um novo produto ou serviço, de um novo canal de distribuição, ou a reorganização de uma empresa inteira (BIRKINSHAW, 2000). O empreendedorismo como função refere-se ao rompimento do equilíbrio entre empresas (ou economia) causado pela criação ou aplicação de novas combinações dos recursos por uma organização (SCHUMPETER, 1934).

Hoje, o empreendedorismo é mais usualmente visto como um processo enraizado na cultura organizacional do que um evento único. Além disso, ele 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 et al., 2003). Ainda, ao invés exercer uma influência universal, o empreendedorismo pode desempenhar papéis diferentes em organizações também distintas. Para algumas empresas a atividade empreendedora pode ser mais relevante à performance empresarial e para outras pode nem existir e, mesmo assim, alto desempenho ser alcançado. Portanto, tanto características da empresa (e.g. tamanho e idade) como do ambiente (alta e baixa competitividade) em que estão inseridas podem acarretar em diferenças para a importância do empreendedorismo.

Apesar de seu estudo ser longínquo, a relevância gerencial do empreendedorismo e o incipiente estágio de pesquisa na área têm atraído o interesse de diversos pesquisadores e empresários em estudar e compreender melhor esse fenômeno (IRELAND e HITT, 1999). O empreendedorismo, por ser conceitualmente considerado a motivação seminal de diversas ações da empresa (COVIN e MILES, 1999), abre caminho para estudos que abordem suas conseqüências. Ele tem sido visto como instigador de novos negócios para a empresa, alcançado por um processo de inovação interna, formação de parcerias com outras empresas, aquisições ou renovação estratégica (HITT et al., 1999); como fator fundamental para a diferenciação (DESS et al., 2003), inovação (COVIN e MILES, 1999), diversificação (BURGELMAN, 1991) e transformação das idéias de indivíduos em ações coletivas via também o gerenciamento de incertezas (CHUNG e GIBBONS, 1997).

Trata-se, portanto, de um campo fértil de pesquisa e de progresso conceitual impetuoso. Entretanto, são necessários alguns cuidados ao estudar o assunto. Muitos pesquisadores alertam que o empreendedorismo é designado por uma variedade de tipos, atitudes e comportamentos que não podem ser medidos e preditos (ALDRICH e BAKER,

1997; LOW e MACMILLAN, 1988). Em contrapartida, outros argumentam o contrário, de que o empreendedorismo é possível de ser corretamente captado e prognosticado (SCHEIN, 1985; STEVENSON e GUMPERT, 1985; HERRON e ROBINSON, 1993). A dificuldade reside em definir empreendedorismo de forma a captar adequadamente a largura de sua complexidade sem comprometer sua generalização, entender suas nuances sem focar num padrão de comportamento relativo a um contexto específico, ou mantê-lo conceitualmente fechado à influência de estruturas econômicas diferentes. 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. Busenitz et al. (2003) corroboram os autores e incluem que o campo não adquiriu legitimidade acadêmica, na medida em que não possui fronteiras bem definidas com outras áreas de conhecimento e, apesar de seu forte potencial, não oferece contribuições distintas para explicar determinados fenômenos que as lentes de outras disciplinas não possibilitam enxergar. Na última década, o empreendedorismo obteve considerável expansão para arenas díspares entre si tais como: empreendedorismo corporativo, internacional, relacionado a oportunidades de carreira e a fatores macro-ambientais. É, portanto, questionável se essa tem sido uma expansão sobre o fenômeno central do empreendedorismo ou são aplicações não relacionadas de conceitos desse campo para outros, tais como: teorias organizacionais, gestão internacional e recursos humanos.

Buscando uma contribuição efetiva ao campo de estudo considerado, torna-se crucial uma visão unificadora do empreendedorismo como fenômeno, como conceito e como veículo de desenvolvimento e melhoria da performance organizacional. Com base neste cenário, esse artigo tem como objetivo central investigar as conseqüências da orientação empreendedora na performance empresarial, bem como comparar sua influência com a de outras formas de orientação organizacional. Para tanto, será testado um modelo teórico, baseado, essencialmente, na literatura sobre empreendedorismo, orientação para o mercado e performance empresarial. Dessa forma, esse 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 o impacto direto na performance empresarial, c) comparar sua influência com outras formas de orientação, 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 utilizada neste trabalho, que enfatiza a literatura sobre empreendedorismo e o modelo teórico a ser testado. A segunda parte discute aspectos relacionados à metodologia de pesquisa e a terceira parte apresenta os principais resultados encontrados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E HIPÓTESES DE PESQUISA

A seguir serão abordados os principais conceitos tratados neste artigo e as hipóteses elaboradas a partir da base teórica construída.

2.1 Orientação Empreendedora

O empreendedorismo é relacionado por Schein (1985) 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” (p. 30). 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 meramente a prevalência de valores empreendedores, mas, na medida em que o empreendedorismo é oriundo seminalmente da orientação individual da alta diretoria da empresa (KREISER, MARINO e WEAVER, 2002), torna-se relevante investigar os aspectos individuais desse comportamento. Através de uma cuidadosa revisão de literatura, Bull e Willard (1993) 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 “o *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 “o benefício econômico ou psíquico de uma ação”. E a quarta é o suporte do ambiente, definido como as “condições que provêem conforto e sustentação para realização de esforços” (p.188).

Uma ampla gama de estudos empíricos consistentes sugere que a orientação empreendedora da empresa como um todo provém da liderança e da orientação de seus principais executivos (SADLER-SMITH et al., 2003; TARABISHY et al., 2005). Uma revisão na literatura sobre liderança organizacional evidencia a importância de como certos indivíduos no contexto organizacional podem influenciar a ação de outros, ambos individual e coletivamente. A teoria de gestão estratégica também atesta que os gerentes de alto escalão têm um impacto efetivo na formulação estratégica (GRONHAUG e KAUFMANN, 1988). Wiklund (1999) argumenta que a orientação estratégica do principal executivo é provável ser a mesma da orientação da empresa. House (1988) argumenta que as pesquisas sobre liderança podem ser divididas em dois níveis: o micro, que foca na relação do líder com seus subordinados, e, eventualmente, superiores, e o macro, englobando o impacto na organização inteira. O autor ainda defende que o impacto no nível macro requer a liderança no nível micro, isto é, o líder, para influenciar a orientação da organização, precisa ter influência sobre seus subordinados.

Nos últimos 30 anos, os estudos sobre liderança têm focado em 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 os novos desafios (MCGRATH e MACMILLAN, 2000; TARABISHY et al., 2005). Esse novo tipo de liderança tem sido chamado de “liderança empreendedora” e explicada pela manifestação de características e comportamentos, todos eles empreendedores e de liderança (IRELAND e HITT, 1999; MCGRATH e MACMILLAN, 2000). Especificamente, o estudo de Sashkin e Rosenbach (1998) encontrou que organizações que apresentam

postura estratégica empreendedora possuem diretores executivos que exibem tal postura. Portanto, através da operacionalização e definição de Tarabishy et al. (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:

H₁: 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. As primeiras pesquisas sobre o tema verificaram que as empresas empreendedoras tendem a tomar maiores riscos do que outros tipos de empresas e mais proativamente buscam novas oportunidades de negócio (MINTZBERG, 1973). Miller e Friesen (1982) argumentam que empresas empreendedoras são distinguidas por uma ênfase forte em inovação. Tais organizações são caracterizadas pela motivação em “inovar ousadamente e regularmente ao tomar riscos consideráveis em suas estratégias de mercado” (MILLER e FRIESEN, 1982, p. 5). A orientação empreendedora relaciona-se à prioridade das firmas ao processo de identificar e de explorar oportunidades do mercado (SHANE e VENKATARAMAN 2000). Hitt et al. (1999) verificaram que as firmas com forte orientação empreendedora têm a habilidade de lidar com a incerteza do ambiente a seu benefício. Covin e Miles (1999) vêem o empreendedorismo como forma de explorar oportunidades, de renovar e de rejuvenescer a firma.

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

A orientação empreendedora oferece para as empresas um meio de estender os limites de suas capacidades de revigorar a gestão de seus recursos mesmo quando os competidores utilizam a mesma base de recursos (KNIGHT, 1997). De acordo com Covin e Slevin (1991), o empreendedorismo tem um impacto bastante grande na performance empresarial e é uma das mais importantes fontes de vantagem competitiva. Empreendedorismo provê “diversificação” na forma com que uma organização extrai recursos do ambiente (BURGELMAN, 1983). Competidores não conseguem em tempo hábil imitar uma ação de uma empresa empreendedora. Como consequência, pela perspectiva estratégica, o empreendedorismo pode contribuir para a formação das competências centrais de uma empresa (PRAHALAD e HAMEL, 1990). No nível individual, os valores empreendedores são as fontes de motivação por detrás da pró-atividade, busca

de oportunidades e resolução de problemas que trazem a expansão de um negócio existente e auxiliam o alcance da diversificação, conforme o crescimento da empresa.

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

H₂: 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 et al. (2003), pode ser inferido que o tamanho e a idade da empresa moderam essa relação. Os autores encontraram que, para as empresas menores e mais velhas, o impacto da orientação empreendedora na performance foi não significativo, para as empresas menores e mais novas esse impacto obteve carga de 0,26 ($t = 2,66$; $p < 0,01$), enquanto que entre as empresas maiores e mais velhas o impacto foi de 0,36 ($t = 2,19$; $p < 0,05$) e entre aquelas maiores e mais novas foi de 0,57 ($t = 3,61$; $p < 0,01$). Portanto, para as empresas menores a orientação empreendedora não exerce impacto tão significativo como o exercido entre as empresas maiores. Da mesma forma, em empresas mais novas, o papel da orientação empreendedora é reforçado. A lógica para esse raciocínio é simples, provém do fato de que o empreendedorismo interage com outros fatores organizacionais para produzir resultados efetivos para a empresa (HULT, KETCHEN e NICHOLS, 2002). 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 et al. (2003), a seguinte hipótese moderadora é proposta:

H₃: 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: ela ajuda a empresa a entender melhor o que funciona e o que não funciona. Para a medição da performance é preciso identificar o que deve ser medido e como. Conforme Hult et al. (2003), a metodologia para medição da performance pode avaliar quatro fatores fundamentais: satisfação dos clientes, índices financeiros (e.g., retorno de investimento), análise interna (e.g., produtividade e satisfação dos funcionários) e de melhoria ou aprendizado. Ainda, a performance pode ser visualizada através de duas perspectivas: como um conceito subjetivo, relacionando performance às próprias avaliações da empresa (PELHAM e WILSON, 1996), ou através da forma objetiva de medição,

baseada em medidas absolutas de performance (CHAKRAVARTHY, 1986; CRONIN e PAGE, 1988). Venkatraman e Ramanujan (1986) relatam um forte relacionamento entre medidas objetivas e subjetivas. Kohli, Jaworski e Kumar (1993) utilizaram tanto o método objetivo quanto subjetivo e obtiveram respostas confiáveis de ambos. No contexto brasileiro, Perin e Sampaio (1999) encontraram correlação positiva e significativa entre medidas objetivas e subjetivas dos indicadores de performance. No presente estudo, optou-se pelo método subjetivo por diversas razões. Primeiro, pois existe uma relutância das empresas em fornecer informações que classificam como confidenciais. Segundo, as empresas estudadas eram em sua maioria de capital fechado e as fontes documentais como os balanços e demais informações foram difíceis de serem encontradas. Terceiro, a confiabilidade de dados publicados em balanços é posta em dúvida, visto que a prática de manipulação das informações é amplamente reconhecida. Ainda, 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, a partir basicamente das medidas utilizadas por Deshpandé et al. (1993) e Jaworski e Kohli (1993).

2.2 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 a esse, pois a noção de sucesso ao empreendedor difere daquela do administrador comum. Para o administrador comum, sucesso é algo perfeitamente quantificável, consistido de lucro, market share, preço de ações, retorno do investimento, retorno de ativos e assim por diante. O administrador (comum) não busca revolucionar a ação produtiva atual, pois, enquanto o lucro continua a crescer, ele é considerado bem sucedido. A administração é, então, em geral um padrão de comportamento ocupado em reconhecer falhas nos processos organizacionais e indicar ações que resolvam o problema. Ela envolve eficácia e eficiência, bem como melhorias incrementais, mas não a inovação *per se*. Essa descrição da administração corresponde ao "gerente eficaz" e aos primeiros textos da teoria geral da disciplina. Embora Timmons et al. (1977) tenham descrito diversos traços distintos ao administrador (gerente), tais como: expertise, habilidade de direção e motivação, autoconfiança, determinação, cautela em aceitar riscos e preferência por ter controle da situação, sendo alguns semelhantes aos do empreendedor, o administrador não está profundamente interessado em criar algo novo por uma causa própria. Ainda, os administradores buscam meticulosamente examinar os pontos fracos da estrutura de custos da organização, trabalham para eliminar o esforço duplo e reforçam uma rede de comando, controle e obediência que maximize os objetivos dos acionistas (THOMPSON, 1969).

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 inovatividade da empresa (DESPANDÉ, FARLEY e 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 e 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, seu mercado, ou sua indústria, é que novas idéias de produtos bem sucedidos nascem (COVIN e MILES, 1999). Ao mesmo tempo, é importante distinguir entre processo e resultado, portanto, orientação empreendedora e sucesso de inovação são construtos distintos (HULT e KETCHEN, 2001; LUMPKIN e DESS, 1996). Com base nesse raciocínio, tem-se a seguinte hipótese:

H₄: A orientação empreendedora da organização terá impacto positivo no sucesso das inovações.⁴

Assim como a hipótese anterior, a maior parte da literatura foca no sucesso das inovações como uma variável dependente, presumindo ser esta importante de ser estudada. Alguns estudos, porém, têm associado o sucesso das inovações com a performance (DESPANDÉ, FARLEY e WEBSTER, 1993; GRONHAUG e KAUFMANN, 1988), sugerindo que uma empresa precisa ser inovadora "para conquistar e guarnecer uma vantagem competitiva de forma a sobreviver e crescer" (GRONHAUG e KAUFMANN, 1988, p.3).

De acordo com a visão schumpeteriana, 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 as incertezas (SCHUMPETER, 1934). Referido como o "abalo de Schumpeter" (BARNEY, 1991), o ato de desprender-se das estruturas organizacionais estabelecidas provê a 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 e MORGAN, 1995). Assim, é proposto que:

H₅: O sucesso das inovações influenciará positivamente a performance da empresa.

2.3 Aprendizagem Organizacional

O conhecimento, derivado da aprendizagem, é um recurso de potencial fértil numa organização, com capacidade de se tornar a fonte principal que cria e sustenta a vantagem competitiva (BARNEY, 1991). O estoque de conhecimento é criado e expandido pelo processo de aprendizagem (DAFT e WEICK, 1984). Um efetivo processo de aprendizagem envolve o cumprimento de diversas etapas principais, as quais cada uma deve ser cuidadosamente estudada e gerenciada: aquisição de informação, interpretação, experimentação focada, difusão de experiência e reestruturação do conhecimento

(HANSEN-BAUER e SNOW, 1996). Em relação à aprendizagem organizacional, o foco deste estudo é em valores e crenças associados à aprendizagem organizacional. Nesse sentido, o objetivo é em como os executivos enxergam aspectos específicos do processo de aprendizagem, tais como o valor do trabalho realizado entre os times, a interconexão das várias partes da empresa e a existência de mecanismos de troca de conhecimento e de experiência.

A aprendizagem organizacional vai além da criação, aquisição e transferência de conhecimento (HAMEL e PRAHALAD, 1994). Uma empresa para ser considerada orientada para a 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 e STEWART, 2005). Easterby-Smith (1997) descreve as principais características da aprendizagem organizacional, são elas: transferência de conhecimento de indivíduos para os grupos, comprometimento com a aprendizagem e com o conhecimento, abertura ao mundo exterior, a presença de atitudes inovadoras e de uma liderança efetiva e aberta a novas possibilidades e a ausência de burocracia. Portanto, o processo de aprendizagem deve converter-se em competências gerenciais que permitam à empresa lidar mais efetivamente com as necessidades dos clientes (CHASTON et al., 2000) e, assim, conferir numa vantagem à firma.

Conseqüentemente, 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 convincentes que defendem a associação entre aprendizagem organizacional e sucesso das inovações (HURLEY e HULT, 1998; Barney, 1991). Tomando como base o argumento de Mavondo, Chimhanzi e Stewart (2005, p. 1243) de que "a aprendizagem organizacional explora e a inovação aproveita as oportunidades", avança-se com a seguinte proposição:

H₆: A cultura de aprendizagem organizacional terá impacto positivo no sucesso de suas inovações.

Além disso, 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 e NARVER, 1995). O modelo de Covin e Slevin (1991) enfatiza que a cultura empreendedora proporciona a aprendizagem, pois encoraja a inovatividade, a franqueza, o trabalho em equipe e o engajamento nas tarefas entre os participantes do processo. Seguindo esta linha de pensamento, é apresentada a hipótese a seguir:

H₇: A orientação empreendedora da organização influenciará positivamente a sua cultura de aprendizagem organizacional.

2.4 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 e “no pulso” do que pensa e como se comporta o mercado, são enfatizados (BAKER e SINKULA, 2000). Uma empresa orientada para o mercado é aquela que prioriza aos clientes existentes e potenciais a criação de valor (DAY, 1994), que tem um sistema de inteligência de marketing bastante desenvolvido, e que suas estratégias são coerentes com as informações colhidas junto aos clientes (Hult et al., 2003). Essas empresas possuem a habilidade de coordenar processos internos de forma a agir rapidamente e efetivamente (NARVER e 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 (NARVER e SLATER, 1990; KUMAR, SUBRAMANIAN e 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:

H₈: A orientação para o mercado da organização terá impacto positivo na performance empresarial.

Em relação ao impacto da orientação para o mercado no sucesso das inovações, a base de raciocínio é a mesma. Empresas com forte orientação para o mercado escutam as necessidades manifestas de seus clientes e reagem por afinar suas ofertas (marcas e produtos) às necessidades e desejos da clientela (GATIGNON e XUERE, 1997). Baker e Sinkula (2005) encontraram resultados positivos significativos em 17 dos 18 estudos que examinaram a relação entre a orientação para o 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:

H₉: A orientação para o mercado da organização terá impacto positivo no sucesso das inovações.

Embora evidências empíricas atestem os benefícios da orientação para o mercado, existe um “movimento” na literatura que sugere que “a implementação da orientação para o mercado é apenas um começo” Slater e Naver (1995, p. 63), e que, por si só, não é capaz de sustentar a performance empresarial no longo-prazo (BAKER e SINKULA, 1999). Dickson (1996) enfatiza que a efetiva orientação para o mercado pode ser facilmente copiada, enquanto que a aprendizagem oferece um diferencial único de adaptação e reorganização dos processos conforme as exigências do ambiente. Slater e Naver (1995) defendem que as empresas orientadas para o mercado podem falhar em identificar necessidades latentes dos clientes, visto que estão excessivamente focadas nas necessidades expressadas. Da mesma maneira, Hamel e Prahalad (1991, p. 83) sugerem que as organizações orientadas para o mercado podem sofrer da “obsessão de estar a serviço do mercado”, ignorando e esquecendo, assim, de mercados potenciais e de competidores. Portanto, esse pequeno, mas crescente, criticismo à orientação para o mercado defende que as organizações devem almejar ser orientadas para a aprendizagem caso pretendam

ser bem sucedidas competitivamente no longo-prazo (SLATER e NAVER, 1995) e que “a aprendizagem organizacional é a chave para o sucesso permanente” (LUKAS, HULT e FERRELL, 1996, p. 233).

Ainda, de maneira geral, os autores defensores do impacto primordial da orientação para a aprendizagem na performance empresarial, alegam que a orientação para o mercado é a base principal para a emergência da orientação para a aprendizagem. Baker e Sinkula (1999) corroboram que a orientação para o mercado antecede a orientação para a aprendizagem pelo raciocínio de 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” (p. 208).

Apesar disso, a literatura recente que examina ambos, orientação para o mercado e orientação para a aprendizagem, tem encontrado o oposto, i.e., que a orientação para a aprendizagem é um antecedente da orientação para o mercado (DAY, 1994; FARRELL, 2000; FARRELL e OCZKOWSKI, 2003). Day (1994) argumenta que a empresa para ser orientada para o mercado precisa antes ser orientada para a aprendizagem, pois apenas dessa maneira seus processos poderão ser examinados e alterados de maneira a tornar possível a firma “aprender a aprender” sobre o mercado. Farrel (2000) acrescenta que empresas aptas a avaliar e lidar com informações do mercado (orientadas para o mercado), antes disso, precisam internamente ser inteligentes o bastante para desafiar compreensão existente da forma com que o mercado opera (orientadas para a aprendizagem). Farrel e Oczkowski (2003) verificaram empiricamente que a orientação para a aprendizagem antecede a orientação para o mercado e tem pouca ligação direta com a performance empresarial. Seguindo esta linha de evidências, tem-se a seguinte hipótese:

H₁₀: A cultura de aprendizagem organizacional terá impacto positivo na orientação para o mercado da organização.

Portanto, o questionamento de alguns autores de que a orientação para o mercado possui limitações em diretamente traduzir-se em performance empresarial permanece não solucionado, na medida em que antecedentes mais consistentes da performance não foram ainda diagnosticados. Esse estudo pretende contribuir ao debate ao incluir a orientação empreendedora como antecedente da performance empresarial e tentar encontrar, assim, coeficientes de explicação mais consistentes.

Baseando-se na fundamentação teórica e nas hipóteses estabelecidas, a figura 1 apresenta o modelo teórico a ser investigado. As linhas pontilhadas indicam as relações nomológicas acrescentadas em modelos competidores. Essas relações representam pontos de divergência entre autores e merecem alguma atenção mesmo que hipóteses formais *a priori* não tenham sido estabelecidas a seu respeito.

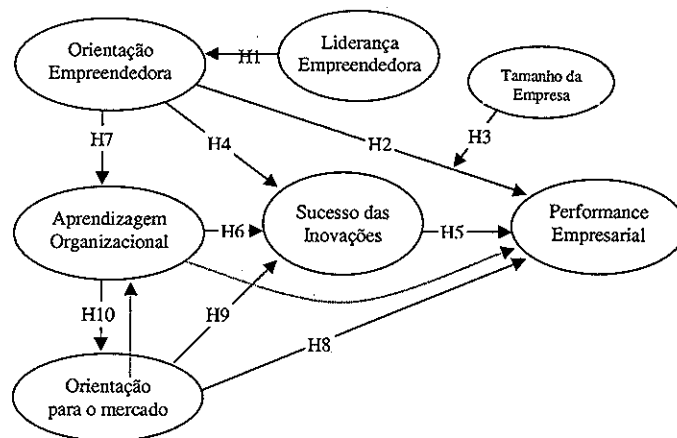


Figura 1: Modelo teórico sobre os antecedentes da performance empresarial.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Foi realizado um estudo descritivo de corte transversal (survey) com empresas industriais dos setores metalúrgico e agro-industrial e empresas revendedoras de aços planos. Estas empresas foram selecionadas com base no contato de um dos autores com uma empresa fornecedora de aços planos. Como seria praticamente inviável, além de não recomendável, enviar a empresas desconhecidas o questionário, na medida em que foi fundamental para o estudo que o principal executivo da companhia respondesse ao questionário, preferiu-se pesquisar aquelas empresas em que o contato com o principal executivo seria mais fácil. Portanto, a partir dessa empresa fornecedora foram feitos contatos com as empresas clientes. Em algumas delas, os questionários foram aplicados pessoalmente pelo pesquisador, nas demais alguns representantes de vendas da empresa foram devidamente treinados e encarregados de coletar os dados.

Levando-se em consideração o escasso número de estudos sobre empreendedorismo no Brasil, especialmente no setor metalúrgico, foi realizada uma fase exploratória na intenção de levantar questões relevantes sobre o processo de gestão estratégica, ajudando a refinar as dimensões a serem incluídas na fase quantitativa e os atributos que melhor medirão essas dimensões. A partir dos dados obtidos nesta etapa e na revisão da literatura, foi elaborado um instrumento de coleta de dados (questionário estruturado) que foi utilizado na etapa descritiva conclusiva.

3.1 Procedimentos de amostragem e coleta de dados

A amostra da etapa exploratória foi composta por presidentes, diretores e altos executivos de 17 empresas selecionadas por conveniência. Esses gestores, via entrevista

em profundidade, levantaram informações relevantes ao processo de formulação estratégica.

Para a etapa quantitativa, a amostra foi de 157 empresas de diversos tamanhos e setores de atuação: 52 empresas revendedoras de aço para outras empresas, outras 30 do setor agro-industrial, as quais utilizam o aço principalmente para manutenção de moinhos, silos e caldeiras, e as demais 75 são fabricantes de diversos produtos com o aço, como fabricantes de elevadores, de implementos e máquinas agrícolas, de navios, de material para sinalização rodoviária, de peças para outras indústrias e de estruturas metálicas para a indústria de construção civil. As empresas pertencem aos três estados da região sul do país.

A questão sobre a liderança empreendedora foi aplicada ao principal executivo da empresa (presidente ou diretor-executivo), enquanto que as demais questões foram respondidas pelos diretores das companhias. Este procedimento teve a intenção de evitar que a mesma pessoa respondesse sobre seu nível de liderança empreendedora e também o da empresa, o que tenderia a uma maior correlação do que se duas pessoas diferentes fossem entrevistadas, como foi realizado.

3.2 Operacionalização das Variáveis

As questões foram praticamente as mesmas para as indústrias investigadas. Apenas pequenas mudanças foram feitas com o intuito de deixar o questionário "adaptado" à indústria em questão. Foram utilizadas neste trabalho as medidas utilizadas por Baker e Sinkula (1999) – sucesso das inovações (3 itens); por Deshpandé et al. (1993) e Jaworski e Kohli (1993) – performance empresarial (6 itens); por Narver, Slater e MacLachlan (2004) e Deshpande and Farley (1998) – orientação para o mercado (10 itens); por Naman and Slevin (1993) – orientação empreendedora (8 itens); por Tarabishy et al. (2005) – liderança empreendedora (7 itens); e por Hult (1998) – aprendizagem organizacional (8 itens). As medidas, originais de estudos norte-americanos, foram traduzidas para a língua portuguesa através da técnica de tradução reversa. Para verificar a validade de conteúdo, buscou-se respaldo no relato detalhado dos autores sobre o processo de construção e desenvolvimento das escalas e também a avaliação das escalas por dois professores de marketing experientes e doutores na área. As medidas aplicadas são apresentadas no Anexo A.

3.3 Processos Estatísticos de Análise

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. Foi investigado um modelo híbrido que permite estimar empiricamente os relacionamentos estabelecidos entre construtos latentes, combinando o modelo de medidas, previamente testado, com o modelo estrutural estimado.

As hipóteses de moderação (relacionadas ao tamanho das empresas) serão

testadas através da Análise de Equações Estruturais Multi-grupos. Esta abordagem permite que se estime simultaneamente o modelo teórico para cada grupo, nestes casos, as empresas de alto e de pequeno porte. Assim, é possível testar se os coeficientes estimados variam para ambos (SINGH, VERBEKE e RHOADS, 1996).

4 RESULTADOS

Os resultados deste trabalho serão apresentados da seguinte forma: primeiramente será feita uma caracterização geral da amostra. A seguir, o modelo de medidas será examinado, através da Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Somente após o estabelecimento da validade e confiabilidade das medidas utilizadas é que o exame do modelo estrutural é realizado. Salienta-se que uma análise prévia dos dados foi realizada para retirada de outliers, missing values e verificação da normalidade, linearidade e homosdasticidade dos dados.

4.1 Caracterização da Amostra

As características demográficas foram comparadas entre os setores das empresas, através do teste ANOVA. Uma vez que não foi encontrada diferença significativa, elas foram analisadas conjuntamente.

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 o terceiro grau completo ou incompleto.

As empresas analisadas provêm de diversos setores e possuem tamanhos variados. A maior parte (41%) são pequenas empresas (com receita operacional bruta anual superior a um milhão e duzentos mil reais e inferior ou igual a dez milhões e quinhentos mil reais), 35% são médias empresas (superior a dez milhões e quinhentos mil reais e inferior ou igual a sessenta milhões de reais), 2% são grandes (superior a sessenta milhões de reais) e 22% são microempresas (com receita operacional bruta anual inferior a um milhão e duzentos mil reais) conforme a classificação de porte de empresa adotada pelo BNDES.

Analisando a média das escalas, verifica-se que a orientação para o mercado foi marcante na amostra (Média = 4,04). Isso indica que as empresas observam e possuem mecanismos de acompanhar as mudanças do mercado e que os clientes são relativamente importantes para a tomada de decisão na busca por fazer a escolha certa. A aprendizagem organizacional também foi elevada, no sentido que 43% (somando as frequências nas opções quatro e cinco da escala de aprendizagem de cinco pontos) da amostra se considera com alto nível de aprendizagem organizacional. À orientação empreendedora, o mesmo não pode ser dito, no sentido de que a média desse construto foi de 3,05. Finalmente, os níveis de performance e de sucesso das inovações revelaram-se relativamente elevados, já que 40% dos respondentes indicaram que as empresas obtiveram, no último ano, em relação ao principal competidor no mercado, um aumento maior do market share. Ainda,

33% dos entrevistados revelaram que obtiveram maior lucro e 37% que possuem índice de sucesso de inovações maior que os concorrentes.

4.2 Discussão sobre o Modelo de Medidas

Considerando-se que a escala para medir a orientação empreendedora utilizada foi desenvolvida no ambiente Norte-Americano e não havia sido ainda validada no Brasil, tornou-se relevante verificar como os dados se distribuíam, a fim de distinguir as dimensões pelas quais eles são avaliados pelos respondentes. Para isso, foi realizada a Análise Fatorial Exploratória, com extração dos componentes principais e rotação VARIMAX sobre a matriz de correlações. O critério de corte foi o autovalor (eigenvalue) maior ou igual a 1.

O agrupamento formado foi bastante similar à escala original, sendo que os itens se agruparam em três fatores, restituindo 64,9% da variância. 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 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 na medida em que pareceu plausível a representação da pró-atividade também pelo nível de mudanças na empresa.

Para avaliar a confiabilidade da escala, foi adotado o método de consistência interna, que avalia a homogeneidade do conjunto de itens. Para isso, utilizou-se o cálculo do coeficiente Alpha de Cronbach. As dimensões apresentaram resultados todos acima de 0,6, conforme sugerido por Malhotra (2001).

Hair et al. (1998) consideram que a validade de construto necessita ser testada sob uma perspectiva estatística. Desta forma, esta avaliação compreende uma série de propriedades, as quais devem ser satisfeitas para que a validade de construto seja alcançada. Estas propriedades referem-se à unidimensionalidade, confiabilidade, validade convergente e discriminante dos construtos do modelo de mensuração representado pela escala que está sendo analisada.

O critério utilizado para avaliar a unidimensionalidade levou em consideração o exame dos resíduos padronizados. Neste procedimento, são consideradas unidimensionais as dimensões que apresentaram, para todos os pares formados por suas variáveis manifestas, resíduos padronizados menores do que 2,58 ($p < 0,05$). Os maiores resíduos encontrados para cada dimensão foram inferiores a 0,2. Esse resultado evidencia a qualidade da escala testada, já que o conjunto de itens de cada fator está realmente medindo um único traço latente.

Após a AFE, partiu-se para a Análise Fatorial Confirmatória e análise do modelo de mensuração, continuando a investigação da capacidade do instrumento em medir aquilo que é esperado que meça. Os resultados da AFC são sobre todos os construtos e não restritos à escala de orientação empreendedora. A partir das recomendações de vários autores (HAIR et al., 1998; CHURCHILL, 1999), a validade deste modelo é suportada, basicamente, se: (a) o modelo de medidas se ajustar aos dados razoavelmente bem, isto

é, dentro dos índices de ajustamento considerados satisfatórios; (b) as cargas fatoriais dos indicadores nos fatores correspondentes forem grandes e significativas; (c) indicadores de um mesmo construto produzirem índices de confiabilidade superiores a 0,70 e variância extraída acima de 0,50; (d) as correlações entre os indicadores (ou fatores) de um mesmo construto produzirem evidência de validade convergente; (e) análise das correlações entre construtos indicar validade discriminante (SANTOS e ROSSI, 2002).

Considera-se que existe validade convergente quando as cargas fatoriais padronizadas apresentam-se significativas ao nível 0,01 (t -value = 2,33). Os dados confirmam a validade convergente de todas as dimensões, através do 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, t -values acima de 12,45).

A validade discriminante, em oposição à validade convergente, diz respeito à extensão pela qual a escala não se correlaciona com medidas de outros construtos dos quais supõe-se distinguir (CHURCHILL, 1999). Para avaliação da validade discriminante, foi realizado um procedimento que consiste na comparação entre a variância extraída da dimensão e suas variâncias compartilhadas (o quadrado do coeficiente de correlação) com as demais dimensões (FORNELL e 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. Esse resultado vai ao encontro do observado pela AFE, em que boa parte dos itens apresentou carga fatorial bem diferenciada em seus previstos fatores.

Ainda, as medidas utilizadas forneceram níveis satisfatórios de confiabilidade e de variância extraída. A confiabilidade ficou entre 0,79 e 0,91 (orientação empreendedora e orientação para o mercado, respectivamente). A variância extraída ficou entre 0,51 e 0,75 (aprendizagem organizacional e orientação para o mercado, respectivamente). Isto evidencia a consistência interna entre os múltiplos indicadores de uma variável, ressaltando que estes 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, portanto.

4.3 Discussão sobre o Modelo Estrutural

Após o exame das medidas utilizadas, o foco deste estudo volta-se para a estrutura teórica desenvolvida, que estabelece relações entre os construtos teóricos propostos. A investigação do conjunto de hipóteses será feita, primariamente, através dos índices de ajustamento do modelo híbrido e da significância e magnitude dos coeficientes de regressão estimados. Além disso, o coeficiente de determinação foi estabelecido para cada equação estrutural. Ele representa a proporção de variância da variável dependente, que é explicada pelas variáveis independentes.

Os resultados da análise do modelo estrutural, tendo como base o banco de dados com 157 empresas, encontram-se na tabela 1. O valor do qui-quadrado é significativo.

Porém, sabendo-se que este teste é muito sensível a desvios da normalidade, a análise do valor do qui-quadrado deve ser feita em composição com os outros critérios de ajustamento (Hair et al., 1998). Verificando-o sobre os graus de liberdade, produz um valor satisfatório -2,24, bem menor que o máximo recomendado (5). Os índices de ajustamento CFI, NFI, NNFI, todos bem acima de 0,90, são considerados bastante satisfatórios e o RMSEA de 0,05 é aceitável.

Os efeitos da orientação empreendedora, do sucesso das inovações e da orientação para o mercado na performance empresarial, estabelecidos nas hipóteses H_2 , H_8 e H_5 (respectivamente), foram suportados pelos resultados obtidos. A orientação empreendedora foi a que apresentou maior impacto na performance (0,41), enquanto que o impacto do sucesso das inovações, embora significativo, foi o de menor valor entre os antecedentes da performance (0,15). A orientação para o mercado apresentou impacto elevado na performance (0,34). Esses resultados evidenciam a importância do desenvolvimento do pensamento empreendedor nas organizações. Ao diagnosticar o impacto elevado 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 novamente da orientação empreendedora, da orientação para o mercado e da aprendizagem organizacional no sucesso das inovações (H_4 , H_9 e H_6), a aprendizagem organizacional emergiu como fator fundamental ao sucesso (0,47; $t = 12,43$, $p < 0,001$). As orientações para o mercado e empreendedora obtiveram papel secundário àquele exercido pela aprendizagem organizacional, pois suas influências, apesar de estatisticamente significativas a 0,01 de significância, foram bem menores (0,21 e 0,13, respectivamente). No total, esses antecedentes representaram mais da metade das variações na performance empresarial ($R^2 = 0,51$), o que ressalta a relevância desses construtos.

Tabela 1: Coeficientes de regressão estimados às relações teóricas estabelecidas no modelo.

Relacionamentos do Modelo	Coefficiente Padronizado de Regressão ^a	Hipóteses
Variável Dependente: Performance Empresarial		
Orientação Empreendedora	0,41 (9.31)	H_2 - Confirmada
Orientação para o Mercado	0,34 (6.02)	H_5 - Confirmada
Sucesso das Inovações	0,15 (3.12)	H_8 - Confirmada
	$R^2 = 0,51$	
Variável Dependente: Sucesso das Inovações		
Orientação Empreendedora	0,13 (2.39)	H_4 - Confirmada
Orientação para o mercado	0,21 (4.21)	H_9 - Confirmada
Aprendizagem Organizacional	0,47 (12.43)	H_6 - Confirmada
	$R^2 = 0,48$	

Continua.

Conclusão.

Variável Dependente: Orientação para o Mercado

Aprendizagem Organizacional	0,43 (10.14) R² = 0,35	H ₇ - Confirmada
-----------------------------	----------------------------------------------------	-----------------------------

Variável Dependente: Aprendizagem Organizacional

Orientação Empreendedora	0,32 (8.73) R² = 0,25	H ₁₀ - Confirmada
--------------------------	---------------------------------------------------	------------------------------

Variável Dependente: Orientação Empreendedora

Liderança Empreendedora	0,16 (2.53) R² = 0,10	H ₁ - Confirmada
-------------------------	---------------------------------------------------	-----------------------------

Índices de Ajustamento:

χ^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	

^at-values entre parênteses. Baseado no teste uni-caudal: t-values > 1,65 = p<0,05; e t-values > 2,33 = p<0,01. Coeficientes significativos em negrito (todos ao nível 0,01).

O impacto da aprendizagem organizacional na orientação para o mercado foi bastante elevado, bem como a influência da orientação empreendedora na aprendizagem organizacional (0,43 e 0,32, respectivamente), o que leva à confirmação das hipóteses 7 e 10. Isso leva a crer que o caminho para a orientação para o mercado começa pela postura empreendedora da empresa de reconhecer oportunidades e de enfrentar riscos e desafios.

Foi testado, também, o impacto inverso, da orientação para o mercado na aprendizagem organizacional, conforme alguns autores defendem. Apesar de estatisticamente significativo a 0,05, esse efeito inverso foi bem menor do que o contrário (0,11; t = 1,94). Como a maior parte da literatura defende o efeito da aprendizagem organizacional na orientação para o mercado, e não o oposto, e como, ao lidar com modelos de regressão, é comum encontrar relações significativas ao trocar os antecedentes pelas conseqüências, preferiu-se desconsiderar essa influência.

Em relação à hipótese 1 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 explicatório dessa variável sobre a orientação empreendedora da organização (R² = 0,10) revela que existem outros antecedentes do empreendedorismo e que apenas a liderança empreendedora não é capaz de prever a orientação da empresa inteira.

A análise de moderação presente neste trabalho destaca possíveis diferenças na intensidade da relação nomológica estabelecida entre orientação empreendedora e performance empresarial, por conta do tamanho das empresas. Entre empresas menores, a influência da orientação empreendedora na performance seria mais fraca, do que entre empresas maiores. Para que ela seja 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 nove milhões de reais. O primeiro grupo indicou faturamento de até nove milhões de reais – 80 empresas; e o segundo apresentou níveis de acima de nove milhões – 71.

Para testar o efeito de moderação do tamanho da empresa no modelo proposto, estima-se o modelo simultaneamente para cada grupo de empresas, através da Modelagem de Equações Estruturais Multi-grupos. Seguindo os procedimentos indicados por Churchill (1999), inicialmente nós restringimos todos os parâmetros como invariantes nos dois grupos e estimamos um modelo totalmente restrito. Subseqüentemente, com base no teste Lagrange-multiplier, “liberam-se” parâmetros com indicadores significativos até o momento em que esta liberação não melhore significativamente o modelo. Os parâmetros foram então liberados e verificado o valor do qui-quadrado para testar a significância da moderação.

Observou-se que os coeficientes estimados finais não variaram após a liberação e que os parâmetros referentes à hipótese a ser investigada (orientação empreendedora – performance) não variaram entre os grupos. Isso significa dizer que a ligação entre essas variáveis não é moderada pelo tamanho da empresa, refutando a hipótese 3.

Sabendo-se que a avaliação de modelos competidores é um importante passo para a discussão do ajuste geral do modelo originalmente concebido, foi identificado como modelo rival aquele com um novo parâmetro adicionado. Esse parâmetro diz respeito à relação entre aprendizagem organizacional e performance empresarial. Esta relação tem sido recentemente explorada pela literatura existente, como nos trabalhos de Dickson (1996) e Slater e Naver (1995), pois os autores têm buscado alternativas para explicar a performance fora àquela da relação, muitas vezes não muito forte, entre orientação para o mercado e performance. A inclusão da aprendizagem organizacional tem sido defendida pelo argumento de que a efetiva orientação para o mercado pode ser facilmente copiada, enquanto que a aprendizagem oferece um diferencial único de adaptação e reorganização dos processos conforme as exigências do ambiente (Dickson, 1996).

Após rodados os modelos original e rival, os índices de ajustamento foram comparados. A diferença entre os qui-quadrados foi de 68 (3 GL a mais para o modelo rival), não sendo assim significativa. Além disso, o coeficiente de regressão de ambos os parâmetros acrescentados não foi significativo. Os demais indicadores mantiveram-se praticamente iguais. Isso demonstra que o modelo alternativo não traz um aperfeiçoamento substancial nos valores de ajustamento, quando comparado à estrutura teórica previamente estabelecida.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em geral, os resultados indicam que aquelas empresas com maior orientação empreendedora têm melhor performance empresarial, o que não necessariamente significa sucesso em inovações. Além disso, pela boa parcimônia alcançada pelo modelo e pelo impacto significativo da orientação para o mercado na performance, pode-se concluir que os dois construtos de orientação (para o mercado e empreendedora) parecem ser complementares e, quando trabalhados em conjunto, oferecem um nível de desempenho

bastante superior às empresas.

Apesar de todas as hipóteses terem sido confirmadas a um nível elevado de significância (fora a hipótese moderação), um aspecto contra-intuitivo das relações entre as variáveis deve ser ressaltado, ou seja, os impactos da orientação empreendedora na performance e no sucesso das inovações. 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 a inovação, como a inovatividade e a aceitação de risco, esperava-se, entre os antecedentes do sucesso das inovações, que a maior influência seria da orientação empreendedora. Todavia, a aprendizagem organizacional emergiu como fator primordial ao sucesso das inovações. Esse resultado oferece uma série de implicações: (1) que a orientação empreendedora não é fortemente transformada em performance via o sucesso das inovações; (2) que o sucesso das inovações é construído por um processo de aprendizagem e de melhoria contínua da organização e de suas ofertas; (3) que os benefícios da orientação empreendedora existem, tanto que impactam diretamente a performance, mas não são necessariamente relativos ao sucesso das inovações.

É importante ressaltar que a orientação empreendedora emergiu como forte antecedente da aprendizagem organizacional, indicando, portanto, a influência da orientação empreendedora no sucesso das inovações através da aprendizagem organizacional adquirida. Nesse sentido, o empreendedorismo torna-se uma questão de relevância ímpar para as organizações, pois tem efeito fundamental na performance, bem como impacto indireto no sucesso das inovações.

5.1 Implicações Acadêmicas e Gerenciais

Sob a perspectiva acadêmica, o modelo examina algumas questões relevantes e ainda pouco exploradas no campo de conhecimento considerado, entre elas: (1) empreendedorismo representado por dois construtos distintos – orientação e liderança empreendedora; (2) as orientações empreendedora e para o mercado afetando direta e diferentemente nas 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; (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 um objetivo a ser alcançado. A literatura sobre empreendedorismo não explica se o fenômeno é significativamente mais comum em culturas individualistas ou coletivistas ou, ainda, se, por alguma razão, as medidas norte-americanas podem ser aplicadas de forma efetiva em outros contextos. Sobre a segunda possibilidade, o desenvolvimento de medidas sobre características de personalidade no mundo da 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 um teste da validade e confiabilidade das medidas aplicadas e, portanto,

estabelece indicadores fidedignos para estudos posteriores.

Do ponto de vista gerencial, algumas contribuições podem ser apresentadas. Em primeiro lugar, o trabalho trata do empreendedorismo, um processo de gestão relevante para a prática, mas que não tem sido devidamente avaliado pela academia. Além disso, os resultados indicam de forma clara que a gestão empreendedora oferece benefícios em termos de performance e não apenas à inovação. Ainda, sob a perspectiva gerencial, essa pesquisa sustenta a idéia de que o empreendedorismo é o fator seminal para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional. Com base nessas descobertas, as empresas devem atentar para a construção de uma postura empreendedora na organização como fator indispensável à aquisição de competências e, conseqüentemente, vantagem competitiva.

5.2 Limitações e Sugestões de Pesquisa

As contribuições trazidas por este estudo devem ser ponderadas pelas limitações que o cercaram. A abordagem de corte transversal e a amostra não probabilística limitam a generalização dos resultados. Portanto, sugere-se a coleta de um maior número de dados e a aplicação da pesquisa em outros setores.

Outra sugestão seria a inclusão de outros fatores moderadores da relação orientação empreendedora e performance, como o nível tecnológico da empresa. Além disso, estudos podem explorar outros antecedentes da orientação empreendedora, não somente a liderança empreendedora, e aumentar, dessa forma, a previsibilidade a essa variável.

THE ENTREPRENEURSHIP AS COMPETITIVE ADVANTAGE: A STUDY ON THE ROLE OF CORPORATE ENTREPRENEURSHIP

ABSTRACT

The entrepreneurial action has been considered a basic factor for organizational development and, consequently, for the competitiveness of a specific region, or cluster of companies. The main goal of this paper is to examine empirically the role of entrepreneurship in building business performance. Therefore, a theoretical model has been developed and tested. It focuses on interrelationships among organizational orientations and cultures (i.e.; entrepreneurial orientation, market orientation, organizational learning) and their respective impact on innovation success and business performance. Through a sample of 157 enterprises, the results indicate that entrepreneurial orientation exerts a strong direct impact on business performance. The effects of entrepreneurial orientation on performance are higher than those of market orientation, which have more influence on innovation success. These two orientations seem to be complementary and their effects considered together give consistent results to the entrepreneurial actions. The intervening role of the enterprise's size in the relationship between entrepreneurial orientation and performance

was not confirmed, because the samples had the same results on the degree of the variables relations.

Keywords: Entrepreneurship. Market Orientation. Business Performance. Organizational Learning.

Notas

- ¹ Mestrando em Marketing do Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (e-mail: dvon@terra.com.br). Professor da Graduação e Especialização em Marketing da Escola de Administração da UFRGS. Endereço Profissional: Rua Washington Luis, 855, sl. 432. Cep.: 90.010-460. Porto Alegre. Fone: + 51 33083536.
- ² Luiz Antônio Slongo é Professor de Marketing, em nível de graduação, mestrado (lato e stricto sensu) e doutorado, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (e-mail: laslongo@ea.ufrgs.br). Diretor do CEPA, Centro de Estudos e Pesquisa em Administração, possui vasta experiência prática e acadêmica em administração. Endereço Profissional: Rua Washington Luis, 855. 90.010-460. Porto Alegre. Fone: + 51 33083536.
- ³ Todos os construtos foram medidos utilizando uma escala de Likert de cinco pontos em que: 1 = Discordo Totalmente e 5 = Concordo Totalmente.

Referências

- ALDRICH, H.; BAKER, T. Blinded by the cities? Has there been progress in Entrepreneurship research? In: Sexton, L.; Martinez, M. *Entrepreneurship 2000*, p.377-400. Chicago: Upstart, 1997.
- BAKER, W.; SINKULA, J. Environmental Marketing Strategy and Firm Performance: Effects on New Product Performance and 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, Fall, 1999.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, p. 99-120, 1991.
- BRUSH, C.; DUHAIME, I.; GARTNER, W.; STEWART, A. Doctoral education in the field of entrepreneurship. *Journal of Management*, v. 29, n. 3, 2003.
- BULL, I.; WILLARD, G. Towards a theory of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, v. 8, n. 3; p. 183-196, May, 1993.
- BURGELMAN, R. A. Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights From a Process Study. *Management Science*, v. 29, n. 12, p. 1349-65, Dec, 1983.
- BUSENITZ, L.; WEST, G.; SHEPHERD, D.; NELSON, T. Entrepreneurship research in emergence: Past trends and future directions. *Journal of Management*, v. 29, n. 3, 2003.

- 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, 2000.
- CHUNG, L.; GIBBONS, P. T. Corporate entrepreneurship: The roles of ideology and social capital. *Group & Organization Management*, v. 22, n. 1, p. 10-31, Mar, 1997.
- CHURCHILL, G. *Marketing Research*. Orlando: Fryden Press, 1999.
- COVIN, J.; MILES, M. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 23, n. 3, p. 47-64, Spring, 1999.
- COVIN, J.; SLEVIN, D. A Conceptual Model of Entrepreneurship As Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 16, n. 1, p. 7-26, Fall, 1991.
- CRONIN, J.; PAGE, T. An Examination of the Relative Impact of Growth Strategies on Profit Performance. *European Journal of Marketing*, v. 22, 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, Apr, 1984.
- DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 4, p. 37-53, Oct, 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, January, 1993.
- DESS, G.; IRELAND, R.; ZAHRA, S.; FLOYD, S. Emerging issues in corporate entrepreneurship. *Journal of Management*, v. 29, n. 3, 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. 102-8, Oct, 1996.
- EASTERBY-SMITH, M. Disciplines of organizational learning: Contributions and Critiques. *Human Relations*, v. 50, n. 9, p. 1085-1114, Sep, 1997.
- FARRELL, M. Developing a market-oriented learning organisation. *Australian Journal of Management*, v. 25, n. 2, p. 201-23, Sep, 2000.
- FARRELL, M.; OCZKOWSKI, E. Are Market Orientation and Learning Orientation Necessary for Superior Organizational Performance? *Journal of Market-Focused Management*, v. 5, 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, Summer, 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, Summer, 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, Feb, 1997.
- HAIR, J., ANDERSON, R.E., TATHAM, R. e 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, Jul/Aug, 1996.
- HARRISON, R.; LEITCH, C. Discipline emergence in entrepreneurship: Accumulative fragmentalism or paradigmatic science. *Entrepreneurship, Innovation, and Change*, v. 5, n. 2, p. 65-83, 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, May, 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, Spring, 1999.
- HOUSE, R.J. Leadership Research: Some Forgotten, Ignored, or Overlooked Findings. In: Hunt, J.; Baliga, B.; Dachler, H.; eds., *Emerging Leadership Vistas*. Lexington: Lexington Books, 1988.
- 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, 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, Sep 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, Jun 2002.
- HUNT, S.; MORGAN, R. The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, p. 1-15, April, 1995.
- 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, Jul, 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, Feb. 1999.
- JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, v. 57, July, 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. 213-26, May, 1997.
- KOHLI, A.; JAWORSKI, B., KUMAR, A. MARKOR: A measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, v. 30, November, 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, Summer, 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. 201-34, 1998.
- LOW, M.; MACMILLAN, I. C. Entrepreneurship: Past Research And Future Challenges. *Journal of Management*, v. 14, n. 2, p. 139-162, Jun, 1988.
- LUKAS, B.; HULT, T.; FERRELL, O. A theoretical perspective of the antecedents and consequences of organizational learning in marketing. *Journal of Business Research*, v.36, n.3, p.233-45, 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. 135-73, Jan, 1996.
- 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. 1235-66, 2005.
- MCGRATH, R.; MACMILLAN, I. Assessing technology projects using real options reasoning. *Research Technology Management*, v. 43, n. 4, p. 35-50, Jul/Aug, 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, Jan-Mar, 1982.
- MINTZBERG, H. *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row, 1973.
- MORRIS, M.; SEXTON, D. The concept of entrepreneurial intensity: Implications for company performance. *Journal of Business Research*, v. 36, n. 1, p. 5-14, May, 1996.
- NAMAN, J.; SLEVIN, D. Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 2, p. 137-54, Feb, 1993.
- NARVER, J.; SLATER, S. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 4, p. 20-36, Oct, 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*, p. 27-43, Winter, 1996.
- PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. *Performance Empresarial: Uma Comparação entre Indicadores*

Subjetivos e Objetivos. 23° ENANPAD, 1999.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, 3, p. 79-91, 1990.

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, Jan, 2003.

SASHKIN, M.; ROSENBACH, W. A New Vision of Leadership. In: Rosebach W.; Taylor R., eds., *Contemporary Issues in Leadership*, 4th ed. Boulder, CO: Westview Press, 1998.

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. 217-27, Jan, 2000.

SINGH, J.; VERBEKE, W.; RHOADS, G. Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct moderating. *Journal of Marketing*, v. 60, p.69-86, 1996.

SLATER, S.; NARVER, J. C. Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, v. 59, n. 3, p. 63-75, Jul, 1995.

STEVENSON, H.; GUMPERT, D. The Heart of Entrepreneurship. *Harvard Business Review*, v. 63, n. 2; p. 85-95, Mar/Apr, 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, Fall, 2005.

THOMPSON, V. A. *Bureaucracy and Innovation*. Tuscaloosa: University of Alabama Press, 1969.

TIMMONS, J. A. *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century*. Ridge: Irwin, 1994.

VENKATRAMAN N.; RAMANUJAM V. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, v. 11, p. 801-81, 1986.

WIKLUND, J. The sustainability of the entrepreneurial orientation—performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 24, n. 1, p. 37-49, Fall, 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. 259-86, Jul, 1991.

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

Anexo A Instrumento Utilizado para Medir os Construtos

	Coefficient Alpha	Factor Loadings	Composite reliability	Variance Extracted
Orientação Empreendedora¹	0,81		0,79	0,57
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		
Liderança Empreendedora	0,84		0,81	0,59
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		

Continua.

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.			
Orientação para o mercado	0,91	0,91	0,75
1. Nós continuamente monitoramos nossos níveis de comprometimento e orientação a servir as necessidades dos clientes.	0,74		
1. A empresa mede a satisfação dos clientes sistematicamente e freqüentemente.	0,76		
2. Nossa estratégia para a vantagem competitiva é baseada em entender as necessidades dos clientes.	0,82		
3. Nós comunicamos livremente informações sobre experiências mal sucedidas e bem sucedidas com os clientes.	0,83		
4. Somos mais orientados para o cliente do que nossos competidores.	0,89		
5. Eu acredito que a empresa existe para servir o cliente.	0,90		
6. Dados sobre satisfação dos clientes são disseminados para as diferentes unidades de negócio.	0,92		
7. A empresa continuamente tenta descobrir necessidades latentes dos clientes.	0,81		
8. Buscamos oportunidades em áreas onde os clientes têm dificuldade em expressar suas necessidades.	0,86		
9. A alta cúpula da administração continuamente discute as forças e fraquezas dos competidores.	0,83		
Aprendizagem Organizacional	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		

Continua.

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 permitir aos funcionários acessar lições de aprendizagem.	0,91		
Sucesso das Inovações	0,79	0,87	0,58
Relativamente ao principal competidor, durante o último ano:			
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		
Performance Empresarial	0,89	0,88	0,71
Relativamente ao principal competidor, durante o último ano, a empresa:			
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 performance geral melhor.	0,95		
6. teve uma performance em relação ao ano retrasado melhor.	0,71		

Data do recebimento: 23/09/2006

Data do aceite: 29/11/2006