

*Rev. Elet. Gestão e Serviços*  
V.9, n.2, Jul./Dez. 2018

ARTIGO ORIGINAL

ORIGINAL ARTICLE

## ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA: CONCEITOS E DIMENSÕES

## ENTREPRENEURIAL ORIENTATION: CONCEPTS AND DIMENSIONS

*Leandro Ferreira Coura*<sup>1</sup>

*Mario Teixeira Reis Neto*<sup>2</sup>

*Ernst Verwaal*<sup>3</sup>

*Roniелton Rezende Oliveira*<sup>4</sup>

### Resumo

### Abstract

No campo de estudo do empreendedorismo diferentes linhas temáticas têm dividido pesquisadores e contribuído para o desenvolvimento da área. Uma dessas linhas é a orientação empreendedora que trata do empreendedorismo no nível da organização. O artigo é uma revisão da literatura na qual se discorre a respeito da evolução do conceito da orientação empreendedora e suas dimensões, a saber: inovatividade, assumir riscos, agressividade competitiva, autonomia e proatividade. O procedimento metodológico tem por base a hermenêutica e busca identificar aspectos que vinculam a influência destas dimensões no desempenho organizacional. A contribuição da pesquisa está sobre a forma de estruturar e organizar o conhecimento a respeito das dimensões da orientação empreendedora. A sugestão de pesquisa futura é avaliar um modelo conceitual que analise o efeito das dimensões na orientação empreendedora e no desempenho organizacional.

In entrepreneurship studies different thematic lines have divided researchers and contributed to the development of the area. One of these lines is the entrepreneurial orientation that deals with entrepreneurship at the organizational level. This paper is a literature review that discusses the evolution of the concept of entrepreneurial orientation and its dimensions, namely: innovativeness, risk taking, competitive aggressiveness, autonomy and proactivity. The methodological procedure is based on the hermeneutical analysis and seeks to identify aspects that are related to the influence of these dimensions on the organizational performance. The contribution of the research is on how to structure and organize the knowledge about the dimensions of the entrepreneurial orientation. The suggestion of future research is to evaluate a conceptual model that analyzes the effect of dimensions on entrepreneurial orientation and on organizational performance.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Desempenho Organizacional. Vantagem Competitiva.

**Key-words:** Entrepreneurship. Organizational Performance. Competitive Advantage.

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela Universidade FUMEC. E-mail: [rafaelkawacki@hotmail.com](mailto:rafaelkawacki@hotmail.com)

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. E-mail: [silvanaanita.walter@gmail.com](mailto:silvanaanita.walter@gmail.com)

<sup>3</sup> Doutor in International Business Studies pela Leiden University, Holanda. E-mail: [mario.soares@unioeste.br](mailto:mario.soares@unioeste.br)

<sup>4</sup> Doutor em Administração e Mestre em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento pela Universidade FUMEC. E-mail: [ronielton@fumec.edu.br](mailto:ronielton@fumec.edu.br)

Artigo recebido em: 20 de setembro de 2018. Artigo aceito em 30 de novembro de 2018.

## Introdução

O empreendedorismo é um campo de estudo que tem avançado em diferentes áreas do conhecimento. Mudanças estruturais ocorridas na sociedade fomentaram a sensação de incerteza e desequilíbrio, o que contribuiu para o crescimento do interesse por esta área, passando a constituir-se em um estímulo ao desenvolvimento de investigações contínuas (CORNELIUS; LANDSTRÖM; PERSSON, 2006; MARTENS; FREITAS, 2008). As pesquisas e investigações têm crescido e isso fica caracterizado na presença da temática em congressos e nas publicações em periódicos (MARTENS *et al.*, 2011). Diferentes linhas temáticas dividem os pesquisadores e contribuem para o desenvolvimento de um amplo escopo de estudo (GRÉGOIRE *et al.*, 2006; SCHILDT; ZAHRA; SILLANPÄÄ, 2006; SILVA; BOAVENTURA, 2011).

A orientação empreendedora tem ganhado atenção na temática, na medida em que trata do empreendedorismo no nível da organização. Esse empreendedorismo de que se fala pode ser considerado como os métodos, as práticas e os estilos de tomada de decisão gerencial usados para agir de forma empreendedora (DORNELAS, 2016; COURA; OLIVEIRA; REIS NETO, 2018), pois se empenha em inovação. Oportuno mencionar ainda que possui propensão a assumir riscos, atua com agressividade competitiva diante do mercado, concede autonomia para tomada de decisão e demonstra atitude proativa (MORRIS; ZAHRA; SCHINDEHUTTE, 2000; COURA, 2017; COURA; OLIVEIRA; REIS NETO, 2018).

A orientação empreendedora está associada ao crescimento, posto que tem influência nas medidas de desempenho financeiro e pode prover a habilidade de descobrir novas oportunidades, facilitando a diferenciação e a criação de vantagem competitiva (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1991; ZAHRA, 1993; ZAHRA; COVIN, 1995; WIKLUND; SHEPHERD, 2005). Também implica implantação de ações que promovem clima favorável às iniciativas de natureza empreendedora dos gestores e colaboradores. Todavia, não se pode generalizar um método ou estratégia ideal, pois as organizações são diferentes em seus modelos de negócios, histórias, cultura, processos e pessoas (REIS NETO *et al.*, 2013; HASHIMOTO, 2017).

Nas organizações os gestores são os agentes responsáveis para traduzir ao nível operacional as diretrizes estratégicas da alta administração. Um papel relevante é criar um ambiente no qual as pessoas se sintam à vontade para contribuir com ideias, tomar

iniciativas de melhorias e, assim, promover uma cultura orientada ao empreendedorismo, condição vital para as organizações se manterem competitivas e dinâmicas (HASHIMOTO; BELÊ, 2014). Nesse contexto, o objetivo deste texto é discorrer sobre a evolução do conceito de orientação empreendedora e suas dimensões. Do ponto de vista acadêmico, este trabalho se justifica na medida em que propõe uma revisão de conceitos, além de contribuir para estudos futuros sobre a relação dessas variáveis com o desempenho organizacional, com o intuito de trazer evidências empíricas e buscar contribuições teóricas ainda não respondidas.

A decisão metodológica que pauta este estudo é a revisão de literatura, elaborada a partir das palavras-chave: orientação empreendedora, inovatividade, assumir riscos, agressividade competitiva, autonomia, proatividade. O critério de análise tem por base a hermenêutica – ou seja, interpreta o conhecimento existente –, sobre aspectos que inclui, mas não se limita às proposições, pressupostos e significados que se apresentam no campo de estudo do empreendedorismo.

## 1 Orientação empreendedora

Embora na atualidade fale-se muito em empreendedorismo e ele seja reconhecido como um importante campo de estudo (ZAHRA; KURATKO; JENNINGS, 1999; CORNELIUS; LANDSTRÖM; PERSSON, 2006), sua prática não é recente. A sua gênese se deu a partir do termo *entrepreneur*, na França, no século XII (MARTENS; FREITAS, 2007). O primeiro uso do termo empreendedorismo foi registrado por Richard Cantillon em 1755 para explicar a receptividade ao risco de comprar algo por um determinado preço e vendê-lo em um regime de incerteza (HASHIMOTO, 2017). Em 1803 Jean Baptiste Say, economista francês criador da lei de Say – oferta de X cria demanda por Y –, ampliou essa definição, ao afirmar que o empreendedorismo está relacionado àquele que transfere recursos econômicos de um setor de baixa rentabilidade para outro setor de produtividade alta e que leva a um maior rendimento econômico (FRANÇA; SARAIVA; HASHIMOTO, 2012).

As pesquisas não são unânimes em caracterizar o empreendedorismo, o que, de certa forma, dificulta o progresso em direção à elaboração de testes empíricos e à construção de uma teoria geral de empreendedorismo (LUMPKIN; DESS, 1996; MARTENS *et al.*, 2011). A análise de citações de artigos publicados no *Frontiers of Entrepreneurship Research* entre 1981 e 2004, evidenciou que os resultados sugerem a

existência de convergência em torno dos eixos de estudo: identificação e exploração de oportunidades; antecedentes e consequentes de inovação e empreendedorismo organizacional; itens e dinâmicas decorrentes da emergência, sobrevivência e crescimento de novos negócios; fatores e dinâmicas que afetam o desempenho de novos negócios; características individuais de empreendedores; finanças das organizações e influência das redes sociais no empreendedorismo (GRÉGOIRE *et al.*, 2006).

O empreendedorismo também é observado em categorias: o que – acontece quando empreendedores agem. Analisa os resultados das ações dos empreendedores; por que – os empreendedores agem. Ênfase no empreendedor como um indivíduo, seus valores, objetivos, motivações, seu comportamento; e como os empreendedores agem. Foco nas características do gerenciamento empreendedor, o modo pelo qual os empreendedores atingem seus objetivos (STEVENSON; JARILLO, 1990).

O empreendedorismo tem diferentes enfoques (MARTENS; FREITAS, 2007). Os economistas, por exemplo, associavam empreendedores com inovação. Joseph Schumpeter (1982), um dos principais estudiosos do tema no enfoque econômico, sugeriu que o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de formas de organização e ou pela exploração de novos recursos e materiais (SCHUMPETER, 1982). Para ele, o empreendedor é a essência da inovação. No mais, em mercados emergentes muitas vezes enfatiza-se a fraqueza no incremento de vantagens competitivas face as organizações de mercados considerados adiantados, pois essas têm reconhecidas competências em inovação, pesquisa, desenvolvimento e *marketing* (VERWAAL *et al.*, 2018).

Estudiosos comportamentalistas têm se concentrado nas características pessoais dos empreendedores, como criação e intuição (MARTENS; FREITAS, 2007). Entre eles destaca-se David McClelland, que apontou os traços mais importantes do empreendedor – a motivação de realização e o impulso para melhorar (MCCLELLAND, 1972). Em seus estudos foram discutidos o motivo que leva algumas sociedades a serem mais dinâmicas que outras, concluindo que as normas e os valores que prevalecem na sociedade, especialmente as vinculadas à necessidade de realização, são vitais para seu desenvolvimento (MCCLELLAND, 1972; MARTENS *et al.*, 2010).

Outros pesquisadores defendem que o empreendedorismo não pode ser explicado apenas pelas características pessoais, mas que recebe influência das situações e do ambiente (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Dessa maneira, o

empreendedorismo é discutido como algo que diz respeito: à identificação e à exploração de oportunidades (SHANE; VENKATARAMAN, 2000; IRELAND; REUTZEL; WEBB, 2005); bem como a renovação incorporada (GUTH; GINSBERG, 1990); e à criação de empresas inovadoras (DRUCKER, 1986). O Quadro 1 mostra um conjunto de características estudadas em investigações anteriores, sendo a inovação o aspecto de consenso entre estes pesquisadores (SOUZA, 2005).

**Quadro 1. Características de empreendedor e empreendedorismo**

CARACTERÍSTICAS	AUTORES														TOTAL		
	J. Schumpeter	D. McClelland	M. Weber	L. J. Filion	R. E. McDonald	E. Degen	P. Drucker	R. Lalkala	I. Dutra	Barros e Prates	H. Mintzberg	E. Angelo	Logenecker et al.	E. Leite		Carland et al.	Frese et al.
Buscar oportunidades	x	x		X	x	x	x		x		x	x	x	x			11
Conhecimento do mercado e ou produto						x	x	x				x		x			5
Correr riscos	x	x		X	x	x	x				x	x		x	x		10
Criatividade		x		X		x		x	x	X		x		x	x		9
Iniciativa	x	x		X					x					x		x	6
Inovação	x	x	x	X	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	16
Liderança	x	x	x	X	x		x				x						7
Necessidade de realização	x	x									x				x	x	5
Proatividade	x	x		x											x	x	5
Visionaridade				x					x		x			x		x	5

Fonte: Adaptado de Souza (2005).

A maioria das definições remete à inovação, riscos, busca de oportunidades e criatividade, razão pela qual os estudiosos da área têm desenvolvido tipologias para descrever perspectivas de empreendedorismo (LUMPKIN; DESS, 1996). Esses sistemas de classificação, normalmente, descrevem as diferenças como as combinações de fatores individuais, organizacionais e ambientais que influenciam como e porque o empreendedorismo advém (MARTENS; FREITAS, 2007). O setor tecnológico é um campo em que é comum a orientação empreendedora, principalmente por ser composto de muitas micro e pequenas empresas (SILVEIRA; SILVEIRA-MARTINS, 2016). Nele observa-se testes sobre desempenho nas incubadoras, visto que essas entidades têm por

objetivo apoiar empresas que estão no ciclo inicial de vida (SANTOS; CAMPOS, 2017).

Uma das linhas de estudo no campo do empreendedorismo que tem ganhado importância é a orientação empreendedora (GRÉGOIRE *et al.*, 2006; SCHILDT; ZAHRA; SILLANPÄÄ, 2006). O empreendedorismo tem relação com novos negócios, pois é a medula do perfil do empreendedor. Já a orientação empreendedora refere-se ao processo empreendedor, em como empreender e em como o empreendedorismo se desenvolve (LUMPKIN; DESS, 1996). O conceito emergiu do gerenciamento estratégico, entendido como sendo o empreendedorismo no nível organizacional e que pode influenciar o desempenho das organizações (MARTENS; FREITAS, 2007).

A organização empreendedora se empenha em inovar em produtos e ou mercados – empreende com algum risco e atua de forma proativa diante de seus competidores (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1989). Por terem postura empreendedora, as organizações apresentam um padrão de comportamento particular que perpassa todos seus níveis e reflete a filosofia estratégica dos gestores em efetivas práticas de gerenciamento (COVIN; SLEVIN, 1991). A orientação empreendedora pode ser observada sobre o campo da estratégia, cujo domínio inclui resultados no nível da organização relacionados a preferências gerenciais, convicções e comportamentos expressados entre os gerentes e a alta direção (COVIN; GREEN; SLEVIN, 2006).

O gerenciamento empreendedor reflete os processos, os métodos e os estilos que a organização utiliza para ser empreendedora (STEVENSON; JARILLO, 1990). A orientação empreendedora emerge da perspectiva de escolha estratégica, na qual as oportunidades de novos negócios podem ser empreendidas de forma intencional (LUMPKIN; DESS, 1996). Por isso a orientação empreendedora pode ser afetada pela influência de fatores externos, de fatores internos e do perfil do gestor principal, entre outros. O importante é perceber que não é o gestor principal que faz o empreendedorismo acontecer, mas o processo de empreendedorismo em si, bem como os fatores organizacionais que o afetam, promovem ou impedem de realizar (MILLER, 1983).

Nessa perspectiva, a compreensão do processo empreendedor e sua gestão podem contribuir para a identificação de aspectos para aprimorar a orientação empreendedora (MARTENS *et al.*, 2011; CAMPOS *et al.*, 2015). As organizações empreendedoras apresentam um padrão de comportamento (COVIN; SLEVIN, 1991)

que permeia a visão, as operações (COVIN; MILES, 1999) e reflete a voluntariedade de engajar o comportamento empreendedor (WIKLUND, 1999). Assim, a orientação empreendedora também pode ser considerada um aspecto universal e não específico de uma cultura, permitindo a comparação e análise entre diferentes países (VERWAAL *et al.*, 2018).

A orientação empreendedora está relacionada às variáveis de ambiente, à estrutura e à estratégia. Esse relacionamento varia, sistemática e logicamente, de um tipo de organização para outra (MILLER, 1983). Nas pequenas empresas a orientação empreendedora é predominantemente influenciada pelo líder, sua personalidade, sua força e sua informação. Assim como o processo empreendedor pode afetar a ação organizacional, o comportamento empreendedor – individual e organizacional – pode ser semelhante (WIKLUND, 1999). Inclusive, há evidências de que os fatores organizacionais e os fatores ambientais influenciam a orientação empreendedora, o que, por sua vez, reflete no desempenho da organização (LUMPKIN; DESS, 1996).

As dimensões que caracterizam a orientação empreendedora foram estudadas, de modo seminal, por Miller (1983), que propôs: inovatividade, assumir riscos e proatividade para caracterizar o empreendedorismo nas organizações, com base nas pesquisas de Schumpeter (1982). A verificação dessas dimensões também é consistente em Covin e Slevin (1989; 1991); Guth e Ginsberg (1990); Morris, Lewis e Sexton (1994); Zahra e Covin (1995); Wiklund (1999); Messeghem (2003); Richard, Barnett, Dwyer e Chadwick (2004); Wiklund e Shepherd (2005) e Covin, Green e Slevin (2006).

Constata-se nessa linha de raciocínio que a organização empreendedora empenha-se nos aspectos da inovatividade, assumir riscos e proatividade, ao passo que a organização não empreendedora inova muito pouco, é adversa a riscos, atua de forma reativa perante seus concorrentes, sendo apenas imitadora das mudanças do mercado (MILLER, 1983; MARTENS; FREITAS, 2008). Além desses, adicionalmente foram propostas duas dimensões para distinguir o processo empreendedor: autonomia e agressividade competitiva (LUMPKIN; DESS, 1996). Como se vê, para esses autores a orientação empreendedora pode ser caracterizada por cinco dimensões: inovatividade, assumir riscos, agressividade competitiva, autonomia e proatividade.

Mas é importante enfatizar que tais dimensões devem permear os estilos decisórios e as práticas das pessoas (DESS; LUMPKIN, 2005). Nos estudos de Covin e Slevin (1989; 1991) e de Covin e Covin (1990), a agressividade competitiva e a

proatividade são tratadas como sinônimos (MARTENS; FREITAS, 2008). O fato é que a organização proativa compete agressivamente com outras organizações, sendo que a orientação empreendedora está associada ao crescimento, já que impacta nas medidas de desempenho e pode fornecer a habilidade de descobrir novas oportunidades, facilitando a diferenciação e a criação de vantagem competitiva (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1991; ZAHRA, 1993; ZAHRA; COVIN, 1995; WIKLUND; SHEPHERD, 2005). Por isso, os efeitos no desempenho tendem a ser modestos ao longo dos primeiros anos de existência das empresas e crescem ao longo do tempo, sugerindo que o comportamento empreendedor pode, de fato, contribuir para o desempenho das organizações no longo prazo e, assim, as organizações com maior orientação empreendedora tendem a ser mais bem-sucedidas, quando comparadas com as de orientação empreendedora mais tímida (MARTENS; FREITAS, 2008).

As pesquisas reforçam que a orientação empreendedora pode prover a habilidade de descobrir novas oportunidades, facilitando a diferenciação e a criação de vantagem competitiva (MORRIS; LEWIS; SEXTON, 1994; MESSEGHEM, 2003; WIKLUND; SHEPHERD, 2005). Assim, tem-se que a organização empreendedora se empenha em inovação de produtos e ou serviço, é propensa a assumir riscos, atua com agressividade competitiva em relação ao mercado, concede autonomia para seus gestores tomar decisões e possui atitude proativa (MILLER, 1983; ZAHRA; COVIN, 1995; LUMPKIN; DESS, 1996; COVIN; GREEN; SLEVIN, 2006; MARTENS; FREITAS, 2008).

O Quadro 2 sintetiza as dimensões da orientação empreendedora adotadas pelas pesquisas anteriores.

**Quadro 2. Dimensões da orientação empreendedora**

ESTUDOS EM ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA	DIMENSÕES				
	INOVATIVIDADE	ASSUMIR RISCOS	AGRESSIVIDADE COMPETITIVA	AUTONOMIA	PROATIVIDADE
Chen e Hambrick (1995)			x		x
Coura, Oliveira e Reis Neto (2018)	x	x	x	x	x
Covin e Covin (1990)	x	x	x		x



ESTUDOS EM ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA	DIMENSÕES				
	INOVATIVIDADE	ASSUMIR RISCOS	AGRESSIVIDADE COMPETITIVA	AUTONOMIA	PROATIVIDADE
Covin e Slevin (1989; 1991)	x	x	x		x
Covin, Green e Slevin (2006)	x	x			x
Dess e Lumpkin (2005)	x	x	x	x	x
Ferreira (2007); Lacerda, Belfort e Martens (2015)					x
Freitas, Martens, Boissin e Behr (2012)	x				x
Guth e Ginsberg (1990)	x	x			x
Lee e Peterson (2000)				x	
Lumpkin e Dess (1996; 2001); Mello e Leão (2005)	x	x	x	x	x
Lumpkin, Cogliser e Schneider (2009); Martens, Freitas, Boissin e Behr (2010); Santos, Alves e Bitencourt (2015); Oliveira Junior e Oliveira (2018)				x	
Martens e Freitas (2007)	x	x	x	x	x
Miller (1983)	x	x			x
Miller e Friesen (1978); Miles e Snow (1978)					x
Miller e Friesen (1982)	x	x			
Morris, Lewis e Sexton (1994); Zahra e Covin (1995)	x	x			x
Oliveira Junior, Borini, Bernardes e Oliveira (2016); Cantaleano, Rodrigues e Martins (2018)	x				
Richard, Barnett, Dwyer e Chadwick (2004)	x	x			x
Sandberg (2002)					x
Schumpeter (1982)	x				x
Stambaugh, Lumpkin, Brigham e Cogliser (2009)			x		
Venkatraman (1989)		x	x		x
Wiklund (1999); Messeghem (2003)	x	x			x
Wiklund e Shepherd (2005)	x	x			x

Fonte: Elaborado pelos autores.

A seguir revisitam-se os conceitos sobre: inovatividade, assumir riscos, agressividade competitiva, autonomia e proatividade (MILLER, 1983; LUMPKIN; DESS, 1996; MARTENS; FREITAS, 2007), para melhor compreender essas dimensões.

## 1.1 Inovatividade

A **inovatividade** reflete a tendência de uma organização a engajar e apoiar ideias, novidades, experimentos e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos (LUMPKIN; DESS, 1996; COVIN; GREEN; SLEVIN, 2006). O primeiro estudo a abordar a inovação no processo empreendedor foi o de Schumpeter (1982). Ele tratou da destruição criadora, em que o empreendedor destrói a ordem econômica existente pela introdução de algo novo (MARTENS; FREITAS, 2007). Para identificar o grau de inovatividade de uma organização, alguns autores sugerem analisar: os recursos financeiros investidos em inovação, os recursos humanos comprometidos com atividades de inovação e os novos produtos ou serviços, bem como a frequência de mudança em linhas de produtos ou serviços (MILLER; FRIESEN, 1982; COVIN; SLEVIN, 1989; COVIN; COVIN, 1990; GUTH; GINSBERG, 1990).

A palavra *inovação* está relacionada a pesquisa, descoberta, desenvolvimento, imitação, adoção de novos produtos, processos produtivos e novas técnicas organizacionais (FREITAS *et al.*, 2012). É consenso na literatura que a inovação é importante para cumprir os objetivos e melhorar o desempenho das organizações (MORRIS; LEWIS; SEXTON, 1994; WIKLUND; SHEPHERD, 2005; MARTENS; FREITAS, 2007; OLIVEIRA JUNIOR *et al.*, 2016).

Dois modelos estratégicos deixam clara a presença da inovação na orientação empreendedora: a) o empreendedor – é aplicado a organizações que inovam intensamente e com regularidade, enquanto assumem considerável risco em suas estratégias de mercado e produto; b) já o conservador – aponta a inovação como não sendo um estado natural dos negócios, mas entende que ela apenas tem lugar quando existem fortes pressões do mercado (MILLER; FRIESEN, 1982).

As dimensões mais típicas no desenvolvimento de práticas empreendedoras são: inovatividade e assumir riscos (MELLO; LEÃO, 2005). A inovação reflete um meio pelo qual as organizações perseguem novas oportunidades, mas é oportuno salientar que ela envolve maior risco, uma vez que os investimentos em inovação podem não ter o retorno esperado (DESS; LUMPKIN, 2005; MARTENS; FREITAS, 2007).

Quando as organizações assumem uma postura e atitude empreendedora, geram inovação incremental em seus serviços – por exemplo, melhorar a eficiência ou fazer pequenas adaptações. Tal estratégia também gera inovação radical, que implica

mudanças repentinas – por exemplo ao inventar e experimentar novos serviços, seja para a empresa, seja para o mercado (COVIN; SLEVIN, 1991; ZAHRA; COVIN, 1995; RICHARD *et al.*, 2004; CANTALEANO; RODRIGUES; MARTINS, 2016; COURA; OLIVEIRA; REIS NETO, 2018).

**Inovatividade**, portanto, é o processo de introduzir novidades na organização por meio da criatividade e da experimentação, com foco no investimento em pesquisa e desenvolvimento, recursos financeiros para inovação e abertura de novos mercados, além de alcançar novas tecnologias e processos que possam resultar em produtos e ou serviços inéditos. O Quadro 3 apresenta a compilação de elementos que caracterizam a dimensão inovatividade.

### Quadro 3. Características da dimensão inovatividade

INOVATIVIDADE
Ênfase em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D); Liderança tecnológica; Novas linhas de produtos e ou serviços; Mudanças consideráveis nas linhas de produtos e ou serviços; Recursos humanos e financeiros investidos em inovação; Inovação administrativa, tecnológica, produtos e mercado; Criatividade e experimentação; Iniciativas de difícil imitação; Investimentos em P&D em períodos de dificuldade econômica; Engajamento em novas ideias, experimentos e processos criativos que podem resultar em novos produtos, serviços e ou processos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 1.2 Assumir riscos

**Assumir riscos** é a tendência de agir de forma audaz, aventurar em novos e desconhecidos mercados (COVIN; SLEVIN, 1989; 1991; COVIN; COVIN, 1990), confiar parcela de recursos para arriscar com resultados incertos ou captar recursos por meio de empréstimos (DESS; LUMPKIN, 2005). Esta característica contribui para a tomada de decisão na alocação de recursos, pois reflete o grau e o apetite de risco na escolha de produtos e ou mercados e, de certa forma, é um critério de análise e padrão para seleção de alternativas nas organizações (VENKATRAMAN, 1989; GUTH; GINSBERG, 1990; RICHARD *et al.*, 2004).

Existem três tipos de riscos que as organizações e os executivos enfrentam: negócios – ao aventurar-se em mercado desconhecido sem saber a probabilidade de sucesso (MILLER; FRIESEN, 1982; MILLER, 1983); financeiros – com empréstimos que visam o crescimento, refletindo a dicotomia risco / retorno; e pessoais – que são aqueles que os executivos assumem ao adotar um padrão em favor de uma ação estratégica (MESSEGHEM, 2003; DESS; LUMPKIN, 2005). Assim, os riscos dependem do contexto em que serão aplicados (MORRIS; LEWIS; SEXTON, 1994;

ZAHRA; COVIN, 1995); logo, podem comprometer uma parcela relativamente alta de ativos da organização, ou seja, investir os recursos da empresa sem saber qual será o retorno (LUMPKIN; DESS, 1996; WIKLUND, 1999; WIKLUND; SHEPHERD, 2005; MARTENS; FREITAS, 2007; COURA; OLIVEIRA; REIS NETO, 2018).

**Assumir riscos**, portanto, pode ser definido como a tendência da organização em se engajar em projetos de riscos com postura agressiva, visando explorar oportunidades potenciais com chance de retornos elevados, os quais requerem captação de grande volume de recursos financeiros com foco no crescimento organizacional. O Quadro 4 apresenta a compilação de elementos que caracterizam a dimensão assumir riscos.

#### Quadro 4. Características da dimensão assumir riscos

ASSUMIR RISCOS
Operações caracterizadas como de alto risco: Adotar visão pouco conservadora na tomada de decisão; Inclinação para projetos de alto risco, pois esses têm chances de alto retorno; Devido ao ambiente, é audaz e assume variedade de ações para alcançar os objetivos da organização; Tendência de engajamento e apetite de risco; Preferência em agir com ousadia; Postura agressiva visando maximizar a probabilidade de explorar oportunidades; Encorajado a assumir desafios em mercados desconhecidos; Aceitar o risco financeiro ao buscar grande volume de recursos para obter crescimento, refletindo a dicotomia risco e retorno; Assumir risco pessoal ao adotar um padrão em favor de uma ação e decisão estratégica.

Fonte: Elaborado pelos autores.

### 1.3 Agressividade competitiva

A **agressividade competitiva** é a postura adotada pelas organizações na alocação de recursos para ganhar posições em determinado mercado de forma mais rápida que os concorrentes (LUMPKIN; DESS, 1996; MELLO; LEÃO, 2005; MARTENS; FREITAS, 2007), podendo basear-se em inovação de produto, desenvolvimento de mercado e alto investimento para alcançar posição competitiva (VENKATRAMAN, 1989). Assim, a agressividade competitiva é a tendência que uma organização tem em responder energicamente aos seus concorrentes e às ameaças do mercado, com o desenvolvimento de ações competitivas que tendem a ser vitoriosas (CHEN; HAMBRICK, 1995; STAMBAUGH *et al.*, 2009; COURA; OLIVEIRA; REIS NETO, 2018).

Nas organizações estabelecidas com tendência a investir em novos empreendimentos há maior agressividade competitiva (VENKATRAMAN, 1989). Identifica-se que o comportamento agressivo é parte da proatividade ou, mesmo, tem igualado os conceitos nessas duas dimensões (COVIN; SLEVIN, 1989; COVIN;

COVIN, 1990). Para esses autores, a organização proativa compete agressivamente com outras organizações. Em sentido contrário, embora essas duas dimensões estejam relacionadas, Lumpkin e Dess (2001) resumem-na da seguinte forma: proatividade é a resposta às oportunidades, ao passo que agressividade competitiva é a resposta às ameaças. Eles ainda afirmam que ambas podem ocorrer sequencialmente e dinamicamente em uma organização (LUMPKIN; DESS, 2001). No mais, há evidências de que a agressividade competitiva é alcançada ao se avaliar a postura gerencial em termos de competitividade (COVIN; COVIN, 1990; COVIN; SLEVIN, 1991), e também pode refletir a vontade de utilizar métodos de competição não convencionais no lugar de procedimentos tradicionais ou confiáveis (DESS; LUMPKIN, 2005; MARTENS; FREITAS, 2007).

**Agressividade competitiva**, portanto, reflete a postura das organizações em responder energicamente e desafiadoramente às ações da concorrência, visando alcançar vantagem competitiva com o objetivo de ganhar parcela do mercado por meio de reduções de preço, publicidade, diferenciação em produto e ou serviço, ênfase em crescimento de longo prazo, além dos investimentos ou ações de pós-venda. O Quadro 5 apresenta a compilação de elementos que caracterizam a dimensão agressividade competitiva.

**Quadro 5. Características da dimensão agressividade competitiva**

AGRESSIVIDADE COMPETITIVA
Gastos agressivos, se comparados com os dos concorrentes em: <i>marketing</i> , qualidade e ou capacidade de manufatura; Sacrifica a lucratividade para ganhar parcela de mercado; Corta preços para aumentar participação no mercado; Busca posição de participação no mercado às custas de fluxo de caixa ou rentabilidade; Mover-se de acordo com as ações e responder agressivamente às ações dos concorrentes; Postura agressiva para combater tendências da indústria que podem ameaçar a sobrevivência ou a posição competitiva; Melhorar posição competitiva por entrar em mercados com preços muito baixos, copiando práticas de negócios ou técnicas de competidores de sucesso; Adotar postura competitiva do tipo desfazer e destruir o competidor.

Fonte: Elaborado pelos autores.

**1.4 Autonomia**

A **autonomia** faz alusão ao indivíduo ou à equipe que tem liberdade e independência de trazer ideias ou visões para novas oportunidades (LUMPKIN; DESS, 1996). Retrata a organização que desenvolve suas atividades com equipes de trabalho e líderes com comportamento autônomo (MARTENS *et al.*, 2010). Também se refere à tomada de decisão sem pressões internas ou externas (MARTENS; FREITAS, 2007), embora hajam fatores como disponibilidade de recursos, ações de competidores ou

aspectos organizacionais que possam mudar o curso de iniciativas de novos negócios – mas mesmo assim não são suficientes para extinguir os processos empreendedores autônomos que lideram novos negócios (LUMPKIN; DESS, 2001).

A autonomia é indispensável para a criação de valores empreendedores e para se ter noção de estratégia empreendedora (LUMPKIN; COGLISER; SCHNEIDER, 2009). O espírito de liberdade e independência é importante para o surgimento de novas criações. As organizações que estão em culturas empreendedoras motivam os indivíduos a serem autônomos e, de tal forma, reforçam essa característica (LEE; PETERSON, 2000). Para a dimensão autonomia ser forte os empreendedores devem operar dentro de culturas que promovam ações independentes e necessitam manter controle pessoal, ademais de buscar oportunidades sem constrangimento social (LEE; PETERSON, 2000; MELLO; LEÃO, 2005).

Estudiosos têm examinado o comportamento autônomo a respeito da centralização da liderança e da delegação de autoridade, na qual o pensamento empreendedor deve ser encorajado – inclusive quanto à importância de promover um ambiente que permita a disseminação de ideias e a possibilidade dos indivíduos as compartilharem a fim de gerar resultados (SANTOS; ALVES; BITENCOURT, 2015). Normalmente, as organizações empreendedoras usam uma abordagem *top-down* (de cima para baixo) para estimular atividades empreendedoras (DESS; LUMPKIN, 2005). As evidências podem variar de acordo com o tamanho da organização, estilo gerencial e propriedade. Nas organizações em que o principal tomador de decisão é o proprietário a autonomia será implicada pela força da propriedade (MARTENS; FREITAS, 2007; MARTENS *et al.*, 2010).

A autonomia tem, pois, relação direta com a equipe, por vezes retratada em líderes com comportamento autônomo e equipes de trabalho autônomas, o que representa, em sentido mais amplo, a ação independente de atores-chave dentro da organização (LUMPKIN; DESS, 1996). Entretanto, a extensão pela qual a autonomia é exercida, nesse caso, pode depender do nível de centralização ou delegação, e este pode ter relação com o tamanho da organização (LUMPKIN; DESS, 2001).

Nas organizações em fase inicial de atividades a autonomia tende a ter presença destacada, especialmente em pequenas e médias empresas, já que os gestores tomam todas as decisões e, assim, têm mais liberdade para experimentar (SILVEIRA; SILVEIRA-MARTINS, 2016). No entanto, com o passar do tempo e com o crescimento

do negócio, a autonomia dá lugar ao sistema hierárquico. Ao mesmo tempo, a autonomia é limitada por razões financeiras e cumprimento de certos padrões de negócio (OLIVEIRA JUNIOR; OLIVEIRA, 2018). Nesse sentido é importante avaliar a autonomia nas grandes organizações – por exemplo, empresas multinacionais e listadas em bolsa de valores –, pois pode haver baixa autonomia em função do porte, da estrutura e das decisões colegiadas em conselho de administração (COURA; OLIVEIRA; REIS NETO, 2018).

**Autonomia**, portanto, pode ser definida como liberdade aos indivíduos para tomar decisões sem restrições organizacionais. Caracteriza-se pela independência da equipe em dar deliberações, trazer novas ideias ou visões para oportunidades inéditas, sem que um membro da alta administração aprove ou analise a medida previamente. O Quadro 6 apresenta a compilação de elementos que caracterizam a dimensão autonomia.

**Quadro 6. Características da dimensão autonomia**

AUTONOMIA
Pensamento que deve ser encorajado nas pessoas; Ação independente de indivíduos; Pensamento criativo e estímulo a novas ideias; Encorajar iniciativas empreendedoras; Equipes de trabalho autônomas; Coordenar, medir e monitorar atividades autônomas; Líderes com comportamento autônomo; Culturas que promovem à ação independente, para manter controle de pessoal e para buscar oportunidades sem constrangimento social.

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 1.5 Proatividade

A **proatividade** refere aos processos que visam à antecipação de tendências com a organização agindo de forma rápida para inovar e introduzir novos produtos, visando, assim, estar sempre à frente dos seus concorrentes (LUMPKIN; DESS, 1996; MESSEGHEM, 2003; MELLO; LEÃO, 2005). Isso contempla a busca de oportunidades – que podem ou não estar relacionadas à linha atual de operações – e a introdução de novos produtos e marcas antes da concorrência, inclusive eliminando estrategicamente operações que estão nos estágios de maturidade ou declínio do ciclo de vida (VENKATRAMAN, 1989; WIKLUND, 1999; WIKLUND; SHEPHERD, 2005; COURA; OLIVEIRA; REIS NETO, 2018). Esta característica pode ser crucial para a orientação empreendedora, pois sugere uma perspectiva de horizonte à frente que é acompanhada por atividades ou negócios inovadores. Tem relação com as iniciativas de antecipar, perseguir e participar de mercados emergentes (LUMPKIN; DESS, 1996).

A proatividade é um componente importante para o processo empreendedor e pode ser definida como o ato de moldar o ambiente pela introdução de novas tecnologias e produtos (MILLER; FRIESEN, 1978; MARTENS; FREITAS, 2007). É um ato contínuo, em que seu oposto seria a passividade, considerada como a inabilidade para agarrar oportunidades ou conduzir o mercado (GUTH; GINSBERG, 1990; LUMPKIN; DESS, 1996). Também se percebe a reatividade, que poderia ser confundida aqui, e sugere-se uma resposta ao competidor (agressividade competitiva). Por isso vai da proatividade à reatividade, divisão frequentemente refletida sobre o comportamento estratégico. Na perspectiva de Sandberg (2002), a proatividade ainda pode ser vista como a tendência de influenciar o ambiente e até mesmo iniciar mudanças, além de ser a habilidade de criar, reconhecer, antecipar e agir em oportunidades ou ameaças.

Essa afirmação é corroborada por Chen e Hambrick (1995) ao tratar do engajamento competitivo de uma organização, avaliando sua propensão em ser proativa ou responsiva. O que se verifica é que as empresas deveriam ser proativas e também responsivas em termos de tecnologia e inovação, competição e clientes, entre outros fatores (MILLER; FRIESEN, 1978; MILLER, 1983). O argumento é que a proatividade seria determinada após uma questão ser respondida – isto é, a organização é capaz de modelar ou criar seus próprios meios introduzindo produtos novos, técnicas administrativas e outros ou simplesmente reage ao mercado? Dessa forma, a proatividade se enquadra na organização que é a primeira a inovar em relação ao ambiente externo e aos concorrentes (COVIN; GREEN; SLEVIN, 2006; RICHARD *et al.*, 2004; FERREIRA, 2007). Assim, a proatividade está relacionada com a inovatividade e com as ações de resposta às oportunidades e ameaças antes das mudanças do mercado (MORRIS; LEWIS; SEXTON, 1994; ZAHRA; COVIN, 1995; FREITAS *et al.*, 2012).

Sendo a proatividade vista como parte de um contínuo, as organizações podem assumir diferentes graus, assim como podem ser analisadas separadamente em distintas áreas funcionais (COVIN; SLEVIN, 1989; 1991; COVIN; COVIN, 1990). Essa característica se aproxima das ideias propostas por Miles e Snow (1978) sobre o tipo estratégico prospector, dentro de sua tipologia de orientação planejada, pois ao longo do tempo as organizações bem-sucedidas desenvolvem, de forma sistemática, uma abordagem para adaptação às circunstâncias observadas no ambiente. O tipo prospector,



de maneira geral, está constantemente buscando novas oportunidades (MILES; SNOW, 1978; SCHUMPETER, 1982; LUMPKIN; DESS, 1996).

A proatividade no nível da organização considera a tendência de ela estar à frente no desenvolvimento de novos produtos e tecnologias e na introdução de produtos ou serviços inéditos, ao invés de simplesmente seguir o mercado (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1989). Nessa perspectiva, as organizações consideradas proativas monitoram tendências, identificam futuras necessidades de clientes e antecipam mudanças em demandas ou problemas que podem levar a novas oportunidades de negócios (DESS; LUMPKIN, 2005). Dessa forma, a proatividade tem como essência o grau em que uma empresa apoia o desenvolvimento da antecipação e implementação de inovações aos seus concorrentes, permitindo, assim, o crescimento e o desempenho aprimorado (LACERDA; BELFORT; MARTENS, 2015).

**Proatividade**, portanto, pode ser definida como a execução de processos destinados à antecipação e atuação sobre as necessidades futuras, planejamento antecipado orientado ao surgimento e resolução de problemas) a problemas e busca de novas oportunidades, inserção em outros mercados, introdução de produtos e ou serviços inovadores, monitoramento do mercado e mudanças em técnicas e tecnologia de produção antes que a concorrência o faça. O Quadro 7 apresenta a compilação de elementos que caracterizam a dimensão proatividade.

#### Quadro 7. Características da dimensão proatividade

PROATIVIDADE
Monitorar tendências; Identificar necessidades futuras; Antecipar mudanças e problemas; Tendência a estar à frente dos competidores em ideias ou produtos; Iniciar ações às quais os competidores respondem; Primeiro a introduzir novos produtos e ou serviços no mercado, Moldar o ambiente com novas técnicas administrativas e tecnologias operacionais; Estar à frente no desenvolvimento de produtos; Produtos e serviços inovativos; Mudanças contínuas em produtos e serviços; Monitoramento contínuo do mercado; Entrada em novos mercados; Flexibilidade tecnológica ao assegurar disponibilidade e acessibilidade de pessoas, recursos e equipamentos; Utilizar múltiplas tecnologias; Marketing e P&D; Planejamento orientado a problemas; Busca de oportunidades; Procedimentos de controle descentralizados e participativos; Tendência a iniciar ataques competitivos; Buscar oportunidades relacionadas às operações; Procurar por aquisição de negócios; Operações em estágios avançados do ciclo de vida do produto são estrategicamente eliminadas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 2 Considerações Finais

O empreendedorismo tem sido reconhecido como um campo de estudo há aproximadamente três décadas, quando seu desenvolvimento se tornou mais substancial.

No Brasil, identifica-se que a frequência das pesquisas tem evoluído, principalmente, pela presença da temática em congressos e em periódicos. Uma das linhas de estudo que tem ganhado importância é a orientação empreendedora, pois as organizações com postura empreendedora apresentam um padrão de comportamento único que perpassa todos os níveis da organização e reflete a estratégia em efetivas práticas de gerenciamento.

A organização empreendedora se empenha em inovação de produtos e ou serviços, possui propensão a assumir riscos, atua com agressividade competitiva em relação ao mercado, concede autonomia para os gestores tomarem decisões e possui atitude proativa. Nota-se que as pesquisas sobre a orientação empreendedora foram intensificadas, o que destaca a necessidade de estudos que busquem refletir como o tema tem evoluído. Isso permitirá evidenciar a relação da orientação empreendedora com outras variáveis que ainda não têm resultados consolidados. Nesse sentido, a contribuição desta revisão de literatura apresenta-se para estruturar e organizar o conhecimento sobre aspectos e dimensões da orientação empreendedora que influenciam o desempenho organizacional.

O estudo possui limitações devido ao fato de não esgotar todas as possibilidades sobre as pesquisas e bases textuais na orientação empreendedora. A pesquisas futuras, no aspecto conceitual, sugere-se concentrar a revisão de literatura em periódicos com foco no tema ou, mesmo, segmentar em anais de eventos, teses e dissertações que abordam a orientação empreendedora.

Recomenda-se também analisar a relação das dimensões da orientação empreendedora com o desempenho organizacional. Nesse caso a abordagem quantitativa com construção de questionário para avaliação de modelo conceitual é adequada para investigar o efeito das dimensões antecedentes, na orientação empreendedora e no desempenho organizacional. Ainda é o caso de considerar a internacionalização como um aspecto moderador, ou mesmo as influencias mediadoras de acionistas e funcionários, em separado ou em conjunto, para compreender na prática como as ações dos empreendedores interferem nos resultados das organizações.

## **Referências**

CAMPOS, Héctor M.; PARELLADA, Francesc S.; ATONDO, Gerardo H.;  
QUINTERO, Madet R. **Strategic decision making, entrepreneurial orientation and**

**performance: An organizational life cycle approach.** Revista de Administração FACES Journal, v. 14, n. 2, p. 8-24, 2015.

CANTALEANO, Karen R.; RODRIGUES, Graziela P.; MARTINS, Tomas S. **The mediating effect of proactive market orientation capability in entrepreneurial orientation and service innovation.** Revista de Administração Mackenzie, v. 19, n. 1, p. 1-27, 2016.

CHEN, Ming-Jer; HAMBRICK, Donald C. **Speed, stealth, and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behaviour.** Academy of Management Journal, v. 38, n. 2, p. 453-482, 1995.

CORNELIUS, Barbara; LANDSTRÖM, Hans; PERSSON, Olle. **Entrepreneurial studies: The dynamic research front of a developing Social Science.** Entrepreneurship: Theory & Practice, v. 30, n. 6, p. 375-398, 2006.

COURA, Leandro F. **Análise das relações entre as dimensões da orientação empreendedora, a internacionalização e o desempenho organizacional.** 2017. 129 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2017.

COURA, Leandro F.; OLIVEIRA, Ronielton R.; REIS NETO, Mario T. A. **Internacionalização como moderadora da relação existente entre a orientação empreendedora e o desempenho organizacional.** In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 42., 2018, Curitiba. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2018. 1-17 p.

COVIN, Jeffrey G.; COVIN, Teresa J. **Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance.** Entrepreneurship: Theory & Practice, v. 14, n. 4, p. 35-50, 1990.

COVIN, Jeffrey G.; GREEN, Kimberly M.; SLEVIN, Dennis P. **Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship.** Entrepreneurship: Theory & Practice, v. 30, n. 1, p. 57-82, 2006.

COVIN, Jeffrey G.; MILES, Morgan P. **Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage.** Entrepreneurship: Theory & Practice, v. 23, n. 3, p. 47-63, 1999.

COVIN, Jeffrey G.; SLEVIN, Dennis P. **Strategic management of small firms in hostile and benign environments.** Strategic Management Journal, v. 10, n. 1, p. 75-87, 1989.

COVIN, Jeffrey G.; SLEVIN, Dennis P. **A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior.** Entrepreneurship: Theory & Practice, v. 16, n. 1, p. 7-25, 1991.

DESS, Gregory G.; LUMPKIN, G. T. **The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship.** Academy of Management Executive, v. 19, n. 1, p. 147-156, 2005.

DORNELAS, José C. A. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor: Prática e princípios.** São Paulo: Pioneira, 1986.

FERREIRA, João J. M. **A orientação estratégica empreendedora como determinante de crescimento das pequenas empresas da indústria transformadora: O caso português.** Panorama Socioeconômico, v. 25, n. 34, p. 34-47, 2007.

FRANÇA, Aurimar B.; SARAIVA, Jeferson; HASHIMOTO, Marcos. **Orientação empreendedora como indicador do grau de empreendedorismo corporativo: Fatores que caracterizam os intraempreendedores e influenciam sua percepção.** Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 1, n. 3, p. 78-103, 2012.

FREITAS, Henrique M. R. D.; MARTENS, Cristina D. P.; BOISSIN, Jean-Pierre; BEHR, Ariel. **Elementos para guiar ações visando à orientação empreendedora em organizações de software.** Revista de Administração, v. 47, n. 2, p. 163-179, 2012.

GRÉGOIRE, Denis A.; NOËL, Martin X.; DÉRY, Richard; BÉCHARD, Jean-Pierre. **Is there conceptual convergence in entrepreneurship research? A co-citation analysis of frontiers of entrepreneurship research 1981-2004.** Entrepreneurship: Theory & Practice, v. 30, n. 3, p. 337-373, 2006.

GUTH, William D.; GINSBERG, Allen. **Corporate entrepreneurship.** Strategic Management Journal, v. 11, n. 4, p. 5-15, 1990.

HASHIMOTO, Marcos. **Espírito empreendedor nas organizações.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

HASHIMOTO, Marcos; BELÊ, Elizeu. **A importância dos gerentes na orientação empreendedora.** Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 3, n. 2, p. 120-144, 2014.

IRELAND, R. D.; REUTZEL, Christopher R.; WEBB, Justin W. **Entrepreneurship research in AMJ: What has seen published, and what might the future hold?** Academy of Management Journal, v. 48, n. 4, p. 556-564, 2005.

LACERDA, Fabrício M.; BELFORT, Ana C.; MARTENS, Cristina D. P. **Manifestação da orientação empreendedora em uma organização sem fins lucrativos.** Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 4, n. 2, p. 66-95, 2015.

LEE, Sang M.; PETERSON, Suzanne J. **Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness.** Journal of World Business, v. 35, n. 4, p. 401-416, 2000.

LUMPKIN, G. T.; COGLISER, Claudia C.; SCHNEIDER, Dawn R. **Understanding and measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective.** Entrepreneurship: Theory & Practice, v. 33, n. 1, p. 47-69, 2009.

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

LUMPKIN, G. T.; DESS, Gregory G. **Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle.** Journal of Business Venturing, v. 16, n. 5, p. 429-451, 2001.

MARTENS, Cristina D. P.; FREITAS, Henrique M. R. D. **Empreendedorismo no nível organizacional: Um modelo conceitual para estudo da orientação**

- empreendedora, suas dimensões e elementos.** Revista Administração MADE, v. 11, n. 1, p. 15-44, 2007.
- MARTENS, Cristina D. P.; FREITAS, Henrique M. R. D. **Orientação empreendedora nas organizações e a busca de sua facilitação.** Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v. 6, n. 1, p. 90-108, 2008.
- MARTENS, Cristina D. P.; FREITAS, Henrique M. R. D.; BOISSIN, Jean-Pierre; BEHR, Ariel. **Orientação empreendedora: Revisitando conceitos e aproximando com a internacionalização das organizações.** Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 4, n. 2, p. 112-126, 2010.
- MARTENS, Cristina D. P.; SALVI, Eloni J.; MARMITT, Cristina; PEREIRA, Ana L. B.; FREITAS, Henrique M. R. D.; BOTH, Tiago M. **Orientação empreendedora em indústrias de alimentos: Estudo exploratório com médias e grandes empresas do sul do Brasil.** Revista de Economia e Administração, v. 10, n. 2, p. 285-319, 2011.
- MCCLELLAND, David C. **A sociedade competitiva: Realização e progresso social.** Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- MELLO, Sérgio C. B. D.; LEÃO, André L. M. D. S. **Compreendendo a orientação empreendedora de empresas de alta tecnologia.** In: SOUZA, Eda C. L.; GUIMARÃES, Tomás D. A. Empreendedorismo além do plano de negócio. São Paulo: Atlas, 2005. p. 162-178.
- MESSEGHEM, Karim. **Strategic entrepreneurship and managerial activities in SMEs.** International Small Business Journal, v. 21, n. 2, p. 197-212, 2003.
- MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. **Organizational strategy, structure, and process.** Palo Alto: Stanford University Press, 1978.
- MILLER, Danny. **The correlates of entrepreneurship in three types of firms.** Management Science, v. 27, n. 7, p. 770-791, 1983.
- MILLER, Danny; FRIESEN, Peter H. **Archetypes of strategy formulation.** Management Science, v. 24, n. 9, p. 921-933, 1978.
- MILLER, Danny; FRIESEN, Peter H. **Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum.** Strategic Management Journal, v. 3, n. 1, p. 1-25, 1982.
- MORRIS, Michael H.; LEWIS, Pamela S.; SEXTON, Donald L. **Reconceptualizing entrepreneurship: An input output perspective.** SAM Advanced Management Journal, v. 59, n. 1, p. 21-31, 1994.
- MORRIS, Michael H.; ZAHRA, Shaker A.; SCHINDEHUTTE, Minet. **Understanding factors that trigger entrepreneurial behavior in established companies.** In: LIBECAP, Gary D. Entrepreneurship and economic growth in the American economy. Tuscon: Emerald Group Publishing Limited, 2000. p. 133-159.
- OLIVEIRA JUNIOR, Antonio B. D.; BORINI, Felipe M.; BERNARDES, Roberto C.; OLIVEIRA, Mauro J. **Impact of entrepreneurial orientation on strategic alliances and the role of top management.** Revista de Administração de Empresas, v. 56, n. 3, p. 315-329, 2016.
- OLIVEIRA JUNIOR, Antonio B. D.; OLIVEIRA, Mauro J. D. **The impact of autonomous leaders on firms' entrepreneurial orientation, competitive**

**aggressiveness and strategic alliances and the mediating effect of marketing orientation in the entrepreneurial orientation and strategic alliances relationship.**

In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 42., 2018, Curitiba. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2018. 1-17 p.

REIS NETO, José F. D.; MUÑOZ-GALLEGU, Pablo A.; SOUZA, Celso C.; RODRIGUES, Wesley O. P. **As conexões entre orientação empreendedora, capacidade de marketing e a percepção do desempenho empresarial: Evidências empíricas das micro e pequenas empresas varejistas.** Revista de Administração Mackenzie, v. 14, n. 3, p. 236-271, 2013.

RICHARD, Orlando C.; BARNETT, Tim; DWYER, Sean; CHADWICK, Ken. **Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions.** Academy of Management Journal, v. 47, n. 2, p. 255-266, 2004.

SANDBERG, Birgitta. **Creating the market for disruptive innovation: Market proactiveness at the launch stage.** Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, v. 11, n. 2, p. 184-196, 2002.

SANTOS, Ana C. M. Z. D.; ALVES, Maise S. P. D. C.; BITENCOURT, Claudia C. **Dimensões da orientação empreendedora e o impacto no desempenho de empresas incubadas.** BASE. Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS, v. 12, n. 3, p. 242-255, 2015.

SANTOS, Jefferson D.; CAMPOS, Anderson L. S. **Dimensões da orientação empreendedora de gestores de pequenas e médias empresas e o processo de internacionalização.** Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 11, n. 1, p. 2-19, 2017.

SCHILDT, Henri A.; ZAHRA, Shaker A.; SILLANPÄÄ, Antti. **Scholarly communities in entrepreneurship research: A co-citation analysis.** Entrepreneurship: Theory & Practice, v. 30, n. 3, p. 399-415, 2006.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SHANE, Scott; VENKATARAMAN, Sankaran. **The promise of entrepreneurship as a field of research.** Academy of Management Review, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

SILVA, Pedro P. M.; BOAVENTURA, João M. G. **Estratégia de internacionalização de firmas brasileiras e desempenho financeiro.** Revista Ibero-Americana de Estratégia, v. 10, n. 3, p. 4-21, 2011.

SILVEIRA, Bruno R.; SILVEIRA-MARTINS, Elvis. **Orientação empreendedora: Uma análise bibliométrica em periódicos nacionais e internacionais.** Revista de Administração FACES Journal, v. 15, n. 4, p. 100-126, 2016.

SOUZA, Eda C. L. D. **Empreendedorismo: Da gênese à contemporaneidade.** In: SOUZA, Eda C. L. D.; GUIMARÃES, Tomás D. A. Empreendedorismo além do plano de negócio. São Paulo: Atlas, 2005.

STAMBAUGH, Jeff; LUMPKIN, G. T.; BRIGHAM, Keith; COGLISER, Claudia. **What makes some firms more competitively aggressive than others? Evidence from the banking industry.** Academy of Management Proceedings, v. 1, n. 1, p. 1-6, 2009.

- STEVENSON, Howard H.; JARILLO, J. C. **A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management.** Strategic Management Journal, v. 11, n. 5, p. 17-27, 1990.
- VENKATRAMAN, Natarajan. **Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality and measurement.** Management Science, v. 35, n. 8, p. 942-962, 1989.
- VERWAAL, Ernst; PASTWA, Anna; REIS NETO, Mario T.; COURA, Leandro F. **The development of entrepreneurial orientation in emerging economies: The role of information voids and strategic planning.** In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 42., 2018, Curitiba. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2018. 1-17 p.
- WIKLUND, Johan. **The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship.** Entrepreneurship: Theory & Practice, v. 24, n. 1, p. 37-48, 1999.
- WIKLUND, Johan; SHEPHERD, Dean. **Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach.** Journal of Business Venturing, v. 20, n. 1, p. 71-91, 2005.
- ZAHRA, Shaker A. **A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour: A critique and extension.** Entrepreneurship: Theory & Practice, v. 16, n. 4, p. 5-21, 1993.
- ZAHRA, Shaker A.; COVIN, Jeffrey G. **Contextual influences on the corporate entrepreneurship - performance relationship: A longitudinal analysis.** Journal of Business Venturing, v. 10, n. 1, p. 43-58, 1995.
- ZAHRA, Shaker A.; KURATKO, Donald F.; JENNINGS, Daniel F. **Entrepreneurship and the acquisition of dynamic organizational capabilities.** Entrepreneurship: Theory & Practice, v. 23, n. 3, p. 5-10, 1999.