UnilaSalle Editora

**DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle (ISSN 2316-5537)**
http://www.revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve
Canoas, v. 4, n. 3, nov. 2015

http://dx.doi.org/10.18316/2316-5537.15.11

# ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM EMPRESAS DA SERRA GAÚCHA: A VISÃO DOS ACADÊMICOS DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Rosana da Rosa Portella Tondolo [1]
Eliana Andrea Severo [2]
Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo [3]

**Resumo:** A competitividade entre as empresas exige a formulação de estratégias empreendedoras, as quais são fundamentais na obtenção do diferencial competitivo. Nesse contexto, este estudo tem como objetivo explorar a orientação empreendedora dentro de três dimensões: inovatividade, pró-atividade e aceitação de risco. A metodologia utilizada tratou-se de uma pesquisa exploratória e quantitativa, realizada com os acadêmicos dos cursos de administração e ciências contábeis. Como principais resultados apresentam-se: (i) elevado grau de orientação empreendedora; (ii) a existência apenas de correlações positivas, sendo que as de maior intensidade podem ser consideradas de força associativa moderada.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo; Orientação Empreendedora; Visão dos Acadêmicos.

# GUIDANCE IN ENTREPRENEURIAL COMPANIES FROM SERRA GAÚCHA: THE VISION OF ADMINISTRATION AND FINANCIAL SCIENCE STUDENTS

**Abstract:** The competition between companies has demanded entrepreneurial strategies, which are fundamental to get competitive differentiation. In this context, this paper aims to explore the entrepreneurial orientation within three dimensions: innovativeness, pro-activeness and risk acceptance. The methodology treated was an exploratory and quantitative research conducted with administration and financial science students. The main results were: (i) high degrees of entrepreneurial orientation; (ii) it was possible to identify only positive correlations, however the highly intensity correlations can just be considering as moderate strength association.

**Keywords:** Entrepreneurship; Entrepreneurial Orientation; Academic's View.

[1] Doutora em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Mestre em Administração e Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade de Caxias do Sul (UCS). Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Meridional – IMED. Endereço: Rua Ernesto Alves, 70 ap. 32, Caxias do Sul – RS, Brasil. E-mail: rosanatondolo@gmail.com

[2] Doutora em Administração e Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Graduada em Administração pela Universidade Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Graduação em Ciências Biológicas Licenciatura Plena pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Meridional – IMED.

[3] Doutor em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Mestrado em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Graduação em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande (FURG). Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul (UCS).

## 1. Introdução

As transformações que estão ocorrendo no mundo dos negócios, a globalização, a abertura dos mercados, a disseminação da informação e a competitividade, têm exigido das organizações uma maior capacidade de formular e implementar estratégias que possibilitem superar os crescentes desafios de mercado para atingir seus objetivos, tanto de curto como de longo prazo. Neste cenário, estão conduzindo as organizações a terem uma visão estratégica clara e empreendedora, isto é essencial para uma liderança estratégica de sucesso. A visão estratégica de seus negócios e os modelos gerenciais adotados passa a ser percebido como diferenciais competitivos para a longevidade das organizações.

As populações menos afortunadas buscam a inclusão social, através da geração de emprego e renda. Com o mercado acirrado e competitivo, as pessoas menos preparadas acabam sendo descartadas e ficando sem colocação. A solução encontrada por essas comunidades é empreender, ou seja, criar seu próprio negócio, para que consigam ter renda. Neste contexto pode ser destacada a orientação empreendedora.

Entretanto, não são somente as pessoas físicas que procuram se adequar, mas as empresas também precisam ser inovadoras para que consigam competir e destacar-se no mercado em que estão inseridas. A inovatividade é um dos critérios para avaliar a orientação empreendedora de uma região. Para que o empreendedorismo aflore em uma região gerando desenvolvimento local é necessário que nessa comunidade haja processos de interação, cooperativismo de aprendizado e inovação (ALBAGLI; MACIEL, 2002).

Para Meyer, Neck e Meeks (2006) grandes corporações utilizam o empreendedorismo para criar novas oportunidades, através do empreendedorismo corporativo, visto que essas empresas buscam o desempenho por meio da gestão estratégica. Enquanto que, pequenas e médias empresas se utilizam do empreendedorismo para criação de novos empreendimentos, e também se utilizam da gestão estratégica na obtenção de crescimento e desempenho organizacional.

De acordo com Tondolo, Bitencourt e Tondolo (2008) o empreendedorismo pode ocorrer em empresas já estabelecidas, seja na busca de novos mercados, quanto na busca de conhecimentos e aprendizagem, os quais foram necessários e adquiridos ao longo da vida empresarial. Essa posição demonstra o quanto à empresa pode ser empreendedora, seja na exploração de novos mercados, quanto nas inovações desenvolvidas pela empresa.

Tendo em vista o contexto acima, esta pesquisa tem como objetivo identificar a orientação empreendedora das empresas da região da serra gaúcha, dentro de três dimensões: inovatividade, pró-atividade e aceitação de risco, as quais foram observadas a partir da visão dos acadêmicos dos cursos de administração e ciências contábeis em uma Instituição de Ensino Superior (IES) da Serra Gaúcha. Além desta seção introdutória, este artigo está organizado nas seguintes seções: revisão bibliográfica acerca dos temas estratégia; empreendedorismo e orientação empreendedora; metodologia; apresentação e análise dos resultados e considerações finais.

## 2. Revisão Bibliográfica

### 2.1 Estratégias Organizacionais

O mercado competitivo e globalizado exige das empresas a utilização de estratégias competitivas.

Segundo Paiva, Carvalho Jr e Fensterseifer (2004), a definição da estratégia pode ser dividida em três níveis: a estratégia da corporação, a estratégia de negócios e a estratégia funcional.

A estratégia corporativa se relaciona com o ambiente que o grupo empresarial atua. A estratégia de negócios, por sua vez, deve definir a competência distintiva da empresa, a qual poderá ser decisiva para sua competitividade, pois a competência distintiva é o que distingue a empresa das demais. A estratégia funcional ou de operações, deve estar de acordo com as estratégias de corporação e de negócios, portanto coincidindo com os objetivos da empresa e da área de operações, na busca da vantagem competitiva e focalizando um padrão de decisões consistentes as operações (PAIVA; CARVALHO JR; FENSTERSEIFER, 2004).

Para Henderson (1989), estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma organização. A busca é um processo interativo que inicia com o reconhecimento de quem somos e do que possuímos neste momento. A diferença entre a sua empresa e seus concorrentes são à base da sua vantagem.

Atualmente, as estratégias das organizações se tornam ações prioritárias, planos administrativos, intenções, e reações necessárias para novos desenvolvimentos. Existem ocasiões onde à organização funciona como uma indústria revolucionária, por criar estratégias ousadas que acabam por redefinir a indústria e até seu modo de operação, o desenvolvimento de uma estratégia não é somente tarefa para executivos senior's, requer a união de mentes de negócios e divisões produtivas (THOMPSON; STRICKLAND, 2001).

Segundo Collis e Montgomery (2001) o campo de estratégia foi concebido inicialmente por Kenneth Andrews em 1971, o autor define estratégia como a compatibilização entre o que a empresa é capaz de fazer (pontos fortes e fracos da organização) no contexto do universo do que poderia fazer (oportunidades e ameaças do ambiente externo).

Skinner (1969) apresenta estratégia como o conjunto de planos e políticas pelos quais uma companhia objetiva ganhar vantagem competitiva sobre seus competidores e inclui planos para a produção e venda de produtos para um conjunto particular de consumidores. Slack *et al*. (2002) define estratégia como o padrão global de decisões e ações que posicionem a organização em seu ambiente e tenham o objetivo de fazê-la atingir seus objetivos para longo prazo.

Mintzberg (1996) resume cinco definições para estratégia: como plano, um curso de ação conscientemente pretendido; como padrão, consistência de comportamento; como manobra, que visa frustrar ações dos adversários; como posição, buscando adequação entre empresa e ambiente competitivo; e como perspectiva, uma espécie de caráter das organizações.

Conforme Mintzberg (2000) existe dez escolas de pensamento no campo da administração estratégica. Três escolas, são de natureza prescritiva, percebem a formulação de estratégia como processo que envolve o posicionamento competitivo (escola do posicionamento), o desenho conceitual (escola do design) e o planejamento formal (escola do planejamento), sustenta a estratégia como tentativas conscientemente deliberadas de alinhar a organização a seu ambiente.

Neste contexto, o autor apresenta outro grupo de seis escolas, como descritivo: (1) a escola empreendedora, que trata a formação de estratégia como processo visionário; (2) a escola cognitiva, que apresenta estratégia como processo mental; (3) a escola de aprendizagem, que considera a estratégia como o resulta-

do de processo emergente; (4) a escola política, que enxerga a estratégia surgindo do processo de conflito e disputa por poder; (5) a escola cultural, que vê estratégia como processo ideológico; e (6) a escola ambiental, que trata a formação de estratégia como processo passivo (MINTZBERG, 2000).

Para Ansoff (1977), um dos líderes da chamada escola de planejamento, estratégia é vista como processo, consciente, controlado e formal de interação entre uma empresa e seu ambiente, acompanhado pela alteração dos aspectos dinâmicos internos da empresa. A formação de estratégia vista como processo racional de análise deliberada, com o objetivo de maximizar a vantagem da empresa a longo prazo, surge de planos cuidadosamente elaborados, aliado a uma análise racional do processo abrangente e detalhado de coleta de informação sobre o contexto ambiental da organização (ANSOFF, 1977; PORTER, 1986).

Segundo Thompson e Strickland (2001), a estratégia pode ser definida como um plano, pois constitui um instrumento administrativo que possibilita otimizar as interações com os fatores internos ou externos. Assim, a estratégia deve ser consistente com o ambiente da empresa e deve identificar-se com aqueles encarregados de sua formulação com aplicação máxima de imaginação e criatividade, devendo ser ajustadas à determinada situação, negócio, empresa e modelo de gestão.

Porter (1986) afirma que as cinco forças competitivas (poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, concorrentes, ameaça de produtos ou serviços substitutos e ameaça de entrantes potenciais), determinam a rentabilidade média do setor e, em conseqüência exercem forte impacto sobre a rentabilidade das estratégias das diferentes empresas dentro de um setor. O autor define que para enfrentar as cinco forças competitivas, de cada segmento de mercado, a organização pode utilizar três abordagens diferentes para a estratégia de negócios (estratégias competitivas genéricas) que são: liderança em custos; diferenciação e enfoque (PORTER, 1986).

Consoante isso, o autor considera que as organizações só poderão ter sucesso se definirem qual das três estratégias utilizará, pois não se encontram exemplos de empresas bem sucedidas que utilizaram essas estratégias simultaneamente (PORTER, 1986). As novas abordagens competitivas, no entanto, permitem novas interpretações, assim como é relatado por Paiva, Carvalho Jr e Fensterseifer (2004, p. 42):

> "A flexibilidade e a cultura organizacional relacionada com melhorias contínuas permitem que simultaneamente a empresa se preocupe com custos e com qualidade, não mais considerando um desses como secundário em relação ao outro. A solução deste *trade-off* é um desafio constante da indústria mundial"

Neste cenário, pode-se definir estratégia a maneira pela qual uma organização pretende alcançar seus objetivos globais em um ambiente mutável e competitivo, considerado um processo contínuo e interminável de construção do próprio destino da organização. Uma organização pode desenvolver estratégias nos quatro distintos níveis organizacionais (corporativo; de negócio; e funcional). Ambos requerem uma participação firme dos gerentes da empresa e exigem a participação e contribuição individual dos níveis mais operacionais. É preciso aproximar os objetivos pretendidos pelos vários níveis organizacionais, com resultados coerentes com cada um dos campos de ação. Exigem uma visão holística do gerente, devendo ser analisada as forças que afetam a competição em um setor, bem como suas causas básicas, estando atento a todos os fatores ambientais, que configuram cada situação particular.

Neste contexto, a escolha da estratégica impacta na vantagem competitiva, guiada pelas capacidades organizacionais, volatilidade da indústria e propensão ao risco, para superar as condições de mercados

turbulentos (HUNG *et al*., 2012; BAMIATZI; KIRCHMAIER, 2014).

## 2.2 Empreendedorismo e Orientação Empreendedora

A palavra "empreendedor" teve origem na França, sendo utilizado inicialmente no século V para denominar aqueles que gerenciavam brigas (SANTOS; ALMEIDA; VASCONCELOS, 2002). Mais tarde, o vocábulo foi utilizado novamente na França, no século VII, para nomear aqueles que assumiam os riscos inerentes a um negócio. No entanto, na literatura o termo empreendedor assume definições variadas em consonância com a forma de pensamento daquele que exprime o conceito.

Diversos autores têm estudado e definido empreendedorismo sob diferentes óticas desde o surgimento do termo, derivado do verbo francês *entreprendre* que quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo (DRUCKER, 1985). Os economistas associam empreendedores com inovação (SCHUMPETER, 1934; FILION, 1991), já os comportamentalistas se concentram nas características da criação e da intuição dos empreendedores (McCLELLAND,1972).

Segundo Schumpeter (1982) um dos principais estudiosos do tema dentro do enfoque econômico, associou claramente o empreendedorismo com a inovação. Para ele o empreendedor é visto como responsável pelo impulso fundamental que aciona e mantêm em funcionamento a economia capitalista, criando novos métodos de produção, novos produtos, novos mercados e sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros. No entanto McClelland (1972), autor comportamentalista, relata como um dos traços mais importantes do empreendedor a motivação de realização ou impulso para melhorar. O autor menciona ainda que o empreendedor é um indivíduo perceptivo, habilidoso, confiante, criativo, visionário, perseverante, diligente, versátil e inteligente.

Drucker (1986, p.18) afirma que "todo economista sabe que o empreendedor é importante e provoca impacto. Entretanto, para os economistas o empreender é um evento meta-econômico algo que influencia profundamente, e, deveras, molda a economia, sem fazer parte dela". Consoante isso se ilustra a ideia do autor de que empreender traz inovação, sem muitas vezes, ter consciência disso. Verifica-se então que o empreendedor é componente fundamental no processo de desenvolvimento econômico, sendo um agente na criação de novos negócios.

Os empreendedores são vistos como agentes de mudanças, pessoas que fazem coisas novas e diferentes. Neste cenário, o *Global Entrepreneurship Monitor* (2002) define empreendedorismo como sendo qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou empreendimento. Para Filion (1999), o empreendedor se caracteriza como uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões, sempre agindo em função do estabelecimento de objetivos, estando em constante aprendizado de seu ambiente a fim de detectar as oportunidades, visando à minimização de riscos associados às suas decisões.

A prática de empreender é conceituada por Paiva Júnior e Cordeiro (2002) como o ato de criação de uma organização econômica e inovadora com o propósito de obter lucratividade ou crescimento sob condições de risco e incerteza. Enquanto Dornelas (2005) constata que apesar do termo empreendedor designar sempre o indivíduo e sua relação transformadora com os recursos que dispõe, mesmo que sejam diferentes os objetivos que o movam. Neste contexto, as várias definições de empreendedorismo ilustram

vários aspectos semelhantes referentes ao empreendedor, sendo eles: iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz; utilização dos recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive; admitir riscos calculados e a possibilidade do fracasso (DORNELAS, 2005).

De acordo com Albagli e Maciel (2002) empreendedorismo é a criação e desenvolvimento de novos negócios, os quais são tipicamente dirigidos por seus proprietários. São procurados como uma forma alternativa de inclusão social, através da geração de trabalho e renda, ou seja, no combate ao desemprego e à pobreza. Doh e Perace (2004) destacam que os pesquisadores têm demonstrado a sensível relação entre iniciativas empreendedoras e estratégia corporativa.

Gonçalves, Gosling e Lanna (2007) afirmam que o empreendedorismo é visto atualmente como uma ferramenta de geração de renda, emprego e desenvolvimento econômico. Por esse motivo, os estudos deste tema em Instituições de Ensino veem ganhando destaque, além do apoio recebido por diversas instituições de fomento à pesquisa. Esse comportamento demonstra que os atores públicos têm acreditado que o empreendedorismo pode ser considerado tanto uma forma de reaquecimento da economia como uma forma de desenvolvimento local.

Neste cenário, é possível reconhecer que os ambientes mais propícios ao empreendedorismo são aqueles em que ocorrem processos de aprendizado e de inovação, oriundos de processos interativos e cooperativos (ALBAGLI; MACIEL, 2002). Esse seria um dos motivos de se promover de forma coletiva e sistêmica a capacitação local em inovação e aprendizado.

Desde o final da década de 70, houve de forma mais ampla a valorização da dimensão local do empreendedorismo, com o objetivo de desenvolver as localidades, fomentando assim o desenvolvimento endógeno. Essa mobilização visava incrementar a dinâmica e a capacidade empreendedora local, amparada na percepção que o empreendedorismo tem melhores condições de se desenvolver em ambientes propícios à colaboração, à interação e ao aprendizado (ALBAGLI; MACIEL, 2002).

Diante disso, o empreendedorismo pode ser visto como uma solução emergente e imediata aos problemas sociais nos países pobres, uma vez que estimula as ações individuais e coletivas no contexto social (SILVA; BASSANI, 2007). Nessa visão, o conjunto de atores sociais embricados em costumes e relações de confiança locais conducentes à cooperação, assumem um papel crítico para o empreendedorismo, assim como as relações – pessoais e sociais – que constituem os principais veículos ou canais por meio dos quais o aprendizado e a inovação têm lugar (ALBAGLI; MACIEL, 2002).

Hitt *et al*. (2001) defendem que as empresas necessitam ser empreendedoras e estratégicas ao mesmo tempo na geração de valor. Contudo, para que as empresas sejam empreendedoras e estratégicas é necessário dispor de determinados tipos de recursos e capacidades. Para Lichtenstein e Brush (2001) existem diferentes tipos de recursos, os quais são necessários em diferentes estágios no empreendimento de novos negócios. Esses autores defendem que as firmas precisam identificar as alternativas na obtenção de recursos, para que esses possam ser identificados e combinados no processo de exploração de novos empreendimentos de forma efetiva.

Coerentemente, destaca-se que o empreendedorismo tem várias perspectivas de estudo, incluindo as questões econômicas, políticas, sociais, culturais e comportamentais, o que prima para o desenvolvimento econômico de uma região (DORION *et al*., 2010; 2012; BIAŁEK-JAWORSKA; GABRYELCZYK,

2015; HU; HAFSI, 2015).

Diante disso, a orientação empreendedora, tem sido um importante tópico de estudo dentro da temática do empreendedorismo. Originária da área de estratégia, a orientação empreendedora é entendida como sendo o empreendedorismo no nível organizacional, retratando uma postura empreendedora por parte da organização (MARTENS; FREITAS, 2007).

Algumas dimensões caracterizam uma orientação empreendedora. Uma organização empreendedora empenha-se em produtos/mercados inovadores, empreende com algum risco e atua de forma proativa (MILLER, 1983). Nesse sentido, o autor defende que a orientação empreendedora seja constituída por três aspectos organizacionais, as quais são: inovatividade, proatividade e aceitação ao risco.

A principal base organizacional da orientação empreendedora é que empresas empreendedoras diferem das demais empresas (FERNANDES; SANTOS, 2008). Por outro lado, conforme os autores, uma empresa não empreendedora é aquela que inova muito pouco, é altamente aversa a riscos, e imita as mudanças de seus competidores ao invés de ser pró-ativa em suas ações.

O construto de orientação empreendedora (COE) foi desenvolvido seguindo a lógica de empreendedorismo na formulação da estratégia a qual foi preconizada por Mintzberg (DESS; LUMPKIN, 2005a). O COE tem sido visto como um dos principais construtos na literatura do campo da estratégia e empreendedorismo (TONDOLO; TONDOLO; BITENCOURT, 2013). Este construto é visto como multidimensional, uma vez que envolvem elementos do processo da estratégia, tais como determinação, busca de oportunidades, assumir riscos, adaptação, barganha e planejamento (DESS; LUMPKIN, 2005a).

Diante disso, diferentes autores compreendem a orientação empreendedora por meio de três dimensões: inovatividade, pró-atividade e aceitação de risco, dentre estes podem ser citados: Miller (1983); Zahra (1991); Naman e Slevin (1993); Lumpkin e Dess (1996); Fernandes e Santos (2008); Tondolo, Tondolo e Bitencourt (2013). Nessa linha, a inovatividade é compreendida como o apoio e a oportunidade na criação de novos produtos, a adoção de novas tecnologias e novos processos internos. Pró-atividade é a habilidade das firmas se desenvolverem e não apenas ficarem perseguindo as tendências e oportunidades de mercado. Enquanto que a aceitação de risco por sua vez é medida pela disposição da alta gerência em atribuir grande parte dos recursos da firma a novos projetos e investir no desenvolvimento de oportunidades (LUMPKING; DESS, 1996; FERNANDES; SANTOS, 2008).

Segundo Guth e Ginsberg (1990), o tópico de organização empreendedora envolve o surgimento de novos negócios dentro de organizações existentes; e a transformação de organizações através de renovação de idéias chaves dentro nas quais ela foi construída. No ambiente organizacional de rápida mudança e inovação, as organizações precisam aprender a sobreviver e prosperar, necessitando buscar constantemente ajustes em seus sistemas, e só poderão fazer isso se aprenderem a serem empreendedoras.

## 3. Aspectos Metodológicos

Este estudo foi realizado em uma Instituição de Ensino Superior localizada na Serra Gaúcha. A pesquisa foi aplicada com 185 alunos dos Cursos de Ciências Contábeis e Administração, os quais responderam um questionário impresso sobre orientação empreendedora. Esses alunos evidenciaram suas

percepções com relação às empresas em que atuam, as quais estão localizadas na mesma região do estudo.

A amostra é considerada não probabilística, a qual foi escolhida por conveniência. Este trabalho se caracteriza por ser um estudo exploratório com abordagem quantitativa. A pesquisa foi inspirada no método *survey* e o questionário foi utilizado como técnica de coleta dos dados.

Essas características do estudo foram evidenciadas por Gil (1991) ao relatar que as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral sobre o assunto que está sendo pesquisado. As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias. O questionário por sua vez, constitui-se em um número de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo como objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, interesses, expectativas, situações vivenciadas, entre outros.

Na perspectiva de Hair *et al*. (2005), os dados quantitativos são mensurações em que são utilizados números, que representam a propriedade de algo. São freqüentemente utilizados na coleta de registros financeiros de empresas, registros de vendas e questionários. Por serem registrados em numerais, os dados estão dispostos de forma adequada para a realização da análise estatística.

Para Hair *et al*. (2005), os dados quantitativos devem ser coletados por meio de várias escalas numéricas. As abordagens quantitativas são muito utilizadas quando se possui problema de pesquisa ou modelos teóricos bem definidos. A validação desses conceitos geralmente envolve a utilização de *surveys* de grande escala. A *survey* se caracteriza por coletar grandes quantidades de dados com o uso de questionários, que podem ser auto-aplicados ou aplicados por um entrevistador.

O instrumento de coleta de dados objetivou identificar a orientação empreendedora das empresas da região de acordo com a percepção dos alunos dos cursos de administração e ciências contábeis. Vale ressaltar que estudos anteriores já se valeram de amostras com estudantes universitários, dentre os quais podem ser citados: Kuckertz e Wagner (2010), Taatila e Down (2012).

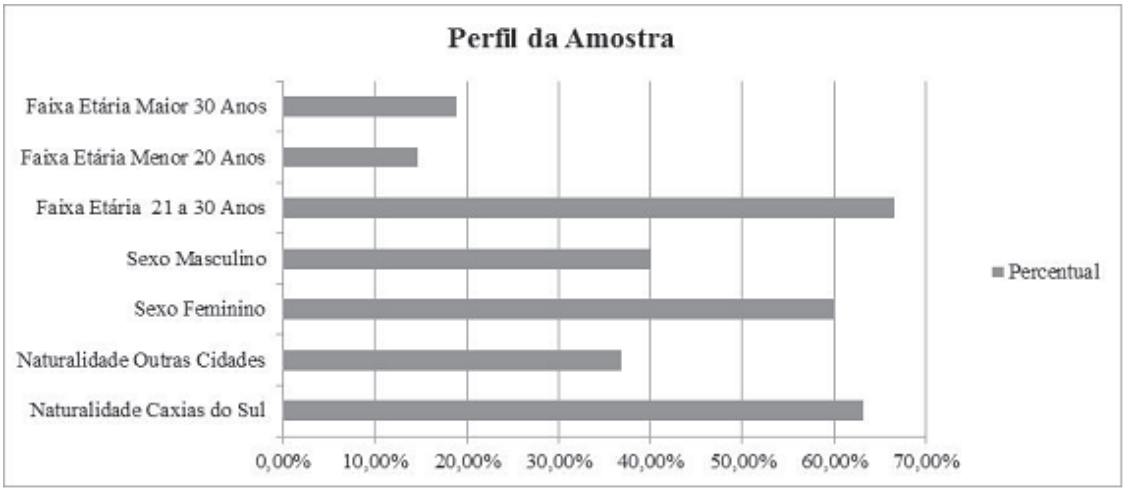
O construto para medir orientação empreendedora utilizado nesse estudo foi desenvolvido por Naman e Slevin (1993) nos EUA, e validado no Brasil por Fernandes e Santos (2008). A estrutura formada representa três dimensões da orientação empreendedora: inovatividade, pró-atividade e aceitação de risco. O instrumento apresentado aos respondentes continha 8 questões, o qual foi medido utilizando uma escala do tipo *likert* de cinco pontos (discordo totalmente a concordo totalmente).

Para análise dos dados utilizou-se o *software SPSS (Statistical Package of Social Science)*, versão 15.0. O método estatístico escolhido foi o de análise descritiva, Anova e Análise de Correlação. A análise de variância univariada (Anova), inclui uma variável endógena, de natureza quantitativa (PESTANA; GAGEIRO, 2005). Enquanto que a análise de correlação de Pearson busca mensurar a associação linear existente entre duas variáveis métricas (HAIR *et al*., 2005). Os coeficientes de correlação podem variar de -1,0 a 1,0, sendo que quanto maior o coeficiente mais forte será o nível de associação. Esses coeficientes podem ser positivos ou negativos, o que irá depender da direção da relação entre as variáveis, se diretamente ou inversamente proporcionais (HAIR *et al*., 2005).

## 4. Apresentação e Análise de Resultados

Esta pesquisa foi realizada com 185 acadêmicos dos cursos de Administração e Ciências Contábeis, e apresentou as seguintes características, com relação à amostra (Figura 1).

**Figura 1: Características da amostra**




Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme se destaca na Figura 1: i) 63,2% são naturais de Caxias do Sul, enquanto 36,8% são naturais de outras cidades; ii) 60% da amostra é do sexo feminino, enquanto 40% é do sexo masculino; iii) 66,5% da amostra estão na faixa etária de 21 a 30 anos, enquanto 14,6% apresentam menos de 20 anos e 18,9% apresentam mais de 30 anos.

Quando realizada a análise Anova entre as oito questões do construto apresentado e algumas características da amostra, tais como, naturalidade, sexo, idade e renda familiar, constatou-se diferença significativa somente na relação entre a naturalidade dos participantes e a questão que indagava serem necessárias diversas ações para o alcance dos objetivos empresariais, que foi de 0,033 (nível de significância para $p>0,01$). Assim, demonstrando que os respondentes naturais de Caxias do Sul apresentavam média igual a 4,11, ou seja, a empresa, na visão dos alunos, concorda com as questões inovadoras; enquanto que os respondentes naturais de outras cidades apresentavam média inferior, igual a 3,94, ou seja, as empresas se demonstram de forma indiferente as questões analisadas.

A fim de verificar as percepções existentes sobre as três dimensões analisadas (inovatividade, pró-atividade e aceitação de risco) constatou-se que a dimensão sobre inovatividade é a dimensão que apresenta o maior grau de concordância, entre as questões analisadas e a percepção dos alunos em relação às empresas onde trabalham, uma vez que a média de suas respostas varia entre grau 3 que seria indiferente, ao grau 4 que representaria a concordância. As questões apresentadas nessa dimensão investigam se a empresa acredita serem necessárias diversas ações para o alcance dos objetivos

Enquanto, na dimensão pró-atividade, a média se deteve ao grau 3, ou seja, os respondentes acreditam que as empresas são indiferentes as ações abordadas pelo instrumento. Já a dimensão aceitação de risco, é caracterizada por ser a dimensão que apresenta menor média na avaliação por parte dos respondentes, visto que apresenta médias de grau 2, de não concordância com projetos de alto risco e de grau 3 quando investigadas sobre a ousadia das empresas para que os objetivos fossem atingidos.

Quando se analisou a correlação existente entre as questões do construto, verificou-se que existem apenas coeficientes de correlação positivos, ou seja, o crescimento em dada questão é diretamente proporcional à questão que está sendo correlacionada. Entre as correlações realizadas constatou-se que a de maior nível de associação acontece entre as dimensões aceitação de risco e inovatividade, através da questão que mede a ousadia das empresas para maximizar as oportunidades e a questão que investiga se a empresa é rápida para introduzir novos produtos no mercado. Essa correlação apresenta coeficiente de 0,508, o que de acordo com Hair *et al*. (2005) pode ser considerada uma correlação de força associativa moderada.

Outras correlações também de força associativa moderada podem ser apresentadas, como as existentes entre questões referentes à mesma dimensão, que foi verificado tanto na dimensão de inovatividade, quanto na aceitação de risco. Também foi constatado que a questão "a empresa em que você trabalha, quando deparada com a tomada de decisão envolvendo incerteza, avalia as alternativas de modo a minimizar erros custosos" é a questão que apresenta maior quantidade de correlações de associação moderada, realizando três correlações e sendo essas três com as diferentes dimensões analisadas.

Quando verificado as correlações existentes com menor força associativa, as quais são denominadas por Hair *et al*. (2005, p. 312) como correlações de força "leve, quase imperceptível", verificou-se como menor variação encontrada a correlação entre as dimensões aceitação de risco e inovatividade, onde questionavam a preferência por projetos de alto risco e a necessidade de diversas ações no alcance dos objetivos empresariais. Ainda se tratando de forças associativa leve, podem ser destacadas a correlação existente questões da dimensão inovatividade, que apresentou coeficiente igual a 0,165.

Outras relações correlativas fracas podem ser destacadas, a qual trata da dimensão pró-atividade, a questão que investiga se a empresa ao lidar com competidores procurar evitar confrontos, apresenta esse tipo de correlação com todas as questões da dimensão inovatividade e com uma das questões da dimensão aceitação de risco. Conforme a escala apresentada por Hair *et al*. (2005), a qual estabelece as variações dos coeficientes de correlação, o restante das correlações realizadas nesse estudo apresentou uma pequena força de associação, estando entre a variação 0,21 à 0,40.

## 5. Considerações Finais

A estratégia organizacional aliada à orientação empreendedora contribui para a competitividade das empresas, na busca de uma maior inovatividade e aceitação de risco, o passa a ser visto como diferencial competitivo para ampliar a performance das organizações. Este estudo apresenta o empreendedorismo e a orientação empreendedora como fonte de diferencial competitivo, uma vez que as dimensões adotadas pela orientação empreendedora possibilitam verificar a inovatividade, pró-atividade e aceitação ao risco que a empresa assume. Essas dimensões, através das ações realizadas pela empresa, podem ser relacionadas diretamente ao desenvolvimento de um diferencial competitivo.

Foi constatado através da visão dos alunos de uma IES da Serra Gaúcha que as empresas da região apresentam grau considerável de inovatividade e pró-atividade e que essas empresas em média apresentam orientação empreendedora, confirmando os pressupostos de Miller (1983), Lumpking e Dess (1999) e Tondolo, Tondolo e Bitencourt (2013). No entanto, quando mensurado a dimensão aceitação de risco,

observou-se que a média dos respondentes não visualiza a concordância das empresas com essa dimensão, relatando que as empresas são no máximo indiferentes a essas questões, assim apresentando um baixo nível de orientação empreendedora quando enquadrada essa dimensão. O que corrobora com a pesquisa de Dorion *et al*. (2012), visto que as organizações Brasileiras empreendem minimizando a exposição a riscos e incertezas.

Baseado nessas características pode-se constatar que as empresas da região apresentam elevado grau de orientação empreendedora, mas possuem adversidade ao risco, preferindo inovar e serem proativas do que se expor a incertezas e riscos. Outra constatação que pode ser observada é a existência apenas de correlações positivas, sendo o maior grau de correlação encontrado classificado como uma força de associação moderada.

Por fim, destacam-se as limitações deste estudo no que se refere a sua capacidade de generalização, visto que foi explorada apenas a visão de 185 acadêmicos, a respeito das empresas em que desenvolvem suas atividades profissionais. Sugere-se ainda a realização de estudos complementares que contribuam com a orientação empreendedora, demonstrando sua importância na obtenção do diferencial competitivo. Bem como, uma análise mais abrangente, analisando diretamente as empresas da região da Serra Gaúcha. E, finalizando, estudos que enfoquem a comparação entre regiões, setores, cadeias ou até mesmo percepções entre diversos atores inseridos nesse contexto.

## Referências

ALBAGLI, Sarita; MACIEL, Maria L. **Capital social e empreendedorismo local**. Projeto de pesquisa políticas para promoção de sistemas produtivos locais de MPME brasileiras. Rio de Janeiro: UFRJ/IE, Redesist, Finep, Sebrae, 2002.

ANSOFF, H. Igor **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

BAMIATZI, Vassiliki. C.; KIRCHMAIER, Tom. Strategies for superior performance under adverse conditions: A focus on small and medium-sized high-growth firms. **International Small Business Journal**, v. 32, n. 3, p. 259-284, 2014.

BIAŁEK-JAWORSKA, Anna; GABRYELCZYK, Renata. Stimulating entrepreneurship by teaching accounting: concept and implementation. **World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development,** v. 11, n. 2/3, p. 137-155, 2015.

COLLIS, David J.; MONTGOMERY, Cynthia A. Competindo com base em recursos: estratégia na década de 1990. In: Harvard Business Review. **Estratégia corporativa.** São Paulo: Campus, 2001.

DESS, Gregory G.; LUMPKIN, G. Tom. Emerging issues in strategy process research. In: HITT, Michael; FREEMAN, R. Eduard; HARRISSON, Jeffrey S. (Edit). **The blackwell handbook of strategic management.** 2. ed. p. 3-34, 2005.

DOH, Jonathan. P.; PEARCE II, John. A. Corporate entrepreneurship and real options in transitional policy environments: theory development. **Journal of Management Studies,** v. 41, n. 4, p. 645-664, 2004.

DORION, Eric; SEVERO, Eliana A.; CHALELA, Luciana R.; LAZZARI, Fernanda; GIULIANI, Antônio C. Profiles of entrepreneurship and innovation: debate on business incubators in Brazil. **World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development**, v. 6, p. 17, 2010.

DORION, Eric; SEVERO, Eliana A.; OLEA, Pelayo M.; NODARI, Cristine H. Brazilian Entrepreneurship Reality: A Trilogy of Imitation, Invention and Innovation. In: Thierry Burger-Helmchen (Ed.). (Org.). **Entrepreneurship** - Creativity and Innovative Business Models. InTech, 2012, v. 1, p. 81-98.

DORNELLAS, José C. A. **Transformando idéias em negócios.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, Peter F. **Innovation and entrepreneurship**. New York: Harper & Row, 1985.

_____. **Inovação e espírito empreendedor:** (entrepreneurship): prática e princípios. São Paulo: Thomson Pioneira, 1986.

FERNANDES, Daniel V. H.; SANTOS, Cristiane P. Orientação empreendedora: um estudo sobre as conseqüências do empreendedorismo nas organizações. **Revista de Administração de Empresas** – eletrônica, v. 7, n. 1, art. 6, jan/jun. 2008.

FILION, Louis J. **Vision et relations**: clef du succès de l' entrepreneur. Montréal Chaire d' entrepreneurship McLean/Hunter, Montreal, HEC, 1991.

_____.Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedoras e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 6-20, out./dez. 1999.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil** – 2000. Relatório Nacional. Curitiba: IBQP, 2001.

GONÇALVES, Carlos A.; GOSLING, Marlusa; LANNA, Marcio A. M. F. A influência da qualidade das Incubadoras e da formulação estratégica dos empreendimentos incubados no desempenho empresarial. In: ENANPAD, XXXI, 2007. **Anais.**

GUTH, William; GINSBERG, Ari. Guest's Editors Introductions. **Strategic Management Journal.** Edição Especial: Corporate Entrepreneurship, v. 2, 1990, p. 5-15.

HAIR, Jr. Joseph. F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Philipe. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HENDERSON, Bruce D. As origens da estratégia. In: PORTER, Michael E.; MONTGOMERY, Cynthia A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, p. 3-10, 1998.

HITT, Michael.; et al. Mergers and aquisitions. In: Hitt, M.; FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S. (Edit). **The blackwell handbook of strategic management,** 2. ed., p. 384-408, 2005.

HU, Hao; HAFSI, Taieb. Entrepreneurial social capital and reciprocal dependence effects on strategy: an

empirical study of CROs in China. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business,** v. 24, n. 2, p. 208-232, 2015.

HUNG, Siuh-Wan.; TSAI, Juin-Ming; CHENG, Min-Jhih; CHEN Ping-Chuan. Analysis of the development strategy of late-entrants in Taiwan and Korea's TFT-LCD industry. **Technology in Society**. v. 34, p. 9-22, 2012.

KUCKERTZ, Andreas; WAGNER, Marcus. The influence of sustainability orientation on entrepreneurial intentions — Investigating the role of business experience. **Journal of Business Venturing**, v. 25, p. 524-539, 2010.

LICHTENSTEIN, Benyamin M.; BRUSH, Candida. G. How do resource bundles developed and change in new ventures? A dynamic model and logitudinal exploration. **Entrepreneurship theory and pratice,** p. 37-59, 2001.

MARTENS, Cristina D. P.; FREITAS, Henrique M. R. Orientação empreendedora e a internacionalização das organizações. **Revista Eletrônica GIANTI**, Porto Alegre, 2007.

MCCLLELAND, David. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MEYER, G. Dale; NECK, Heidi M.; MEEKS, Michael D. The entrepreneurship-strategic management interface. IN: HITT, Michael, A. IRELAND, R. Duane; CAMP, S. Michael; SEXTON, Donald, L. (Edits), **Strategic entrepreneurship:** creating a new mindset. 3. ed., p. 17-38, 2006.

MILLER, Danny. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v. 27, n. 7, p. 770-791, July 1983.

MINTZBERG, Henry. Five Ps for strategy. In: MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. **The strategy process** – concepts, contexts, cases**.** 3 ed. New Jersey: Prentice Hall, cap. 1, p. 10-17, 1996.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia:** um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

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

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva.** Como estabelecer implantar e avaliar. São Paulo: Atlas, 2001.

PAIVA, Ely L.; CARVALHO JR, José M.; FENSTERSEIFER, Jaime E. **Estratégia de produção e de operações.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

PAIVA JÚNIOR, Fernando G.; CORDEIRO, Artur T. Empreendedorismo e espírito empreendedor: uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica Brasileira. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXVI, Salvador, 2002. **Anais.**

PESTANA, Maria H.; GAGEIRO, João N. **Análise de dados para ciências sociais:** a complementarieda-

de do SPSS. 4. ed. Lisboa: Sílabo, 2005.

PORTER, Michael E.; MONTGOMERY, Cynthia A. **Estratégia:** a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva:** Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campos, 1986.

SANTOS, Maurílio J.; ALMEIDA, Yêda. M. B.; VASCONCELOS, Íris. E. O ensino do intra-empreendedorismo em cursos de graduação em engenharia de produção. In: ENEGEP – ENCONTRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXII, Curitiba, 2002. **Anais.**

SCHUMPETER, Josep A. **The theory of economic development**. 1. ed. Harvard University Press, Cambridge, 1934.

_____. **Teoria do desenvolvimento econômico:** uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. São Paulo: Abril, 1982.

SILVA, Lucas F.; BASSANI, Carolina L. Evolutionism – the hidden face of entrepreneurship. **Brazilian Business Review**, v. 4, n. 1, p. 60-73.

SKINNER, Wickham. **Manufacturing: the missing link in corporate strategy.** Harvard Business Review, p. 136-145, 1969.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart, JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção.** São Paulo: Atlas, 2002.

TAATILA, Vesa; DOWN, Samuel. Measuring entrepreneurial orientation of university students. **Education + Training**, v. 54, n. 8, p. 744 – 760, 2012.

THOMPSON, Arthur; STRICKLAND, Alonzo. Crafting strategy e bank one's new Internet banking strategy. In: **Strategic Managementt**, 12 ed. New York: McGraw-Hill, p. 48-51, 2001.

TONDOLO, Vilmar A. G.; BITENCOURT, Claudia C.; TONDOLO, Rosana R. P. Implementação de Estratégia Empreendedora Internacional no Setor de Vinhos: O Caso da Vinícola Miolo. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXII, Rio de Janeiro, 2008. **Anais.**

TONDOLO, Rosana R. P.; TONDOLO, Vilmar A. G.; BITENCOURT, Claudia C. Correlação entre elementos do capital social e orientação empreendedora: um estudo exploratório. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, v. 12, n. 1, p. 96-109, 2013.