



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**SILVIO LIBERATO DE MOURA FILHO**

**Explorando a**  
**Orientação Empreendedora em Empresas de**  
***Alta Performance Financeira***

Salvador

2006

**SILVIO LIBERATO DE MOURA FILHO**

**EXPLORANDO A  
ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM EMPRESAS DE  
ALTA *PERFORMANCE* FINANCEIRA**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia – UFBA, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Elizabeth Loiola

Salvador  
2006

Escola de Administração - UFBA

M929 Moura Filho, Silvio Liberato de.

Explorando a orientação empreendedora em empresas de alta performance financeira / Silvio Liberato de Moura Filho. – 2006.

143 f.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Elizabeth Regina Loiola e Souza

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração, 2006.

1. Empreendedorismo. 2. Administração de empresas. 3. Empreendimentos. I. Souza, Elizabeth Regina Loiola e. II. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. III. Título.

658.421  
CDD 20. ed.

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

***SÍLVIO LIBERATO DE MOURA FILHO***

### **EXPLORANDO A ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM EMPRESAS DE ALTA *PERFORMANCE* FINANCEIRA**

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Universidade Federal da Bahia – UFBA, pela seguinte banca examinadora:

Elizabeth Loiola - Orientadora  
Doutora em Administração, Universidade Federal da Bahia

Prof.  
(Instituição)

Prof.  
(Instituição)

Salvador, \_\_\_\_\_ de 2006.

*Aos meus pais, **Silvio e Lenilde**, pois o conhecimento é o melhor investimento para se empreender, e ao meu filho **Igor**, que eu possa conseguir transmitir essa idéia e ele enxergar a oportunidade.*

## AGRADECIMENTOS

A **Deus** que ilumina meus caminhos.

A minha orientadora **Elizabeth Loiola**, pela incansável busca da perfeição, e a **Antonio Botelho**, pela visão global sobre o Empreendedorismo..

A **Rafael Lucchesi**, **Alexandre Paupério**, **Armando Neto** e a **Cleilza Andrade**, pela elegância e apoio nos momentos necessários.

A **Tatiana Galvão** e a **Nelson Cerqueira**, pela provocação do realizar.

Aos meus amigos do **Programa Bahia Inovação**, em especial a **Fabiana Carvalho**, **Fabio Teixeira**, **José Élio de Souza**, **Hirlene Pereira** e **Vivian Alves**, eternos lutadores da causa do Empreendedorismo na Bahia. .

Ao **Núcleo de Pós- Graduação da Escola de Administração da Ufba**, na pessoa de **José Célio Andrade**, pela excelência no conhecimento e pelo profissionalismo.

Às **empresas** que responderam os questionários, que encontrem os caminhos para a **Orientação Empreendedora**.

Aos **amigos** do dia a dia, pela paciência nas minhas ausências, e aos demais companheiros da equipe de trabalho do **FIEB/ IEL**, da **SECTI** e da **FAPESB**, que compartilharam comigo parte dessa trajetória de desafios, aprendizado e amadurecimento.

*"Não basta ensinar ao homem uma especialidade. Porque se tornará uma máquina utilizável e não uma personalidade. É necessário que adquira um sentido vasto, um senso prático daquilo que vale a pena ser empreendido, daquilo que é belo, do que é moralmente correto."*

Alberto Einstein

## RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo avaliar o nível de Orientação Empreendedora das médias e grandes empresas com alta performance financeira, atuando no Estado da Bahia, no período de 1997 a 2001. A metodologia utilizada para avaliar a orientação empreendedora envolveu análises teóricas e empíricas, chegando-se a conclusão que os modelos analisados apresentavam muitas limitações. Foi construído, então, um novo modelo de análise que abordasse a natureza multifacetada desse fenômeno e atendesse às especificidades da pesquisa. O modelo utilizado define a Orientação Empreendedora sob à luz de três dimensões sínteses: inovação, proatividade e propensão a riscos. Essas dimensões foram desdobradas em indicadores compostos, que compõem as funções inovação  $f(\text{INO})$ , proatividade  $f(\text{PRO})$  e propensão a riscos  $f(\text{PRS})$ , que, com seus pesos específicos, definem a função geral da Orientação Empreendedora e seus diversos níveis. A partir deste modelo, tendo como elementos de referência dados quantitativos de pesquisas nacionais sobre o tema, desenvolveu-se uma pesquisa do tipo *survey*, com base em técnicas de pesquisa qualitativa e quantitativa, envolvendo uma amostra probabilística de 16 empresas, selecionadas das 94 que obtiveram performance financeira diferenciadas no período. Este estudo concluiu que das empresas pesquisadas, ocorre uma tendência para inovação média-baixa, proatividade média-alta e propensão a riscos média-baixa. Do ponto de vista da Orientação Empreendedora, nenhuma empresa foi considerada com OE alta, 25,0% delas foram consideradas com OE média- alta, 68,7% obtiveram OE média- baixa e apenas 6,3% atingiu uma OE baixa. Nenhuma empresa foi considerada sem OE. Foi constatado, portanto, que empresas de alta performance financeira apresentam diferentes níveis de OE, na medida em que cada uma das dimensões apresente importância variada, esses níveis de OE devem-se às variações de combinações entre essas dimensões e que estas últimas oscilam por influência de muitas outras variáveis. Além do resultado apresentado, foram sinalizadas proposições de ações e uma agenda de pesquisa futura para o tema de Empreendedorismo Corporativo e Orientação Empreendedora no Estado da Bahia.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo; Orientação Empreendedora; Empreendedorismo Corporativo; Empresas- Alta *Performance* Financeira.



## ABSTRACT

This dissertation aims to evaluate the level of Entrepreneurship Orientation – EO of the medium and large companies with high financial performance, operating at State of Bahia, on the period between 1997 and 2001. The method used to evaluate the Entrepreneurship Orientation involved theoretician and empiric analysis, concluding that the existent analyzed models presented a lot of limitations. A new analysis model were build that could approached the multifaceted nature of this phenomenon and attend the specific demands of this research. The utilized model define Entrepreneurship Orientation as a consequence of three dimentions: innovation, proactivity and propensity to risks. This dimensions were unfolded in components that are part of the functions innovation  $f(\text{INO})$ , proactivity  $f(\text{PRO})$  and propensity to risks  $f(\text{PRS})$ , that, with there individuals weights, define the general function Entrepreneurship Orientation and its various levels. Based on this model, and with reference elements of quantitative and qualitative data of nationals researchs about the theme, there were developed a survey research, based on qualitative and quantitative methods, involving probabilistic sample of sixteen firms, selected from a number of ninety and four firms that obtained differentiated financial performance on the period. This study concluded from the researched firms, that there is a trend for medium-low innovation, medium-high proactivity and medium-low propensity to risks. From the view of Entrepreneurship Orientation, any firm were consider with high EO, 25% of them were considered medium- high EO, 68,7% obtained medium-low EO and only 6,3% reached the low EO level. No company were considered without EO. There was evidenced, them, that high financial performance firms present different levels of EO, as each model's dimension present varied importance, this OE levels were originated from the variations of dimensions combinations and they oscillate from the influence of another diverse factors. Farther more, there were presented propositions form new actions and a future research agenda for the Corporate Entrepreneurship and Entrepreneurship Orientation themes at State of Bahia.

**Key-words:** Entrepreneurship; Entrepreneurship Orientation; Corporate Entrepreneurship; Firms- High Financial Performance

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 – Forma sequencial de se analisar o processo empreendedor	51
Figura 2 – Modelo interativo do processo de empreendedorismo corporativo	52
Figura 3 – Framework de Cristensen para adaptar a inovação com as competências organizacionais	58
Figura 4 – Análise da Orientação Empreendedora e dimensões das empresas pesquisadas.	110
Figura 5 – Análise da Orientação Empreendedora e indicadores das empresas pesquisadas.	112
Figura 6 – Construção do Diagrama do cubo de Orientação Empreendedora	115
Figura 7 – Diagrama do cubo de OE para diferentes graus de Inovação	117
Figura 8 – Diagrama do Cubo de OE para diferentes graus de Proatividade	120
Figura 9– Diagrama do Cubo de OE para diferentes graus de Propensão a Riscos	122

## LISTA DE QUADROS

	Pág
Quadro 1– Sete perspectivas para a natureza do Empreendedorismo	45
Quadro 2– Comparativo entre os principais mapeamentos do processo empreendedor	53
Quadro 3– Objetivos específicos , Hipóteses, Fontes de Verificação, Técnicas Estatísticas	68

## LISTA DE TABELAS

	Pág
Tabela 1 – Modelo de Análise da função Orientação empreendedora	71
Tabela 2.1– Resultados do coeficiente de correlação de Spearman entre a OE e as dimensões	78
Tabela 2.2 – Resultados do coeficiente de correlação de Spearman entre a dimensão inovação e seus indicadores.	79
Tabela 2.3 – Resultados do coeficiente de correlação de Spearman entre a dimensão proatividade e seus indicadores, n = 16.	79
Tabela 2.4 – Resultados do coeficiente de correlação de Spearman entre dimensão propensão a riscos e seus indicadores.	80
Tabela 2.5 – Análise da amostra e da população pesquisada	82
Tabela 2.6 – Teste <i>t</i> da amostra pesquisada	82
Tabela 2.7 – Teste ANOVA da amostra pesquisada	82
Tabela 3 – Porte das Empresas Pesquisadas	83
Tabela 4 – Setor das Empresas Pesquisadas	83
Tabela 5 – Padrão das inovações nas empresas	84
Tabela 6 – Pessoal alocado em P&D&E	85
Tabela 7 – Recursos financeiros investidos em P&D&E	86
Tabela 8 – Projetos tecnológicos finalizados nos últimos 3 anos	87
Tabela 9 – Participação de produtos novos no faturamento	87
Tabela 10 – Redução de custos obtidos através da inovação	88
Tabela 11 – Cooperação para desenvolvimento das inovações	89

Tabela 12 – Preocupação das empresas com a satisfação dos clientes; controle do compromisso dos funcionários com o cliente; estratégias em aderência com as necessidades dos clientes	91
Tabela 13 – Pesquisa de satisfação dos clientes; agilidade de resposta aos clientes; análise do impacto da decisão sobre os clientes	92
Tabela 14 – Discussão das informações dos concorrentes; velocidade de resposta aos concorrentes; envolvimento da diretoria na discussão das estratégias	93
Tabela 15 – Troca de informações entre os departamentos; integração das áreas para satisfazer os clientes; percepção dos gerentes sobre o envolvimento dos funcionários das diversas áreas	95
Tabela 16 – Tempo médio na definição dos projetos	97
Tabela 17 – Preocupação com aspectos de confidencialidade, informalidade e cultura familiar nos projetos apoiados	98
Tabela 18 – Valorização quanto a questões de contratos e valores do projeto	99
Tabela 19 – Interesse em investir em projetos com elevado investimento em P&D	100
Tabela 20 – Resultados da função Orientação Empreendedora da amostra de empresas pesquisadas	108

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EC	Empreendedorismo Corporativo
OE	Orientação Empreendedora
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
OM	Orientação de Mercado
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANPEI	Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras
ANPROTEC	Associação Nacional das Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CNI	Confederação Nacional das Indústrias
CRP	Companhia de Participações
FAPESB	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia
FGV/EAESP	Fundação Getúlio Vargas- SP/ Escola de Administração de Empresas
FIEB	Federação das Indústrias do Estado da Bahia
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IEL	Instituto Euvaldo Lodi
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PINTEC	Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica
RMS	Região Metropolitana de Salvador
ROE	Return on Equity (retorno sobre o Patrimônio Líquido)
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

TC	Taxa de crescimento do ROE
SECTI	Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado da Bahia
UFBA	Universidade Federal da Bahia

# SUMÁRIO

	<b>Pág</b>	
<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	18
1.1	Contexto do Empreendedorismo	18
1.2	Tema	21
1.3	Problema de Pesquisa	22
1.4	Pressupostos/Hipóteses	24
1.5	Justificativa	24
1.6	Objetivos	28
	1.6.1. Geral	29
	1.6.2. Específico	29
1.7	Estrutura do trabalho	29
<b>2</b>	<b>A DISCUSSÃO TEÓRICA</b>	31
2.1	Situando o Debate	31
2.2	A Abordagem dos Economistas	34
2.3	Abordagem dos Comportamentalistas	42
2.4	A Ampliação do Campo de Estudo do Empreendedorismo	43
2.5	Empreendedorismo Corporativo	46
2.6	Modelos de Análise do Processo Empreendedor	52
	2.6.1. Modelos de Bygrave, Timmons e Sahlman	52
	2.6.2. Modelo de Miller de Orientação Empreendedora	54
	2.6.2.1. Inovação	54
	2.6.2.2. Proatividade ou Orientação para o Mercado	59
	2.6.2.3. Propensão a Riscos	61
<b>3</b>	<b>MÉTODO E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE INFORMAÇÕES</b>	66
3.1	Problema de pesquisa, hipóteses, modelo de análise adotado e seus conceitos operacionais e indicadores	66
3.2	Instrumento de Coleta, Tipos de Dados e Sistemática de Tratamento de Dados	73
3.3	Tipo de Pesquisa, População e Amostra do Estudo	75



<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO EMPÍRICO</b>	<b>77</b>
4.1	Testes do Modelo de Análise	77
4.2	Caracterização da Amostra das Empresas Pesquisadas	81
4.3	Análise dos Resultados da Pesquisa por dimensão, componentes e indicadores do modelo	83
4.3.1.	Inovação	83
4.3.1.1.	Padrão das Inovações	84
4.3.1.2.	Recursos Investidos das Inovações	85
4.3.1.3.	Resultados das Inovações	86
4.3.1.4.	Cooperação	88
4.3.1.5.	Propriedade Intelectual	89
4.3.2.	Proatividade	89
4.3.2.1.	Orientação para o Cliente	90
4.3.2.2.	Orientação para o Concorrente	92
4.3.2.3.	Coordenação Interfuncional	93
4.3.3.	Propensão a Riscos	95
4.3.3.1.	Nível de Atividade	95
4.3.3.2.	Padrão de investimento	96
4.3.3.3.	Critérios de Investimento	97
4.3.4.	Identificação dos níveis de OE das empresas	100
4.3.4.1.	Descrição dos resultados	100
4.3.4.2.	Análise dos resultados de OE por empresa	109
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>124</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>129</b>
	<b>APÊNDICES</b>	<b>133</b>
	<b>ANEXO</b>	<b>141</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contexto do Empreendedorismo

Richard de Cantillon (1931, *apud* FILLION, 1999) introduziu o termo “empreendedor” no século passado, para denominar pessoas com capacidade de assumir riscos em negócios. Ao empreendedor cabia criar riquezas através da fabricação e comercialização de produtos por um preço que seus clientes estavam dispostos a pagar, gerando empregos. Aos seus empregados cabiam os salários, ao final da jornada de trabalho. A importância do papel do empreendedor para o desenvolvimento econômico foi retomada por Schumpeter (1934, *apud* PAULA, 2000), com ênfase em seu papel de empreendedor de inovações e nas conexões entre esse papel e o desenvolvimento econômico. Mas só mais recentemente estudos envolvendo dezenas de nações ao redor do globo vêm apresentando evidências de que o empreendedorismo é categoria importante para explicar diferenças em níveis de crescimento econômico de nações, regiões, cidades e, por fim, empresas. Outros estudos mais específicos têm se dedicado à pesquisa e ao entendimento da chamada “taxa de atividade empreendedora” nesses *habitats* (GEM, 2002).

Como corolário desses estudos, atualmente, a visão de que o empreendedorismo é um componente que exerce influência, embora em graus

variados, na prosperidade de um país, já se encontra relativamente difundida (BABSON, 1999, 2000, 2001). No Brasil, em especial, o governo federal, os estados e municípios, instituições ligadas à comunidade empresarial como a CNI, o SEBRAE ou a ANPROTEC, economistas e especialistas em administração vêm utilizando o termo “empreendedorismo” como pilar de programas que pretendem incentivar a criação de empresas. Essas iniciativas de criação de empresas, especialmente aquelas ditas de base tecnológica, são consideradas altamente positivas, por serem, em princípio, geradoras de crescimento econômico (MACULAN, 2005).

Certamente, em meio à difusão do tema, estabeleceu-se um consenso em torno de sua importância, mas não há consenso nem clareza sobre seu significado. Pelo contrário, em relação à definição de “empreendedorismo” parece mais fácil encontrar entusiasmo que rigor teórico-metodológico, segundo Maculan (2005). Ainda de acordo com essa autora (2005, p. 500), “para a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico- OECD, o processo empreendedor permanece pouco ou mal conhecido, e medir o potencial empreendedor de uma sociedade ou de um indivíduo é uma tarefa difícil”.

No campo da pesquisa do empreendedorismo, o chamado empreendedorismo corporativo tem representado, nos últimos anos, uma das áreas de maior interesse, embora ainda seja das mais inexploradas.

Zahra (1996, *apud* DORNELAS, 2003, p. 128) define empreendedorismo corporativo como,

[...] a soma da inovação, renovação e esforços relacionados a novos negócios de uma empresa. Inovação envolve a criação de novos produtos, processos e sistemas organizacionais. Renovação significa a revitalização das operações da empresa através da mudança do escopo de seu negócio, suas abordagens competitivas ou ambas. Significa ainda a construção ou aquisição de novas competências e, então, criativamente, usá-las para criar valor aos acionistas. Novos negócios significam que a empresa desenvolverá novas atividades através da expansão de suas operações em mercados existentes ou

novos mercados.

O empreendedorismo corporativo é um viés de pesquisa que tem buscado o desvendamento de várias questões, como, por exemplo, os fatores que influenciam as habilidades empreendedoras das empresas, ou seja, sua orientação empreendedora. (LUMPKIM; DESS, 2001, COVIN; SLEVIN, 1999 ).

A categoria orientação empreendedora (OE) tem sido utilizada por pesquisadores do campo do empreendedorismo, definindo o direcionamento estratégico e o estilo de empresas com características como inovação, pró-atividade e propensão a riscos. Empresas com OE, geralmente, possuem alto índice de desenvolvimento de produtos e de geração de novos negócios, e capacidade de reenergizar antigas operações (ZAHRA, 2002). Em síntese, o conjunto de habilidades que compõem o perfil de empresas com OE envolve: capacidade de correr riscos, de se lançar em desenvolvimento de novos produtos e projetos, e de desenvolver novos negócios. Essas habilidades, em um jogo de influência recíproca, compõem a chamada Orientação Empreendedora.

Não obstante os exageros da mídia e de consultores de negócios e, até mesmo, das corporações, acreditamos que a utilização da categoria de análise orientação empreendedora (OE) tem sido importante, no sentido de dar consistência ao campo da pesquisa acadêmica em empreendedorismo, delimitando seu objeto e sinalizando no sentido de sua desagregação em outras categorias analíticas. Essa maior delimitação do campo de pesquisa em empreendedorismo tem sido impulsionada também pelo olhar de outras disciplinas do campo da Administração.

Recentemente, por exemplo, trabalhos na área de mercadologia têm focalizado o empreendedorismo<sup>1</sup>

## 1.2 Tema

### **Orientação empreendedora em empresas de alta performance financeira**

O desempenho financeiro e a curva de crescimento de empreendimentos têm despertado interesses junto a diversos públicos. Aos acionistas, na avaliação dos seus investimentos; aos pesquisadores, na busca por deciframos os fatores que explicam aqueles resultados, como forma de subsidiar a escolha de boas práticas de gestão; e a instituições de diversas naturezas que atuam no campo do desenvolvimento econômico e social. No entanto, os elementos que conformam a dinâmica da *performance* têm sido mais estudados com base em perspectivas unidirecionais e estandarizadas, relacionando-a a aspectos de desenvolvimento de produto, de inserção no mercado, de posicionamento estratégico, de inovação e de muitas outras variáveis, de forma isolada.

Ocorre que uma parte importante da explicação para a alta *performance* empresarial parece derivar da inter-relação entre os diversos componentes da categoria analítica OE e o ambiente externo. Estudos que utilizem essa visão mais matizada e multifacetada do conceito de OE e das relações entre OE, ambiente e alta performance financeira ainda são escassos. No Brasil, ainda são escassos, também, estudos que se ancorem na categoria analítica de OE, em sua versão mais matizada e complexa. Esta dissertação tem essa versão do conceito de OE como base.

---

<sup>1</sup> Segundo Jaworsky; Kohli (1993) e Slater; Narver(1999 *apud* ZAHRA, 2002), alguns estudos empíricos neste campo têm procurado estudar as habilidades de empresas em acompanhar mudanças de mercado e em decifrar anseios do consumidor, para ajudar na criação de novos produtos e serviços.

### 1.3 Problema de Pesquisa

O crescimento de empresas e a construção e permanente atualização de suas habilidades em inovação constituem pilares importantes do campo de estudos em empreendedorismo. Estudos empíricos utilizando variáveis de naturezas diversas sobre OE ainda são inconclusivos ou apresentam resultados incompletos (KOELLER, 2002 ).

Em estudo realizado em 29 países, o Global Entrepreneurship Monitor-GEM (2002), por exemplo, identificou que quase 150 milhões de pessoas estão envolvidas com atividades empreendedoras. A análise dos resultados dessa pesquisa inspira algumas perguntas: por que países tão inovadores e competitivos detêm níveis de empreendedorismo abaixo da média?<sup>2</sup> Como explicar que países menos desenvolvidos, como o Brasil, Índia, México e Polônia, tenham apresentado taxas de empreendedorismo mais elevadas que países desenvolvidos? É pertinente e consistente com a teoria falar-se de empreendedorismo por oportunidade de mercado ou por necessidade?<sup>3</sup> Parte dos resultados apresentados por essa pesquisa parece estar associada ao seu conceito operacional de empreendedorismo, configurando-se como evidência da falta de precisão teórica do campo antes mencionada.

Certamente, muitos modelos de análise têm sido desenvolvidos visando a entender e mapear o processo completo de empreendedorismo e as características do empreendedor, dentre outros aspectos, como pode ser visto adiante, no item 2.6.

---

<sup>2</sup> Na pesquisa, esse índice varia de um nível baixo de 5% de adultos na Bélgica e Japão, a 18%, no México.

<sup>3</sup> O índice médio de oportunidade foi de 6,5 %, enquanto que o de necessidade foi de 2,5 %. Países como Brasil, Índia, México e Polônia estão no grupo mais alto do dessa última categoria, caracterizado, na amostra, por países em desenvolvimento, onde a atividade de empreendedorismo por necessidade é mais acentuada, enquanto o mesmo não ocorre com países já desenvolvidos.

O processo empreendedor é, comumente, descrito iniciando-se com a identificação da oportunidade, passando pela concepção da idéia, pelo desenvolvimento do produto, até chegar à implantação e à consolidação do empreendimento. A literatura enfatiza também a importância do reconhecimento e da exploração da oportunidade, seja pelo empreendedor, seja pela empresa, para o seu posicionamento no mercado.

Além do mapeamento do processo empreendedor em si e das características do empreendedor, foram também identificados, em outro conjunto de estudos, fatores internos e externos que podem potencializar a ação de empreender com sucesso. O empreendedorismo corporativo trata de fatores estruturais e contextuais que podem influenciar as habilidades empreendedoras das empresas (COVIN; SLEVIN, 1991; LUMPKIM ;DESS, 2001, ZAHRA, 2002). Já em outros estudos, enfatizam-se a importância do ambiente externo e o relacionamento da empresa com ele. A partir desse mosaico, vários são os modelos de boas práticas validadas e sugeridas aos empreendedores, encontrados, também, no item 2.6 desta dissertação. (DORNELAS, 2004).

Sendo assim, nossa curiosidade foi aguçada para tentar explicar por que empresas, sob as mesmas características de ambiente macroeconômico e regional, muitas vezes num mesmo setor, com a mesma possibilidade de alocação de recursos, apresentam curvas de crescimento mais acentuadas que outras. Além disso, que características podemos encontrar nessas empresas, sob a ótica do empreendedorismo corporativo? E, em função dessas características, podemos falar em diferentes níveis de OE?

Essas são outras questões que estão em aberto no campo de pesquisa sobre empreendedorismo corporativo no Brasil. Nesta dissertação, não se pretende

abraçar o desafio de respondê-las em conjunto. Nossa questão de pesquisa é: Quais os níveis de OE encontrados em empresas de alta *performance* financeira que atuavam no Estado da Bahia entre 1997 e 2001?

#### **1.4 Pressupostos/ Hipóteses**

H1: a inovação está associada positivamente à OE em empresas com alta *performance* financeira.

H2: a propensão a riscos está associada positivamente à OE em empresas com alta *performance* financeira.

H3: a proatividade está associada positivamente à OE em empresas com alta *performance* financeira.

H4: Empresas de alta *performance* financeira apresentam diferentes níveis de OE, como reflexo das diferentes condutas quanto à inovação, à proatividade e à propensão a riscos.

#### **1.5 Justificativa**

A temática do empreendedorismo e as conexões que existem entre OE, ambiente interno e externo às organizações representam um vasto campo para pesquisas e, gradativamente, têm atraído a atenção de pesquisadores, no mundo, em geral, e no Brasil, em particular. Conforme já mencionado, o Brasil ainda não dispõe de produção científica consolidada na área de OE, embora tal área já tenha alcançado significativo amadurecimento em países como Estados Unidos, Inglaterra, Canadá e França, dentre outros. As referências ao empreendedorismo tais como são feitas, com muita frequência, no Brasil, não são sempre claras, e o entusiasmo



pelo tema parece ofuscar a necessidade de uma reflexão teórica mais amadurecida (MACULAN, 2005).

Há muita polêmica sobre o *status* e estágio de desenvolvimento da disciplina Empreendedorismo. Sobre o *status*, pesquisadores discutem se o Empreendedorismo é uma disciplina em si ou uma abordagem dentro da disciplina Gestão. Aldrich e Baker (1997, *apud* BUZENITZ, 2003, p.287) afirmam, por sua vez, que é caótico e pré-paradigmático o estágio de desenvolvimento do campo do empreendedorismo. Acrescentam ainda que um maior conhecimento sobre o empreendedorismo pode potencializar resultados desejados por indivíduos, empresas e sociedades, porque “[...] entrepreneurship offers a unique understanding of organizational phenomena and is therefore a legitimate research endeavor.”

Alguns estudos sobre o desenvolvimento do empreendedorismo têm ampliado o conhecimento sobre o tema e reforçado seu *status* de campo de pesquisa científica. Como exemplo, temos aqueles realizados no âmbito de grupo de pesquisa da Harvard Business School.

Our research takes as its starting point the definition that Entrepreneurial Management `is the pursuit of opportunity beyond the resources currently controlled by the manager`. While the traditional `administrative` approach to management involves acting as a trustee of resources and operating according to a fixed plan, the entrepreneurial approach to management involve perceiving and finding a way to seize unusual opportunities to create and capture business value. (HARVARD BUSINESS SCHOOL, 2003.).

Apesar desses avanços, Buzenitz (2003, p.295) considera “a necessidade do estabelecimento de fronteiras e maior intercâmbio entre os pesquisadores”, em um contexto em que “recentes teorias sobre desenvolvimento econômico enfatizam as externalidades positivas como o principal fator de desenvolvimento” (ROMER, 1986, *apud* ZOLTAN, 2002, p.1).

As pressões para o avanço do campo não nascem apenas de fatores endógenos ao mesmo, como a crescente ampliação de número de pesquisadores e grupos de pesquisa, de revistas especializadas, de cursos e de produção acadêmica (BUZENITZ, 2003). Há fatores internos e externos às organizações que impulsionam tal desenvolvimento e, por conseguinte, a acumulação de conhecimentos. Maculan (2005, p. 498.) enfoca alguns desses fatores. Segundo ela, as grandes corporações, pressionadas pelo acirramento da competição, iniciaram profundas transformações internas, para recuperarem a agilidade e posicionamento de mercado. Buscando suas competências essenciais, elas terceirizaram atividades e passaram a recorrer mais ao mercado, gerando, dessa maneira, demandas por novos serviços que abriram um leque de oportunidades que até então não existiam. Maculan (2005) sinaliza ainda que há, ainda que pequeno, em número, mas valioso, em termos de competitividade, um potencial de criação de empreendimentos cujas atividades são voltadas para a inovação, isso é, para a transformação de resultados de pesquisas científicas básicas em produtos ou serviços radicalmente novos e economicamente lucrativos. Nesse contexto, renovam-se as oportunidades de ações de empreendedorismo.

Ainda sobre os fatores internos e externos às organizações que pressionam no sentido do avanço do campo de pesquisa em empreendedorismo corporativo, Romer (1986, *apud* ZOLTAN, 2000) e Hannan e Freeman (1999) acrescentam novos elementos, ao ressaltarem que, em oposição às economias de escala das grandes corporações nos anos 70, que eram consideradas grandes alavancadoras do desenvolvimento da sociedade, surgiram, gradativamente, no final do século passado, novos formatos de unidades de negócio de economia flexível. Esses novos formatos passaram a apresentar-se em relações mais orgânicas com

as chamadas externalidades locais, consideradas, essas últimas, também, outro novo motor do desenvolvimento. Ainda de acordo com os mesmos autores, essa organicidade traduz-se, por sua vez, em sinergia entre os atores locais, componentes de organizações de diversas categorias, sendo, portanto, impossível desconsiderar os comportamentos individuais dos integrantes deste ambiente.

Dentre essas fontes de externalidades, podemos citar os *spill-over* (*transbordamento*) de conhecimento. Quanto mais pessoas interagem, maior o conhecimento acumulado, com a fertilização cruzada de idéias (JACOBS, 1969). Da mesma forma, temos os “transbordamentos de conhecimento”, embora tais *spill-overs* tendam a ser mais importantes nos estágios iniciais das empresas”. Como as externalidades funcionam em nível de agentes individuais, os papéis dos empreendedores e das novas organizações que esses criam são fundamentais para o crescimento (UTTERBACK, 1994).

No caso do Brasil, o país vive um momento de necessidade de fortalecimento de empreendimentos de classe mundial, sobretudo entre as empresas exportadoras que atuam em mercados competitivos. Empresas como essas tendem a ser dirigidas por gestores preparados, com visão de futuro. Mas ainda não são muitas as empresas nacionais que conseguem ingressar nesse seleto time. Ademais, algumas empresas que possuem bons produtos, processos e gestores de boa qualidade não têm assegurada a capacidade de dar saltos de crescimento que lhes possibilite um posicionamento destacado no mercado global, enquanto outras conquistam, no mesmo horizonte temporal, uma curva de crescimento acentuada.

Há necessidade de se disseminar, não só na região, como também em todo o país, a cultura do empreendedorismo. Entre algumas diretrizes para essa missão se destacam: o incentivo à pesquisa sobre o tema; a sensibilização dos

dirigentes das instituições de fomento e apoio, ajustando o *portifólio* de seus programas; a interação universidade – empresa; a capacitação e suporte adequados aos empreendedores, através da disseminação de boas práticas e da cultura de investimentos; disseminação e utilização de mecanismos como capital de risco, investidores Anjo<sup>4</sup> (*Angel Investors*), capital semente (*seed money*), redes de empreendedores e investidores, gestão da tecnologia, incubadoras, pólos e parques tecnológicos, arranjos produtivos locais etc. A utilização de estudos e direcionamentos desse tipo poderão possibilitar uma renovação e fortalecimento do segmento empresarial e das bases de desenvolvimento regional.

Do ponto de vista regional, em se tratando do estado da Bahia, se considera a investigação sobre empreendedorismo relevante, já que é um campo pouco pesquisado no Estado. As ações concentram-se no âmbito do extensionismo por meio de cursos, e as poucas pesquisas desenvolvidas não são orientadas por escolhas metodológicas mais robustas e consistentes, com metodologias no campo das ciências sociais aplicadas. A produção de conhecimento em bases científicas é essencial para o desenvolvimento e avanço da área.

## **1.6 Objetivos**

Analisando empresas que tenham obtido crescimento financeiro significativo no período estudado, procuraremos identificar fatores que definem se essas firmas possuem ou não orientação empreendedora (OE), a partir de um modelo de referência.

---

<sup>4</sup> Investidor Pessoa Física que aporta capital financeiro e capital intelectual (experiência empresarial) na empresa investida.

### **1.6.1 Geral**

O objetivo geral desta dissertação é o de avaliar os níveis de orientação empreendedora das empresas de alta *performance* do Estado da Bahia, no período de 1997 a 2001.

### **1.6.2 Específicos**

A partir do objetivo geral citado, o mesmo se desdobra nos seguintes objetivos específicos:

- testar o modelo de análise proposto;
- estabelecer indicadores-referência de orientação empreendedora do modelo utilizado, para comparar com os resultados das empresas pesquisadas;
- caracterizar as empresas pesquisadas;
- Identificar os níveis de orientação empreendedora de cada empresa estudada.
- analisar as empresas com alto desempenho financeiro e seus níveis de orientação empreendedora em confronto com a literatura.

## **1.7 Estrutura do trabalho**

Nesta introdução, é apresentada a contextualização do trabalho, o contexto em que se insere o problema, o problema de pesquisa, hipótese, objetivos e as contribuições e a estrutura desta dissertação.

No segundo capítulo, consta a fundamentação teórica sobre o empreendedorismo, a partir de uma abordagem evolucionista que procura mapear o estágio de desenvolvimento deste campo no mundo e no Brasil. Essa

fundamentação é desenvolvida com base em revisão da literatura sobre o tema. São analisados trabalhos relevantes na área, com base em uma descrição comparativa e crítica dos mesmos, apresentando-se, por fim, argumentos que dão suporte às escolhas teórico-metodológicas realizadas pelo autor desta dissertação.

No terceiro capítulo, são definidas as estratégias metodológicas de pesquisa e seus componentes principais, incluindo o detalhamento do modelo de análise escolhido, com suas dimensões e indicadores, e a forma de coleta e tratamento dos dados.

No quarto capítulo, são apresentados os dados coletados, com seus resultados e análises, com o teste das hipóteses. Tudo feito à luz do modelo de análise e do quadro referencial teórico escolhido.

No último capítulo, são, enfim, apresentadas as considerações finais do trabalho e suas contribuições, limitações e recomendações para estudos futuros.

## 2 A DISCUSSÃO TEÓRICA

### 2.1 Situando o Debate

Na literatura atual, há uma enorme heterogeneidade em termos de vertentes e sobre o próprio conceito do “empreendedorismo”. Para mapear a situação atual do campo, a teoria econômica é uma importante ponte de partida, com as contribuições da teoria da inovação, da teoria da firma e das abordagens neo-institucionais recentes (MACULAN, 2005). Maculan (2005) afirma que as ciências administrativas também oferecem contribuições para esse mapeamento, a partir das teorias da organização, que recorrem à psicologia comportamental, para valorizar traços de personalidade e desejo dos indivíduos como motor principal do empreendedorismo.

Não é possível situar o debate do empreendedorismo sem fazer uma referência inicial ao austríaco Schumpeter, já que o conceito de empreendedorismo ganhou conteúdo renovado a partir de sua produção teórica. Sendo economista e historiador do capitalismo, Schumpeter (1982, 1984, *apud* PAULA) associa o desenvolvimento em ciclos do Capitalismo a ondas de inovações radicais, que são seguidas por enxames de imitadores. Nesse sistema, o empreendedor desempenha papel-chave, pois é ele quem inova, desestabilizando o sistema econômico e gerando novos ciclos de expansão (MACULAN 2005). Segundo Maculan (2005), na obra de Schumpeter, o empreendedor não é uma pessoa física, mas um tipo-ideal

abstrato, aquele que define e introduz no sistema econômico uma nova função de produção. Além disso, a função empreendedora não é simples de ser identificada, pois está sempre associada a funções gerenciais rotineiras e funções do capitalista, sendo essas últimas realizadas tanto pelos empreendedores como por outros responsáveis pela empresa ou por seus proprietários (SCHUMPETER, 2002).

De acordo com Fillion (1999), o campo do empreendedorismo pode ser definido como aquele que estuda os empreendedores. Em outras palavras, estudiosos deste campo examinam características e atitudes dos empreendedores e seus impactos no desenvolvimento econômico. Como nenhum campo pode prescindir de teoria, Fillion (1999) defende, para a criação de uma teoria do empreendedor, a separação entre pesquisa aplicada e pesquisa teórica. Dessa forma, ainda segundo o mesmo autor, pode ser estabelecida uma nova ciência, a empreendedologia (*entrepreneurlogy*), desenvolvida por empreendedologistas (*entrepreneurologists*) pertencentes a várias disciplinas.

Para Buyat e Julien (*apud* MACULAN, 2005, p. 501), o empreendedorismo é o estudo do sistema *entrepreneurial*, isto é, enfoca a participação de indivíduos na criação de um novo valor, dentro de um ambiente institucional específico, seja esse ambiente representado por uma empresa, cidade, região ou país.

Antes de avançar na discussão do conceito de Empreendedorismo, vale lembrar que alguns autores associam fortemente o empreendedorismo à personalidade do líder de empresas, enquanto outros afirmam que a estrutura da organização é fator de determinação e outro grupo salienta ainda que a capacidade empreendedora de uma organização é condicionada pelo modo como é concebida e implementada a estratégia. De acordo com a tradição schumpeteriana, “... *mais*



*importante não é quem é o ator principal, mas o processo de empreendedorismo propriamente dito e os fatores organizacionais que fomentam e impedem o processo". (MILLER, 1983, p. 770).*

Na verdade, pesquisadores tendem a realizar a sua leitura particular do empreendedorismo a partir de suas disciplinas específicas. Economistas associam o empreendedor a inovação, denominando-o agente do desenvolvimento, enquanto os comportamentalistas da área da psicologia preferem se concentrar nos aspectos de criatividade, intuição e liderança. Engenheiros e especialistas em gerenciamento de operações tendem a ver os empreendedores como bons gestores de recursos. Na área de finanças, eles são vistos como pessoas capazes de calcular e medir riscos. Para os especialistas em gestão, eles são organizadores eficazes. Para os *experts* em *marketing*, os empreendedores identificam oportunidades, diferenciam-se dos outros e têm uma visão de mercado e do consumidor. Para os estudiosos em desenvolvimento de negócios, o empreendedor destaca-se pelo conhecimento e pela experiência no setor onde pretende operar (FILLION, 2000).

Apesar do caleidoscópio de visões influenciadas pelas disciplinas de origem, duas vertentes tiveram, historicamente, uma maior representatividade em estudos sobre o empreendedor: os economistas e os comportamentalistas, conforme detalhamos a seguir.

Em cada uma destas linhas, existem diversas escolas de pensamento sobre as quais FILLION (1999) desenvolveu uma aprofundada pesquisa. Por isso, não se vai repetir o trabalho já realizado por esse autor. Os itens a seguir focam a discussão sobre a contribuição dos economistas para, em seguida analisar as contribuições de Schumpeter e alguns modelos de análise correlacionados com a abordagem schumpeteriana .

## 2.2 A Abordagem dos Economistas

Com a maior complexidade da dinâmica industrial e econômica e as metamorfoses do capitalismo, com corporações administradas profissionalmente, onde gerência e propriedade se diferenciam completamente, a questão do empresário<sup>5</sup>, na teoria econômica, passou a merecer uma discussão sofisticada. Apesar disso, os empreendedores são citados pelos economistas, mas aparecem muito pouco - às vezes nem aparecem - nos modelos ortodoxos de desenvolvimento econômico e nas postulações de muitos economistas renomados<sup>6</sup>. Torna-se, inclusive, necessário avaliar a crença popular de que o conceito do “empreendedorismo” surgiu nas ciências econômicas.

Baumol (1983, *apud* FILLION, 1999) é bastante útil para organizar a discussão sobre o empreendedorismo no campo da economia. Segundo ele, em economia, existem 2 grupos de abordagem sobre o empreendedorismo que se singularizam pelas categorias de empreendedores que adotam: os empreendedores organizadores de negócios e os empreendedores inovadores. O primeiro tipo é o empreendedor clássico estudado por Say, e o outro tipo, o empreendedor schumpeteriano.

---

<sup>5</sup> Até a palavra empreendedor não estar incorporada ao vocabulário dos economistas, os termos empreendedor e empresário eram sinônimos, diferenciando-se dos demais como o capitalista, o inventor, o administrador, como será detalhado adiante.

<sup>6</sup> De acordo com Schumpeter (2002), a natureza e a importância do empreendedor foram mais bem compreendidas por Bentham, embora sua contribuição não tenha sido tomada como referência pelos economistas, até a sua morte. Schumpeter (2002) observa, ainda, que, a despeito da grande influência dos fisiocratas e de Cantillon sobre Adam Smith, o pensamento inglês sobre empreendedorismo seguiu um caminho diverso, isso desde Adam Smith, passando por Ricardo e por Marx. Só com Stuart Mill, a influência da abordagem ricardiana, que atribuía um elevado automatismo aos processos de produção e de comercialização, foi abandonada. Mill passou a enfatizar, em sua obra, a importância da direção no processo de produção e reconheceu que o exercício dessa função requeria qualificações não ordinárias. Contudo, o empreendedor de Mill faz um trabalho não manual, mas que em nada difere dos outros tipos de trabalho não manual e recebe um retorno similar ao salário de qualquer trabalhador assalariado.

Sobre os pioneiros mais conhecidos no campo, Cantillon e Say, Fillion (1999) revela que eles não estavam interessados apenas em economia, mas também na visão empresarial, desenvolvimento e gerenciamento de negócios. Para Cantillon, o empreendedor correspondia ao agente que comprava meios de produção a um determinado preço, para transformá-los, com base em conhecimentos, em um novo produto, que iria ser vendido a um preço ainda não definido no momento em que os custos foram incorridos (SCHUMPETER, 2002). Para Schumpeter (2005), os méritos de Cantillon foram os de reconhecer que a atividade empreendedora é *sui generis* e de enfatizar os elementos de direção e de especulação que, certamente, a compõem.

De acordo com Schumpeter (2002), muitas das idéias de Cantillon foram difundidas pelos fisiocratas na França, e Say apenas continuou essa tradição. “J.B.Say moving along in the French (Cantillon) tradition, was the first to assign to the entrepreneur- per se and as distinct from the capitalist – a definitive position in the schema of the economic process.”(SCHUMPETER, 1994:555, *apud* PAULA, 2000, p. 13).

Segundo Paula (2000), Say<sup>7</sup> define o empreendedor como sendo o indivíduo que, aproveitando-se do conhecimento adquirido, seja produzido pelos cientistas ou adquirido por sua experiência de vida, reúne ou combina os diferentes meios de produção, para criar produtos úteis à sociedade. Numa linguagem mais moderna, pode-se dizer que o empreendedor tem a capacidade de conceber e realizar a modelagem do negócio.

Para Schumpeter (2002), Say tinha uma visão realista do fenômeno de empreendedorismo, tendo sido responsável, ainda, por colocar o empreendedor no

centro da teoria da produção e da distribuição. Ainda assim, Schumpeter (2002) critica a contribuição de Say, indicando que, no bojo de uma teoria sobre o empreendedorismo, a sua postulação acerca da função do empreendedor de combinação de recursos está pouco explorada. Apesar dessa ressalva schumpeteriana, Fillion considera que foi Say quem associou mais claramente os empreendedores a inovação e os viu como agentes da mudança, tendo sido, portanto, o primeiro a definir as fronteiras do que é ser empreendedor, na concepção moderna do termo. Enfim, Fillion (1999) classifica Jean Baptiste Say como o pai do empreendedorismo, por lançar bases definitivas sobre este campo de estudo <sup>8</sup>

Mas foi realmente o austríaco J. Schumpeter (1928, *apud* FILLION, 1999, p. 7) quem lançou o campo do estudo do empreendedorismo, dando ênfase sobretudo à inovação.

Em síntese, podemos dizer que, apesar desse foco no empreendedor advindo de autores do campo da economia, aos empreendedores é destinado ainda um papel secundário nos modelos clássicos de desenvolvimento econômico, onde pouco ou quase não são citados, e os economistas que o valorizam, à exceção de Schumpeter, que levou cerca de meio século para ter sua obra valorizada, estão normalmente em segundo plano.

---

<sup>7</sup> Como naquela época (e até a segunda metade do século XX), as ciências gerenciais não existiam, Say é considerado um economista, como qualquer um que tivesse interesse ou falasse sobre organizações, criação ou distribuição de riquezas.

<sup>8</sup> É interessante notar que o que Say fez foi basicamente juntar duas tendências principais do pensamento do seu tempo: a dos fisiocratas e a da revolução industrial na Grã-Bretanha. Ele era grande admirador de Adam Smith (cujas idéias levou para a França) e da revolução industrial (Say, 1816, *apud* FILLION 1999). Na verdade, tentou estabelecer um corpo teórico que possibilitaria a chegada da revolução industrial na França. Aplicou ao empreendedor o pensamento liberal de Quesnay, Mercier de la Rivière, Mirabeau, Concorcet, Turgot e outros fisiocratas, proposto para o desenvolvimento da agricultura.” (FILLION, 1999)

## A Contribuição de Schumpeter

A obra de Schumpeter promove, ao longo do tempo, requalificações do papel do empreendedor e procura diferenciá-lo do capitalista investidor e do gestor de empresas. A essência da visão de Schumpeter sobre o empreendedor já estava definida desde 1911, na Teoria do Desenvolvimento Econômico, segundo a qual a idéia de empreendimento se liga a realizações de combinações novas e aos indivíduos cuja função é realizá-las, os empreendedores: “ the entrepreneurs and his function are not difficult to conceptualize: the defining characteristic is simply the doing of new things or the doing of things that are already being done in a new way (innovation) (SCHUMPETER, 1947, p.151, *apud* PAULA, 2000, p. 11). Mesmo com algumas mudanças de ênfase e maior complexidade de análise do fenômeno inovação ao longo de sua obra, essa visão principal não se altera, fundamentalmente.

Em Schumpeter (1982, 1984 *apud* Paula, 2000), o papel do inventor, do empreendedor e do capitalista são bem distintos: o primeiro produz idéias, o segundo faz com que essas aconteçam e ao terceiro cabe o risco do negócio. Mas vale explorar ainda mais a preocupação de Schumpeter (2002) quando esse autor, em 2002, diferencia o papel do empreendedor do capitalista, tópico relevante de discussão, e levanta a questão do empreendedorismo no campo da economia. Para Schumpeter (2002), o empreendedor não é aquele que corre os riscos, sendo que o risco obviamente recai sobre o proprietário dos meios de produção ou do capital-dinheiro que foi pago por eles; portanto, nunca sobre o empresário (empreendedor), enquanto tal.

The entrepreneur borrows at a fixed rate of interest and undertakes to guarantee the capitalist against loss whatever the results of the

---

enterprise, he can do so only, if he owns others assets with which to satisfy the creditor capitalist when things go wrong. But , in this case, his is a capitalist himself and the risk he bears in this capacity and not in the capacity of entrepreneur. (SCHUMPETER, 2002, p. 67).

Na verdade, Schumpeter não só associou o empreendedor à inovação, como valorizou o papel do empreendedor no desenvolvimento econômico.

Ainda sobre o empreendedor schumpeteriano, vale salientar uma questão que passa despercebida, muitas vezes, mas que é de grande relevância: o empreendedor pode pertencer a qualquer classe social:<sup>9</sup>

If we look at individuals who at least at some juncture in their lives fill the entrepreneurial function it should be added that this individuals do not form a social class. They hail from all the corners of the social universe. For instance, if we list all the entrepreneurs mentioned in Mantoux's work on the Industrial Revolution we find among them the Duke of Bridgewater and we may, starting from him, go through practically the whole extent of the social ladder until we reach men who rose to entrepreneurship from the ranks of manual labor. (SCHUMPETER, 2002 , p. 220) .

Por outro lado, considerando essa transversalidade social, Schumpeter (2002) admite que uma quantidade considerável de empreendedores, numa determinada região, pressupõe um certo tipo de civilização, contribuindo para um certo senso comum do que poderíamos chamar hoje de pensamento público, ou seja, para a formação de um ambiente propício a iniciativas. Mesmo assim, esses indivíduos são minoria diferenciada (em termos de características únicas). Schumpeter (2002) complementa sua visão, afirmando que (...) some extent entrepreneurial activity impresses the stamp of its mentality upon the social organism. (SCHUMPETER, 2002, p. 69) <sup>10</sup>

<sup>9</sup>O que se observa também é que não havia palavra inglesa, naquela época, que significasse o termo francês "entrepreneur".

<sup>10</sup>A abordagem schumpeteriana defronta-se, em algum momento, com um ponto de vista de outro economista importante fundador de outra vertente sobre este tema: Frank Knight. Ele baseava-se na sua clássica distinção entre risco mensurável e incerteza, onde a função empresarial é a de quem corre o risco e, quando a incerteza acontece, o papel da decisão do "que" e "como" fazer recai sobre o empresário. Na verdade, isto remete ao que Cantillon defendia, quando cunhou pela primeira vez o

Como pode ser visto a seguir, Schumpeter retomará o tema, posteriormente, sob uma óptica, relativamente diferente da abraçada em Teoria do Desenvolvimento Econômico, cuja principal singularidade é a mudança de foco do empreendedor (como agente) para a função empreendedorismo.

Segundo Schumpeter (1984, *apud* PAULA, 2000, p. 17), com o desenvolvimento do capitalismo, o estabelecimento ou a unidade de controle de grande escala tornou-se a “máquina mais poderosa” do progresso econômico e da expansão de longo prazo da produção total. Schumpeter (1984, *apud* PAULA, 2000, p. 17) avalia os impactos do papel das grandes firmas e chega a afirmar uma espécie de obsolescência da função do empreendedor. Essa função, que seria inovar e adaptar-se ao novo ambiente econômico e social, estaria, segundo Schumpeter, em declínio: em primeiro lugar, porque a “própria inovação está sendo reduzida a rotina” e, em segundo lugar, porque alguns “tipos de resistência - em particular, a resistência de consumidores e produtores a um novo tipo de coisa, só porque é nova, já quase desapareceu” (1984, p.174). Os agentes de inovação passam, portanto, a ser estruturas internas às grandes empresas, onde o desenvolvimento tecnológico

está se tornando assunto de equipes de especialistas treinados que criam o que lhes é pedido e o fazem funcionar de maneira previsível. O romance da antiga aventura comercial rapidamente se desvanece, pois muitas das coisas que agora podem ser estritamente calculadas tinham, antigamente, de ser visualizadas num lampejo de gênio (SCHUMPETER, 1984, p. 174, *apud* PAULA, p. 17).

Para Paula (2000), essa requalificação da função do empreendedor foi interpretada de forma diferente por dois autores que têm Schumpeter como referência teórica importante, que são Penrose (1995) e Chandler (1977, 1990).

---

termo “empreendedor”, na sua obra publicada em 1755, “O Ensaio sobre a Natureza do Comércio em Geral”.

Para Penrose, o crescimento das firmas é alimentado pela própria atuação da função empresarial, ou seja, a ênfase continua sendo na pessoa do líder empresarial. E para Chandler, o empresário é o construtor da empresa industrial moderna, sistematizada, departamentalizada e profissionalizada e que presta contas aos seus acionistas investidores. Essas duas posições refletem a grande dificuldade dos economistas de lidar com o papel do empresário/ empreendedor, no cenário das grandes corporações. Sem dúvida, a questão da capacidade inovativa das grandes empresas *versus* a das pequenas continua sendo um tema polêmico, mesmo no âmbito de pesquisas neo-schumpeterianas. De acordo com o teorema schumpeteriano, empresas pioneiras, pequenas, com grande potencial de crescimento têm a tendência a crescer e a tornar-se grande empresa.

Em síntese, podemos separar em duas fases o tratamento de Schumpeter sobre o empreendedor, inovação, empreendedorismo e firmas. Em Schumpeter da Teoria do Desenvolvimento Econômico, o capitalismo é caracterizado pela existência de pequenas empresas, o processo de inovação é simplificado e o empreendedor individual joga papel estratégico nesse processo. Em Schumpeter de Capitalismo, Socialismo e Democracia, e de *Economic Theory and Entrepreneurial History*, o sistema de produção capitalista caracteriza-se pelo predomínio da grande corporação, com a separação clara entre proprietários, gestores e empreendedores, e a inovação é fruto do concurso de equipes de P&D, que mobilizam um conjunto complexo de conhecimentos complementares e processa-se por muito tempo, diferenciando-se de outras funções gerenciais de rotina. Nesses termos, para Schumpeter (2002), o foco dos estudos e pesquisas deve-se deslocar do empreendedor, enquanto agente da inovação, para se localizar na função empreendedora.



Schumpeter (2002, p. 83) sugere aos estudiosos economistas e historiadores que estejam sempre próximos e que tentativas de aprofundamento do tema empreendedorismo não devem deixar de considerar todo o manancial de literatura já existente, uma vez que, mesmo que novos questionamentos venham a surgir, esse amplo material de boa qualidade precisa ser melhor trabalhado.

Elster (*apud* BHIDÉ, 2000, p. 319) descreve Schumpeter como um “alusive” (ilusório, indefinível) escritor, que “podia contradizer a si mesmo ao longo de um único parágrafo”. Rosenberg, (1976 *apud* BHIDÉ, 2000, p. 319), que criou o termo sistema schumpeteriano, reverencia este autor, afirmando que : “his influence has been so great “ that “ his model has become the accepted one for all innovative activity” (ROSEMBERG, 1976, *apud* BHIDÉ, 2000, p.66).

Certamente, o deslocamento mais importante que Schumpeter incorporou em sua obra foi a retirada de foco do agente empreendedor, colocando-o na função empreendedora. Mas a realidade é que o complexo universo do comportamento dos empreendedores está distante do mundo dos economistas, na medida em que esses não valorizam tanto os modelos não quantificáveis. Casson (1982, *apud* FILLION, 1999) foi o mais longe possível em termos de o que é mensurável e aceitável pela ciência econômica, o que demonstra a limitação desta ciência para promover a compreensão sobre o que é empreendedorismo. Fillion (1999) acrescenta que outra crítica que pode ser feita aos economistas é que eles não têm sido capazes de criar uma ciência do comportamento dos empreendedores. Em virtude desses e de outros limites, estudiosos do Empreendedorismo acabaram voltando-se para vertentes da Psicologia, da Sociologia e da Administração, que passaram a ser amplamente denominadas de comportamentalistas, em busca de bases mais sólidas, aderentes e flexíveis, para entenderem o vasto campo do comportamento empreendedor.

### 2.3 A Abordagem dos Comportamentalistas

Um dos primeiros autores desse grupo a se mostrar interessado pelos empreendedores foi Max Weber (1930 *apud* FILLION, 1999), identificando um sistema de valores como elemento central do comportamento empreendedor. Mas, na verdade, o autor que realmente marcou o início da contribuição de abordagem comportamentalista do empreendedor foi MacClelland.

Um empreendedor é alguém que exerce controle sobre uma produção que não seja só para seu consumo pessoal. De acordo com a minha definição, um executivo de uma unidade produtora de aço na União Soviética é (pode ser) um empreendedor. (MACCLELLAND, 1971, *apud* FILLION, 2000, p. 8).

O trabalho de MacClelland concentrou-se em gerentes e grandes corporações e, apesar de ser bastante aderente ao campo do empreendedorismo, carece de uma maior ligação entre a necessidade de auto-realização e a decisão da criação e gestão de empreendimentos.

No entanto, o trabalho de MacClelland realmente demonstra que o ser humano é um produto do meio, um ser social. Nesse contexto, faz sentido pensar que os seres humanos tendem a produzir seus próprios modelos. Fillion (1988, 1990a, 1990b *apud* FILLION, 1999) atesta que, no que tange a negócios, a existência de um modelo tem papel fundamental na decisão de se fundar um empreendimento. Logo, pode-se inferir que quanto mais uma sociedade tiver empreendedores e que esses sejam valorizados, mais indivíduos perseguirão o modelo de empreendedorismo como opção de vida e de carreira.

Até o início dos anos 80, os comportamentalistas dominaram o campo do empreendedorismo. Sua maior missão foi definir o que são empreendedores e suas

características. Houve uma grande evolução nesse sentido, e as pesquisas reunindo essas características e atitudes cresceram.

Após seu crescimento, este campo entrou em declínio. Na verdade, até agora não foi possível se obter um perfil psicológico consensual e embasado em evidências empíricas do empreendedor.

Apenas é conclusivo afirmar que, como o empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive, “(...) pode ser considerado como o ‘protótipo do ser social’ e conseqüentemente fruto daquela realidade no tempo e no espaço, seja ela na família, na sociedade, na cidade, região ou país” (FILLION, 1999, p. 11). Ademais, a palavra “comportamento” já transbordou as fronteiras iniciais das pesquisas, penetrando em outras áreas, o que pôs em relevo as habilidades requeridas para ser empreendedor, habilidades essas passíveis de serem aprendidas e desenvolvidas.

#### **2.4 A Ampliação do Campo de Estudo do Empreendedorismo**

Nos anos oitenta, assistimos à grande expansão do campo do empreendedorismo, por quase todas as ciências humanas e gerenciais. Dois eventos constituíram-se num marco dessa transição: a publicação da primeira enciclopédia sobre o tema e a realização da primeira Conferência Anual da Babson College – EUA, voltada para a pesquisa sobre o empreendedorismo, chamada *Frontiers of Entrepreneurship Research*. (KENT; SEXTON; VESPER, 1982, p. 11).

Dos anos oitenta até hoje, o campo do empreendedorismo tem apresentado um crescimento vertiginoso, com a peculiaridade de que grande número de pesquisadores de diversas disciplinas passou a se interessar por ele, utilizando-se do seu *background* específico. Surgiram os primeiros cursos de

especialização e doutorado, enquanto que esse fenômeno de assimilação e integração do empreendedorismo em outras disciplinas, notadamente nas ciências humanas e ciências do gerenciamento, tem contribuído para dar mais complexidade às pesquisas. O tema do empreendedorismo tem a possibilidade de ser um dos pontos de convergência, em função da sua multidisciplinaridade.

Vale lembrar, ademais, que as ciências humanas são compostas por modelos interpretativos flexíveis e que qualquer teoria sobre empreendedorismo tem que ser flexível e multidimensional, como forma de ser fiel a suas raízes multidisciplinares. Como se viu, o empreendedorismo pode ser estudado a partir de diferentes perspectivas. No quadro 1, são apresentadas sete perspectivas para a natureza do Empreendedorismo, assim como a principal linha de ação associada a cada uma delas.

Depois de duas décadas de pesquisas na Babson College e Harvard Business School, dois dos maiores centros de referência mundiais sobre o tema do empreendedorismo, o termo “empreendedorismo” é definido como uma forma de pensar, raciocinar e agir que é obsessiva por oportunidades, holística em abordagem e balanceada pela liderança” (TIMMONS, 1999, p. 27). Resulta na criação, aperfeiçoamento, realização e renovação de valor, não só para os donos, como também para todos os participantes e *stakeholders*. No coração do processo empreendedor, estão, sobretudo, o reconhecimento e a criação de oportunidades, seguida da potencialização das mesmas.

### QUADRO 1- Sete Perspectivas Para a Natureza do Empreendedorismo

n.	Perspectiva	Linha de ação
1	Criação de riqueza	Empreendedorismo envolve assumir riscos calculados associados às facilidades de produzir algo em troca de lucros.
2	Criação de empresa	Empreendedorismo está ligado à criação de novos negócios, que não existiam anteriormente.
3	Criação da inovação	Empreendedorismo está relacionado à combinação única de recursos que fazem os métodos e produtos atuais ficarem obsoletos.
4	Criação da mudança	Empreendedorismo envolve a criação da mudança. através do ajuste, adaptação e modificação da forma de agir das pessoas, abordagens, habilidades. que levarão à identificação de diferentes oportunidades.
5	Criação de emprego	Empreendedorismo não prioriza. mas está ligado à criação de empregos. já que as empresas crescem e precisarão de mais funcionários para desenvolver suas atividades.
6	Criação de valor	Empreendedorismo é o processo de criar valor para os clientes e consumidores através de oportunidades ainda não exploradas.
7	Criação de crescimento	Empreendedorismo pode ter um forte e positivo relacionamento com o crescimento das vendas da Empresa, trazendo lucros e resultados positivos.

Fonte(Morris, 1998, adaptado por DORNELAS, 2003, p. 37)

Atualmente, há um relativo consenso de que o empreendedorismo está além da clássica noção de se criarem empresas *startups*<sup>11</sup>, passando-se a incluir empresas e organizações de todos os tipos, em qualquer estágio.

Como afirma Timmons (1999, p.. 27):

Thus, entrepreneurship can occur – and fail to occur – in new firms and in old; in small firms and large; in fast and slow growing firms; in the private, not-for-profit, and public sectors; in all geographic points; and all stages of a nation’s development, regardless of politics.

<sup>11</sup> “Organização em fase de estruturação (quase firma) em busca de nichos específicos de mercado. Nessa categoria de empresa, a base técnica de produção advém de esforços de pesquisa e desenvolvimento tecnológico. Pode estar ou não inserida em incubadora.” (ANPROTEC, 2002, p. 47)

## 2.5 Empreendedorismo Corporativo

No seu livro de 1911, Teoria do Desenvolvimento Econômico, Schumpeter creditou a criação de riquezas aos empreendedores com sonhos e em busca de um “reino privado”, utilizando o “sonho de conquistar”. Em Capitalismo, Socialismo e Democracia, com a criação dos conglomerados de corporações se transformando na “máquina mais poderosa do progresso”, a função empreendedora se esvazia e a inovação transforma-se num processo rotineiro, tendendo à sistematização.

Apesar dessa formulação schumpeteriana, Bhidé (2000) defende que a pequena e a grande empresa têm funções complementares, mesmo no estágio atual do Capitalismo. Segundo Scherer (1988, *apud* BHIDÉ, 2000, p.320), a pequena empresa tem uma grande capacidade de inovar, por uma série de aspectos: é menos burocratizada, tem estrutura mais flexível a mudanças, é permeada por uma espécie de excitação no ambiente de trabalho, em função do convívio com os constantes desafios, e existe uma fluida troca de informações entre as pessoas que estão ligadas ao processo de inovação. Por outro lado, as grandes empresas que inovam também carregam uma série de vantagens, como: a capacidade de desenvolver mais projetos de P&D, uma vez que podem arcar mais com os custos fixos, uma maior capacidade de diversificar seus riscos em várias iniciativas paralelas. Sua capilaridade através de canais de distribuição proporciona um retorno mais rápido dos investimentos, desde os testes à venda de produtos, fruto das inovações (ACS; AUDRETSCH, 1988 *apud* BHIDÉ, 2000, p. 320) .

Portanto, o grande dilema da inovação é manter o curso da organização atual, sendo competitiva em seu mercado, e, ao mesmo tempo, não abrir mão de estar atenta, identificar, estudar e implementar oportunidades de inovação. É nesse

---

contexto de inovação que o empreendedorismo corporativo, onde a inovação é parte essencial, tem sido cada vez mais enfatizado por empresas líderes de mercado.

O empreendedorismo corporativo (EC) tem sido visto, portanto, como uma das formas eficazes de se promover e sustentar a competitividade empresarial, em especial a *performance* financeira (SCHOLHAMMER, 1982, MILLER, 1983, KHANDWALLA, 1987, GUTH; GINSBERG, 1990, NAMAN; SLEVIN, 1993, LUMPKIN; & DESS, 1996 *apud* COVIN;MILES, 1999, p.1). Nos últimos anos, o que temos observado são estudos empíricos comprovando que o empreendedorismo corporativo pode levar a uma *performance* superior. Talvez, segundo Covin & Miles (1999, p.1), “a melhor evidência da relação entre empreendedorismo corporativo e *performance* tenha sido o estudo de Zhara e Covin (1995)” .

O estudo de Zhara e Covin (1995) examina o impacto longitudinal do empreendedorismo corporativo em um conjunto de índices de *performance* financeira, com indicadores de crescimento e rentabilidade, utilizando dados de 108 empresas. Segundo Covin & Miles (1999), os autores identificaram uma forte e positiva relação entre empreendedorismo corporativo e *performance* financeira. Apesar disso, ainda segundo Covin e Miles(1999), a lógica do empreendedorismo corporativo ainda não foi devidamente explicada e as formas sob as quais o empreendedorismo corporativo se manifesta não foram detalhadas nem estão claras na literatura.

O rótulo de empreendedorismo corporativo tem sido atribuído a diversos fenômenos organizacionais. Covin e Miles (1999) consideram que, de um modo geral, os exemplos de empreendedorismo corporativo envolvem três situações:

### **1. Corporate Venturing**

Quando uma organização estabelecida entra em um novo empreendimento (BLOCK; MACMILLAN, 1993. BURGELMAN, 1983, VENKATRAMAN; MACMILLAN; MACGRATH, 1992 *apud* COVIN ; MILES, 1999).

### **2. Intra-empendedorismo (*Intrapreneurship*)**

Um indivíduo ou grupo de indivíduos lidera o desenvolvimento de idéias de novos produtos, inseridos no ambiente da organização. Esse termo, popularizado por Pinchot (1985.), tem sido estudado por autores que lidam com produtos e inovação (EG SHANE, 1994; KANTER, 1982, JELINEK; SCHOONHOVEN, 1990 *apud* COVIN e MILES, 1999)

### **3. Orientação Empreendedora- OE (*Entrepreneurial Orientation*)**

Quando uma filosofia empreendedora permeia uma organização como um todo, da imagem externa às operações (AMACHANDRAN; RAMNARAYAN, 1993, *apud* COVIN e MILES, 1999), o que também tem sido chamado de gestão empreendedora (STEVENSON; JARILLO, 1990 *apud* COVIN e MILES, 1999), postura empreendedora (COVIN, 1991), empreendedorismo no nível da Empresa (MORSE, 1996, *apud* COVIN e MILES, 1999), realização de estratégia empreendedora ( DESS; LUMPKIN; COVIN, 1997 *apud* COVIN e MILES, 1999), gestão da inovação pioneira ( Khanwalla, 1987 *apud* COVIN e MILES, 1999).



Este último tipo de EC perpassa todo o corpo da organização, ao invés de indivíduos ou “partes” da empresa e será detalhado em item específico mais adiante.

Existem diversas definições para o termo empreendedorismo corporativo. No anexo 1, podemos ver uma lista bem abrangente de definições coletadas por Dornelas (2003, p. 127). Um ponto importante que não podemos deixar de mencionar é que, em todas as modalidades e terminologias do empreendedorismo corporativo, existe um senso comum: em todas as empresas em que ocorrem esse fenômeno, a inovação está presente.

Enfim, para efeito desta dissertação, empreendedorismo corporativo (ZHARA, 1995, 1996, *apud* DORNELAS, 2003, p.128) é:

a soma da inovação, renovação e esforços relacionados a novos negócios de uma empresa. Inovação envolve a criação de novos produtos, processos e sistemas organizacionais. Renovação significa a revitalização das operações da Empresa através da mudança do escopo de seu negócio, suas abordagens competitivas ou ambas. Significa ainda a construção ou aquisição de novas competências e, então, criativamente usá-las para criar valor aos acionistas. Novos negócios significam que a Empresa desenvolverá novas atividades através da expansão de suas operações, em mercados existentes ou novos mercados.

Como afirmado por Stevenson & Gumpert (1985 *apud* DORNELAS, 2003), a inovação é o coração do empreendedorismo. Da mesma forma, Stopford & Baden-Fuller (1994 *apud* DORNELAS, 2003) observaram que a maioria dos autores aceita que todos os tipos de empreendedorismo corporativo são baseados em inovação. Assim, segundo Covin e Miles (1999, p.49), o rótulo de empreendedora não deve ser atribuído a empresas que não são inovadoras. “Innovation is at the center of the nonlogical network that encompasses the construct of corporate entrepreneurship. Without innovation, there is no corporate entrepreneurship”

Como vimos, nos últimos anos, o enfoque do empreendedorismo modificou-se, ganhando um tratamento mais amplo. Antes, geralmente, quando se associava uma organização com características empreendedoras, essa imagem era vinculada à figura de um líder de personalidade forte, que definia a identidade e os rumos da organização. Com o crescimento e a complexidade das organizações, existe uma contínua necessidade de renovação organizacional, inovação, propensão a riscos, e concepção e busca de novas oportunidades, isso é, um conjunto de questões cujo equacionamento vai além da capacidade e dos esforços de um único gestor. O papel do empreendedor expresso por Schumpeter é socialmente vital, mas ele pode ser realizado por organizações inteiras que são descentralizadas ou por departamentos de P&D de grandes corporações (MILLER, 1983).

Portanto, a ênfase migrou para a atividade empreendedora na Empresa, ou, como define Schumpeter (2002), para a função empreendedora.

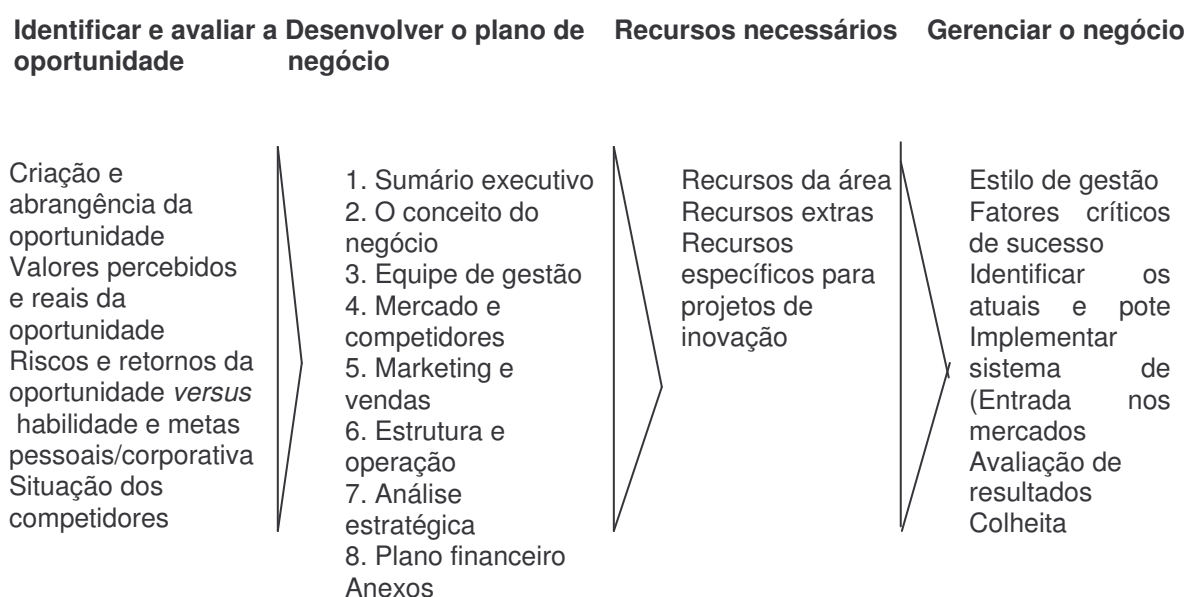
Em algumas empresas, a renovação estratégica é realizada e promovida por um único empreendedor. Em outras empresas, em outras firmas, é uma atribuição da matriz e do departamento de planejamento e desenvolvimento de negócios. E em outras empresas, esta ação é fruto do trabalho de níveis hierárquicos mais básicos como P&D, engenharia, marketing, ou departamentos de produção. Mas o que é mais importante não é quem é o principal agente desta ação e sim o processo de empreendedorismo em si mesmo e os fatores organizacionais que fomentam o citado processo. (MILLER, 1983, p.770).

Assim, uma parte da literatura mais atual trata o empreendedorismo como conceito multidimensional, relacionando-o com a ação da empresa com aderência com produtos e mercado, e inovações tecnológicas (SCHUMPETER, 1934.), com propensão a riscos (COLE; COOPER, 1973,) e com proatividade (COLLINS; MORE, 1970, MILLER; FRIESEN, 1978, KETS; VRIES, 1977, MINTZBERG, 1973 *apud* MILLER, 1983).

An entrepreneurial firm is one that engages in product-market innovation, undertakes somewhat risky ventures, and is first to come up with “proactive innovations, beating competitors to the punch. A nonentrepreneurial firm is one that innovates very little, is highly risk averse, and imitates the moves of competitors instead of leading the way. (MILLER, 1983, p. 771).

Ademais, o processo empreendedor é composto de várias etapas alternativas e componentes, onde podem existir diversas interações entre os mesmos, desde identificar e avaliar a oportunidade até gerenciar o novo negócio (Figura 1).

**Figura 1 – Forma seqüencial de se analisar o processo empreendedor**

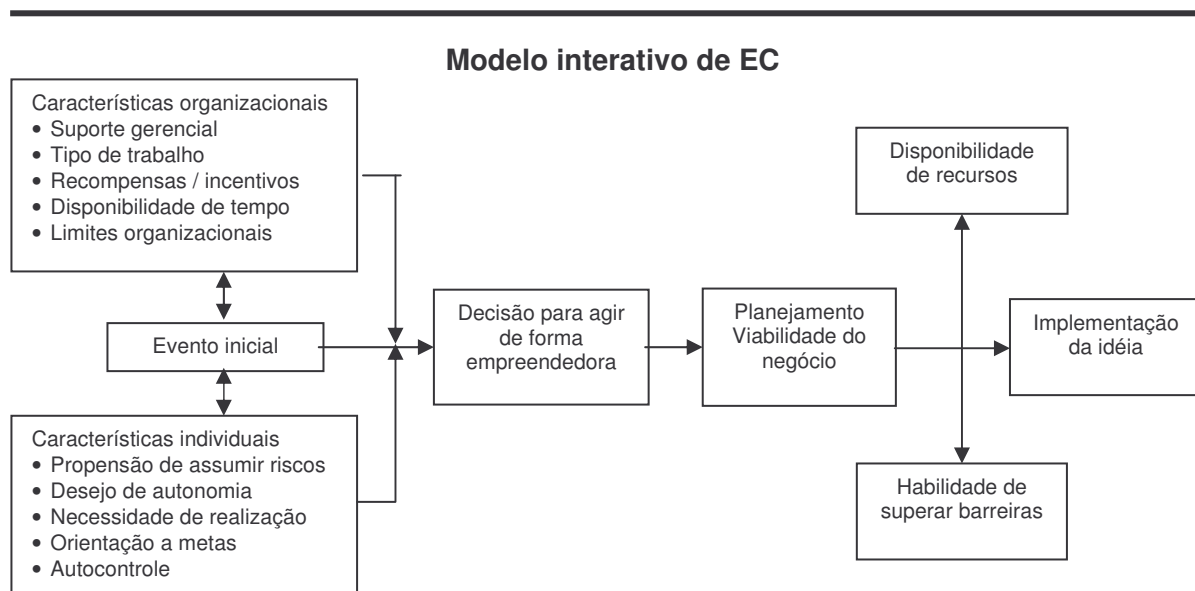


**Fonte: Dornelas (2003, p.44)**

As entradas do processo geralmente são influenciadas pelo ambiente, ou seja, pelas oportunidades, pelos indivíduos da organização, pelo contexto que a organização está inserida, recursos disponíveis, valores organizacionais etc. Esses fatores são alguns dentre aqueles que vão determinar o nível de orientação empreendedora que a organização deve ter para fazer frente aos desafios impostos, sejam eles internos ou externos.

O tratamento do empreendedorismo requer, portanto, uma visão integrada, considerando-se, inclusive, seus impactos sobre a maneira de operar da organização e sobre seu desempenho. “Isto ocorrerá se a orientação empreendedora estiver presente e influenciar na visão e na missão da Empresa, nas suas estratégias, objetivos, estruturas...” (DORNELAS, 2003, p.45). O processo de empreendedorismo corporativo segue a mesma linha, conforme pode ser visto na Figura 2.

**FIGURA 2 – Modelo interativo do processo de empreendedorismo corporativo**



Fonte: HORSNBY et al; 1993, *apud* DORNELAS, 2004, p.45.

## 2.6 Modelos de análise do processo empreendedor

### 2.6.1 Modelos de Bygrave, Timmons e Sahlman

Existem alguns modelos de análise do processo empreendedor, independentemente de se tal processo acontece na empresa, numa organização sem fins lucrativos, ou numa instituição pública. Os três autores que mais têm se destacado pelos modelos de análise desenvolvidos são Bygrave (2004), Timmons (1999) e Sahlman (2004).

Os modelos desses últimos autores são bastante convergentes e envolvem algumas dimensões descritas a seguir que ajudam a compreender o fluxo do processo empreendedor desde a visão da oportunidade até a interação da empresa com o ambiente externo. No quadro 2, encontram-se destacadas as principais características dos modelos desenvolvidos por Bygrave, Timmons e Shalman, quanto à escola de filiação, fatores determinantes, e aspectos enfatizados. Mas como o foco desta dissertação é o processo empreendedor, envolvendo a orientação da firma como um todo, um novo modelo, de Miller, será apresentado e analisado em mais detalhes no item a seguir.

**Quadro 2 – Comparativo entre os principais mapeamentos do processo empreendedor**

<b>AUTOR</b>	<b>BYGRAVE</b>	<b>TIMMONS</b>	<b>SAHLMAN</b>
<b>ESCOLA</b>	Sociológica	Comportamentalista	Financeira
<b>FATORES</b>	Pessoais Ambientais Sociológicos	Oportunidade Recursos Time	Contexto Pessoais /recursos Oportunidade Acordo
<b>MAIOR ÊNFASE</b>	Abrangência Ambientes (int. e ext) Fluxo	Ambiente interno Comportamento Característ. do time	Relação entre as partes Integração Ambiente externo
<b>MENOR ÊNFASE</b>	Integração	Ambiente externo Fluxo Característ. indivíduo	Fluxo Característ. do indivíduo

Fonte: Elaboração própria

### **2.6.2 Modelo de Miller de Orientação Empreendedora**

A ênfase do trabalho de Miller recai sobre a atividade empreendedora da firma (MILLER, 1983), ou seja, sobre sua orientação empreendedora.

Mas o que define se uma organização tem ou não orientação empreendedora? Organizações podem ter nível máximo ou mínimo de orientação empreendedora. Assim, OE não é um rótulo que ela possui ou não possui. Trata-se, na verdade, de um construto e, como tal, diferenças pode haver em função do porte, idade, setor etc. As dimensões-chave de uma empresa com orientação empreendedora, apresentadas por Miller (1983), são: inovação, pró-atividade e propensão a riscos. Pode-se considerar, portanto, uma empresa empreendedora, como “aquela que se engaja em inovações baseadas na relação produto-mercado, assume alguns riscos sobre os empreendimentos e é a primeira a ter a iniciativa de implementar inovações com pró-atividade, derrotando seus competidores”. (MILLER, 1983, p. 771). Veja-se, então, o detalhamento de cada uma das dimensões do conceito multidimensional de OE. Começa-se essa exposição com a dimensão inovação.

#### **2.6.2.1 Inovação**

Segundo Drucker (1986), a inovação é um termo econômico ou social, mais que técnico. Para Drucker (1986), o ato de inovar torna-se algo sistemático e intrínseco na forma de agir do indivíduo ou do time empreendedor. Por exemplo, a inovação baseada em conhecimento está associada a maiores riscos e, portanto, a maiores retornos, sejam eles de imagem, financeiro, estratégico, etc. Esse tipo de inovação exige espírito e gestão empreendedora mais acurados. A gestão para implementação desse processo completo envolve desde a percepção da oportunidade, seu *timing* e pró-atividade, a gestão dos recursos, a equipe que será

envolvida, o *timing to market* etc. Ou seja, o produto é apenas uma parte importante de todo o ciclo de inovação.

Mas, mesmo considerando que o ato de inovar seja intrínseco a indivíduos ou ao time empreendedor (DRUCKER, 1986), pode-se falar da capacidade inovadora das empresas, a qual, por sua vez, depende de vários fatores.

Por exemplo, uma questão que está diretamente ligada ao desenvolvimento das inovações, em se tratando de projetos internos nas empresas, é o aspecto da decisão: o grande dilema inovador, conforme estudo de Christensen (2002 *apud* DORNELAS, 2003.). Christensen (2002 *apud* DORNELLAS, 2003) sugere um *framework* para que a organização tenha as informações suficientes para tal decisão (Figura 3). Esse *framework* enfatiza, basicamente, três classes de fatores:

**a) Recursos da organização**

São os ativos físicos, tangíveis da empresa, sejam eles adquiridos ou vendidos, terceirizados ou descartados, depreciados ou aumentados. Geralmente, é muito mais fácil transferir esses recursos do que os processos ou valores organizacionais. Quanto mais recursos uma organização possui, mais capacidade tem de implementar projetos estratégicos que mudem sua maneira de agir no curto e médio prazos.

**b) Os processos da organização**

Os processos são os padrões de interação, gestão e tomada de decisão pelos gestores, através dos quais as empresas transformam recursos (pessoas, equipamentos, tecnologia, projetos de produto, marcas, informação, energia e dinheiro) em produtos e serviços de maior valor. Uma parte importante dos processos não é como eles são

utilizados do ponto de vista do fluxo lógico, mas como as informações geradas por tais processos são utilizadas para a tomada de decisão. Por exemplo, como as pesquisas de mercado e análises são traduzidas em projeções financeiras, como os orçamentos são negociados e como as decisões são tomadas.

**c) Os valores da organização**

São os critérios ou políticas internas que regem as tomadas de decisão numa análise de prioridades, de acordo com o modelo de negócio da Empresa, em todos os seus níveis. Isso guarda relação com o porte, a estrutura da empresa, restrições, capacidade de investimento, idade, nível de agressividade no mercado, expectativa de retorno dos projetos etc. Essas características definem a forma de agir da empresa com relação aos projetos em análise. Os gestores, ao tomarem decisões quanto a esses projetos, estão seguindo simplesmente o conjunto de políticas, valores e crenças da organização. Uma forma mais ágil de administrar tal dilema é criar unidades ou grupos específicos de inovação e projetos internos que possuem regras próprias ou não, com maior independência da empresa-mãe. Quando os projetos tomam mais corpo, esses grupos podem sugerir que seja criado um negócio independente, porém ligado à empresa-mãe (DORNELAS, 2004).

Portanto, quando os executivos de uma Organização se deparam com uma situação de decisão frente ao desenvolvimento de uma oportunidade de inovação, três alternativas de decisão estratégica são visualizadas:

- a) adquirir uma empresa já existente que já domine a competência requerida e que possua processos e valores adequados à oportunidade



(CHRISTENSEN *apud* DORNELAS, 2003). Essa tem sido uma estratégia muito utilizada pelas grandes organizações, a fim de conquistar mercado de forma mais rápida, já adquirindo as competências de que necessita;

b) alterar os processos e valores da empresa. A criação de novas competências internamente requer tempo, maior complexidade, sensibilização e educação das pessoas e, muitas vezes, assumir riscos que podem comprometer a produtividade da organização, no presente e no futuro. Ademais, essas decisões, após profunda reflexão estratégica, nem sempre são assimiladas perfeitamente pelos vários níveis organizacionais, muitos deles resistentes à mudança (DORNELAS, 2003, p. 37);

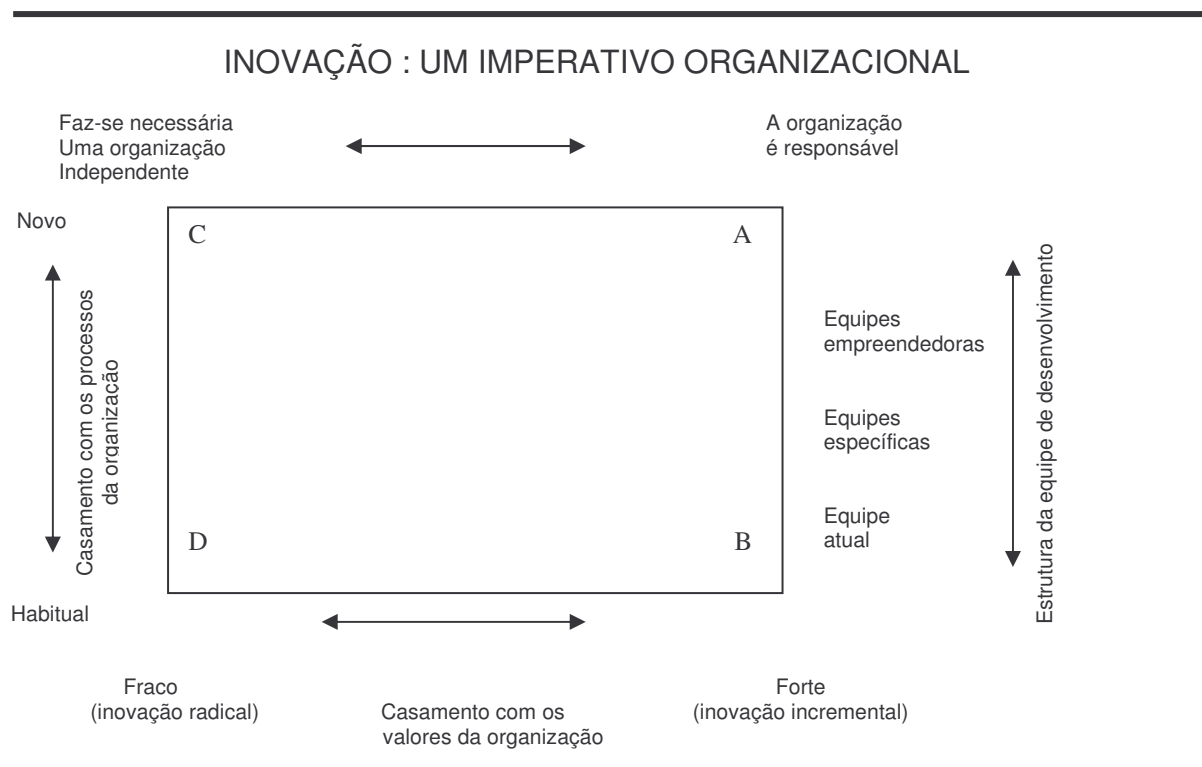
c) criar uma nova empresa, com o objetivo específico de explorar a oportunidade. Essa alternativa, conhecida como *spin-off*, é um exemplo clássico do chamado empreendedorismo corporativo. Acontece, por exemplo, quando grandes organizações não se sentem atraídas pelo desenvolvimento de inovações para atenderem a mercados não maduros e ainda pequenos para o porte da empresa e em desacordo com suas políticas econômicas. Nesse caso, a criação de uma nova empresa, com seu conjunto de processo e valores voltados mais especificamente para tal negócio, pode ser a melhor alternativa. Esse novo negócio pode ser, inclusive, vendido mais adiante, se a empresa não decidir avançar estrategicamente neste segmento ou para fazer caixa e investir no seu negócio principal.

Estas três alternativas também são reforçadas por Zahra (1993, p.321), quando ele afirma que empreendedorismo corporativo é um processo de renovação

organizacional, que tem duas dimensões distintas mas relacionadas: inovação e investimento, e, também, uma terceira dimensão de renovação quanto ao posicionamento estratégico da Empresa.

A Figura 3 representa o *framework* de Christensen, proporcionando ao gestor uma forma simples e prática de entender como lidar com projetos de desenvolvimentos de inovações.

**Figura 3 - Framework de Christensen, adaptado por Dornelas (2003) para adequar a inovação com as competências organizacionais.**



**Fonte: DORNELAS (2003, p.33)**

Mas a inovação guarda estreita relação com condutas pro-ativas das organizações, assim como com a própria conduta OE. Dessa forma, uma segunda dimensão do conceito multidimensional de OE é a pro-atividade, que vai ser discutida no item a seguir.

### 2.6.2.2 Proatividade ou orientação para o mercado (OM)

Trata-se da capacidade de antecipar mudanças, abarcando as empresas diferentes daquelas que apenas reagem e que se adaptam às mudanças do ambiente, isto é, empresas pró-ativas têm habilidades para identificar oportunidades e explorá-las (MILLER, 1983). Estudos empíricos têm procurado estudar as habilidades de empresas em acompanhar mudanças de mercado ou os anseios do consumidor, para ajudar no desenvolvimento de novos produtos e serviços. Esses estudos referem-se à pró-atividade da empresa como sendo a habilidade de se posicionar com vantagens frente aos concorrentes. Essa habilidade se traduz em capacidade de captar do mercado as mudanças em curso e transformá-las em respostas, e envolve geração de inteligência e atividades de disseminação de informações.

Atualmente, na literatura de *marketing*, uma das definições encontradas para o que se costuma chamar de empresa orientada para o mercado (OM) é aquela na qual o conceito de *marketing* – um valor organizacional – é colocado em prática por meio de comportamentos e atividades concretas (MACCARTHY; PERREAULT, 1997 *apud* URDAN, 2004, KHOLI; JAWORSKI, 1993). Zahra (2002), por exemplo, demonstra que OE e OM são habilidades complementares e que a OM leva a uma intensificação da OE. Um crescente número de autores preconiza existir sobreposição entre OE e OM (ATUAHENE-GIMA, KO, 2001; HULT, KETCHEN, 2001, *apud* ZAHRA, 2002). Além disso, outra parte dos especialistas da área defende uma estreita relação entre a pró-atividade das empresas, face ao mercado e seu desempenho financeiro ou *performance*. (NARVER; SLATER, 1990, KHOLI; JAWORSKI, 1993, PEHLAM; WILSON, 1996 *apud* URDAN, 2004).

O construto da orientação para o mercado (OM), criado por Narver e Slater (1990, *apud* URDAN, 2004), possui três componentes:

**a) Com relação ao cliente:**

Traduz-se no volume de informações que a empresa domina sobre seu mercado e seus clientes, informações essas que permitem desenvolver produtos capazes de proporcionar ao consumidor valor relativamente superior ao que é oferecido pela concorrência; significa conhecer os níveis desse valor de produto e acompanhar a satisfação do comprador. (URDAN, 2004).

**b) Com relação ao seu concorrente:**

Significa o nível de resposta a partir do uso de todo o manancial de informações do mercado e mais especificamente em relação ao mercado concorrencial. Isso inclui também possíveis rotas tecnológicas substitutas e futuras rupturas de mercado.

**c) Coordenação Interfuncional:**

Parte da ação integrada das diversas áreas funcionais da empresa, em uma perspectiva interfuncional, potencializando as informações coletadas, disseminando-as e fazendo com que todo segmento da firma esteja com o foco no cliente final, ampliando o valor para o comprador.

Outro construto similar que é bastante adotado para mensuração de pró-atividade é o da escala Markor, que possui os componentes de geração de inteligência, disseminação de inteligência e resposta ao mercado (KHOLI; JAWORSKI, 1993).

Recente pesquisa realizada no País por Urdan (2004) procurou estabelecer um comparativo de OM entre empresas brasileiras e empresas estrangeiras, com base na escala elaborada por Narver e Slater (1990). As empresas incluídas na amostra foram selecionadas da lista da Exame, maiores e melhores, publicada em 2001, com informações relativas a 2000. Urdan (2004) trabalhou com as 500 maiores empresas do País, em especial as produtoras de bens de consumo industrializados, tendo 104 respondentes. Outra pesquisa relevante no País foi a realizada por Perin (2004), com um universo de 208 empresas, mas que se restringiam ao setor de eletroeletrônica. Apesar dessas pesquisas, o País ainda se ressentia de informações consistentes sobre OM, levantadas com base em metodologia científica. Na pesquisa desta dissertação, utilizaremos os dados da pesquisa de Urdan e o modelo de Narver e Slater (1990), como referências para construção de modelo de análise e estabelecimento de faixas de referência para comparação com os resultados das empresas pesquisadas. Os indicadores relativos a essa dimensão do construto OE também estarão detalhados no modelo de análise.

### **2.6.2.3 Propensão a Riscos**

A tomada de decisão, a incerteza e o risco são conceitos que têm sido abordados por diversos pesquisadores das mais variadas áreas (MILLER, STARR, 1970, *apud* DACORSO, 2002).

Segundo Bernstein (1996, *apud* DACORSO, 2002, p.225), o conceito moderno de risco tem sua origem no sistema de numeração indu-arábico, por volta de 1200 chegando no ocidente, mas somente em 1654, através das leis de probabilidade desenvolvidas por Pascal e Fernet, é que o estudo do risco assume a forma conhecida e tratada pela teoria da decisão, atualmente.

O conceito de risco de que estamos tratando reflete a decisão adotada nessa dissertação de que há uma relação estreita entre empreendedorismo e inovação. Segundo Miller (1983), o risco nesse caso está relacionado a abertura da empresa em se lançar em projetos internos ou externos. Para tanto, a empresa deve ter a capacidade de estar em constante avaliação de novos produtos ou projetos. (JULIEN; MARCHESNAY, 1996 *apud* MACULAN, 2005, p.30).

Já Dornelas (2003, p.46) aponta que a capacidade de assumir riscos está ligada às oportunidades de mercado, aconselhando que as empresas assumam riscos calculados, ou seja, estudados, analisando-se os resultados esperados. Ressalta ainda que, para que uma organização potencialize os riscos calculados, deve ter valores e políticas internas que dêem condições aos seus empreendedores corporativos de fazê-lo.

Os resultados da aplicação dos conhecimentos que possui o empreendedor e a formulação do projeto empreendedor baseado na possibilidade de valorização de novos conhecimentos exigem a coleta de informações complementares e a verificação da originalidade e da validade da proposta. A aderência do projeto às perspectivas de mercado é testada, por sua vez, na elaboração do plano de negócios, que faz parte do aprendizado do empreendedor. O projeto empreendedor denota a capacidade de organizar as atividades produtivas, encontrar e gerenciar os recursos humanos, avaliar os custos de produção e definir estratégias de negócios que permitirão ao empreendedor sustentar seu projeto (MACULAN, 2005).

Segundo Maculan (2005.), avaliar a viabilidade do projeto empreendedor inicial significa enfrentar a problemática do acesso às informações e aos recursos tecnológicos disponíveis localmente, do atendimento a uma demanda pouco

identificada e da correta leitura da dinâmica competitiva do mercado visado. A competência, portanto, dos indivíduos envolvidos na atividade empreendedora em prospectar, encontrar e utilizar as informações necessárias tem peso significativo no sucesso dos investimentos.

Quando fala em riscos no que tange à atividade empreendedora de uma empresa, esta dissertação refere-se a fatores que representam como a empresa enquanto instituição encara o risco e qual seu padrão de comportamento em relação a ele. Por exemplo, quanto a empresa valoriza projetos internos e está aberta a investir em oportunidades externas? Quais os processos que estão sistematizados internamente para que tal atividade flua naturalmente? E por fim, quais os critérios adotados para subsidiar as decisões de iniciar ou não um projeto? Todas estas questões estão relacionadas com o perfil da empresa no tocante a questão dos riscos e impactos atrelados.

No seu estudo, avaliando o comportamento das empresas no que tange ao empreendedorismo corporativo, em relação ao ambiente e aos resultados conseguidos, Zahra (1993) encontrou que, em ambientes mais hostis, as empresas estão mais propensas a atuar com estratégias como redefinição de negócios e investimentos em novas atividades, portanto essas estratégias envolvem uma maior propensão a riscos, o inverso acontecendo em ambientes mais estáticos.

Segundo Dacorso (2002), os economistas estão longe de apresentar um pensamento consensual sobre os aspectos econômicos que envolvem a inovação e os mecanismos de decisão em inovar e com o risco da inovação, em comparação com seus resultados. Em estudo de casos múltiplos, com 5 empresas de determinado setor, o autor analisou o processo de decisão e detectou que existiam três grandes fatores que condicionavam a tomada de decisão em inovação nas

organizações pesquisadas: o ambiente externo, ou aspectos econômicos, representando os fatores exógenos, os fatores endógenos à cada organização e a vontade pessoal dos decisores (DACORSO, 2002, p. 233)

Foram vistas até aqui as três dimensões do Modelo de Miller para se medir o nível de orientação empreendedora de empresas, que são a inovação, a proatividade e a propensão a riscos. Deve-se levar em conta, no entanto, que, como qualquer modelo genérico, existem limitações para sua aplicação em função das peculiaridades da empresa, de seu setor de atuação, dos mercados onde atua, do período de tempo de análise, da idade da empresa, do tempo de maturação das inovações, etc. Foi visto também que o evento inicial, que gera todo o processo empreendedor, é normalmente influenciado pelas características organizacionais e ambientais. Ademais esse processo deve ser visto e implementado de forma integrada e, segundo Dornelas (2003,p.44), a partir da decisão de agir de forma empreendedora, iniciando-se com a identificação e avaliação de oportunidades, elaboração do projeto de produto, processo ou negócio e implementação de ações necessárias para que seja bem sucedido. Todas essas iniciativas influenciam a maneira de operar da organização, mudando, muitas vezes, suas formas convencionais de trabalhar.

Analisando-se as dimensões do modelo de Miller, vê-se que ele tem como principal ponto forte a caracterização dos níveis de resultado que o processo empreendedor gera, ou seja, o quanto a empresa inova, desenvolve produtos e serviços, o que isto provoca em termos relacionamento com o cliente e de posicionamento de mercado e que riscos a empresa tem o padrão de correr , normalmente, a fim de alcançar estes objetivos. Isso é, o modelo não objetiva caracterizar os componentes do processo empreendedor. Além disso, em



comparação a outros modelos mencionados anteriormente, o modelo de Miller é consistente, uma vez que aspectos como oportunidades, pessoas, recursos, ambiente e o time empreendedor estão subsumidos nas dimensões de inovação, de proatividade e de propensão a riscos. Como fragilidade, pode-se ressaltar a sua natureza generalista, o que gera limitações para interpretação dos resultados de pesquisas obtidos com base nele, uma vez que fatores-chave condicionantes do processo empreendedor, como as características dos diversos tipos de ambientes vis a vis as condutas das empresas não estão incorporadas.

Quanto a isso, registra-se que Zahra (1993, p.320) ressalta, em estudo com 102 empresas, que o empreendedorismo corporativo sofre influência do ambiente externo das empresas e que essa influência não pode deixar de ser considerada num modelo de análise de OE. No estudo referido, Zahra chegou a 3 conclusões relevantes: a) cada ambiente empresarial ou cluster tem uma combinação distinta de características relacionadas como a inovação interna nas empresas, investimentos e renovação empresarial; b) atividades de empreendedorismo corporativo variam em função do crescimento da empresa e da sua rentabilidade; c) a associação entre empreendedorismo corporativo e *performance* financeira variou ao longo dos 4 ambientes por eles estudados. Isto nos faz refletir sobre a necessidade de se adotar indicadores que diminuam a fragilidade de modelos clássicos de OE, e que estejam relacionados também ao ambiente externo das organizações.

No capítulo seguinte, é apresentado o modelo de análise utilizado nesta dissertação e seu detalhamento.

### **3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE INFORMAÇÕES**

#### **3.1 Problema de pesquisa, hipóteses, modelo de análise adotado, seus conceitos operacionais e indicadores**

Como foi visto anteriormente, muito tem sido dito a respeito dos fatores determinantes do empreendedorismo. Por exemplo, existe uma corrente que defende a importância dos fatores de personalidade, características psicodinâmicas, e o *background* sócio-cultural do líder da organização como fonte potencializadora do comportamento empreendedor da empresa (TIMMONS, 1999, BYGRAVE; 2004, SHAPERO, 1975, COLLINS; MORE, 1970, COLLINS; MOORE; UNWALLA, 1967, KETS de VRIES, 1977, TOULOUSE, 1980 *apud* MILLER, 1983). Como contraponto, outra corrente salienta a influência dos aspectos ambientais e estruturais que parecem promover a inovação e a atividade empreendedora. (MARCH; SIMON, 1958; BURNS E STALKER, 1961; V. THOMPSON, 1961; J. THOMPSON, 1967; E HAGE E AIKEN, 1970 *apud* MILLER, 1983). E uma terceira corrente defende a questão da tomada de decisão e fatores estratégicos que promovem o empreendedorismo (ACKOFF, 1970, MILLER; FRIESEN, 1978, MINTZBERG, 1973 *apud* MILLER, 1983).

Como visto na revisão de literatura empreendida no item anterior, apesar de ainda prevalecer no campo visões genéricas sobre o fenômeno do empreendedorismo, já existem trabalhos que apresentam visão mais refinada e

multidimensional sobre essa temática , como os trabalhos de Miller (1983) e Zhara (1993). Os dois trabalhos antes mencionados, deslocam o foco do empreendedor para a função empreendedora, além de discutir o fenômeno do empreendedorismo e seus fatores determinantes, tendo como referência 3 (três) tipos de firmas – simples, planejadora e orgânica – e as relações entre empreendedorismo, ambiente e performance financeira das empresas, respectivamente. A maior contribuição desses trabalhos é a de melhor qualificar as relações examinadas, fornecendo evidências que desautorizam generalizações dessas relações, sem que se levem em conta as diferenças de tipos de firmas e de seus ambientes externos.

Apesar dos avanços registrados no parágrafo anterior, a revisão de literatura do item anterior também evidenciou o relativo atraso do campo de pesquisa e ensino do empreendedorismo no Brasil. Dado esse relativo atraso, ainda há muito a pesquisar sobre as características dos empreendedores e das empresas que atuam no país. Dessa forma, o problema de pesquisa desta dissertação é: Quais os níveis de OE encontrados em empresas de alta performance financeira, que atuavam no Estado da Bahia entre 1997 e 2001?

Os objetivos específicos, hipóteses, suas fontes e técnicas de verificação constam do Quadro 3.

**Quadro 3 -Objetivos Específicos , Hipóteses, Fontes de Verificação, Técnicas Estatísticas**

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótese</b>	<b>Fonte</b>	<b>Técnica estatística</b>
Testar o modelo de análise proposto	H1: a inovação está associada positivamente à OE em empresas com alta performance financeira. H2: a propensão a riscos está associada positivamente à OE em empresas com alta performance financeira. H3: a proatividade está associada positivamente à OE em empresas com alta performance financeira.	Primária	Correlação (teste de Spearman )
Estabelecer indicadores- referência de OE do modelo utilizado, para comparar com os resultados das empresas pesquisadas;		Secundária	Teste <i>t</i> e Anova; estatística descritiva (cálculo de médias e de intervalos)
Caracterizar as empresas pesquisadas		Primária	Estatística descritiva
Identificar os níveis de OE de cada empresa da amostra selecionada.	H4: empresas de alta <i>performance</i> financeira apresentam diferentes níveis de OE, como reflexo das diferentes condutas quanto à inovação, à proatividade e à propensão a riscos	Primária e Secundária	Estatística descritiva (gráfico de cubos)
Analisar as empresas com alto desempenho financeiro e seus níveis de OE empreendedora em confronto com a literatura	H4: empresas de alta <i>performance</i> financeira apresentam diferentes níveis de OE, como reflexo das diferentes condutas quanto à inovação, à proatividade e à propensão a riscos	Primária e Secundária	Estatística descritiva (gráfico de cubos)

Nesta dissertação, o empreendedorismo é um conceito multidimensional e abrangente, que engloba toda as ações da empresa relacionadas com produtos, mercados, inovações tecnológicas (SCHUMPETER,1934, COLE, 1946, COOPER, 1973 *apud* MILLER, 1983), propensão a risco (COLLINS; MORE, 1970, MILLER; FRIESEN; KETS de VRIES, 1977, *apud* MILLER, 1983.) e proatividade (MILLER; FRIESEN, 1978,MINTZBERG, 1973, *apud* MILLER,1983).

Ainda com base na revisão de literatura empreendida no item anterior, chegamos à conclusão que não seria nem viável, nem pertinente, utilizar quaisquer um dos modelos discutidos. Tornou-se, então, necessário o desenvolvimento de um modelo com base nas dimensões tradicionais do empreendedorismo: Inovação, proatividade e propensão a risco. No novo modelo desenvolvido, a primeira dimensão possui o maior peso – 4 (quatro), enquanto as duas últimas (proatividade e propensão a riscos) possuem peso igual – 3 (três), todos eles atribuídos pelo autor, conforme indicações extraídas da revisão de literatura.

A inovação foi definida como introdução de novo produto, processo ou técnicas gerenciais no mercado, e acesso a novos mercados e fontes de matérias primas, podendo ser de natureza incremental ou radical e de abrangência local, nacional ou internacional, e cuja realização pressupõe investimentos da empresa em busca de resultados. Em relação a essa dimensão, foram definidos componentes e indicadores que demonstram a sua natureza, o esforço empreendido pela empresa em desenvolvê-la e recursos envolvidos, assim como os resultados gerados pelas inovações implementadas. Para cada componente e indicador foi atribuído pelo autor um peso específico (ver Apêndice 2). Por se tratar de uma referência alinhada com as tendências internacionais de mensuração e análise de inovação tecnológica, por retratar a realidade brasileira, mesmo que a partir de uma amostra ainda

reduzida, e por estratificar os resultados por porte, a base de dados ANPEI<sup>12</sup>, que se refere ao período de 1998 a 2000, será utilizada como referência para mensurar alguns indicadores-padrão que serão adotados para comparação com os dados levantados sobre as empresas que formam a população de empresas enfocada nesta dissertação (Tabela 1).

No âmbito da dimensão proatividade, que recebeu peso 3 (três), foram incorporadas as contribuições do modelo de análise de Narver e Slater (1990), amplamente testado, para definição dos componentes de posicionamento mercadológico e atitude da empresa com relação aos seus clientes, ao seu ambiente concorrencial, e por fim, como essas ações são coordenadas e integradas internamente na empresa, que são a base para sua orientação com relação ao mercado. Também nesse caso, cada componente e indicador recebeu um peso específico (Tabela 1 e Apêndice 2 ).

Para a dimensão Propensão a Riscos, que recebeu peso 3 (três), foram utilizados componentes e indicadores relacionados ao padrão de conduta da empresa em relação a projetos de inovação internos e externos, a busca de novas oportunidades e, por fim, a critérios para alocação de investimentos em projetos corporativos de inovação, com pesos específicos. Os valores-padrão dos componentes e indicadores da dimensão propensão a riscos foram extraídos, em parte, do recente trabalho realizado por Ribeiro (2005), com apoio da Fundação

---

<sup>12</sup> A pesquisa da ANPEI, realizada em 2004, sobre alavancagem tecnológica forneceu os valores de certos indicadores-padrões na dimensão Inovação. Sua metodologia envolveu entrevistas com empresários e dirigentes de empresas que participaram também da PINTEC, ou seja, do setor industrial. “A relação entre estas duas pesquisas ANPEI (2004), PINTEC (2002), perpassa pela adoção da mesma base de dados e pela investigação dos resultados apresentados pelo IBGE (2002), por meio de entrevistas realizadas pela ANPEI”. (CARVALHO, 2005, p 40). Dentre os resultados alcançados, foram destacadas as seguintes questões: “primeiramente as empresas que mais investem em tecnologia têm na conquista, na manutenção e ampliação de suas posições no mercado o verdadeiro incentivo para fazerem este investimento” (ANPEI, 2004, p.1); as empresas que mais investem são as de grande porte, em especial as de capital estrangeiro; e o perfil do empresário e do executivo é determinante na capacitação tecnológica das empresas (ANPEI, 2004, p. 1).

Getúlio Vargas- FGV/ EAESP, gerando o 1º Censo Brasileiro de Private Equity e Venture Capital (Tabela 1 e Apêndice 2 ).

**Tabela 1 – Modelo de Análise da função Orientação Empreendedora**

Conceito	Dimensão	Componente	Peso (P)	Sigla
<b>ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA (OE)</b>	<b>INOVAÇÃO (INO)</b> (Peso = 4,0)	Padrão da inovação	2,5	PAD
		Recursos investidos em inovação	2,5	RIN
		Resultados das inovações	3,5	RES
		Cooperação para desenvolvimento das inovações	1,5	COO
	<b>PROATIVIDADE (PRO)</b> (Peso = 3,0)	Com relação ao cliente	3,5	CLI
		Com relação ao concorrente	3,5	COM
		Coordenação interfuncional	3,0	INT
	<b>PROPENSÃO A RISCOS (CR)</b> (Peso = 3,0)	Nível de atividade	2,0	NAT
		Padrões de investimento	3,5	PDI
		Critérios de investimento	4,5	CIN

Fonte: Elaboração própria com base em CARVALHO (2005); ANPEI (2001); NARVER, SLATER (1990.); MILLER (1983); Ribeiro (2005).

Conforme já foi registrado, as três dimensões que compõem o modelo de análise receberam pesos distintos, os quais refletem a importância de cada uma na composição da função OE. Os indicadores compostos da função OE apresentados (Tabela 1, Apêndice 2), receberam também ponderações distintas, atribuídas pelo autor, que variaram entre 1 e 5, sendo também adotado 5 para o indicador considerado mais importante. O somatório dos pesos, tanto das dimensões quanto dos componentes e indicadores para cada dimensão, é igual a 10. A definição do somatório foi aleatória, buscando-se apenas facilitar os cálculos. Registra-se, ainda,

que os pesos dados a cada dimensão e indicador refletem a importância dos mesmos na função OE (Tabela 1).

Com base nesses elementos, as funções Inovação, Proatividade e Propensão a Riscos do modelo proposto são apresentadas a seguir.

**Função Inovação (INO):**

$$f(\text{INO}) = \frac{(\text{PAD} \times 2,5) + (\text{RIN} \times 2,5) + (\text{RES} \times 3,5) + (\text{COO} \times 1,5)}{10}$$

**Função Proatividade (PRO):**

$$f(\text{PRO}) = \frac{(\text{CLI} \times 3,5) + (\text{CON} \times 3,5) + (\text{INT} \times 3,0)}{10}$$

**Função Propensão a Riscos (PRS):**

$$f(\text{PRS}) = \frac{(\text{NAT} \times 2,0) + (\text{PDI} \times 3,5) + (\text{CIN} \times 4,5)}{10}$$

Algumas condições são impostas às funções anteriores, como:

Valor mínimo do indicador é 1.

Valor máximo do indicador é 5.

$\sum P_n = 10$  (somatório dos pesos)

Definidas as funções anteriores, temos então a função síntese Orientação Empreendedora que é dada por:

$$f(\text{OE}) = \frac{\{[f(\text{INO}) \times 4,0] + [f(\text{PRO}) \times 3,0] + [f(\text{PRS}) \times 3,0]\}}{10}$$

Os resultados encontrados na Função Orientação Empreendedora deverão ser enquadrados nos intervalos, a seguir especificados, que identificam o nível de orientação empreendedora da empresa.



Com o objetivo de calcular os limites superior e inferior dos intervalos, a partir das bases de referência antes mencionados, utilizamos o desvio padrão (+ um desvio padrão e – um desvio padrão, respectivamente), obtendo-se a faixa considerada como “media orientação empreendedora”. A partir dos resultados da função orientação empreendedora, tornou-se possível enquadrar as empresas pesquisadas no nosso trabalho em uma das quatro faixas caracterizadas abaixo:

Se  $(1,00 < f(OE) \leq 1,13]$   $\Rightarrow$  empresa sem orientação empreendedora

Se  $(1,13 < f(OE) \leq 2,50]$   $\Rightarrow$  empresa com baixa orientação empreendedora

Se  $(2,50 < f(OE) \leq 3,93]$   $\Rightarrow$  empresa com média orientação empreendedora

Se  $(3,93 < f(OE) \leq 5,00]$   $\Rightarrow$  empresa com alta orientação empreendedora

O intervalo caracterizado como “sem orientação empreendedora” foi calculado, considerando-se o ponto médio do intervalo de 1,00 a 2,50, o que equivale ao dobro do desvio padrão. O intervalo de baixa OE ficou caracterizado, então entre o limite de empresa sem OE e de média OE (entre 1,13 e 2,50). Já o intervalo de alta OE foi encontrado entre o limite superior de média OE até o limite máximo da escala (entre 3,93 e 5,00).

### **3.2 Instrumento de coleta, tipos de dados e sistemática de tratamento dados**

O instrumento de coleta de dados foi elaborado a partir do modelo de análise, dividido em quatro blocos de questões. O primeiro bloco identifica os dados cadastrais da empresa, o segundo apresenta os indicadores de inovação, o terceiro refere-se aos indicadores de proatividade e o quarto aos indicadores relacionados à dimensão propensão a riscos da empresa. Com isso, as três dimensões que compõem a análise da orientação empreendedora das empresas estão representadas no instrumento de coleta, através de dados qualitativos ou

quantitativos. Os questionários foram respondidos por pessoas da média ou da alta gerência das empresas pesquisadas.

Para efeito de interpretação dos resultados e também a fim de possibilitar um exame mais rico do ponto de vista comparativo, os dados coletados e indicadores da nossa amostra foram comparados com dados de pesquisas realizadas anteriormente.

No caso da Inovação, utilizou-se como referência a Base de Dados da ANPEI (2001). Foram utilizados dessa pesquisa os dados referentes ao desempenho de empresas de médio porte<sup>13</sup>, perfazendo um total de 626 empresas, entre 1998 a 2000. Os intervalos de resposta para cada pergunta foram construídos a partir dos resultados da base de respondentes e foram divididos em cinco intervalos de amplitudes iguais para as faixas de respostas, o que trouxe uma maior aderência e enquadramento dos dados com os da nossa amostra. No caso das demais pesquisas de referência, a base de respondentes já estava adequada para o porte e perfil da nossa amostra.

Para definir os valores-padrão dos indicadores da dimensão proatividade, foi utilizado trabalho de Urdan (2004), cujo objetivo era o de aplicar o modelo de Narver e Slater (1990), comparando o desempenho das empresas com resultados internacionais<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Pela classificação do BNDES, empresas com faturamento entre R\$10, 5 e R\$ 50, 0 milhões /ano são consideradas empresas médias e acima desta faixa empresas grandes.

<sup>14</sup> As 104 empresas respondentes (sendo 59 questionários respondidos por empresas de capital estrangeiro e 45 por empresas de capital nacional) de todo o país foram selecionadas da lista fornecida na edição e *Melhores e Maiores*, da Revista de Exame, publicada em 2001, relacionando as 500 maiores empresas privadas de capital nacional ou estrangeiro operando no Brasil. A lista foi organizada com informações relativas a 2000 e as empresas foram classificadas com base no volume financeiro anual de vendas. Foram selecionadas apenas empresas produtoras de bens de consumo industrializados

No caso da dimensão Propensão a Riscos, foi utilizado o trabalho da Ribeiro (2005) para a identificação dos valores-padrão de seus indicadores<sup>15</sup>.

Os dados foram tabulados de acordo com as funções antes descritas e os resultados, classificados nas faixas pré-estabelecidas de OE. Foram realizados teste *t*, de objetivos e ANOVA para definição do nível de significância estatística da amostra das 16 empresas pesquisadas em relação à população de 94 empresas (Tabelas 2.5, 2.6 e 2.7). Além disso, com base em estatística inferencial, para testar a consistência do modelo de análise, foi utilizado o programa estatístico SPSS 10.0 for Windows e utilizado-se o teste não-paramétrico de correlação de Spearman, verificando-se o nível de correlação entre a função OE e suas dimensões como também entre essas dimensões e seus indicadores (Tabelas 2.1, 2.2, 2.3 e 2.4).

### **3.3 Tipo de Pesquisa, população e amostra do estudo**

A primeira fase do processo de definição da população desta dissertação compreendeu a realização de uma pesquisa exploratória com a finalidade de detectar o universo de empresas com alta performance financeira. A partir da publicação Balanço Anual – Bahia, da Gazeta Mercantil, em especial as publicações de n. 5 (novembro de 1998) e n. 9 (dezembro de 2002), as quais apresentam as 200 maiores empresas da Bahia, pode-se proceder ao cálculo de suas respectivas ROE (*Return on Equity*, ou seja, lucro líquido/ patrimônio líquido x 100) e suas taxas de crescimento (TC) entre 1997 e 2001. Encontramos 94 (noventa e quatro) empresas que apresentaram TC do ROE positiva (a menor taxa no período foi de 26%). Essas 94 empresas foram, então, listadas por ordem decrescente de TC do ROE, conforme

---

<sup>15</sup> Esta pesquisa contou com a participação de 70 empresas que responderam dois questionários com mais de 160 questões sobre: Organização dos Gestores e dos Veículos de Investimento; Remuneração; Governança e Processo de Investimento, contendo o perfil da indústria brasileira de *Private Equity* e *Venture Capital* no período de 1999 a 2004.

Apêndice 1. Foi selecionada uma amostra aleatória sistemática de 20 empresas, tendo sido a primeira colocada na listagem mencionada escolhida e a partir dessa primeira colocada a quinta, a décima e assim sucessivamente. Para repor empresas da amostra, seguiu-se o critério da primeira anterior ou posterior. Foi realizada, então, uma pesquisa junto às empresas selecionadas, com base em questionário composto de questões fechadas por dimensão e respectivos indicadores. De uma amostra original de 20 empresas, 16 responderam ao questionário. Os questionários foram aplicados por via eletrônica e ou presencial com integrantes da média ou alta direção das empresas. Logo depois foi enviado o questionário para as demais empresas, não obtendo-se resposta.

A seguir, depois de aplicado o questionário (constante no Apêndice 3), e tendo como referência o modelo de análise adotado, foi realizada a análise qualitativa e quantitativa das informações levantadas, conforme indicações já registradas no Item 3.1.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO EMPÍRICO

De acordo com o objetivo geral e objetivos específicos, descritos no item 1.6, serão apresentados a seguir os resultados do estudo empírico realizado.

### 4.1 Testes do modelo de análise

O primeiro objetivo desta dissertação é Testar o modelo de análise proposto. Esse teste está associado às hipóteses a seguir.

H1: a inovação está associada positivamente à OE em empresas com alta *performance* financeira.

H2: a propensão a riscos está associada positivamente à OE em empresas com alta *performance* financeira.

H3: a proatividade está associada positivamente à OE em empresas com alta *performance* financeira.

Conforme foi descrito no item 3.1, o modelo proposto foi construído com base em Carvalho (2005), ANPEI (2001), Miller (1983), Narver e Slater (1999), Urdan (2004) e Ribeiro (2005), originando a adoção da função orientação empreendedora como sendo função da Inovação, da proatividade e da propensão a riscos.

Para análise dos dados foi utilizado o programa estatístico SPSS 10.0 for Windows. Foi utilizado, ainda, o teste não-paramétrico de correlação de Spearman para verificar a existência de associação entre as dimensões, componentes e seus indicadores. Testou-se a hipótese nula de que não há correlação entre as variáveis, versus a hipótese alternativa de que há correlação entre elas. Foi adotado um nível de significância de 5% para o teste.

O teste de correlação de Spearman mostrou que houve correlação significativa entre a orientação empreendedora e a dimensão inovação (0,618), assim como entre a orientação empreendedora e a dimensão propensão a riscos (0,606). A correlação entre a orientação empreendedora e a dimensão proatividade não foi significativa (0,251) (Tabela 2.1).

**Tabela 2.1. Resultados do coeficiente de correlação de Spearman entre a orientação empreendedora e as dimensões inovação, proatividade e propensão a riscos, n = 16.**

Relações	Coeficiente de Spearman	
	Valor	P-valor
OE e Inovação	0,618*	0,011
OE e Proatividade	0,251	0,347
OE e Propensão a Riscos	0,606*	0,013

\* Correlação estatisticamente significante ao nível de 5%

Em relação à inovação, foram encontradas correlações significativas entre esta dimensão e todos os seus componentes (Tabela 2.2).

O teste de correlação de Spearman mostrou que houve correlação significativa entre a dimensão proatividade e todos os componentes e os seus indicadores (Tabela 2.3).

**Tabela 2.2. Resultados do coeficiente de correlação de Spearman entre a dimensão inovação e seus componentes, n = 16.**

Relações	Coeficiente de Spearman	
	Valor	P-valor
Inovação e Padrão da inovação	0,668**	0,005
Inovação e Recursos investidos	0,747**	0,001
Inovação e Resultados das inovações	0,537*	0,032
Inovação e Cooperação inovações	0,769**	0,001

\* Correlação estatisticamente significativa ao nível de 5%

\*\* Correlação estatisticamente significativa ao nível de 1%

**Tabela 2.3. Resultados do coeficiente de correlação de Spearman entre a dimensão proatividade e seus componentes, n = 16.**

Relações	Coeficiente de Spearman	
	Valor	P-valor
Proatividade e Proat.em relação ao cliente	0,937**	0,000
Proatividade e Proat.em relação ao concorrente	0,851**	0,000
Proatividade e Coordenação interfuncional	0,834**	0,000

\*\* Correlação estatisticamente significativa ao nível de 1%

Em relação à propensão a riscos, foram encontradas correlações significativas entre esta dimensão e o nível de atividade (0,840), assim como entre a propensão a riscos e padrões de investimento (0,570). O teste de correlação de Spearman mostrou que não houve correlação significativa entre a dimensão propensão a riscos e critérios de investimento (Tabela 2.4).

**Tabela 2.4 Resultados do coeficiente de correlação de Spearman entre dimensão propensão a riscos e seus componentes, n = 16.**

<b>Relações</b>	<b>Coeficiente de correlação de Spearman</b>	
	<b>Valor</b>	<b>P-valor</b>
Propensão a riscos e Nível de atividade	0,840**	0,000
Propensão a riscos e Padrões de investimento	0,570*	0,021
Propensão a riscos e Critérios de investimento	0,187	0,488

\* Correlação estatisticamente significativa ao nível de 5%

\*\* Correlação estatisticamente significativa ao nível de 1%

Como foi visto, não foi verificada relação significativa entre a orientação empreendedora e a dimensão proatividade, da mesma forma que entre a dimensão propensão a riscos e o componente critérios de investimento. Entretanto, pode-se sugerir a existência de variáveis intervenientes que não foram incluídas pelo modelo, mas que influenciam significativamente a orientação empreendedora, como será apresentado adiante no item 4.3.4.2 com a discussão final sobre as hipóteses. Ou seja, será defendido que é possível afirmar, com base nos resultados analisados adiante, que a orientação empreendedora tem relação com inovação, proatividade e propensão a riscos.

As relações incorporadas ao modelo mostram-se em consonância com a discussão teórica e o relato de outros resultados de pesquisa registrados nesta tese, que sugerem que empresas que inovam mais, que estão melhor sintonizadas com seus clientes e mercados e que estão abertas a analisar investimentos em novas operações possuem maior nível de orientação empreendedora, sugerindo, portanto, que o modelo, ainda que com limitações, foi considerado consistente e reflete uma boa representação das relações aqui propostas.



## 4.2 Caracterização da amostra das empresas pesquisadas

De um montante de mais de 200 empresas publicadas na Gazeta Mercantil (2002), conforme foi detalhado no item 3.3, foram selecionadas 94 empresas que tiveram melhor desempenho financeiro, que abrangeram resultados de 26% a 446% de taxa de crescimento da ROE entre 1997 e 2001 (Apêndice 1). Esse número de 94 empresas também foi condicionado pela disponibilidade de dados das empresas para cálculo da ROE e de suas respectivas taxas de crescimento. As empresas foram classificadas em ordem decrescente de *performance* financeira. Ou seja, na lista de empresas, a Empresa E1, por exemplo, foi a que obteve melhor *performance* financeira no período, isso é, a maior taxa de crescimento da ROE e a Empresa E94 a que obteve o mais baixo desempenho, respectivamente. Foram, então, selecionadas 20 empresas que compuseram a amostra aleatória sistemática, para as quais foi enviado, por meio eletrônico, o questionário.

Do total das empresas da amostra, 16 responderam ao questionário enviado o que representa 80% da amostra da pesquisa e 17% da população original. Sendo assim, a amostra é uma representação significativa da população. Além disso, a fim de medir a confiabilidade da amostra, foi realizado teste t e ANOVA (análise de variância). Não foram verificadas diferenças significativas entre a amostra das 16 empresas pesquisadas, em comparação com as 94 que compuseram a população. Vale ressaltar que, para maior segurança na realização dos testes, foram utilizados, além dos dados de TC das duas amostras, todos os outros dados das empresas, como receita líquida, lucro líquido e patrimônio líquido (Tabela 2.5, 2.6 e 2.7).

Tabela 2.5 Análise da amostra e da população

	Amostra	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TC	1	94	117,40%	61,827%	6,377%
	2	16	114,88%	96,786%	24,196%

Tabela 2.6 Teste *t* da amostra pesquisada

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Interval Difference	Confidence of the	
TC	Equal variances assumed	1,722	,192	,137	108	,891	2,518%	18,327%	-33,810%	38,847%
	Equal variances not assumed			,101	17,143	,921	2,518%	25,022%	-50,241%	55,278%

Tabela 2.7 Teste ANOVA da amostra pesquisada

TC	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	86,734	1	86,734	,019	,891
Within Groups	496024,671	108	4592,821		
Total	496111,405	109			

Com relação à distribuição geográfica, 56,3% das empresas pesquisadas estão localizadas em Salvador, 25,0% na RMS, e 18,7%, no interior do Estado. De acordo com a classificação do BNDES, a grande maioria das empresas pesquisadas é de médio porte (37,5%) e grande porte (43,7%) (Tabela 3). No que tange ao setor de atividade, constatou-se que 43,7 % do total pesquisado pertencem ao setor de serviços, 50,0% são do setor industrial e uma pequena parcela (6,3%) pertence ao setor de comércio (Tabela 4)

**Tabela 3 – Porte das empresas pesquisadas**

<b>Porte</b>	<b>%</b>
Médio	37,5
Grande	43,8
Pequeno	18,7
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

**Tabela 4 - Setor das empresas pesquisadas**

<b>Setor</b>	<b>%</b>
Indústria	50,0
Comércio	6,3
Serviços	43,7
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

### **4.3 Análise dos resultados da pesquisa por dimensão, componentes e indicadores do modelo**

#### **4.3.1 Inovação**

Essa dimensão é composta pelos seguintes componentes:

- Padrão das inovações
- Recursos Investidos
- Resultados das inovações
- Cooperação

#### 4.3.1.1 Padrão das Inovações

Este componente é formado pelos seguintes indicadores:

- Tipo da inovação;
- intensidade da inovação;
- abrangência da inovação.

Com relação ao tipo das inovações implementadas pelas empresas, a maioria (62,5%) é de inovação relativa a produto e de processo. O restante realiza inovações exclusivamente de produto ou apenas de processo. Apenas uma empresa (6,3%) admitiu não desenvolver inovações, embora às aplicasse. As inovações implementadas são, em sua maioria (56,3%), de caráter incremental – envolvendo a implementação ou aperfeiçoamento de um novo produto ou processo, que é tecnologicamente novo para a firma envolvida, mas que já foi implementado anteriormente por outras empresas ou indústrias (*firm only technological innovation*). Do ponto de vista de abrangência da inovação, as empresas estão distribuídas equitativamente, sendo 31,3% com abrangência global, nacional ou local (31,3% cada) (Tabela 5).

**Tabela 5 - Padrão das inovações nas empresas**

Tipo	%	intensidade	%	abrangência	%
produto e processo	62,5	radical	37,5	global	31,3
Produto	31,3	incremental	56,3	nacional	31,3
Processo	-		-	local	31,3
não desenvolve	6,2	não desenvolve	6,2	não desenvolve.	6,2
Total	100,0		100,0		100,0

#### 4.3.1.2. Recursos Investidos nas Inovações

Este componente é formado pelos seguintes indicadores:

- parcela de funcionários alocados (*full-time*) às atividades de P&D&E;
- parcela da receita bruta desembolsada com P&D&E.

Do pessoal ocupado pelas empresas, a grande maioria das firmas (81,2%) aloca menos de 2,25% do seu efetivo em atividades de P&D&E em regime de tempo integral (*full-time*), sendo um índice bem abaixo da base de referência ANPEI (2001), que tem uma média de 12,79%, variando de 0 a 15,77%. Ainda assim, encontramos um percentual de 18,8% de empresas da amostra pesquisada, cujos índices de alocação variam de 4,73 a 10,51%, que é um índice bem mais próximo da base de referência ANPEI (Tabela 6).

**Tabela 6 – Pessoal alocado em P&D&E**

<b>Funcionários aloc. P&amp;D&amp;E</b>	<b>%</b>
$\geq 10,51\%$	-
$4,73 \leq x < 10,51$	18,8
$2,25 \leq x < 4,73$	-
$0,72 \leq x < 2,25$	31,2
$< 0,72\%$	50,0
Total	100,0

No que tange aos recursos financeiros investidos em P&D&E, uma parte significativa das empresas (37,5%) investe menos que 0,15% da sua receita bruta em P&D&E, incluindo serviços tecnológicos, aquisição de tecnologia e engenharia não rotineira. O restante das empresas distribui-se ao longo das categorias que investem montantes que variam de 0,15 a 2,36% em P&D&E (56,3% delas), e apenas 6,2% das empresas investem mais de 2,36% nesse item (Tabela 7). Se

comparado com a base de referência ANPEI, cuja média é 2,62% chegando a 4,17% de investimentos em P&D&E, apesar de próximo à média, o resultado da amostra é baixo.

**Tabela 7 – Recursos financeiros investidos em P&D&E**

<b>Recursos</b>	<b>%</b>
$\geq 2,36\%$	6,2
$0,94 \leq x < 2,36$	25,0
$0,40 \leq x < 0,94$	18,8
$0,15 \leq x < 0,40$	12,5
$< 0,15 \%$	37,5
Total	100,0

#### 4.3.1.3 Resultados das Inovações

Esse componente é formado pelos seguintes indicadores:

- percentagem de projetos tecnológicos finalizados nos últimos 3 anos;
- percentagem do faturamento anual gerado por produtos colocados no mercado há menos de 5 anos;
- redução de custos decorrentes de melhoria de processo no ano (custo/lucro bruto).

Quando questionadas sobre a eficácia dos projetos internos, ou seja, qual o percentual dos projetos tecnológicos finalizados nos últimos 3 anos, 62,5% das empresas afirmaram ter concluído entre 20 e 62% dos projetos e 80,3% das empresas concluíram até 80% dos projetos, sendo esses resultados bastante positivos em relação à base de referência ANPEI, que tem uma média de conclusão de 60,47% dos projetos tecnológicos, no mesmo período. (Tabela 8).

**Tabela 8 – Projetos tecnológicos finalizados nos últimos 3 anos.**

<b>Projetos finalizados</b>	<b>%</b>
>=96%	-
80<= x < 96	-
62<= x < 80	18,8
20<= x < 62	62,5
< 20 %	18,7
Total	100,0

Com relação ao *portfólio* de produtos novos, aqueles colocados no mercado há menos de 5 anos, e ao impacto que os mesmos geraram no faturamento, constatou-se que 37,5% das empresas têm gerado produtos novos que representam de 2 a 18% do seu faturamento anual. Um segundo grupo, que representa 18,8% das empresas pesquisadas, aproxima-se da média ANPEI, que é de 35,47% do faturamento (Tabela 9). Somando-se as 3 primeiras faixas da tabela, constatou-se que 81,2% das empresas possuem produtos novos que representam até 32% do seu faturamento (Tabela 9). Portanto, o resultado da amostra pesquisada está apenas um pouco abaixo da média ANPEI, demonstrando que as empresas pesquisadas podem ampliar ainda mais suas ações em inovação aperfeiçoando sua linha de desenvolvimento de produtos (Tabela 9).

**Tabela 9 – Participação de produtos novos no faturamento**

<b>Part. produtos novos</b>	<b>%</b>
>=80%	-
32<= x < 80	18,8
18<= x < 32	25,0
2<= x < 18	37,5
< 2 %	18,7
Total	100,0

Ainda sobre o resultado das inovações implementadas, todas as empresas pesquisadas foram unânimes em admitir que as inovações promoveram redução de custos, sendo que 87,6% das empresas (soma das 4 faixas) tiveram redução em até 10,27%, nos custos, e as demais (12,4% da amostra) com reduções de mais 10,27% nos custos, que são resultados bastante superiores ao da ANPEI, que tem média de 7,11%, o que demonstra que as inovações promovidas ou incorporadas pelas empresas da amostra pesquisada focaram, preponderantemente, objetivos de redução de custos (Tabela 10).

**Tabela 10- Redução de custos obtidos através da inovação**

<b>Redução de Custos</b>	<b>%</b>
$\geq 10,27\%$	12,4
$3,56 \leq x < 10,27$	25,0
$1,0 \leq x < 3,56$	31,3
$0,0 < x < 1,0\%$	31,3
sem redução	-
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

#### **4.3.1.4 Cooperação**

Esse componente é formado pelo seguinte indicador:

- tipos de alianças que a empresa realiza para desenvolver a inovação.

Apesar de 37,5% das empresas admitirem que realizam as inovações dentro da própria firma (e não desenvolvem alianças estratégicas para tal), as demais 62,5% mostraram-se abertas a cooperação. Apenas 6,2% das empresas pesquisadas realizam atividades de cooperação e praticam alianças com 4 ou mais tipos de instituições (instituições de ensino/pesquisa, institutos tecnológicos, empresas de engenharia e consultoria) para o desenvolvimento da inovação, o que, no geral, é um resultado um pouco abaixo da média ANPEI, que é de, pelo menos, a realização de alianças com 2 tipos de instituições. (Tabela 11).



**Tabela 11 - Cooperação para desenvolvimento de inovações**

<b>Quantidade de alianças</b>	<b>%</b>
>= 4 tipos de aliança	6,2
3 >= x < 4 tipos de aliança	25,0
1 >= x < 3 tipos de aliança	12,5
1 >= x < 2 tipos de aliança	18,8
nenhuma aliança	37,5
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

#### **4.3.1.5 Propriedade intelectual**

Obteve-se um baixo índice de respostas sobre aspectos da propriedade intelectual, entre as empresas pesquisadas (68% do grupo). Mais especificamente com relação a patentes, a média de patentes por empresa foi 1,50 un/ empresa, o que está extremamente abaixo da média de referência ANPEI (2001), que é de 14,77 patentes depositadas por empresa. Esse distanciamento pode ser explicado pela maior população da amostra ANPEI , que, por sua vez, possui um desvio padrão muito elevado nesse item, já que existem diversas empresas com mais de 100, 200 ou mesmo 300 patentes individualmente. Por exemplo, se for retirada cerca de 4% da amostra da ANPEI que representa essas empresas com mais de 100 patentes, a média ANPEI cai para a metade, ou seja, 6,99 patentes / empresa.

#### **4.3.2 Proatividade**

Esta dimensão é formada pelos seguintes componentes:

- Orientação para o Cliente
- Orientação para os Concorrentes
- Coordenação Interfuncional

#### 4.3.2.1 Orientação para o Cliente

Esse componente é formado pelos seguintes indicadores:

- os objetivos da Empresa e a satisfação dos clientes;
- controle do nível de compromisso dos funcionários com as necessidades dos clientes;
- estratégias e conhecimento das necessidades dos clientes;
- pesquisas de satisfação dos clientes;
- velocidade quanto a atendimento às necessidades dos clientes;
- nível de utilização do serviço de pós-venda;
- divulgação interna sobre a satisfação dos clientes;
- análises sobre decisões envolvendo os clientes;

Quando questionadas sobre o nível de importância que era dado ao tema satisfação do cliente, constatou-se que 100% das empresas admitem que têm essa satisfação como muito presente ou totalmente presente nos objetivos da Companhia. Sobre o nível de compromisso dos funcionários em satisfazer as necessidades do cliente, constatou-se que 56,2% das empresas declararam controlar muito esse nível de compromisso e 25,0% afirmaram que controlam totalmente esse nível de compromisso. Isso tem relação com as estratégias adotadas, uma vez que 87,5% das empresas afirmaram que orientam suas estratégias para superarem os concorrentes no conhecimento que possuem das necessidades dos clientes (Tabela 12).

**Tabela 12 - Preocupação das empresas com a satisfação dos clientes; controle do compromisso dos funcionários com o cliente; estratégias em aderência com as necessidades dos clientes**

<b>Intensidade / %</b>	<b>satisfação</b>	<b>controle</b>	<b>estratégias</b>
Nunca/ não	0,0	0,0	0,0
Muito pouco	0,0	12,5	12,5
Neutro/ indiferente	0,0	6,3	0,0
Muito	25,0	56,2	56,3
Sempre/ totalmente	75,0	25,0	31,2
Total	100,0	100,0	100,0

Ademais, quando questionadas sobre pesquisa de mercado, 62,6% das empresas pesquisadas declararam realizar pesquisas para medir a satisfação dos clientes com muita frequência ou sempre, 31,2% afirmaram realizar essa atividade com muito pouca frequência e apenas 6,2% admitiram que nunca realizam essa atividade. Além disso, quando detectam algum nível de insatisfação dos clientes, a grande maioria das empresas (93,7%) declarou que atua com muita ou total agilidade, para corrigir os problemas. Do ponto de vista decisório, quando perguntadas se, antes que uma decisão importante seja tomada, o impacto desta decisão sobre os clientes é analisado, 25,0% admitiram que essa é uma questão indiferente, 50,0% revelam que isso é muito analisado, e as demais 25% admitem que esse item é sempre analisado (Tabela 13). Se comparado com a referência de URDAN (2004), o resultado médio do item orientação para o cliente (que envolve os últimos 6 indicadores) das empresas pesquisadas obteve nota 4,02 (Tabela 20), ou seja, 1,18 pontos acima da referência nacional que tem nota 3,95.

**Tabela 13 – Pesquisa de satisfação dos clientes; agilidade de resposta aos clientes; análise do impacto da decisão sobre os clientes**

<b>Intensidade / %</b>	<b>pesquisa</b>	<b>agilidade</b>	<b>análise</b>
Nunca/ não	6,2	0,0	0,0
Muito pouco	31,2	0,0	0,0
Neutro/ indiferente	0,0	6,3	25,0
Muito	18,8	43,7	50,0
Sempre/ totalmente	43,8	50,0	25,0
Total	100,0	100,0	100,0

#### 4.3.2.2 Orientação para o concorrente

Esse componente é formado pelos seguintes indicadores:

- nível de utilização das informações sobre os concorrentes;
- velocidade quanto aos concorrentes;
- nível de utilização da diretoria com informações das estratégias dos concorrentes.

As empresas foram questionadas se as informações que são conseguidas a respeito dos concorrentes são discutidas com o pessoal interno de vendas e da área de atendimento ao cliente de forma sistemática. Do total da amostra, 43,6% das empresas responderam que sempre realiza essa atividade e 31,3% que a realiza com muita frequência, ou seja, a maioria (74,9%) das empresas da amostra discutem sempre ou muito informações sobre concorrentes com a força de vendas e a equipe de atendimento (Tabela 14).

Os resultados da questão quanto à velocidade das ações em relação às ameaças dos concorrentes são: 50% das empresas pesquisadas afirmou responder com muita velocidade às ameaças dos concorrentes, 25,0% afirmou que responde nem com muita velocidade nem com pouca, situando-se em ponto intermediário da escala, e apenas 18,75% dos pesquisados afirmaram que respondem sempre com

velocidade às ameaças dos concorrentes (Tabela 14). Houve um grupo (6,3% do total) que nunca responder com velocidade às ameaças dos concorrentes.

Procurou-se saber se a diretoria da Empresa discute os pontos fortes, fracos e as estratégias dos concorrentes. Encontrou-se que 37,7% das empresas pesquisadas afirmaram adotar sempre essa conduta, 31,2% indicaram que a diretoria discute os tópicos mencionados com muita freqüência e outros 18,7% mencionaram que essa conduta não é nem muito nem muito pouco adotada, situando-se no ponto intermediário da escala. Por outro lado, 12,4% das empresas pesquisadas admitiram dar pouco ou nenhuma importância ao tema (Tabela 14).

Nesse conjunto de indicadores da orientação para o concorrente, a amostra de empresas pesquisadas obteve nota 2,28 (Tabela 20), superando a base de referência (Urdan, 2004) em 17,5%, que teve nota 1,94, sendo um dos melhores resultados da amostra pesquisada.

**Tabela 14 – Discussão das informações dos concorrentes; velocidade de resposta aos concorrentes; envolvimento da diretoria na discussão das estratégias**

<b>Intensidade / %</b>	<b>discussão</b>	<b>velocidade</b>	<b>diretoria</b>
Nunca/ não	6,3	6,3	6,2
Muito pouco	6,3	0,0	6,2
Neutro/ indiferente	12,5	25,0	18,7
Muito	31,3	50,0	31,2
Sempre/ totalmente	43,6	18,7	37,7
Total	100,0	100,0	100,0

#### 4.3.2.3 Coordenação Interfuncional

Este componente é formado pelos seguintes indicadores:

- integração sobre informações dos clientes;
- integração das áreas sobre satisfação dos clientes;

- nível de compreensão dos gerentes sobre funcionários e necessidades dos clientes.

Do total das empresas pesquisadas, 75,1% responderam que os seus departamentos trocam entre si informações sobre boas e más experiências ocorridas com os clientes com muita freqüência ou sempre, enquanto 12,5% admitiram que essa é uma prática que se situa em ponto neutro da escala, e os demais 12,4% responderam que realizam essa prática com muito pouca freqüência ou mesmo nunca a realizam.

Quando perguntadas se todas as áreas trabalhadas se integravam para satisfazer as necessidades dos clientes, obtiveram-se os seguintes resultados: 87,6% responderam que a integração entre as áreas ocorre muito ou sempre e 12,4% nunca realizam ou situam-se em ponto neutro da escala (nem muito, nem pouco).

Checou-se sobre a percepção dos gerentes das empresas quanto ao envolvimento dos funcionários de diversas áreas, e se esses funcionários podem contribuir para tal integração. Do total pesquisado, 6,2% respondeu ter a percepção de que os funcionários se envolvem muito pouco, enquanto as respostas de 12,6% das empresas pesquisadas situaram-se no ponto neutro da escala. Já a grande maioria dos gerentes entrevistados (81,2%) admitiram ter a percepção de que os funcionários se envolvem nos processos de integração das diferentes áreas das empresas (Tabela 15).

Com relação a esse conjunto de indicadores de Integração Interfuncional, a amostra de empresas pesquisadas obteve nota 3,98 contra 3,75 da referência URDAN (2004), ou seja, 6,6% acima da média nacional (Tabela 20).

**Tabela 15– Troca de informações entre os departamentos; integração das áreas para satisfazer os clientes; percepção dos gerentes sobre o envolvimento dos funcionários das diversas áreas**

<b>Intensidade / %</b>	<b>Troca</b>	<b>integração</b>	<b>gerentes</b>
Nunca/ não	6,2	6,2	0,0
Muito pouco	6,2	0,0	6,2
Neutro/ indiferente	12,5	6,2	12,6
Muito	37,5	62,6	56,2
Sempre/ totalmente	37,6	25,0	25,0
Total	100,0	100,0	100,0

### 4.3.3 Propensão a Riscos

Esta dimensão é formada pelos seguintes componentes:

- Nível de Atividade
- Padrão de Investimentos
- Critérios de Investimento

#### 4.3.3.1 Nível de Atividade

Este componente é formado pelos seguintes indicadores:

- Nível de atividade na busca de oportunidades de investimentos

Como parte da avaliação da propensão a riscos da empresa, detectou-se que mais da metade delas (62,5%) está ativa na busca de oportunidades de projetos, sejam eles internos ou externos. Comparando-se com a base Ribeiro

(2005) cujo resultado é 60%, a amostra das empresas pesquisadas está 4,2% acima.

#### **4.3.3.2 Padrão de Investimento**

Este componente é formado pelos seguintes indicadores:

- valores mínimos de atratividade de investimento;
- valores máximos de atratividade de investimento;
- tempo médio para aprovação do projeto.

Com relação aos valores pré-estabelecidos de investimento para esses projetos potenciais, 75,0% das empresas responderam não possuir um valor estimado mínimo para investir, e 68,8% das empresas afirmaram não possuir um limite máximo de investimento pré-estabelecido. O tempo investido, desde o recebimento de uma proposta de projeto interno até a sua definição final, mostrou resultados muito variáveis, com 31,2% dos pesquisados respondendo que levam de 9 a 12 meses, 12,5% que levam de 6 a 9 meses, 31,2% de 3 a 6 meses e 18,8% de 1 a 3 meses e um último pequeno grupo de 6,3% revelando que define o investimento em menos de 1 mês de prazo. Nota-se que a maioria das empresas (74,9%) se concentra na faixa que leva de 3 a 12 meses para tomar a decisão de investir, o que é bem mais tempo que o da média nacional de referência (RIBEIRO, 2005) que são 8 meses (Tabela 16).



**Tabela 16 - Tempo médio na definição dos projetos**

<b>Tempo médio</b>	<b>%</b>
9 <= x < 12 meses	31,2
6 <= x < 9	12,5
3 <= x < 6	31,2
1 <= x < 3	18,8
< 1 mês	6,3
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

#### **4.3.3.3 Critérios de Investimento**

Este componente é formado pelos seguintes indicadores:

- confidencialidade;
- informalidade;
- cultura familiar
- questões contratuais;
- valor da Empresa;
- desenvolvimento de mercado;
- investimentos em P&D&E;
- parcerias;
- retorno do Investimento.

Pesquisou-se sobre critérios internos para seleção de investimentos em novos empreendimentos e detectou-se que 37,7% das empresas da amostra declararam concordar totalmente com a afirmação de que quando há exigência de confidencialidade não aprovam o projeto, enquanto 6,2% têm muita preocupação com essa questão. Por outro lado, as demais faixas de respostas somadas representam 57,6% das empresas pesquisadas situando-se no ponto intermediário

da escala ou discordando parcial ou totalmente sobre a relevância daqueles aspectos para a seleção de investimentos em novos empreendimentos (Tabela 17).

Já sobre questões de informalidade dos projetos a serem investidos, vê que a maioria (62,5%) das empresas declarou concordar totalmente com a afirmação de que investe em projetos informais, 6,2% concordou apenas parcialmente com a afirmação e igual percentual de respostas a essa questão situou-se em ponto neutro da escala. Existem dois outros grupos, um com 12,5% que discorda parcialmente sobre a afirmação feita e o último grupo com 12,6% das empresas pesquisadas que discorda totalmente da afirmação feita.

Para efeito de análise do investimento, em especial em projetos externos, caso esse seja oriundo de grupo em que prevalece cultura familiar, as opiniões ficaram divididas, com 31,2% das empresas pesquisadas respondendo que não discordam nem concordam com a afirmação de que não investem, enquanto que as demais respostas das empresas pesquisadas ficaram assim distribuídas: 18,7% concordam totalmente com a assertiva, 18,7% concordam parcialmente, 12,5% discordam parcialmente e 18,9% discordam totalmente (Tabela 17).

**Tabela 17 – Preocupação com aspectos de confidencialidade, informalidade e cultura familiar nos projetos apoiados.**

<b>Esacal %</b>	<b>Confidencialidade</b>	<b>Informalidade</b>	<b>Cultura familiar</b>
Concordo totalmente	37,7	62,5	18,7
Concordo parcialmente	6,2	6,2	18,7
Neutro/ indiferente	31,2	6,2	31,2
Discordo parcialmente	6,2	12,5	12,5
Discordo totalmente	18,7	12,6	18,9
Total	100,0	100,0	100,0

Com relação a regras contratuais do investimento e discussões sobre valores de avaliação dos projetos a serem investidos, as respostas apresentaram

pequenas variações (Tabela 18). Com relação a contratos, 18,7% das empresas pesquisadas situaram suas respostas no ponto neutro da escala, quando solicitadas a avaliar o peso da assertiva “não aprovamos o projeto quando não chegamos a um acordo prévio sobre contratos de investimento”. Mas, 49,9% dos respondentes declararam concordar total ou parcialmente com a condição de acordo prévio nos termos do contrato para as decisões de investimento (Tabela 18).

Do total de empresas pesquisadas, 56,2% admitiram concordar total ou parcialmente com a assertiva de que não aprova projetos quando tem poucos elementos para calcular seu valor. Apesar desse contingente expressivo, também foi expressivo o conjunto de respondentes (31,2%) que situou sua resposta à assertiva em foco no ponto neutro da escala.

**Tabela 18 – Valorização quanto a questões de contratos e valores do projeto**

<b>Escala</b>	<b>Contratos</b>	<b>Valores</b>
Concordo totalmente	43,7	31,2
Concordo parcialmente	6,2	25,0
Neutro/ indiferente	18,7	12,5
Discordo parcialmente	12,5	18,8
Discordo totalmente	18,9	12,5
Total	100,0	100,0

Quando as empresas pesquisadas foram perguntadas sobre o interesse em investir em empreendimentos muito inovadores e que em geral exigem muitos investimentos em P&D&E, as opiniões foram um pouco distribuídas, sendo que 31,2% das empresas pesquisadas afirmaram que concordam parcialmente quanto ao interesse em investir nesse tipo de projeto, 18,9% concordam totalmente que devam investir neste perfil de empreendimento e 18,7 % das empresas pesquisadas afirmou que essa é uma questão neutra. Os outros grupos tiveram opinião contrária

com 18,5% das empresas pesquisadas afirmou que discorda parcialmente em investir nesse perfil de empreendimento e 18,7% discordam totalmente da atratividade deste tipo de empreendimento. Nesse caso, o maior percentual das empresas situa-se no perfil mais propenso a risco e à valorização de projetos dessa natureza, demonstrando que está aberto para a tecnologia e à inovação. (Tabela 19). Do ponto de vista comparativo com a base de Ribeiro (2005), neste conjunto de indicadores de Critérios de Investimento, a amostra pesquisada obteve nota 3,23 de acordo com a Tabela 20, ou seja, 0,6% abaixo do resultado da referência, que teve nota 3,25.

**Tabela 19 – Interesse em investir em projetos inovadores com elevado investimento em P&D.**

<b>Escala</b>	<b>%</b>
Concordo totalmente	18,9
Concordo parcialmente	31,2
Neutro/ indiferente	18,7
Discordo parcialmente	12,5
Discordo totalmente	18,7
Total	100,0

No próximo item, será apresentada a análise das empresas pesquisadas, a partir da função orientação empreendedora e suas dimensões.

#### **4.3.4 Identificação dos níveis de orientação empreendedora das empresas**

##### **4.3.4.1 Descrição dos resultados**

A partir do modelo de análise definido no item 3.3, e da pesquisa de campo com as empresas, foram encontrados os indicadores da função orientação empreendedora da Tabela 1. Já a Tabela 20 apresenta cada indicador, seus valores individuais e totalizados por dimensão e também a função síntese orientação

empreendedora. São também apresentados os limites superior e inferior de referência da função empreendedora e de cada dimensão.

Iniciou-se a identificação e análise dos níveis de OE pelas dimensões da função OE. Com relação à dimensão Inovação (Tabela 20), notou-se que nenhuma empresa obteve um índice igual ao limite superior do valor de referência ANPEI (2001) que é 4,00. Todas as empresas pesquisadas apresentaram resultados nessa dimensão da função empreendedora abaixo desse limite superior. Ademais, se se considera, ainda, a média do intervalo ANPEI de referência (3,12) em comparação com o valor médio desse indicador apresentado pelas empresas pesquisadas (2,70), observam-se, mais uma vez, diferenças para menos em termos da dimensão inovação das empresas pesquisadas. Quanto a isso, os dados revelam que só às empresas E1 (3,45), E54 (3,35), E62 (3,80) e E72 (3,55) associaram-se valores acima do valor médio do intervalo de referência da ANPEI. Outra observação que merece destaque é que há uma relação inversa entre os valores dos indicadores médios das empresas antes mencionadas e suas classificações por taxa de crescimento do ROE: as empresas com pior classificação em termos de ROE apresentam as boas médias em termos da dimensão inovação. Tal resultado, também, é coerente com resultados de pesquisas anteriores, notadamente os de Zhara (1993), que relacionam a performance financeira, empreendedorismo corporativo e ambiente. Aqui interessa ressaltar a evidência encontrada por Zhara (1993) de que atividades de empreendedorismo corporativo levam tempo até produzir melhorias financeiras e que, adicionalmente, diferentes tipos de inovação vinculam-se a diferentes prazos de maturação e, conseqüentemente, a diferentes prazos para geração de resultados financeiros. Tais proposições podem ser bons

pontos de partida para explicar as diferenças antes mencionadas em termos de resultados das empresas pesquisadas relativos à dimensão inovação.

Por fim, registra-se que um quarto das empresas da amostra apresentou resultados abaixo da média de referência ( E77 – 1,75, E70 – 1,95, E69 – 2,00 e E60 - 2,20). Essas últimas empresas caracterizam-se por padrões de inovação baixos. Assim, os resultados obtidos pelo conjunto das empresas pesquisadas nessa dimensão vão impactar fortemente os resultados verificados quanto aos níveis de OE. Quanto a isso, pôde-se notar, por exemplo, que 100% das empresas da pesquisa que registraram resultados abaixo das médias na dimensão inovação apresentam, simultaneamente, índices de OE mais baixos, como veremos adiante, mais detalhadamente. Esses resultados corroboram com Stevenson & Gumpert (1985 *apud* DORNELAS, 2003), Stopford & Baden-Fuller (1994 *apud* DORNELAS, 2003) e Covin e Miles (1999, p.49), que defendem que sem inovação não há empreendedorismo corporativo.

Focaliza-se a partir de agora cada indicador da dimensão inovação (Tabela 20). Quanto ao padrão da inovação – PAD, formado por (i)Tipo, (ii) Intensidade, (iii) Abrangência, foram encontrados os seguintes resultados: 43,75% do total de empresas pesquisadas são das empresas com resultados acima do limite superior (4,00), ou seja, empresas com Padrão da Inovação alto, 37,5% com valores médios e 18,8% com valores abaixo do limite inferior do intervalo de referência ANPEI (3,00), sendo que uma dessas três empresas alcançou apenas nota 1, classificando-se como de padrão de inovação baixo, conforme modelo de análise adotado.

Em relação ao indicador recursos investidos em inovação – RIN, os resultados encontrados foram: uma empresa apresentou resultado superior ao limite

superior do intervalo de referência ANPEI (4,00), 9 empresas pesquisadas estavam com resultados dentro do intervalo de referência ANPEI (4,00 a 2,00) e seis empresas, com nota 1, situadas abaixo do limite inferior do intervalo de referência ANPEI (2,00). Esses resultados foram fortemente influenciados pelos valores declarados pelas empresas pesquisadas em termos de funcionários alocados em P&D&E e de recursos financeiros alocados em P&D&E ( $< 0,15\%$  da receita bruta), resultados esses próximos do limite inferior de referência (Tabela 20). Zahra (1993, p.321) salienta que empreendedorismo corporativo é um processo de renovação organizacional que tem duas dimensões distintas, mas relacionadas: inovação e investimento. As dimensões de inovação e de *venturing* dão conta da criação de novos negócios por meio de desenvolvimento de mercados ou de produtos. Sendo assim, deve-se esperar que empresas com diferentes níveis de OE apresentem diferentes níveis de investimentos e de recursos humanos alocados em P&D&E. Sendo assim, novamente os resultados encontrados para as empresas pesquisadas corroboram resultados de pesquisas anteriores.

O item Resultado das Inovações – RES é formado pelos seguintes indicadores: (i) projetos tecnológicos finalizados no período, (ii) faturamento resultante de produtos novos, (iii) redução de custos provenientes das inovações. Os resultados desses indicadores estão, relativamente aos encontrados para o indicador RIN, melhores posicionados em relação ao intervalo de referência ANPEI. Do total das empresas pesquisadas, apenas 2 empresas estavam abaixo do limite inferior do intervalo de referência ANPEI (2,00), enquanto as 14 restantes apresentaram resultados situados dentro do mesmo intervalo .

Quanto ao indicador de cooperação, que é formado por apenas um item, que é tipo de cooperação para desenvolver as inovações, foram encontrados

resultados classificados como de nível baixo, isso é, abaixo do limite inferior do intervalo ANPEI de referência (2,00) para 6 empresas pesquisadas, enquanto 9 empresas situaram-se dentro do intervalo de referência e apenas 1 empresa (5,00) apresentou resultado acima do limite superior do intervalo ANPEI de referência (4,00) (Tabela 20). Tais resultados denotam que práticas de alianças estratégicas e redes de relacionamento externo para o desenvolvimento de inovações ainda são tímidas entre as empresas pesquisadas, sendo que apenas 25% das pesquisadas enquadram-se na faixa de alta cooperação, conforme definição de faixas abraçada nesta dissertação.

Como já visto, Jacobs (1969, *apud* ZOLTAN, 2002) defende que a sinergia entre os atores locais, componentes de organizações de diversas categorias, é uma fonte de emulação de iniciativas de inovação. Para a ocorrência dessas sinergias, práticas de trabalho cooperativo têm sido ressaltadas pela literatura. Essas sinergias geram externalidades. Dentre essas externalidades, Jacobs (1969, *apud* ZOLTAN, 2002) cita os *spill-over* (*transbordamento*) de conhecimento. Quanto mais pessoas interagem, maior o conhecimento acumulado, com a fertilização cruzada de idéias. Isto corrobora com o que foi encontrado já que as empresas que tiveram maiores índices de cooperação (E1, E5, E62 e E72 e E89) tiveram maiores pontuações na dimensão inovação, variando seus resultados na faixa de mais de 3,00 a menor ou igual a 3,93. Entretanto, deve-se ressaltar que as empresas E54 e E66 foram destaques em termos de resultados alcançados na dimensão inovação, mas não se destacaram quanto aos resultados do indicador cooperação. Provavelmente, isso reflete que os resultados relatados reforçam a associação no sentido “se cooperação, então inovação”, mas não foi testada a relação inversa “se inovação, então cooperação” (Tabela 20)



Na dimensão Proatividade, o primeiro componente é Orientação para o Cliente (CLI), onde foi obtido um resultado mais satisfatório em relação aos valores URDAN de referência e uma distribuição mais pulverizada desses resultados mais satisfatórios. Do total de empresas pesquisadas, 7 registraram valores para o componente OE acima do limite superior da faixa de referência (4,11), variando de 4,21 a 5,00, 4 apresentaram valores dentro da faixa de referência e 5, com valores abaixo do limite inferior da faixa de referência. A melhor distribuição dos valores do componente OE para as empresas pesquisadas em relação à faixa de referência evidencia que, embora haja a diversidade dos setores pesquisados, o perfil das empresas pesquisadas está bem próximo do perfil das empresas que deram base ao cálculo das faixas de referência, isso é, do perfil das empresas pesquisadas por URDAN (Tabela 20).

De todos os componentes da dimensão proatividade, o de orientação para o concorrente (CON) foi o de resultados mais elevados em relação à faixa URDAN de referência, com a maioria das empresas (10) obtendo valores acima do limite superior (2,20) do intervalo de referência, variando de 2,29 a 2,86, 4 das empresas pesquisadas com valores situados dentro do intervalo de referência e 2, com valores inferiores ao limite inferior da faixa de referência (1,68). Notou-se, com os resultados obtidos nesse item, que a preocupação com o posicionamento com a concorrência é uma prática incorporada ao dia-a-dia da grande maioria das empresas pesquisadas.

Quanto ao componente coordenação interfuncional (INT) que trata da integração das políticas, estratégias, táticas e operações dos negócios, observamos, novamente, uma distribuição equilibrada dos resultados da amostra face aos valores do intervalo de referência, na medida em que do total de 16 empresas pesquisadas,

13 se situaram dentro ou acima da faixa de referência (3,43 a 4,07) e apenas 3 obtiveram resultados abaixo do limite inferior do intervalo de referência (3,43) (Tabela 20). Tais resultados vão ao encontro do que postula Dornelas (2003), quando afirma que o processo de empreender no ambiente da firma deve ser visto e implementado de forma integrada e que inicia-se identificando-se e avaliando-se as oportunidades, planejando-se o novo projeto ou negócio e implementando-se as ações necessárias para que o mesmo seja bem sucedido, influenciando-se, então, a maneira de operar da organização. Portanto, notou-se que as empresas pesquisadas estão realizando esta integração.

No que tange à dimensão propensão a riscos (PRS), é possível afirmar que obteve-se, na média geral da dimensão, um resultado favorável, com 87,6% das empresas com resultados no nível médio e/ou alto e 12,5% com resultados no nível de baixa propensão a riscos (Tabela 20). Analisando-se seu primeiro componente, que é nível de atividade (NAT), constatou-se que 10 empresas pesquisadas apresentaram resultados acima do limite superior do intervalo de referência, indicando que são muito ativas na busca de oportunidades de investimento. Com relação ao segundo componente da dimensão PRS, padrão de investimento (PIN), verifica-se que a maioria das empresas pesquisadas (12) revelou resultados abaixo do limite inferior do intervalo de referência, isso é, admitiu não possuir padrões de comportamentos mínimos face às empresas que compuseram a amostra da pesquisa que deu por base a identificação do intervalo de referência para esse componente. A maioria das empresas pesquisadas declarou não desenvolver atividades de prospecção e análise de oportunidades nem tampouco estabelecem prazos mais amarrados para os processos nesse aspecto. As demais 6,1% das

empresas estão com resultados médios, e 12,5% já alcançam valores acima do limite superior individual do indicador (3,71).

O último indicador composto é o chamado critérios de investimento-CIN, formado por nove componentes, que abarcam questões ligadas ao perfil do investidor e sua cultura, quesitos legais relativos ao acordo ou parceria e suporte ao projeto, e ainda características mais desejadas dos projetos a serem apoiados, como nível de investimento em P&D, desenvolvimento de mercado, alianças estratégicas e prazo de retorno. Constatou-se que, ainda que não se tivesse qualquer resultado acima do limite superior da faixa de referência do componente critérios de investimento (4,61), a totalidade das empresas teve valores médios (variando de 2,72 a 4,50), (Tabela 20), o que corrobora com o que foi citado por Cristensen (*apud* DORNELAS, 2003) sobre o processo da decisão e a importância no estabelecimento dos critérios, processos e informações para subsidiar a decisão da empresa em investir em um novo empreendimento. Apesar de o teste do modelo apontar para uma correlação mais fraca entre CIN e PRS, observou-se que a maioria das empresas que obtiveram índices elevados de critérios de investimento demonstraram uma tendência a propensão a riscos mais elevada (Tabela 20).

Tabela 20 – Resultados da função Orientação Empreendedora da amostra de empresas pesquisadas.

N.	OE	INO	PAD	RIN	RES	COO	PRO	CLI	COM	INT	PRS	NAT	PDI	CIN
lim sup	3,93	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,43	4,11	2,20	4,07	4,33	4,00	4,14	4,61
lim inf	2,50	2,25	3,00	2,00	2,00	2,00	2,94	3,79	1,68	3,43	2,40	2,00	3,29	1,89
1 E1	3,42	3,45	4,20	3,40	2,71	4,00	3,35	3,86	2,00	4,33	3,45	5,00	3,71	2,56
2 E5	3,78	3,00	5,00	2,00	1,86	4,00	4,25	5,00	2,86	5,00	4,35	5,00	5,00	3,56
3 E17	3,05	2,40	4,20	1,00	1,86	3,00	3,95	4,43	2,86	4,67	3,03	5,00	1,57	3,28
4 E54	3,46	3,35	4,60	4,00	2,57	2,00	3,78	4,50	2,86	4,00	3,28	5,00	2,43	3,17
5 E60	2,67	2,20	3,40	1,00	2,71	1,00	3,63	3,79	2,86	4,33	2,35	1,00	2,43	2,89
6 E62	2,93	3,80	4,20	4,60	2,86	4,00	2,65	3,14	1,00	4,00	2,05	1,00	1,57	2,89
7 E66	3,16	2,70	4,20	1,00	3,14	2,00	3,83	4,64	2,57	4,33	3,10	5,00	1,57	3,44
8 E69	2,68	2,00	2,60	1,00	2,71	1,00	3,83	4,93	2,57	4,00	2,45	1,00	2,43	3,11
9 E70	2,90	1,95	3,40	1,00	2,00	1,00	3,20	3,43	2,29	4,00	3,88	5,00	2,43	4,50
10 E72	3,36	3,55	4,20	2,80	3,43	4,00	3,28	3,93	2,00	4,00	3,20	5,00	2,43	3,00
11 E74	3,04	2,40	3,00	2,00	2,00	3,00	3,08	3,64	2,00	3,67	3,85	5,00	4,57	2,78
12 E77	2,67	1,75	1,00	2,60	2,00	1,00	3,35	3,86	2,29	4,00	3,23	5,00	2,86	2,72
13 E78	2,95	2,45	2,60	2,80	2,29	2,00	3,78	4,21	2,57	4,67	2,78	1,00	3,71	2,83
14 E81	2,47	3,00	3,40	3,20	3,43	1,00	1,75	2,71	1,14	1,33	2,48	1,00	2,00	3,50
15 E83	2,80	2,00	3,40	1,00	2,14	1,00	3,98	4,79	2,57	4,67	2,70	1,00	2,43	3,67
16 E89	3,17	3,20	3,40	2,60	2,71	5,00	2,73	3,50	2,00	2,67	3,58	5,00	2,43	3,83
média	3,03	2,70	3,55	2,25	2,53	2,44	3,40	4,02	2,28	3,98	3,11	3,50	2,72	3,23

E(n)= Empresa

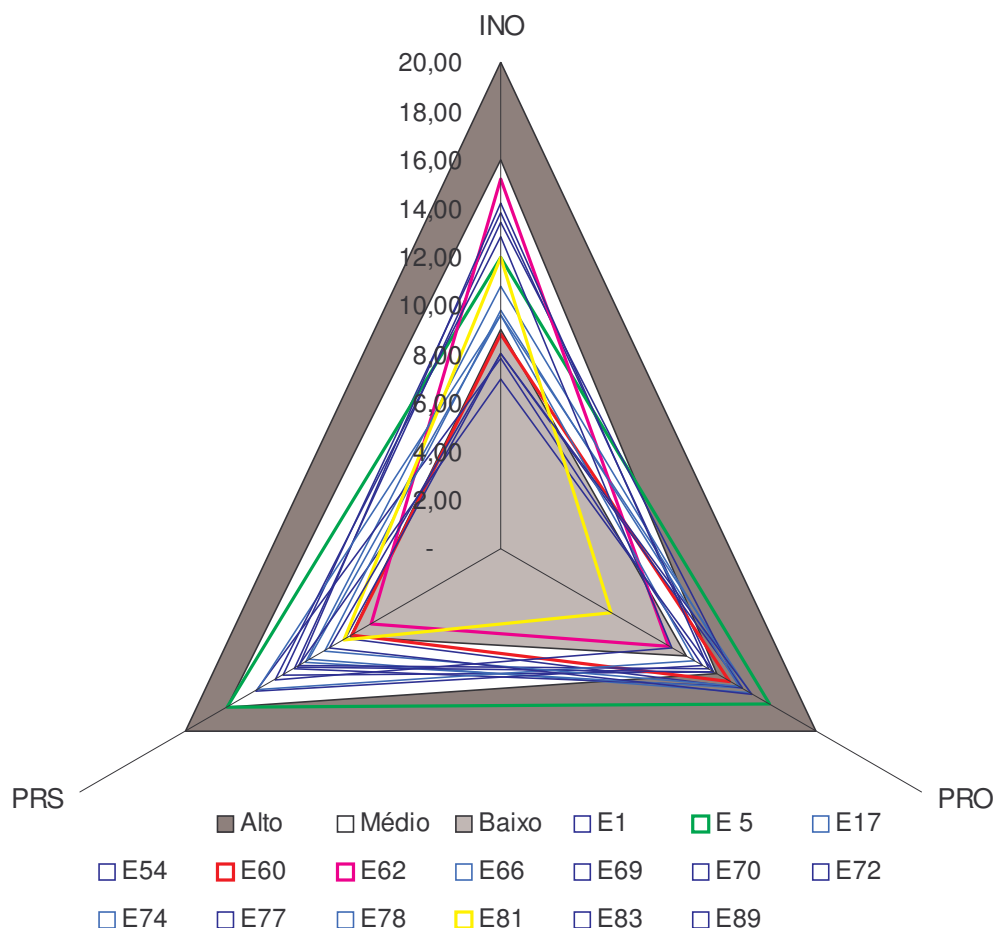
Fonte: Elaboração própria

#### 4.3.4.2 Análise dos resultados de OE por empresa

##### Análise quantitativa

Com o objetivo de se ter uma visão abrangente das empresas, os resultados de OE e suas dimensões foram plotados na Figura 4. Através da figura, é possível identificar o posicionamento das empresas entre si e de cada empresa em comparação com as faixas de referência (faixa branca). A análise da Figura 4 indica que a empresa de menor OE foi a E81 (linha amarela). Analisando-se as dimensões de OE, pode-se observar que, em relação à proatividade, a empresa está muito abaixo da faixa de referência (faixa branca), o que provocou seu baixo posicionamento em relação às demais. Nas dimensões inovação e propensão a riscos, essa mesma empresa situa-se dentro das faixas de referência, como pode-se ver na Figura 4. Outra empresa com posicionamento dos mais baixos foi a E60 (linha vermelha). Essa empresa teve um comportamento muito variável entre as dimensões, caracterizando como por inovação baixa (faixa cinza clara), proatividade alta (acima da faixa de referência escura), e propensão a riscos baixa (faixa cinza claro). Já a empresa E62 (linha rosa) situou-se na faixa de inovação média (faixa branca), proatividade baixa (faixa cinza claro) e propensão a Riscos baixa (faixa escura). A empresa que obteve maior valor na função OE, de acordo com a Tabela 20, e que está destacada nesta figura 4, é a empresa E5 (linha verde). Mesmo tendo sido caracterizada como de inovação média (faixa branca), ela apresentou-se como de proatividade e propensão a riscos alta (faixa escura), o que contribuiu para seu melhor posicionamento em termos de resultado da função OE em relação às demais empresas da amostra (Figura 4).

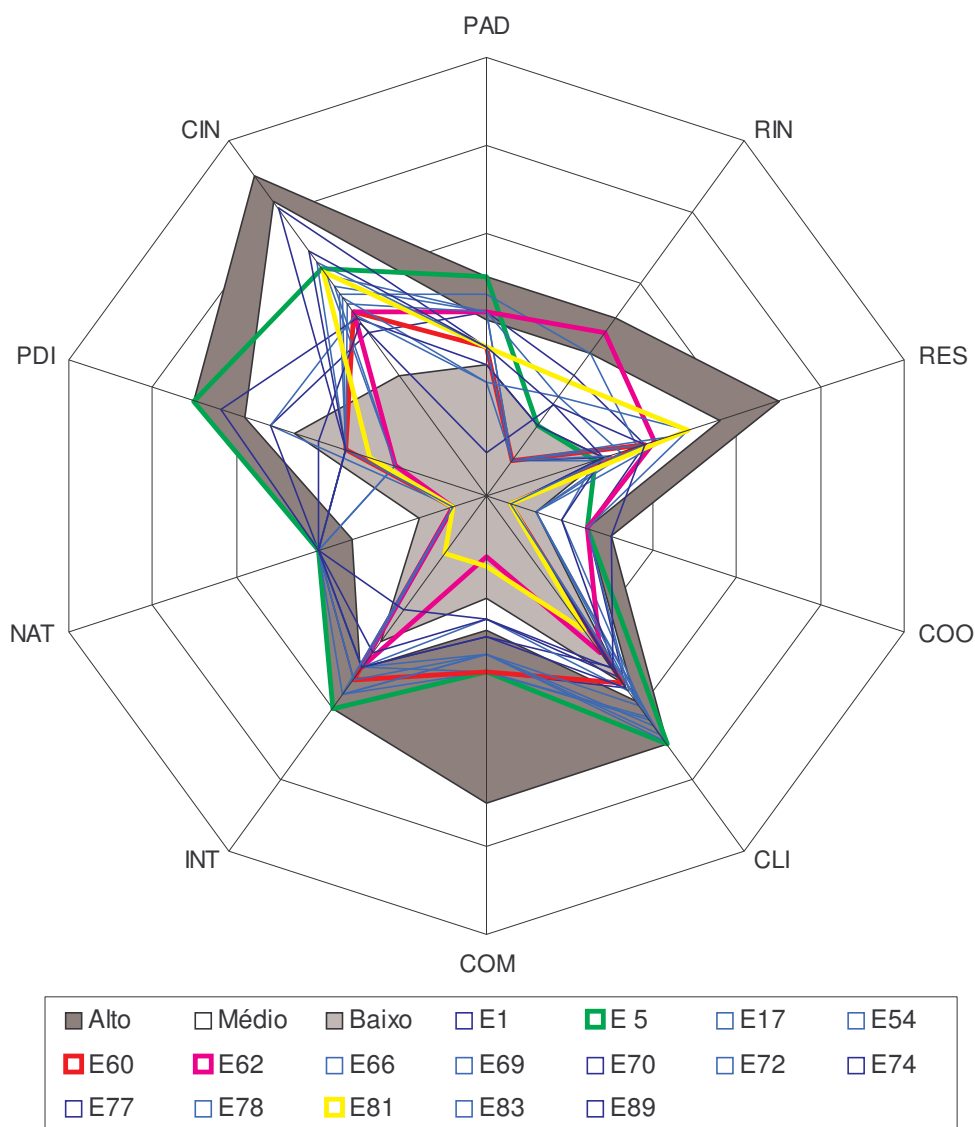
**Figura 4 – Análise da Orientação Empreendedora e dimensões das empresas pesquisadas.**



Já na Figura 5 a seguir, pode-se ter uma leitura de todos os indicadores do modelo de análise e seus valores para as empresas pesquisadas e o comportamento em relação aos valores de referência de cada indicador. Pode-se ver que a empresa E81 (linha amarela), dos 10 indicadores apresentados, não obteve qualquer resultado situado no limite superior do intervalo de referência e apresenta 6 indicadores com valores abaixo do limite inferior da faixa de referência (COO, CLI, CON, INT, NAT, PDI), com destaque para CLI, CON E INT que compõem a

proatividade. Tais resultados como já se viu, fez com que essa empresa obtivesse um desempenho baixo, de acordo com a figura anterior. Já a empresa E60 (linha vermelha) registrou 1 indicador (INT) na faixa alta e 4 (RIN, COO, NAT, PDI) na faixa baixa. A empresa E62 (linha rosa) obteve um desempenho melhor por indicador, com 3 indicadores situados na faixa alta (PAD, RIN, COO) e 4 indicadores na faixa baixa (CLI, COO, NAT, PDI). A empresa E5 (linha verde), que teve o melhor desempenho geral de OE, dos 10 indicadores apresentados na Figura 4, obteve apenas um indicador na faixa baixa (RES) e 6 indicadores na faixa alta (PAD, COO, CLI, INT, NAT, PDI) (Figura 4). Essa situação da empresa E5 possibilitou uma melhor distribuição dos indicadores, fortalecendo suas dimensões e posicionando-a com uma melhor OE face a todas as outras empresas.

**Figura 5– Análise da Orientação Empreendedora e Indicadores das empresas pesquisadas.**



Realizando-se uma análise mais abrangente do resultado da orientação empreendedora, com base na Tabela 20, pode-se verificar que nenhuma empresa superou o limite superior de referência (3,93) qualificando-se como de “alta orientação empreendedora”, ficando apenas uma empresa muito próxima desse limite, que foi a Empresa E5 (com 3,78). Esse resultado deveu-se, principalmente, à dimensão proatividade (4,25), seguida de propensão a riscos (4,35) que foram suas notas mais altas e também da amostra. Quanto ao limite inferior de OE (2,50), de



acordo com a Tabela 20, apenas uma empresa esteve abaixo desse limite, sendo classificada como de “orientação empreendedora baixa” com nota 2,47. Essa foi a empresa E81. Esse resultado foi proveniente, principalmente, de uma baixa pontuação na dimensão proatividade (1,75), apesar de ter uma pontuação média em inovação e propensão a riscos. As demais empresas tiveram desempenho considerado médio, pois todas estavam na faixa entre o limite inferior e superior de referência, sendo, portanto, consideradas empresas com “orientação empreendedora média”. Não houve empresa pesquisada que não possuísse orientação empreendedora ( $\leq 1,13$ ).

Por outro lado, se considerada uma linha média entre os limites inferior e superior da faixa de referência de OE média (entre 2,50 e 3,93) encontra-se um valor de 3,21. Nota-se, então, que quatro empresas estão acima dessa média (entre 3,21 e 3,93), que são E1 (3,42), E5 (3,78), E54 (3,46) e a E72 (3,36). Ou seja, essas empresas podem ser consideradas com OE média-alta. As demais, excetuando-se a empresa E81, estão todas abaixo do valor médio do intervalo, ou seja, caracterizam-se por OE média-baixa, ainda que estejam dentro da faixa de referência. Em geral, a dimensão que mais contribuiu para o resultado das empresas de OE média-baixa foi a de inovação, pois foi onde se encontraram mais empresas abaixo do limite inferior do intervalo de referência dessa dimensão (31,3% das empresas), como ver-se-a adiante detalhadamente (Tabela 20).

Ainda que essa não seja uma informação que possa ser trabalhada de forma generalizada, mas apenas como informação adicional, considerada uma análise global da amostra, a média geral de OE das empresas da Bahia com maior *performance* no período de 1997 a 2001 foi 3,03, de acordo com a Tabela 20.

Portanto, essa média geral encontra-se dentro da faixa de referência de orientação empreendedora, mesmo que estejam ainda, como foi dito, abaixo da citada linha média da faixa de OE (3,21), sendo, portanto, um valor na faixa média-baixa.

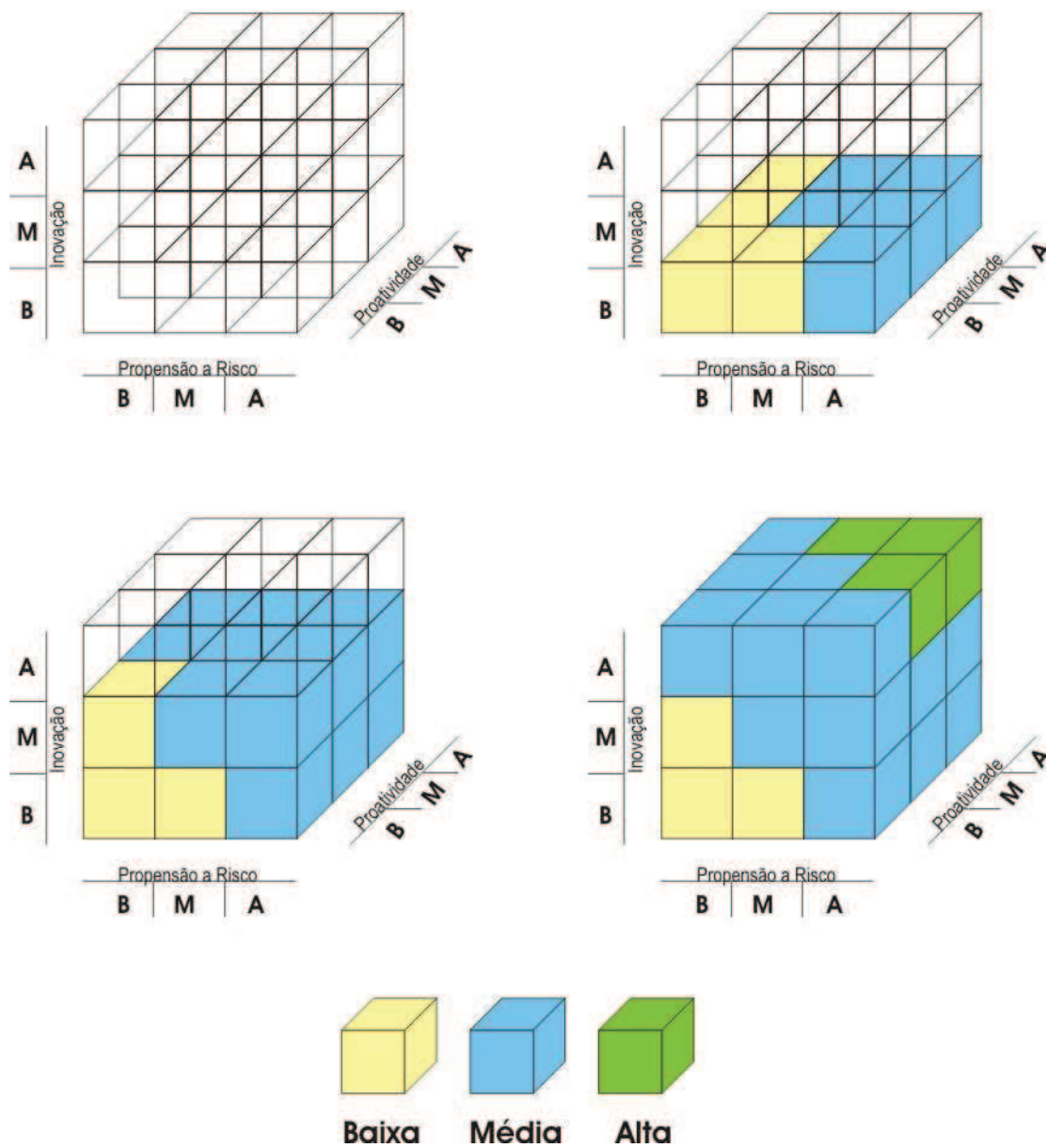
### **Análise qualitativa.**

Como vimos no item 3.1, foram definidas quatro faixas de OE:

- Se  $(1,00 < f(OE) \leq 1,13]$   $\Rightarrow$  sem OE
- Se  $(1,13 < f(OE) \leq 2,50]$   $\Rightarrow$  baixa OE
- Se  $(2,50 < f(OE) \leq 3,93]$   $\Rightarrow$  média OE
- Se  $(3,93 < f(OE) \leq 5,00]$   $\Rightarrow$  alta OE

A figura 6 foi construída utilizando-se os valores das quatro faixas de referência definidas para a função orientação empreendedora, conforme registrado acima. Como mostra a Tabela 20, cada dimensão também possui sua faixa de referência com os limites inferior e superior. Atribuindo-se valores médios para cada uma das faixas das dimensões e utilizando-se análise combinatória, foi elaborada uma matriz com todas as possíveis combinações de cada dimensão e seu respectivo resultado em termos de OE, originando o Diagrama do Cubo da Figura 6. Vale ressaltar que, como o objetivo desse diagrama é proporcionar uma análise mais visual e qualitativa e como foram utilizados os valores médios de cada dimensão, os resultados do Diagrama do Cubo podem apresentar pequenas diferenças em relação aos resultados numéricos apresentados na Tabela 20.

Figura 6– Construção Diagrama do cubo de Orientação Empreendedora



Orientação Empreendedora

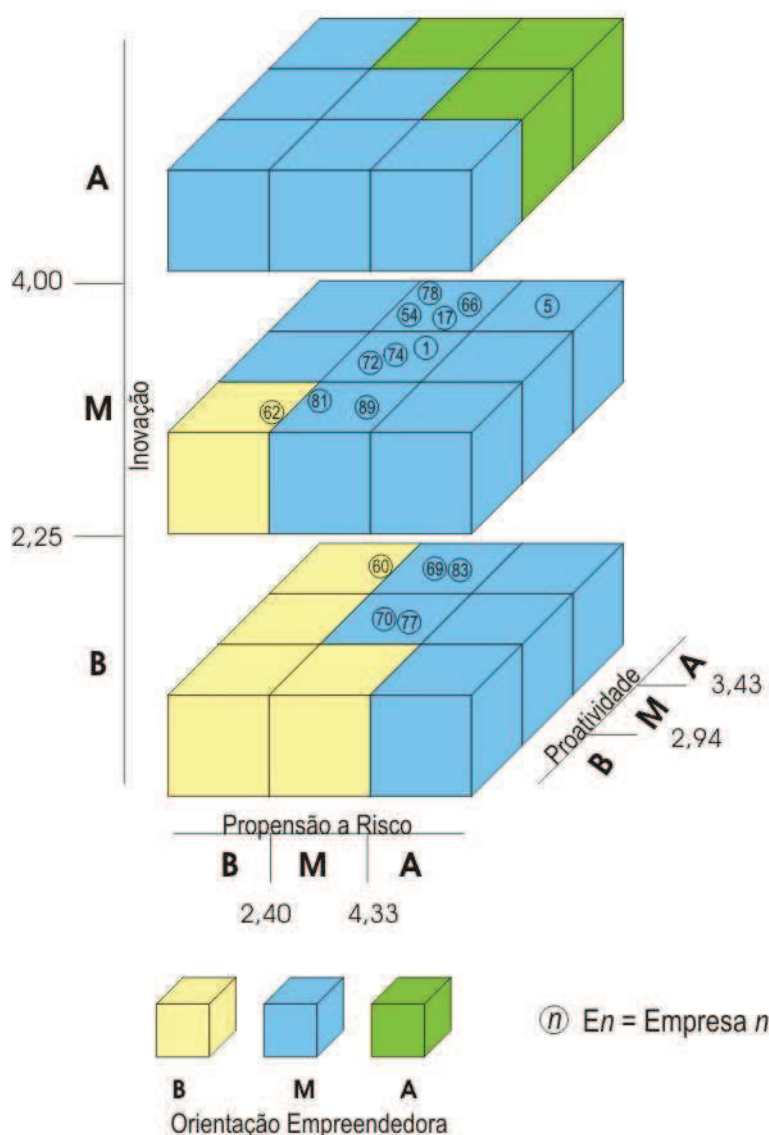
### **Análise em relação à inovação**

Tem-se, a partir do Cubo, uma série de possibilidades de análise. Na Figura 7, temos um cubo específico para análise do comportamento da OE, em relação a inovação. Iniciando-se com essa dimensão, observam-se três categorias assinaladas no eixo vertical: inovação baixa, média e alta. Vê-se que, quando existe inovação baixa, nunca ocorre OE alta, podendo ocorrer, no máximo, OE média. É o caso das empresas E60, E69, E70, E77, E83. Na situação com inovação média, temos a possibilidade de encontrar OE baixa (E62) ou tendendo a alta (E 5), mas a maior tendência é de OE média, como vemos na maioria das empresas. Com inovação média, a empresa ainda não consegue ter, portanto, uma OE alta, mesmo que tenha proatividade e propensão a riscos alta, como é o caso da empresa E5. Quando existe Inovação alta, há uma grande possibilidade de obter OE média e alta, mas nunca OE baixa (Figura 7), mesmo no caso de proatividade e propensão a riscos baixas. Isto fortalece a validação da hipótese H1, que afirma que há associação positiva entre Inovação e OE, em empresas com alta performance financeira.

Retomando Drucker (1986), o ato de inovar torna-se algo sistemático e intrínseco da forma de agir do indivíduo ou do time empreendedor. Por exemplo, a inovação baseada em conhecimentos está associada a maiores riscos e, portanto, a maiores retornos e exige espírito e gestão empreendedora mais acurados. A gestão para implementação desse processo completo envolve desde a percepção da oportunidade, seu *timing* e proatividade, a gestão dos recursos, a equipe que será envolvida, etc. Ou seja, o produto é apenas uma parte importante de todo o ciclo de inovação. Cabe aqui destacar essa problematização, conforme reforça Drucker, na

medida em que, pela análise do Diagrama do Cubo, as dimensões proatividade e propensão a riscos são menos impactantes no resultado de OE, para empresas com inovação alta (Figura 7)

**Figura 7 – Diagrama do Cubo de OE para diferentes graus de Inovação.**



Cabe, então, retomar a primeira hipótese do trabalho, relacionadas à inovação.

*H1: A Inovação está positivamente associada à OE, em empresas com alta performance financeira*

Foi visto no item 4.1 que, do ponto de vista estatístico, a dimensão inovação possui uma correlação positiva e estatisticamente significativa com OE (0,618), condição essa suficiente para validar a hipótese H1.

Do ponto de vista empírico, observou-se que, apesar de não se encontrar na amostra pesquisada qualquer empresa com inovação alta, pôde-se constatar duas posições convergentes, conforme seguem. Numa análise quantitativa (Tabela 20) e admitindo-se a linha média (linha que divide a faixa de referência) para inovação, encontram-se as empresas E1, E17, E54, E62, E72 e E89, que obtiveram as notas mais próximas da faixa de Inovação alta, ou seja, um desempenho médio-alto em inovação. Vê-se que das 5 empresas citadas 3 possuem OE média-alta (E1, E5, E54 e E72) e 2 possuem OE média baixa (E62 e E89). Complementando-se a análise com elementos qualitativos através do gráfico do Cubo (Figura 7), constatou-se que, embora as empresas pesquisadas não tenham sido classificadas na categoria de OE alta, os dados indicam que há uma forte associação entre OE e inovação, embora haja outras dimensões intervenientes, na conformação da orientação empreendedora, conforme modelo adotado que incorpora um conceito multidimensional de OE, por inspiração em Zahra (1995) e Miller (1983).

## **Análise da Proatividade**

Passando para o eixo da Proatividade (Figura 8), verificou-se que, para uma proatividade baixa, se houver inovação baixa ou média (E62) , nunca existirá OE alta, mesmo com propensão a riscos média (E81, E89) ou alta. Já com proatividade média, com INO baixa (E70, E77) e até média (E1, E72, E74), tem-se OE média. No caso de proatividade média, é preciso, portanto, uma propensão a riscos alta para se alcançar OE alta.

E, no caso de uma proatividade alta, só existirá OE baixa caso a inovação e a propensão a riscos sejam baixas (E60). Nos demais casos, ocorrerá sempre OE média ou tendendo a alta (E5) (Figura 8).

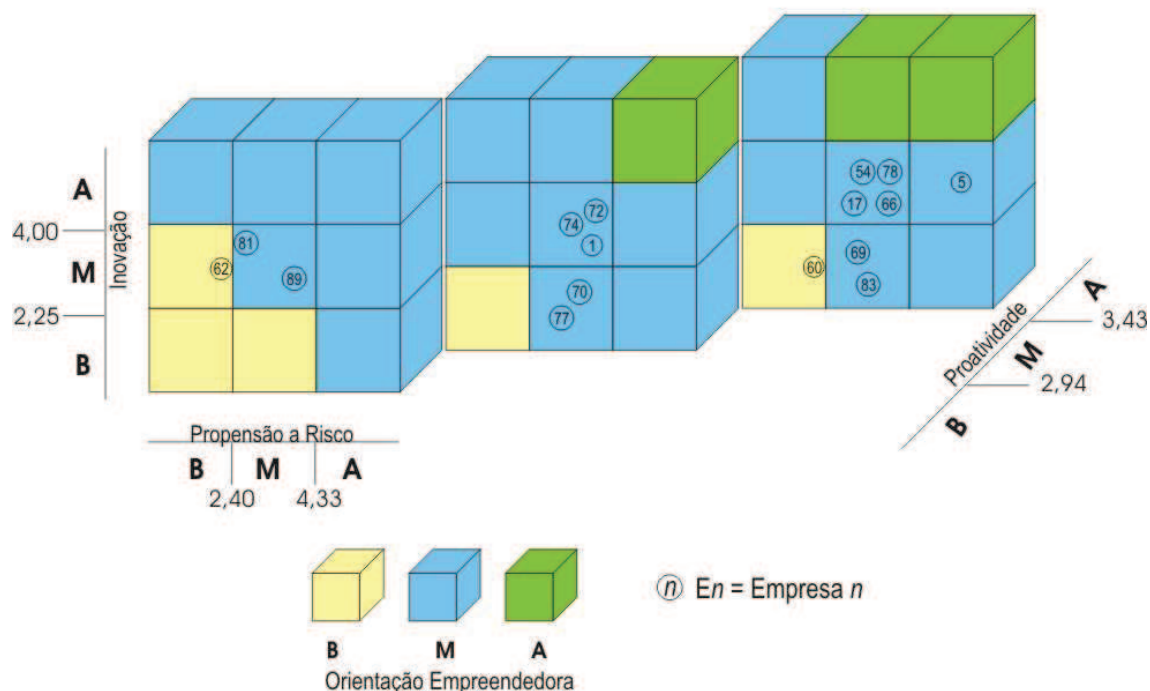
Retomando-se a segunda hipótese do trabalho,

*H2: a proatividade está associada positivamente à OE em empresas com alta performance financeira.*

Constatou-se que, a análise estatística registrada no item 4.1 apresentou uma correlação baixa (0,251) entre proatividade e OE. Resgatando o estudo de Zahra (1993), que examinou a relação entre orientação empreendedora, performance financeira e outras variáveis intervenientes sobre a orientação empreendedora como, por exemplo, o ambiente externo, pode-se sugerir que a identificação da natureza do ambiente da firma representa um importante pré-requisito para o desenvolvimento de pesquisas mais conclusivas sobre OE das empresas. Proatividade ou OM é um fator determinante de OE. No entanto, tal fator é fortemente influenciado pelos tipos de ambientes nos quais as firmas operam, isso é, condutas proativas estão mais estreitamente associadas a ambientes turbulentos ou instáveis, conforme Zhara. Sendo assim, pode-se concluir que os resultados

verificados nas empresas pesquisadas sugerem que tais empresas estão situadas em ambientes estáveis, ainda conforme definição de Zhara.

**Figura 8 - Diagrama do Cubo de OE para diferentes graus de Proatividade.**



### Análise da Propensão a Riscos

Analisando-se a última dimensão da OE (Figura 9), tem-se que propensão a riscos baixa e inovação baixa ou média, mesmo com proatividade alta, obtém-se OE baixa (E62) ou média (E60). No caso de propensão a riscos média com inovação e proatividade até média, tem-se, no máximo, OE média. Mas quando se tem propensão a riscos média, é possível conquistar OE média, se a empresa possuir inovação baixa com proatividade média (E70, E77), inovação média com proatividade baixa (E81, E89). Para propensão a riscos média, já é possível conquistar OE alta, desde que a empresa tenha uma inovação e proatividade.



No caso de propensão a riscos alta, a empresa tem que possuir, sempre, inovação alta, com pelo menos, proatividade média (Figura 9).

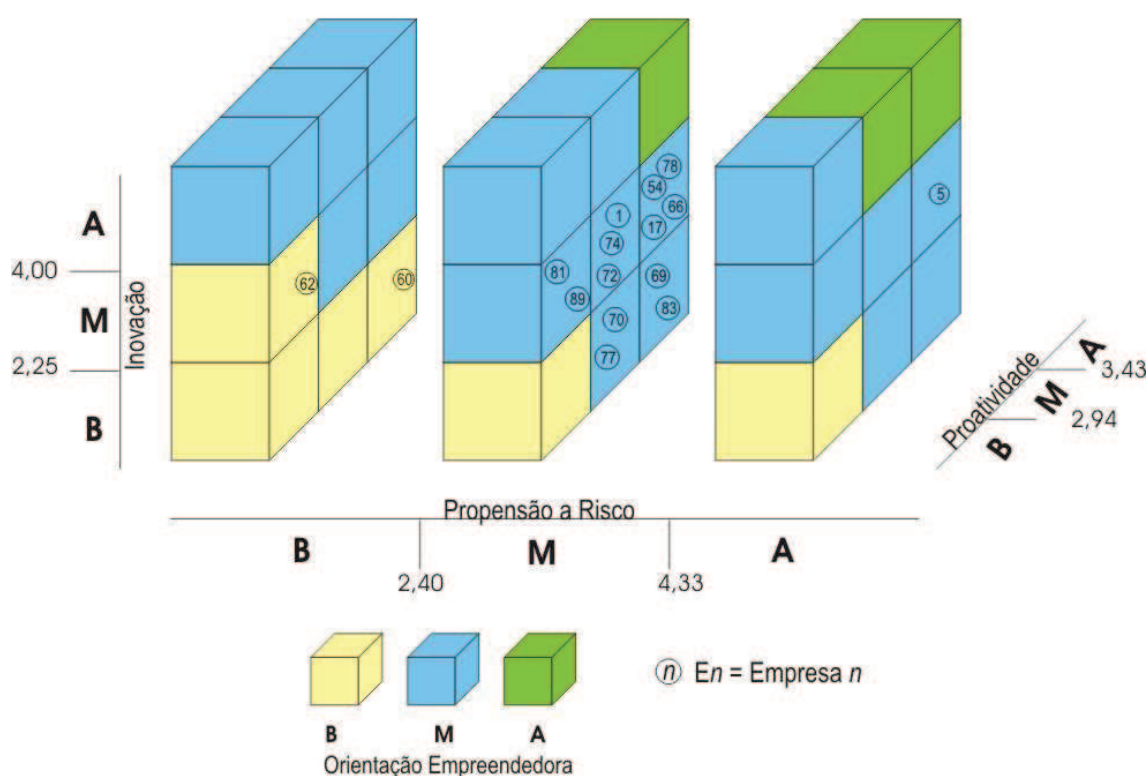
Retomando a terceira hipótese do trabalho,

*H3: a Propensão a Riscos está associada positivamente à OE em empresas com alta performance financeira.*

Foi visto no item 4.1 que, do ponto de vista estatístico, existe uma correlação (0,606) positiva e estatisticamente significativa entre OE e propensão a riscos, e uma relação mais fraca entre essa última dimensão e seu indicador nível de atividade. Retomando o estudo de Zahra (1983), foi visto que, o empreendedorismo corporativo está associado a dimensões como inovação, renovação estratégica e investimentos em novos negócios. Neste estudo observa-se, também que, em ambiente dinâmicos, hostis, tecnológicos e em crescimento, e mesmo em ambientes amigáveis, as empresas enfatizam a criação de novos negócios e a inovação. Apenas em ambientes estáticos, este comportamento não foi observado. Portanto, a gestão da empresa com relação à sua relação com os diversos ambientes e o uso do indicador do nível de atividade devem ser interpretados tomando-o como uma função da percepção dos gestores em relação a cada realidade encontrada.

Portanto, há relação entre Propensão a Riscos e a OE, em empresas de alta performance financeira, logo a hipótese H3 está validada.

**Figura 9 - Diagrama do Cubo de OE para diferentes graus de Propensão a Riscos.**



Retoma-se a quarta hipótese deste trabalho,

H4: Empresas de alta *performance* financeira apresentam diferentes níveis de OE, como reflexo das diferentes condutas quanto à inovação, à proatividade e à propensão a riscos.

Conforme preconizam muitos autores, o empreendedorismo corporativo (EC) é uma das formas eficazes de se promover e sustentar a competitividade empresarial, em especial a *performance* financeira das empresas (SCHOLHAMMER, 1982, MILLER, 1983, KHANDWALLA, 1987, GUTH; GINSBERG, 1990, NAMAN; SLEVIN, 1993, LUMPKIN; & DESS, 1996 *apud* COVIN; MILES, 1999, p.1). Zahra

(1993), em seus estudos sobre a relação de EC e *performance* financeira, confirma esta proposição, detalhando, nesse referido estudo que atividades de empreendedorismo corporativo estão positivamente associadas com à *performance* financeira das empresas e que o posicionamento das empresas varia em função dos seus respectivos nichos (*clusters*) ambientais. Zahra encontrou ainda que cada nicho ambiental se caracterizava por apresentar uma combinação particular relacionada à inovação, investimento em novos negócios e renovação de atividades corporativas.

Considerando os setores das empresas pesquisadas, observa-se uma distribuição praticamente igual entre indústria e serviços. Observa-se que do setor industrial, 56% das empresas são representantes de setores de tecnologias maduras (química, petroquímica, etc.) ou tradicionais (construção civil, etc.). Já na área de serviços, 50% das empresas representam o setor público. Tudo isto pode ajudar a explicar o motivo dos índices moderados de OE. Ademais, das 4 empresas que obtiveram resultados de OE média-alta, uma é do setor de serviços e de natureza pública, a segunda é do setor de biotecnologia, a terceira é do setor de comércio varejista e a última é do setor industrial de alimentos. Constatou-se através das diversas análises anteriores que os diferentes níveis de OE encontrados se devem às variações de combinações entre condutas de inovação, proatividade e de propensão a riscos e que as mesmas oscilam por influência de muitas outras variáveis, ou mesmo, da relação entre inovação, proatividade e propensão a riscos e os tipos de ambiente e as percepções dos gestores em relação ao posicionamento das empresas em diferentes cenários. Enfim, a hipótese H4 foi validada.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, os autores demonstram um consenso sobre a importância do tema empreendedorismo, ainda que esse consenso não exista sobre a definição do conceito de empreendedorismo. No que tange a pesquisas sobre o tema, o campo do empreendedorismo é emergente, embora precise ganhar maior legitimidade (BUSENITZ., 2003). O processo empreendedor permanece pouco conhecido, e medir o potencial empreendedor de uma sociedade, de um indivíduo ou de uma empresa é uma tarefa difícil. (MACULAN, 2005, p.500). Ainda no campo da pesquisa do empreendedorismo, o chamado empreendedorismo corporativo tem representado, nos últimos anos, uma das vertentes de maior interesse, embora ainda seja das mais inexploradas. Esse viés de pesquisa, dentro do amplo universo de estudo do empreendedorismo, tem buscado o desvendamento de várias questões, como, por exemplo, sobre os fatores que influenciam as habilidades empreendedoras das empresas, ou seja, sua orientação empreendedora (LUMPKIM; DESS, 2001, COVIN; SLEVIN, 1999 ).

A categoria OE tem sido utilizada por pesquisadores do campo do empreendedorismo, para definir o direcionamento estratégico e o estilo de empresas guiadas por inovação, proatividade e propensão a riscos. As empresas com OE caracterizam-se por apresentar altos índices de desenvolvimento de produtos e de geração de novos negócios, pelo agressivo posicionamento de mercado e por

capacidade de se reinventarem continuamente (ZAHRA, 2002). É nesse campo de pesquisa de empreendedorismo corporativo que esta dissertação se insere. Muitas interrogações estimularam a sua realização: por que certas empresas apresentam curvas de performance financeira mais acentuadas que outras? Quais características e boas práticas podem-se encontrar nessas empresas, sob a ótica do empreendedorismo corporativo? Quais os rebatimentos dessas características sobre o empreendedorismo corporativo? Pode-se falar em diferentes tipos ou níveis de OE? Essas são algumas das muitas questões que, ainda em aberto sobre empreendedorismo corporativo no Brasil, motivaram a realização desta dissertação. No entanto, nesta dissertação não se pretendeu abraçar o desafio de respondê-las em conjunto. A questão que direcionou a pesquisa desenvolvida foi: quais os níveis de OE encontrados em empresas de alta *performance* financeira, que atuavam no Estado da Bahia entre 1997 e 2001?

Em busca de respostas a essas questões, foram pesquisadas 16 empresas, selecionadas em uma população de 94 empresas que atuavam na Bahia e que entre 1997 e 2001 apresentaram variação de ROE positiva significativa.

Com base em CARVALHO (2005); ANPEI (2001); NARVER; SLATER (1990.); URDAN (2004), MILLER (1983); Ribeiro (2005) foi proposto e testado um modelo de análise e calculadas as faixas de referência para seus indicadores. Nesse modelo, foram estabelecidos 4 níveis de orientação empreendedora (alta OE, média OE, baixa OE e sem OE), sendo que esses níveis valem também para as dimensões e os indicadores. Os dados das empresas foram analisados através de análise estatística descritiva e inferencial, e qualitativa (através de um diagrama multidimensional proposto, chamado de Diagrama do Cubo de OE).

O objetivo geral desta dissertação foi, portanto, o de avaliar os níveis de Orientação Empreendedora das empresas de alta *performance* do Estado da Bahia, no período de 1997 a 2001.

Realizando-se uma análise mais abrangente da OE, verificou-se que nenhuma empresa superou o limite superior do intervalo de referência, qualificando-se como Empresa de “Orientação Empreendedora alta”, tendo apenas uma empresa chegado muito próximo desse limite, a E5. Quanto ao limite inferior do intervalo referência de OE, encontrou-se apenas uma empresa abaixo deste, sendo classificada então como empresa com “Orientação Empreendedora baixa”, a E81. As demais empresas tiveram desempenhos situados entre o limite inferior e superior do intervalo de referência, sendo, portanto consideradas empresas com “Orientação Empreendedora média”. Não houve empresa pesquisada que não possuísse orientação empreendedora. A média geral de OE das empresas da Bahia com maior *performance* no período de 1997 a 2001 foi caracterizada como de empresas com OE média-baixa.

Em geral, a dimensão que mais contribuiu negativamente para o resultado em termos de OE foi a de inovação, pois foi onde se obteve o maior número de empresas abaixo do limite inferior do intervalo de referência, ou seja, 31,3% da amostra pesquisada. A dimensão onde as empresas obtiveram um melhor desempenho foi a de proatividade, com 50,0% das pesquisadas, enquanto que a grande maioria (81,3%) das empresas pesquisadas teve um desempenho médio na dimensão propensão a riscos

Da amostra pesquisada, nenhuma empresa apresentou inovação alta, o que pode ser interpretado, genericamente, como uma fragilidade competitiva. A média do resultado da inovação das empresas pesquisadas esteve 13,6% abaixo do

limite de referência. Dos indicadores de inovação, o de padrão de inovação das empresas foi o que apresentou valores mais altos, enquanto que o de recursos investidos, mais especificamente, funcionários dedicados a P&D&E, foi o indicador de resultado mais baixo. A hipótese H1 (a inovação está associada positivamente à OE em empresas com alta *performance* financeira) foi validada.

Quanto à proatividade das empresas pesquisadas, o indicador encontrado de nível mais baixo foi o de orientação para o cliente e o melhor pontuado em relação aos limites de referência foi o de orientação para o concorrente. Embora a hipótese 2 não tenha sido validade nas análise de correlação, a análise qualitativa e bibliográfica deram suporte à manutenção dessas dimensão no modelo de análise.

No que tange à dimensão propensão a riscos, a grande maioria das empresas (87%) teve um resultado classificado como médio em relação aos limites de referência. Nessa dimensão, pôde observar-se que o indicador que mais influenciou positivamente este resultado foi o nível de atividade, ou seja, aquele que mensura o quanto a empresa está aberta ao investimento em novas oportunidades, sejam elas originadas interna ou externamente. Através da análise de correlação e das análises quantitativas e qualitativas, a hipótese H3 (a Propensão a Riscos está associada positivamente à OE em empresas com alta *performance* financeira) foi validada. A última hipótese deste trabalho, atrelada aos objetivos geral e específicos, é a hipótese H4 (Empresas de alta *performance* financeira apresentam diferentes níveis de OE, como reflexo das diferentes condutas quanto à inovação, à proatividade e à propensão a riscos) foi também validada.

Vale ressaltar que esta dissertação apresenta limitações como, por exemplo, a quantidade de questionários respondidos, em relação à população selecionada, ocasionado pelo baixo interesse das empresas em participar.

Acrescenta-se a isso que as empresas são pertencentes a diversos setores e que, embora o modelo de análise admita essa generalidade, para captar influências ambientais específicas dos setores, recomenda-se trabalhar empresas agrupadas por gênero de indústria. Portanto, como agenda de pesquisa futura sugere-se a realização de trabalhos que envolvam ambientes externos de vários tipos, OE, *performance*, estrutura organizacional e tipo de firmas etc.

Acredita-se que a presente dissertação tenha alcançado o objetivo geral previsto, trazendo também contribuições no sentido de ampliar o nível de conhecimento sobre o objeto de pesquisa, subsidiar a formulação de estratégias empresariais e a elaboração de novas políticas públicas. Como ações de políticas públicas, não se pode deixar de sugerir programas que envolvam a disseminação de melhores práticas empresariais sobre a temática do empreendedorismo corporativo e sobre a orientação empreendedora, por exemplo, através de concursos, palestras e assessoria especializada, bem como através de um programa de qualificação em orientação empreendedora. Pela ótica empresarial, é importante que as empresas conheçam, controlem e tenham uma eficiente gestão das características que compõem uma empresa com orientação empreendedora, inovando, sistematizando e gerenciando bem seus riscos, conhecendo as informações e conquistando seu espaço junto a seus clientes e posicionando-se com sustentabilidade no seu mercado.



## REFERÊNCIAS

ANPEI. **Indicadores empresariais de capacitação tecnológica**. Brasília, 2001. Disponível em: <<http://www.anpei.org.br>>. Acesso em: 10 jan. 2006.

ANPROTEC. **Glossário dinâmico de termos na área de Tecnópolis, Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas**. Brasília: ANPROTEC/SEBRAE, 2002. 124p.

AUFSEB, D. *et al.* A Return ticket to growth? Analysing the organizational capability to grow and un-grow. Wellesley, Massachusetts: Babson College. Disponível em:<<http://www.babson.edu/entrep/fer/Babson2002>>. Acesso em: 17 out. 2003.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisas de survey**. Tradução de Guilherme Cezarino-. Belo Horizonte: UFMG, 1999. 513 p. (Coleção Aprender).

BABSON College. **Entrepreneurship Research**. [S.L.: s.n. , 2002]. Disponível em: <<http://www.babson.edu>>. Acesso em: 17 out 2003.

Bhidé, A .**The questions every entrepreneur must answer** Harvard Business Review: [s.n.], 1996, nov-dez, p. 119-129.

BHIDÉ, Amar V. **The Origin and Evolution of New Business**. New York, New York: Oxford University Press, 2000. 412 p.

BUZENITZ, Lowel W. Entrepreneurship Research in Emergence: past Trends and Future Directions. **Journal of Management**, [S.L.], 2003. Seção 3, Caderno 29, p.285-308.

BYGRAVE, Willian B.; ZACHARAKIS. **The Portable MBA of Entrepreneurship. Hoboken**. New Jersey: John Wiley & Sons.Inc, 2004. 494 p.

CARVALHO, Fabiana de Oliveira. **Desempenho competitivo das MPE's graduadas por incubadoras de empresas tecnológicas e mistas da bahia**. Salvador: UFBA/NPGA. 2005 97 f. (Dissertação de Mestrado).

COOPER, Á.C., Technical Entrepreneurship: What do we know?. **Research and Development Management**. [S.L.: s.n.], v. 3, p.59-64, 1973.

COVIN, J.G.; MILES, M. P. Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. **Entrepreneurship Theory and Practice**. [S.L.]: Baylor University, 1999.

COVIN, J.G.; SLEVIN, D. A conceptual model of entrepreneurship as a firm behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**. [S.L.: s.n.], 1991. p. 7-25.

DACORSO, A R.; OIH Yu, S.S. Inovação e risco na pequena empresa. tecnologia e inovação: experiência de gestão na micro e pequena empresa. In: SBRAGIA, R. e STAL, E. **Tecnologia e inovação: experiência de gestão na micro e pequena empresa**. São Paulo: PGT/USP, 2002, p.217-232.

DAY, G.S. **The Market Driven Organization**: understanding, attracting and keeping valuable customers". New York: Free Press, 1999. 285 p.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 183 p.

DORNELAS, J. C. A. **O processo empreendedor nas empresas incubadas de base tecnológica**. In: XIII SEMINÁRIO NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS. 13, 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPROTEC, 2003, p. 111-124.

DRUCKER, P. **Innovation and Entrepreneurship**. New York, New York: First Perennial Library, 1986. 277 p.

DURAND, R.; COURDEROY, R. Age, order of entry, strategic orientation, and organizational performance. **Journal of Business Venturing**. New York, s.d, 2001. Seção 3, Caderno 16, p. 471-494.

ELIASSON, C.; WIKLUND, J.; Davidson, P. Entrepreneurial management and schumpeterian resource recombinations. **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Wellesley, Massachussets: Babson College, 2002. Disponível em: <<http://www.babson.edu>>. Acesso em: 17 out. 2003.

ENSLEY et al. Top amangement tem process, shared leadership, and new venture performance: a theoretical model and research agenda. **Human resouce management review**. [S.L.: s.n.], 2003. Caderno 13. p. 329-346.

FILLION, Luis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista da Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5- 26, abr./jun. 1999.

Gazeta Mercantil. **Balanco Anual Bahia**. São Paulo, v. 5, n. 5, nov. 1998.

Gazeta Mercantil. **Balanco Anual Bahia**. São Paulo, v. 9, n. 9, dez. 2002.

GEM. **Global Entrepreneurship Monitor-Executive Report**. Wellesley, Massachussets, 2001. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org>>. Acesso em: 04/01/2003.

GITMAN, L. **Princípios de administração financeira**. Tradução de Jorge Ritter. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 536 p.

HANNAN, M. T.; FREEMAN. **Organizational Ecology**. Cambridge: Harvard University Press, 1999.

HARVARD Business School. **Entrepreneurship**. [S.L.: s.n.], 2003. Disponível em: <<http://www.hbs.edu/units/em/pages/research.html>>. Acesso em: 10/05/2004.

KAKATI, M. Success criteria in high-tech new ventures. **Technovation Guwahati**. Índia: Elsevier Science , 2003. p. 447-457.

KETS; VRIES, M.F.R., TOULOUSE, J.M. Top Executive Locus of Control and Its Relationship to Strategy, Environment and Structure. **Academy Management Journal**, v. 25, 1982. p.237-253.

KOELLER, C. Timothy. Theoretical and Empirical Modeling of New Venture Growth. Wellesley, Massachusetts: Stevens Institute of Technology/ Babson College, 2002. Disponível em:<<http://www.babson.edu>>. Acesso em: 15/10/2003.

KOHLI, A K.; JAWORSKI, B.J. et al. Markor: a measure of Marketing Orientation. **Journal of Marketing Research**. [S.L.: s.n.], v. 30, n. 4, nov. 1993. p.467-477.

LUMPKIM, G.T.; DESS, G.G. Linking two dimension of entrepreneurial to firm performance: the moderate role of environment and industry cycle. **Journal of Business Venturing**. New York, n. 16, s.d. p. 429-451.

MACULAN, A M. Analisando o Empreendedorismo. In. AGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4., 2005, Curitiba. **Anais...**Curitiba: SEBRAE, 2005, p. 497-507.

METCALFE, S. The Entrepreneur and the style of modern economics, 2003,Rio de Janeiro. **Seminário Brasil em desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Instituto de Economia da UFRJ, 19 nov. 2003.

MILLER, D. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms, **Management science**, v. 29, n. 7, July 1983.

MOSAKOWSKI, E. Entrepreneurial resources, organizational choices, and competitive outcomes. **Organization Science**. [S.L.]: Institute of Operations Research and Management Sciences. v. 9, n.6, nov-dez 1998.

NARVER, C.; SLATER, S. The positive effect of Market Orientation on business profitability: a balanced replication. **Journal of Business Venturing**, New York, New York, n. 48, 2000. p. 69-73.

NIOSI, J. Aliances are not enough explaining rapid growth in biotechnology firms **Research Policy**. [S.L.]: Elsevier Science, v. 32, 2003. p. 737 -750.

PAULA, João Antonio de et al. **Teoria econômica, empresários e metamorfoses na empresa industrial**. Belo horizonte: UFMG/Cedepar, 2000. 23 p.

PERIN, Marcelo Gatterman; SAMPAIO, Cláudio Hoffman. O impacto da Orientação para o Mercado e da Orientação para a Aprendizagem sobre a inovação de produto: uma comparação entre a indústria eletroeletrônica e o setor universitário de administração. **Revista RAE**. São Paulo, v. 8 n. 1, p. 79-103, Jan./mar. 2004.

PINCHOT, Gifford . **Intra-empendedorismo na prática**: um guia de inovação nos negócios. Tradução de Marcia de Andrade da Silva.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 199 p.

RIBEIRO, L. L. **O Mercado Brasileiro de Private Equity e Venture Capital**. São Paulo: USP . 2005, 139 p. (Dissertação de Mestrado).

ROMER, P. Increasing return on long run growth. **Journal of political economy**, S.L, 1994. p. 1002-1037.

SAHLMAN, Willian A. et al. **The Entrepreneurial Venture: readings selected by**. Second Edition. Boston/Massachusetts: Harvard Business School Press, 1999. 609 p.

SCHOONHOOVEN, C.B.; ROMANELLI, Elaine. **The Entrepreneurship dynamic**. Palo Alto: Stanford University Press, 2001.

SCHUMPETER, J. Economic Theory and Entrepreneurial History. **Revista Brasileira de Inovação**, Brasília, v. 1, n. 2, p. 203-224, jul./dez. 2002.

SCHUMPETER, J. **The Theory of Economic Development**. Cambridge: Cambridge University Press, 1934.

TIMMONS, Jeffrey Á. **New Venture Creation: Entrepreneurship For The 21<sup>st</sup> Century**. 5 edition. Babson Park,,: Massachusset, Irwin McGraw-Hill, 1999.

URDAN, Flávio Torres. Medindo Orientação para o mercado: empresas brasileiras versus empresas estrangeiras. **Revista FACEP PESQUISA**. Ribeirão Preto, v. 7, n. 1, p. 84, 2004.

ZAHRA, S Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: an taxonomic approach. **Journal of Business Venturing**. New York, New York, Elsevier Science Publishing Co, n. 8, p. 319-340, 1993.

ZAHRA, S. Predictores and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study. **Journal of Business Venturing**. New York, New York, Elsevier Science Publishing Co n. 6, p. 259-285, 1991.

ZAHRA, S.; COVIN, J. Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: a longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**. New York, New York, Elsevier Science Publishing Co, n. 10, p. 43-58, 1995.

ZAHRA, S.; GEORGE, G. Being Entrepreneurial and being Market-driven: exploring the interaction effects of Entrepreneurial and Market Orientation on firm performance. **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Wellesley, Massachussets: Babson College, 2002. Disponível em:<<http://www.babson.edu/entrep/>>. Acesso em: 17/10/2003.

ZAHRA. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management review**. Seção 3, Caderno 21, p. 135-172.

ZOLTAN, J.; ARMINGTON, C. Entrepreneurial activity and economic growth. **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Wellesley, Massachussets: Babson College, 2002. Disponível em:<<http://www.babson.edu/entrep/>>. Acesso em: 17/10/2003

**APÊNDICE 1 – População de Empresas em ordem de taxa de crescimento (TC).**

<b>ORDEM</b>	<b>TC</b>		<b>ORDEM</b>	<b>TC</b>		<b>ORDEM</b>	<b>TC</b>
E1	446%		E34	117%		E68	86%
E2	356%		E35	116%		E69	84%
E3	249%		E36	115%		E70	83%
E4	226%		E37	115%		E71	82%
E5	221%		E38	114%		E72	81%
E6	217%		E39	114%		E73	81%
E7	210%		E40	112%		E74	80%
E8	205%		E41	112%		E75	78%
E9	202%		E42	112%		E76	78%
E10	162%		E43	111%		E77	78%
E11	162%		E44	111%		E78	78%
E12	159%		E45	110%		E79	76%
E13	159%		E46	109%		E80	75%
E14	159%		E47	108%		E81	73%
E15	156%		E48	106%		E82	73%
E16	156%		E49	106%		E83	67%
E17	152%		E50	104%		E84	67%
E18	149%		E51	103%		E85	66%
E19	146%		E52	102%		E86	65%
E20	145%		E53	100%		E87	61%
E21	143%		E54	97%		E88	60%
E22	140%		E55	95%		E89	49%
E23	140%		E56	93%		E90	48%
E24	136%		E57	93%		E91	46%
E25	133%		E58	93%		E92	44%
E26	131%		E59	91%		E93	42%
E27	129%		E60	91%		E94	26%
E28	125%		E61	90%			
E29	125%		E62	89%			
E30	124%		E63	88%			
E31	124%		E64	87%			
E32	122%		E65	87%			
E33	119%		E66	86%			
E34	117%		E67	86%			

**Fonte: Elaboração própria baseado na Gazeta Mercantil (1998) e (2002)**

**APÊNDICE 2 – Construto de Orientação empreendedora, dimensões, componentes e indicadores completos**

Item	Dimensão/ componente/ indicador	sigla.	Lim inferior	Lim superior
<b>1</b>	<b>ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA</b>	<b>OE</b>	<b>2,50</b>	<b>3,93</b>
<b>1.1</b>	<b>INOVAÇÃO</b>	<b>INO</b>	<b>2,25</b>	<b>4,00</b>
<b>1.1.1</b>	<b>Padrão da Inovação</b>	<b>PAD</b>	<b>3,00</b>	<b>4,00</b>
1.1.1	Tipo			
1.1.2	Intensidade			
1.1.3.	Abrangência			
<b>1.2</b>	<b>Recursos Investidos</b>	<b>RIN</b>	<b>2,00</b>	<b>4,00</b>
1.2.1	Parcela de funcionários alocados (full-time) às atividades de P&D&E			
1.2.2	Parcela da Receita Bruta desembolsada com P&D&E			
<b>1.3</b>	<b>Resultados das inovações</b>	<b>RES</b>	<b>2,00</b>	<b>4,00</b>
1.3.1	Porcentagem de projetos tecnológicos finalizados nos últimos 3 anos			
1.3.2	Porcentagem do faturamento anual gerado por produtos colocados no mercado há menos de 5 anos			
1.3.3	Redução de custos decorrentes de melhoria de processo no ano (custo/ lucro bruto)			
<b>1.4</b>	<b>Cooperação</b>	<b>COO</b>	<b>2,00</b>	<b>4,00</b>
1.4.1	Tipos de alianças que a empresa realiza para desenvolver a inovação			
<b>2</b>	<b>PROATIVIDADE</b>	<b>PRO</b>	<b>2,94</b>	<b>3,43</b>
<b>2.1</b>	<b>Orientação para o Cliente</b>	<b>CLI</b>	<b>3,79</b>	<b>4,11</b>
2.1.1	Os objetivos da Empresa e a satisfação dos clientes			
2.1.2	Controle do nível de compromisso dos funcionários com as necessidades dos clientes			
2.1.3	Estratégias e conhecimento das necessidades dos clientes			
2.1.4	Pesquisas de satisfação dos clientes			
2.1.5	Velocidade quanto a atendimento às necessidades dos clientes			
2.1.6	Nível de utilização do serviço de pós-venda			
2.1.7	Divulgação interna sobre a satisfação dos clientes			
2.1.8	Análises sobre decisões envolvendo os clientes			
<b>2.2</b>	<b>Orientação para o Concorrente</b>	<b>CON</b>	<b>1,68</b>	<b>2,20</b>

2.2.1	Nível de utilização das informações sobre os concorrentes			
2.2.2	Velocidade quanto aos concorrentes			
2.2.3	Nível de utilização da diretoria com informações das estratégias dos concorrentes			
<b>2.3</b>	<b>Coordenação Interfuncional</b>	<b>INT</b>	<b>3,43</b>	<b>4,07</b>
2.3.1	Integração sobre informações dos clientes			
2.3.2	Integração das áreas sobre satisfação dos clientes			
2.3.3	Nível de compreensão dos gerentes sobre funcionários e necessidades dos clientes			
<b>3</b>	<b>PROPENSÃO A RISCOS</b>	<b>PRS</b>	<b>2,40</b>	<b>4,33</b>
<b>3.1</b>	<b>Nível de atividade</b>	<b>NAT</b>	<b>2,00</b>	<b>4,00</b>
3.1.1	Nível de atividade na busca de oportunidades de investimentos			
<b>3.2</b>	<b>Padrões de investimento</b>	<b>PDI</b>	<b>3,29</b>	<b>4,14</b>
3.2.1	Valores mínimos de atratividade de investimento			
3.2.2	Valores máximos de atratividade de investimento			
3.2.3	Tempo médio para aprovação do projetos			
<b>3.3</b>	<b>Crterios de Investimento</b>	<b>CIN</b>	<b>1,89</b>	<b>4,61</b>
3.3.1	Confidencialidade			
3.3.2	Informalidade			
3.3.3	Cultura familiar			
3.3.4	Questões contratuais			
3.3.5	Valor da Empresa			
3.3.6	Desenvolvimento de mercado			
3.3.7	Investimentos em P&D&E			
3.3.8	Parcerias			
3.3.9	Retorno do Investimento			

**Fonte: Elaboração própria.**



## APÊNDICE 3 – Questionário aplicado

### PESQUISA SOBRE ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NAS EMPRESAS DE ALTA PERFORMANCE DA BAHIA

ANO BASE 2005

*As informações fornecidas serão utilizadas apenas para análise conjunta da amostra pesquisada, não sendo revelada a identidade das empresas. o pesquisador se compromete em fornecer, apenas ao entrevistado, o resultado individual da empresa ora pesquisada.*

#### BLOCO A: IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

- A1. Código da Empresa: \_\_\_\_\_ (*preenchido pelo pesquisador*)  
 A2. Razão Social: Primo  
 A3. Nome Fantasia:  
 A4. CNPJ:  
 A5. Setor: (...) Indústria ( ) Comércio ( ) Serviço  
 A6. Área de atuação (cód. CNAE): \_\_\_\_\_  
 Descrição da atividade:  
 A7. Endereço:  
 A8. Tel: (...) Fax: (...)  
 A9. Site:  
 A10. Entrevistado:  
 A11. Cargo/função:  
 A12. E-mail:

#### BLOCO B. DIMENSÃO INOVAÇÃO

B1. Tipo de inovação implementado pela empresa (inovação sob a ótica do ADOTANTE).

	Radical	Incremental	Global	Nacional	Local
a. Produto e Processo	I_	I_	I_	I_	I_
b. Produto	I_	I_	I_	I_	I_
d. Processo	I_	I_	I_	I_	I_
e. Não realiza inovações!	I_	I_	I_	I_	I_



**B.2 Parcela** de funcionários alocados (full-time às atividades de P&D&E).

- |  |   |    |
|--|---|----|
|  | % |    |
| a. técnicos nível superior – doutores  |   | __ |
| b. técnicos nível superior - mestres   |   | __ |
| c. técnicos nível superior - graduados |   | __ |
| d. técnicos de nível médio             |   | __ |
| e. administrativos/ outros             |   | __ |
| %total                                 |   |    |

**B.3 Parcela** da Receita Bruta desembolsada com P&D&E (inclui serviços tecnológicos, aquisição de tecnologia e engenharia não rotineira).

- a. 2,00% ou mais, quanto? \_\_\_\_\_
- b. de 1,50% A 1,99%
- c. de 1,00% A 1,49%
- d. de 0,50% a 0,99%
- e. menos de 0,50%

**B.4** Percentagem de projetos tecnológicos finalizados nos últimos 3 anos.

- a. 70% ou mais, quanto? \_\_\_\_\_
- b. de 60 a 69
- c. de 50 a 59
- d. de 40 a 49
- e. menos de 40%

**B.5** Percentagem do faturamento anual gerado por produtos colocados no mercado há menos de 5 anos.

- a. 60,0% ou mais, quanto? \_\_\_\_\_
- b. de 50 a 59%
- c. de 40 a 49%
- d. de 30 a 39%
- e. menos de 30%

**B.6** Redução de custos decorrentes de melhoria de processo no ano (custo/ lucro bruto).

- a. 5,0% ou mais, quanto? \_\_\_\_\_
- b. de 4,0 a 4,9%
- c. de 3,0 a 3,9%
- d. de 1,0 a 2,9%
- e. menos de 1%

**B.7 Tipos de alianças** ou contratados com os quais sua empresa realiza cooperação para desenvolver a inovação.

a não tem (desenvolve na própria empresa)

- |                                       |   |    |
|---------------------------------------|---|----|
|                                       | % |    |
| b. instituições de ensino/ pesquisa   |   | __ |
| c. institutos tecnológicos            |   | __ |
| d. empresas de engenharia/consultoria |   | __ |
| e. outras empresas                    |   | __ |
| f. outros                             |   | __ |

**B.8** Formas de proteção intelectual formalmente adotadas pela empresa.

- |   |     |        |       |    |   |
|---|-----|--------|-------|----|---|
|   |     | Quant. |       |    |   |
|   |     | a      | b     | c  | d |
|   | < 2 | 2 a 3  | 4 a 5 | >5 |   |
| a. patentes (depositadas +concedidas)         |     |        |       |    |   |
| b. copyrights                                 |     |        |       |    |   |
| c. licenciamentos                             |     |        |       |    |   |
| d. certificação por organização nacional      |     |        |       |    |   |
| d. certificação por organização internacional |     |        |       |    |   |

### BLOCO C. ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO/ PROATIVIDADE

Neste bloco, gostaríamos que você indicasse com um X o grau de ocorrência de cada uma das afirmações relacionadas abaixo, tendo em mente a situação da sua empresa em relação aos seus principais concorrentes no seu principal setor de atividade. Caso você não esteja em condições de responder algum dos itens abaixo, por favor pergunte à pessoa que você acredita ser mais indicada para responder este item específico.

Nunca/ não	Muito pouco	Neutro	Muito	Sempre/ totalmente
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

**C1.** Os objetivos da nossa empresa colocam a satisfação dos clientes em primeiro lugar.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

**C2.** A nossa empresa controla o nível de compromisso dos funcionários em satisfazer as necessidades dos clientes.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

**C3.** As estratégias da nossa empresa para superar os concorrentes são baseadas no conhecimento que temos das necessidades dos clientes.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

**C4.** A nossa empresa realiza pesquisas para medir a satisfação dos clientes.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

**C5.** Nesta empresa, quando descobrimos que os clientes estão insatisfeitos com a qualidade de nossos serviços, nós agimos rapidamente para corrigir o problema.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

**C6.** Na nossa empresa, damos atenção ao serviço pós-venda.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

**C7.** Informações sobre a satisfação dos clientes são divulgadas em todos os níveis da nossa empresa.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

**C8.** Antes que uma decisão importante envolvendo qualquer área da nossa empresa seja tomada, o impacto da decisão sobre os clientes é analisado.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

**C9.** O nosso pessoal de vendas e atendimento ao cliente discute com as áreas internas da empresa as informações que conseguem sobre os concorrentes.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

**C10.** Esta empresa responde rapidamente às ações que podem nos ameaçar relativas a concorrência que podem nos ameaçar.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

**C11.** A diretoria da nossa empresa discute os pontos fortes, os pontos fracos e as estratégias dos concorrentes.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

**C12.** Na nossa empresa os departamentos trocam entre si informações sobre boas e más experiências ocorridas com os clientes.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

**C13.** Na nossa empresa todas as áreas (como vendas, assistências técnicas, financeira, peças, etc.) trabalham integradas para satisfazer as necessidades dos clientes.

<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

**C14.** Os gerentes da nossa empresa compreendem como os funcionários das diversas áreas podem contribuir para satisfazer as necessidades dos clientes

1      2      3      4      5

### **BLOCO D. PROPENSÃO A RISCOS**

**D1.** Sua organização está ativa na busca de oportunidades de investimento (novos projetos)?

a Sim  
b Não

**D2.** Existe um valor mínimo para o total a ser investido, abaixo do qual uma oportunidade de investimento deixa de ser considerada atrativa?

a. Sim. Qual? \_\_\_\_ milhões de unidades monetárias  
b. Não

**D3.** Existe um valor máximo para o total a ser investido, acima do qual uma oportunidade de investimento deixa de ser considerada atrativa?

a Sim. Qual? \_\_\_\_ milhões de unidades monetárias  
b Não

**D4.** Quanto tempo decorre, em média, entre recebimento da proposta (ou projeto ou plano de negócio) e o investimento (início da operação)? (escolher uma)

a Mínimo de \_\_\_\_ meses  
b Máximo de \_\_\_\_ meses  
c. Mais freqüentemente \_\_\_\_ meses

### **NÃO APROVAMOS O PROJETO QUANDO:**

**Note que, agora, a escala vai da esquerda para a direita (de Concordo para Discordo).**

**Concordo**

**Neutro**

**Discordo**

Totalmente/ Parcialmente

Parcialmente / Totalmente

1      2      3      4      5

**D5.** O empreendedor exige que assinemos um termo de confidencialidade, antes de nos mostrar detalhes do projeto.

1      2      3      4      5

**D6.** Parte ou totalidade dos negócios está na informalidade.

1      2      3      4      5

**D7.** Trata-se de empresa ou projeto com cultura familiar.

1      2      3      4      5

**D8.** Não se chega a um acordo prévio sobre os termos básicos do contrato de investimentos.

1      2      3      4      5

**D9.** Temos poucos elementos para calcular o valor do projeto.

1      2      3      4      5

**D10.** Quando o empreendimento é muito inovador e exigirá investimentos em desenvolvimento de mercado.

1      2      3      4      5

**D11.** Quando o empreendimento é inovador e exigirá muito investimento em P&D.

1      2      3      4      5

**D12.** Quando o empreendimento é muito inovador e exigirá o estabelecimento de muitas parcerias para assegurar a renovação de suas vantagens competitivas.

1      2      3      4      5

**D13.** O prazo de retorno do investimento é muito longo.

1      2      3      4      5

*OBRIGADO !!!*

Gentileza encaminhar com urgência este questionário para

**Silvio Liberato, Gerente de Capacitação Tecnológica e Empreendedorismo**

71 3343 1226/1293/ 9114 7314

71 3343 1228/ FAX

**Mestrando em Administração pela Ufba**

**Instituto Euvaldo Lodi - IEL**

**Federação das Indústrias do Estado da Bahia - FIEB**

**[silvioliberato@fieb.org.br](mailto:silvioliberato@fieb.org.br)**

**[silvioliberato@hotmail.com](mailto:silvioliberato@hotmail.com)**

## **ANEXO 1 - Definições de Empreendedorismo Corporativo (retirado de DORNELAS, 2003, pag.127)**

Autores: Guth & Ginsberg (1990)

"Empreendedorismo corporativo envolve dois tipos de fenômenos e de processos que os cercam: 1) o nascimento de novos negócios dentro de organizações existentes, isto é, inovações internas; e 2) a transformação das organizações através da renovação das áreas-chave sobre as quais a empresa é sustentada, ou seja, renovação estratégica."

Autores: Jennings & Lumpkin (1989)

"Empreendedorismo corporativo é definido como a extensão do desenvolvimento de novos produtos e/ou novos mercados. Uma organização é empreendedora se ela desenvolve um número maior que a média de novos produtos ou mercados."

Autor: Schendel (1990)

"Empreendedorismo corporativo envolve a noção de nascimento de um novo negócio dentro de um negócio em atividade e, ainda, a transformação de um negócio estagnado, que necessita ser reformulado e renascer."

Autores: Spann, Adams, & Wortman (1988)

"Empreendedorismo corporativo é o estabelecimento de uma organização separada (geralmente na forma de uma nova área, unidade de negócios estratégica, divisão, subsidiária) para a introdução de um novo produto ou serviço, ou criando um novo mercado ou, ainda, utilizando uma nova tecnologia."

Autor: Vesper (1984)

"Empreendedorismo corporativo envolve o emprego da iniciativa dos níveis mais inferiores da organização para se desenvolver algo novo. Uma inovação que é criada por subordinados sem que tenha sido requisitada, ou seja, inesperada, mesmo que dada a permissão pela alta gerência para fazê-la."

Autor: Zahra (1993)

"Empreendedorismo corporativo é um processo de renovação organizacional de duas diferentes, mas relacionadas dimensões: inovação e novos negócios, e renovação estratégica."

Autor: Zahra (1995,1996)

"Empreendedorismo corporativo é a soma da inovação, renovação e esforços relacionados a novos negócios de uma empresa. Inovação envolve a criação de novos produtos, processos e sistemas organizacionais. Renovação significa a revitalização das operações da empresa através da mudança do escopo de seu negócio, suas abordagens competitivas ou ambas. Significa ainda a construção ou aquisição de novas competências e, então, criativamente, usá-las para criar valor aos acionistas. Novos negócios significam que a empresa desenvolverá novas atividades através da expansão de suas operações em mercados existentes ou novos mercados."

***Internal corporate entrepreneurship***

Autores: Jones & Butler (1992)

"Empreendedorismo corporativo interno refere-se ao ambiente empreendedor dentro da empresa."

Autor: Schollhammer (1982)

"Empreendedorismo corporativo interno refere-se a todas as atividades empreendedoras formalizadas dentro de uma organização existente. As atividades formalizadas são aquelas que recebem recursos da organização com o propósito de buscar a inovação: desenvolvimento de novos produtos, melhorias de produtos, novos métodos ou procedimentos. "

***Corporate Venturing***

Autor: Biggadike (1979) "Novos negócios corporativos são definidos como o processo de marketing e vendas de novos produtos ou serviços que a empresa-mãe não tenha previamente feito e que requer a obtenção de novas estruturas, pessoas ou conhecimento."

Autores: Block & MacMillan (1993)

"Um projeto é um novo negócio corporativo quando a) envolve uma nova atividade para a organização; b) é iniciado e conduzido internamente; c) envolve maiores riscos de falha ou perdas do que os dos negócios atuais da organização; d) é caracterizado por maiores incertezas do que os negócios atuais; e) será gerenciado separadamente em algum momento de seu ciclo de vida; f) é tocado com o propósito de aumento de vendas, lucros, produtividade ou qualidade."

Autores: Ellis & Taylor (1987)

"O conceito de novos negócios corporativos foi postulado para perseguir uma estratégia não-relacionada às atividades atuais da organização, com a adoção de uma nova estrutura ou unidade independente e que envolve o processo de montagem e configuração de novos recursos."

Autor: von Hippel (1977)

"Novos negócios corporativos são uma atividade que busca gerar novos negócios para a corpo ração através de novas unidades de negócio internas ou externas."

***Venture, internal ventures, internal corporate venturing, new business venturing***

Autores: Hornsby, Naffziger, Kuratko, Montagno (1993)

"*Venture* pode ser aplicado ao desenvolvimento de novos negócios dentro da estrutura corporativa."

Autores: Roberts & Berry (1985)

"*Interna! Ventures* são as tentativas da empresa de entrar em diferentes mercados ou desenvolver produtos substancialmente diferentes daqueles atuais, através da estruturação de uma entidade separada dentro da empresa."

Autores: Stopford & Baden-Fuller (1994)

"*New Business Venturing* ocorre quando indivíduos e pequenos grupos formam grupos empreendedores dentro de uma organização e que são capazes de persuadir

outros a alterar seu ambiente, influenciando na criação de novos recursos corporativos."

Autor: Zahra (1996)

"*Venturing* significa que uma empresa entrará em novos negócios através da expansão de suas operações nos mercados atuais ou novos mercados."

Autores: Zodiac, Golden, Shortell (1991)

"*Interna! Corporate Venturing* envolve a criação de uma unidade corporativa interna, que é semi-autônoma, e onde a organização-mãe mantém a autoridade ou decisões finais."

### ***Entrepreneurship***

Autores: Nielson, Peters & Hisrich (1985)

"Intra-emprededorismo é o desenvolvimento, dentro de uma grande empresa, de mercados internos e relativamente pequenos, através de unidades independente: projetadas para criar, testar internamente e expandir ou melhorar certos serviços tecnologias e métodos dentro de uma organização. É diferente do empreendedorismo mo ligado a novas unidades de negócios em grandes empresas, que tem o propósito< de desenvolver ações lucrativas em mercados externos à empresa."

Autor: Pinchot III (1985)

"Intra-emprededores são os sonhadores que fazem acontecer. Aqueles que assumem a responsabilidade de criar e inovar dentro de qualquer tipo de organização. Eles podem ser os criadores ou inventores, mas são sempre os sonhadores que entendem como transformar uma idéia em algo real e lucrativo."

### ***Strategic ou organizational renewal***

Autores: Guth & Ginsburg (1990)

"Renovação estratégica envolve a criação de nova riqueza através de novas combinações de recursos."

Autores: Stopford & Baden-Fuller (1994)

"Renovação organizacional altera o padrão de recursos de um negócio para atingir melhores e mais sustentáveis resultados econômicos. Para ser sustentável, é necessário um esforço maior, envolvendo mais do que apenas poucos indivíduos e a área financeira da empresa."

Autor: Zahra (1993, 1995, 1996)

"Renovação significa a revitalização do negócio de uma empresa através da inovação e mudança de seu perfil competitivo. Significa a revitalização das operações da empresa através da mudança do escopo de seu negócio, suas abordagens competitivas ou ambas. Significa ainda o desenvolvimento ou aquisição de novas competências e, então, criativamente, usá-las para criar valor aos acionistas. A renovação pode assumir muitas facetas, incluindo a redefinição do conceito do negócio, reorganização e introdução de mudanças radicais no sistema corporativo, visando a inovação etc. A renovação é atingida através da redefinição da missão da empresa via um emprego criativo de seus recursos, levando a novas combinações de produtos e tecnologias."