

Orientação Empreendedora e o Desempenho Organizacional: Um Estudo nas Unidades Operativas do SENAC de Santa Catarina

Nágila Cristina Hinckel¹

Alex Luiz Mariano²

Lineu Muniz³

Resumo: Este estudo teve como objetivo avaliar a relação entre orientação empreendedora e desempenho organizacional nas unidades do Senac. Para isso, aborda as dimensões da orientação empreendedora e para o desempenho organizacional utilizou medidas objetivas e subjetivas. Para alcançar o objetivo proposto, optou-se pela abordagem quantitativa e descritiva. A coleta de dados foi feita com 72 unidades operativas do Senac no sul do Brasil por meio de questionário, dos quais 57 foram devolvidos. Os resultados indicam que o Senac SC apresenta moderada e forte orientação empreendedora, os gestores do Senac de SC estão mais propensos a assumir risco em seus negócios e tendem a ser mais inovativos, com relação a novas linhas de produtos ou serviços, e mais proativos quando lidam com seus competidores, ou seja, seus concorrentes. Conclui-se que existe correlação significativa na relação entre orientação empreendedora e desempenho organizacional, e que essa correlação provoca um efeito positivo no desempenho.

Palavras chave: Empreendedorismo. Orientação Empreendedora. Desempenho organizacional.

INTRODUÇÃO

É cada vez maior o número de empresas que buscam obter vantagem competitiva sustentável após a entrada de concorrentes mundiais no mercado interno, proporcionado pela globalização. Em meio a esse ambiente globalizado, os administradores enfrentam alguns desafios para manter e desenvolver seus negócios.

Dentro deste contexto, uma das possibilidades é adotar uma postura empreendedora, de forma que suas ações possam mudar inovar e visualizar oportunidades em seus mercados. Schumpeter (1982) destacou que o empreendedor é aquele que rompe a ordem econômica, por meio do aparecimento de usos de recursos, tais como: entrada de um novo produto, método de produção, serviços, novo segmento de mercado, em que os consumidores e empresas não estavam acostumados. Cabe ressaltar que o termo empreendedor é citado por Schumpeter desde seus primeiros escritos em 1910, conforme uma análise da produção científica nacional e internacional na área de inovação, sob a perspectiva da abordagem Schumpeteriana realizada por Lazzarotti e Dalfovo (2010). Sem dúvida, Schumpeter influenciou e influencia o desenvolvimento de pesquisas em torno do empreendedorismo até os dias de hoje.

¹ Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. E-mail: nagila_hinckel@hotmail.com

² Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial- SENAC. E-mail: alex@sc.senac.br

³ Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. E-mail: lineumuniz@gmail.com.br

O empreendedorismo para a gestão é uma atitude que visa acentuar a inovação, flexibilidade e capacidade de resposta impulsionada pela percepção de oportunidades, proporcionando mais sofisticação e gestão eficiente (GUTH; GINSBERG, 1990; NAMAN; SLEVIN, 1993; JOGARATNAM et al., 1999). Os escritores Covin e Slevin (1991) argumentaram que o empreendedorismo é uma característica essencial de empresas de alto desempenho. Neste sentido, o estudo de Lumpkin e Dess (1996) destaca que o empreendedorismo é uma das maiores engrenagens para o desenvolvimento de novos negócios e criação de empregos, bem como para o crescimento econômico.

O empreendedorismo tem relação com o indivíduo e sua visão, ou seja, o foco é a pessoa e sua visão estratégica. Foi por meio da liderança personalizada na visão estratégica, que algumas organizações obtiveram sucesso e outras saíram do fracasso iminente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 98 e 102).

EMPREENDEDORISMO

O termo empreendedor segundo Deakins e Freel (1996) surgiu na França, tendo como significado alguém que se destaca na sociedade. Stevenson e Jarillo (1990) definem o empreendedorismo como sendo um processo pelo qual os indivíduos, dentro de sua própria organização ou de terceiros, buscam oportunidades sem levar em conta os recursos que controlam atualmente.

Já Covin e Slevin (1991) definem o empreendedorismo como uma dimensão de postura estratégica de uma organização, cujas dimensões são representadas por: tomada de riscos, disposição para agir proativamente e confiar em inovação de produtos. Para Drucker (1994) o empreendedor tem como essência converter ideias inovadoras em ações lucrativas, tendo em vista que o empreendedor percebe as mudanças como uma oportunidade de negócio.

Os autores Shane e Venkataraman (2000) definem o empreendedorismo como um processo de identificação e exploração econômica de novas oportunidades, formando um encontro entre indivíduo e oportunidade. Para Brush et al. (2003) o estudo sobre empreendedorismo engloba o comportamento individual de criação e identificação das oportunidades, o surgimento e o desenvolvimento da organização, o relevamento de uma indústria, a iniciativa na formação de times, a criação destrutiva salutar e a transformação organizacional.

ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

O conceito de orientação empreendedora surge na identificação de atitudes ou comportamentos que a organização possui, propiciando maior ou menor capacidade de empreender. Para Miller (1983) e Covin e Slevin (1989) o conceito de OE é atribuído à organização que se esforça em inovar seus produtos ou mercados, empreende com determinado risco e age de forma proativa diante de seus concorrentes. Essas foram as dimensões de orientação empreendedora utilizadas no trabalho de Covin e Slevin (1989), em que os autores chamaram de “postura estratégica empreendedora”.

A partir das pesquisas de Miller (1983) e Covin e Slevin (1989), Lumpkin e Dess (1996) conceituam OE como sendo os processos, práticas e tomada de decisão de atividades usada para agir de forma empreendedora. Esses autores propuseram mais duas dimensões para caracterizar o processo empreendedor. Lumpkin e Dess (1996) afirmaram que as principais dimensões que caracterizam a OE são: propensão para agir de forma autônoma, vontade de inovar e assumir riscos, tendência a ser agressivo em

direção a concorrentes e proatividade, no que diz respeito às oportunidades de mercado. Enquanto Covin e Slevin (1989) adotaram a expressão postura empreendedora para definir um conjunto de processos e atividades relacionados a um modo empreendedor de gestão estratégica, Lumpkin e Dess (1996) chamaram de OE.

Para Covin, Green e Slevin (2006) a orientação empreendedora trata-se de um processo de estratégia que contém resultados ao nível da organização, tais como: preferências, convicções e comportamentos expressados pelos gestores da organização. Já para Santos e Alves (2009) o conceito de OE surge quando são identificado comportamento ou postura em uma organização, proporcionando uma maior ou menor capacidade de empreender.

Já as dimensões mais importantes da orientação empreendedora são derivadas dos estudos de Miller (1983), Covin e Slevin (1989) e Lumpkin e Dess (1996). Nos estudos de Miller (1983) e Covin e Slevin (1989) a orientação empreendedora representa um construto unidimensional, ou seja, todas as dimensões devem estar presentes para caracterizar a OE, cujas dimensões (Inovação, Tomada de Risco e Proatividade), contribuem de forma similar para sua existência, dessa forma, uma organização seria considerada empreendedora.

O estudo de Covin e Slevin (1989) usa as mesmas dimensões propostas por Miller (1983), ou seja, (Inovação, Tomada de Risco e Proatividade). Neste estudo aplicado em pequenas empresas do setor industrial, os autores afirmam que as organizações com postura empreendedora apresentam características frequentes em inovação de produtos e tecnologia, orientação agressiva competitiva e forte propensão em assumir riscos.

A partir do estudo de Miller (1983) e Covin e Slevin (1989), Lumpkin e Dess (1996) acrescentaram mais duas dimensões (agressividade competitiva e autonomia). Com isso, a orientação empreendedora passou a ser caracterizada por cinco dimensões (Inovatividade, Assunção de Risco, Proatividade, agressividade competitiva e autonomia). De forma contrária ao trabalho de Miller (1983), Lumpkin e Dess (1996) argumentam que o construto OE precisaria ser considerado multidimensional, sendo que as cinco dimensões podem ocorrer em diferentes combinações, ou seja, uma organização pode ser considerada empreendedora assumindo algumas dimensões e não necessariamente todas.

Os autores concluíram que nem sempre se pode afirmar que as três dimensões de orientação empreendedora (inovação, proatividade e propensão ao risco) disseminada por Miller (1983) e Covin e Slevin (1989) geram impactos positivos no DO, ou seja, cada dimensão da OE contribui de forma independente para o desempenho organizacional. Portanto, o presente estudo adotará o conceito de OE proposto por Miller (1983) e Covin e Slevin (1989), ou seja, usar-se-á o construto unidimensional, baseado nas três dimensões: inovação, proatividade e tomada de risco.

A partir da revisão de alguns trabalhos, Martens (2009) resumiu os elementos que caracterizam a dimensão inovação, apresentado no Quadro 1 abaixo.

Quadro 1 - Elementos que caracterizam a dimensão inovação

Elementos que caracterizam inovatividade	Autores
Forte ênfase em P&D, liderança tecnológica e inovação. Muitas novas linhas de produtos/serviços.	Miller e Friesen (1982) Covin e Slevin (1989)

<p>Mudanças normalmente dramáticas em linhas de produtos/serviços. Recursos financeiros investidos em inovação. Recursos humanos comprometidos com atividades de inovação. Número de novos produtos ou serviços. Frequência de mudança em linhas de produtos ou serviços.</p>	
<p>Inovação administrativa, tecnológica, em produto e mercado. Criatividade e experimentação. Investe em novas tecnologias, P&D e melhoria contínua. Iniciativas inovativas de difícil imitação por parte dos competidores. Assegura investimentos em P&D mesmo em períodos de dificuldade econômica. Engajar e apoiar novas ideias, novidades, experimentos e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos.</p>	<p>Lumpkin e Dess (1996) Lumpkin e Dess (2005)</p>

Fonte: Martens (2009, p. 47)

Segundo Miller e Friesen (1982) dependendo da situação, a palavra risco tem vários significados. O risco significa uma descrição de incerteza associado a alguns riscos debatidos na literatura sobre o tema empreendedorismo, como por exemplo, risco pessoal, risco financeiro e risco social. Os autores adotaram esse conceito para definir a tomada de risco no contexto do empreendedorismo, em que o grau de comprometimento dos gestores na aplicação de uma grande abundância de recursos, há o risco de perdas.

Para Venkatraman (1989) a tomada de risco resgata o nível de risco refletido nas decisões dos recursos alocados e na escolha de mercados e produtos, a fim de estabelecer um critério para as tomadas de decisões em nível organizacional. Os autores Wiklund e Shepherd (2005) ao descrever as três dimensões (inovação, proatividade e tomada de risco) da OE, definem que a dimensão tomada de risco representa o aspecto da postura estratégica de uma empresa que se refere à disposição da empresa e capacidade de dedicar mais recursos a projetos, cujos resultados são difíceis de prever.

Em outro estudo, Santos e Alves (2009) perceberam por meio da análise dos dados coletados, em empresas instaladas em incubadoras tecnológicas da região sul do Brasil, que a tomada de risco contribuiu negativamente para o DO. Os autores argumentaram que os empreendedores que responderam as perguntas não se consideravam propensos ao risco e que esse aspecto pode prejudicar o desempenho da empresa.

Não obstante risco em excesso possa ser ruim para o DO, as empresas devem empenhar recursos para desenvolver projetos quando buscam novas oportunidades em um mercado sem o conhecimento de como será o real retorno do desenvolvimento desses investimentos se quiserem obter uma taxa de retorno muito alta (FRISHMMAR; HÖRTE, 2007).

Já a proatividade é considerada por Miller e Friesen (1978) e Lumpkin e Dess (1996) uma empresa ou indivíduo que se antecipa e age sobre as necessidades futuras, procurando novas oportunidades, o que pode implicar novos desenvolvimentos de produtos, mercados, etc. Seguindo o mesmo pensamento de Miller e Friensen (1978) e

Lumpkin e Dess (1996), Venkatraman e Ramanujam (1987) comentam que a proatividade além de se referir aos processos designados à antecipação e atuação sobre futuras necessidades, buscando novas oportunidades que podem ou não estar relacionada à linha atual de operações, introdução de novos produtos e marcas antes da concorrência, elimina estrategicamente operações que estão nos estágios de maturidade ou declínio do ciclo de vida.

Para Martens (2009, p. 50): A proatividade sempre implica agir antes que a mudança no ambiente tenha um impacto direto na organização. Na prática, ela frequentemente envolve reagir a sintomas que antecipam uma mudança. Sendo a proatividade vista como parte de um contínuo, as organizações podem assumir diferentes graus de proatividade, que pode ser analisada separadamente, em diferentes áreas funcionais.

Mello et al. (2004) ao analisarem 59 empresas classificadas por porte e maturidade, identificaram um aspecto significativo da dimensão proatividade, cujo resultado apresentou que quanto maior o porte das empresas maior é a tendência de proatividade, talvez pelo fato das empresas estarem vinculadas a alianças estratégicas com parceiros em eventual processo avançado de amadurecimento.

Diante do que foi exposto anteriormente sobre as três dimensões (inovação, tomada de risco e proatividade) da OE, pode-se perceber por meio das várias pesquisas de diversos autores e conforme teoria já apresentada, que dependendo das circunstâncias, seja ela do ambiente, recursos disponíveis, porte, idade, etc., cada dimensão do construto da OE demonstra uma importância para o DO. É importante lembrar que neste estudo será usada a unidimensionalidade do construto da OE.

A seguir é apresentado no Quadro 2 um resumo dos estudos sobre orientação empreendedora abordados, destacando os autores e seus estudos no Brasil. Quadro 2 - Pesquisa no Brasil sobre orientação empreendedora.

Quadro 3 - Pesquisa no Brasil sobre orientação empreendedora

Autores	Tema abordado
Campos Filho, Durão e Abelson (2003)	Um estudo de caso em orientação empreendedora
Mello et al. (2004)	Maturidade Empreendedora e Expertise em Compasso de Inovação e Risco: Um Estudo em Empresas de Base Tecnológica
Mello et al. (2006)	Orientação empreendedora e competências de marketing no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica
Souza Neto e Cordeiro (2006)	Orientação Empreendedora, Incubação e Redes de Empresas vis-à-vis Competências Mercadológicas e Desempenho: um Estudo em Empresas de Base Tecnológica
Castanhar, Dias e Esperança (2006)	Orientação Empreendedora, Reconhecimento de Oportunidades e Desempenho em Pequenas e Médias Empresas Brasileiras: Evidências de 2 Estudos de Caso

Fernandes e Santos (2008)	Orientação Empreendedora: Um Estudo sobre as Consequências do Empreendedorismo nas Organizações
Santos e Alves (2009)	Dimensões da Orientação Empreendedora e seus Diferentes Impactos no Desempenho de Empresas Instaladas em Incubadoras Tecnológicas da Região Sul do Brasil
Silva, Gomes e Correia (2009)	Cultura e Orientação Empreendedora: uma Pesquisa Comparativa entre Empreendedores em Incubadoras no Brasil e em Portugal
Martens (2009)	Proposição de um conjunto consolidado de elementos para guiar ações visando a orientação empreendedora em organizações de “software”
Oliveira Junior (2009)	“O impacto da orientação empreendedora na performance das empresas brasileiras: evidências de um estudo híbrido”

Fonte: elaborado pelo autor

DESEMPENHO

O desempenho pode ser amplamente visualizado na literatura através de duas perspectivas: primeiramente como conceito subjetivo está relacionado ao desempenho das organizações segundo a sua própria expectativa (PELHAM; WILSON, 1996) ou relativamente à competição. A segunda perspectiva é a utilização do método objetivo, baseado em medidas absolutas de desempenho (CHAKRAVARTHY, 1996).

Neste sentido, Perin e Sampaio (1999) apresentaram um estudo que demonstrou a validade do uso de indicadores subjetivos (de percepção) e objetivos do tipo “self-report”, como alternativa viável para o caso de inexistência de dados secundários confiáveis. A pesquisa apresentou os detalhes de um estudo realizado para verificar empiricamente a correlação entre as medidas subjetivas e objetivas de três indicadores de desempenho (Retorno sobre Ativos, Taxa de Crescimento de Vendas e Lucratividade), bem como destes em relação ao indicador de desempenho geral. Os resultados indicaram uma correlação positiva e significativa em todos os casos, com exceção da medida objetiva de Taxa de Crescimento de Vendas em relação ao desempenho geral.

No que tange a questão de medidas subjetivas citada no segundo parágrafo, Wang e Ang (2004) comentam que as razões pelas quais são escolhidas as medidas subjetivas se dão pelo fato de que muitas pequenas empresas não podem ou dispõem de poucas informações objetivas e se torna quase que impossível conferir com precisão qualquer destas informações. Outro motivo é a dificuldade de interpretação dos dados contábeis das empresas.

Em se tratando a respeito de medidas de desempenho, além da pesquisa de Perin e Sampaio (1999), citada anteriormente, podem-se citar outros estudos sobre o assunto. Bandeira de Mello e Marcon (2004) analisaram a decomposição da variância de desempenho de 177 empresas brasileiras de 15 setores da economia, no qual o desempenho é modelado a partir de diferentes indicadores (Lucro Operacional, ROE e Preço da Ação), usando medidas objetivas para avaliar o desempenho, coletados em um período de 5 anos, entre 1998 e 2002.

Marins e Zawislak (2010) propuseram um conjunto de novos indicadores de inovação que ampliem o escopo de análise dos indicadores de inovação tradicionais no interior das firmas e, por meio da realização de um estudo de casos múltiplos, aplicaram

em um grupo de sete empresas da economia brasileira, para exame do desempenho inovativo das mesmas. Os autores usaram medidas subjetivas (P&D, Criatividade, Capacidade de realização, Externalização, Interatividade, Recursos físicos tangíveis, Aplicações tecnológicas, Lucro operacional inovativo e Valor agregado) e medidas objetivas de indicadores tradicionais (investimento em pesquisa e desenvolvimento e percentual do orçamento total da firma), número de doutores, número de patentes requeridas e número de patentes concedidas para avaliar o desempenho.

Depois desta revisão teórica, optou-se pela análise subjetiva e objetiva de dados das unidades operativas do estado de Santa Catarina, tendo em vista ao fácil acesso as informações. As medidas subjetivas utilizadas para mensurar o desempenho estão disponibilizadas na metodologia e nos resultados da pesquisa.

METODOLOGIA

Para atender aos objetivos geral e específicos do estudo, optou-se por realizar uma pesquisa quantitativa com finalidade descritiva: um levantamento de dados por meio de uma pesquisa do tipo “survey”, com questionário, cuja finalidade é relacionar segundo uma escala de comparação, dados da orientação empreendedora e desempenho organizacional nas unidades operativas do Senac da região sul do país.

Segundo Hair et al (2005, p. 152): A expressão “survey” pode ser traduzida para o português como investigação ou levantamento de dados, sem prejuízo do sentido. Entretanto, é comum sua utilização no original, em inglês, por ser considerado um termo consagrado no que diz respeito à pesquisa científica.

De acordo com Richardson (1999) a pesquisa quantitativa é frequentemente aplicada nos estudos descritivos, naqueles que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis, bem como nos que investigam a relação entre causalidade entre fenômenos, e representa a intenção de garantir a precisão dos resultados.

Por se tratar de um levantamento de dados por meio de questionário, Hair et al. (2005, p. 159), afirma que “um questionário é um conjunto predeterminado de perguntas criadas para coletar dados dos respondentes. É um instrumento cientificamente desenvolvido para medir características importantes de indivíduos, empresas, eventos e outros fenômenos”.

Como formas de coleta de dados, foram utilizadas fontes múltiplas de evidência primárias e secundárias. Os dados primários foram coletados por meio de um questionário, contendo inicialmente uma carta de apresentação para explicar o motivo da pesquisa com perguntas fechadas.

Após contato com os gestores, foi disponibilizada uma relação de e-mail’s contendo o endereço eletrônico de todos os gestores de unidade do Senac SC. O questionário foi enviado via meio eletrônico por meio de um link, por e-mail, pela ferramenta de formulário do SurveyMonkey®. Com relação aos dados secundários, foram usadas evidências através de alguns canais de comunicação como a internet, informativos e relatórios sobre a organização Senac.

A população considerada nessa pesquisa foi das 20 unidades operativas do Senac no estado catarinense, na qual obteve-se um total de 20 questionários respondidos e corretos.

Malhotra (2001) classifica as técnicas de amostragem em não-probabilística, quando o pesquisador decide arbitrariamente ou conscientemente os elementos a serem incluídos na amostra, e, probabilística quando cada elemento da população tem uma

chance conhecida e diferente de zero de ser selecionado para compor a amostra. Nessa pesquisa foi analisada todas as unidade operativas do Senac de SC.

Por se tratar de uma pesquisa do tipo “survey” e descritivo, foi aplicado um questionário para a coleta de dados. A concepção de um questionário bem elaborado, segundo Malhotra (2001), ressalta itens como: informação desejada, método de entrevista, conteúdo das perguntas individuais, incapacidade ou má vontade do entrevistado, estrutura, fraseado e ordem adequada das questões e forma e layout. Malhotra (2001) comenta ainda, que uma vez elaborado e reproduzido o questionário, este ainda deverá passar por um pré-teste visando eliminar possíveis distorções.

Foi realizado nesta pesquisa um pré-teste com um grupo de três gestores do Senac de SC, com objetivo de verificar as possíveis incoerências e complexidade das questões, bem como o entendimento das perguntas. No primeiro bloco do questionário que tratou de conhecer a caracterização da empresa, foram elaboradas perguntas como: nome do município e localização da unidade operativa, tempo de existência, número de municípios atendidos pela unidade, modalidades de curso que atua e número de colaboradores. No segundo bloco foi composto por questões para caracterizar o perfil dos gestores, tais como: gênero, tempo que está na empresa, grau de instrução e faixa etária.

No terceiro bloco foi feita adaptação da escala original de Covin e Slevin (1989) para mensurar a orientação empreendedora de cada gestor. Para garantir uma maior fidedignidade ao sentido das afirmações contidas na escala, foi utilizada a técnica de tradução reversa conforme sugerida por Green e White (1976). A mensuração da orientação empreendedora foi de acordo com as três dimensões teóricas: inovação, tomada de risco e proatividade. A dimensão inovação mediu a tendência da firma em direção a inovação. A dimensão tomada de risco avaliou a propensão que a empresa tem com relação ao risco. Já a dimensão proatividade avaliou a orientação proativa da empresa. Com relação à pontuação das dimensões, foi utilizado o critério quanto maior a pontuação, maior foi a orientação empreendedora da unidade operativa.

No último bloco foi considerado quatro indicadores subjetivos, Resultado Financeiro (RF), Taxa de Crescimento de Matrículas (TCM), Taxa de Crescimento de Carga Horária (TCCH) e Desempenho Geral (DG), e três indicadores, Resultado Financeiro (RF%), Taxa de Crescimento de Matrículas (TCM (qtde) e Taxa de Crescimento de Carga Horária (TCCH (qtde), para medir o desempenho organizacional. Primeiramente, os indicadores foram mensurados subjetivamente e objetivamente por meio da percepção no questionário para o Senac de SC. Cada alternativa do questionário apresentou uma escala indicador abordado pela questão, a saber: muito menor que o dos concorrentes, entre média e menor que dos meus concorrentes, na média dos meus concorrentes, entre média e maior que os meus concorrentes e muito maior que o dos concorrentes.

A etapa de análise dos dados consiste no processo de dar sentido ao que foi coletado. Para Merriam (1998) a análise de dados é um processo complexo, que envolve tarefas de dedução e interpretação dos dados, à procura de significados e entendimentos que constituem os achados do estudo. Na, presente pesquisa as variáveis foram analisadas de acordo com os objetivos do trabalho. Mensuração da orientação empreendedora, bem como o desempenho organizacional. Quando envolveu somente uma variável, utilizou o método estatístico descritivo, por meio da distribuição das frequências. Para fazer os cálculos das frequências e construção dos gráficos, foi

utilizado o “software” Excel®. Nos casos em que a análise envolveu mais de uma variável, com objetivo de relacionamento entre elas, utilizou o “software” Statistica 6.0®. A opção pelo “software” Statistica 6.0® é devido à rapidez e segurança que o “software” apresenta nos cálculos, bem como permite exportar os resultados em forma de tabelas.

As análises estatísticas realizadas compreenderam métodos univariados e multivariados. Para os métodos univariados, utilizaram-se a análise de Correlação Linear de Pearson e a Regressão Linear Simples. Na Regressão Linear Simples realizou a comparação simultânea das médias, isto é, quando houve significância não foi realizada as comparações pareadas, analisando-se esta condição apenas pela confrontação dos intervalos de confiança nas figuras geradas. Com relação aos métodos multivariados foram empregadas a análise de regressão múltipla e a análise de fatores comuns e específicos (Análise Fatorial). Os métodos de análises de dados multivariados apresentam comprovação de sua eficácia em estudo de grandes massas complexas de informações (ESCOFIER; PAGÈS, 1992).

Por meio da Análise Fatorial avaliaram-se as relações entre as variáveis usando a extração dos fatores pelo método dos componentes principais e retendo para interpretação aqueles que derivaram de autovalores maiores do que 1, isto é adotando o critério de Kaiser quando se usam matrizes de correlações. Foi usada como critério para definir o valor mínimo da carga fatorial 0,60, pois segundo o critério de Virgillito et. al. (2010), sugere o valor mínimo para definir a carga fatorial é 0,60 de correlação entre as variáveis.

Para facilitar as interpretações foi efetuada a rotação varimax, que sendo rígida mantém a independência dos fatores, e para a análise das unidades operativas geraram-se os escores fatoriais, ou seja, usaram-se as combinações lineares das variáveis originais para atribuir às unidades operativas esses novos valores síntese ou escores. Segundo Hair et al. (2005), entende-se por rotação varimax, a mudança de coordenadas utilizados na análise de componentes principais e análise de fatores que maximiza a soma das variações das cargas ao quadrado, isto é, ele procura uma base que economicamente mais representa cada indivíduo, de modo que cada indivíduo pode ser bem descrito por uma combinação linear de apenas algumas funções básicas.

Para medir a orientação empreendedora foi realizado uma Análise Fatorial para identificar a unidimensionalidade das três dimensões (Inovação, Proatividade e Tomada de Risco). Após esse procedimento, as unidades operativas tiveram seus escores fatoriais calculados, o que serviu de base para medir a orientação empreendedora. A partir disso, a orientação empreendedora foi classificada em Baixa OE, Moderada OE e Forte OE. Essa classificação definiu que 25% das unidades operativas seriam de Baixa OE, 50% Moderada OE e 25% Forte OE. O mesmo critério foi usado para medir o desempenho organizacional, porém, a classificação ficou em Baixo DO, Médio DO e Alto DO. Os escores fatoriais derivados dos construtos orientação empreendedora e desempenho, serviram para avaliar as correlações entre eles.

ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir da aplicação do questionário utilizado como instrumento de coleta de dados na área de estudo, pode-se observar conforme Tabela 1, um retorno de 20 questionários com um percentual de 100% do total da amostra no estado de Santa Catarina, 17 questionários com um percentual de 100% no estado do Paraná e 20

questionários com um percentual de 57,14% no estado do Rio Grande do Sul, totalizando 72 unidades operativas pesquisadas, obtendo 79,17% do total da amostra. Tendo em vista que o estado do Rio Grande do Sul obteve-se 57,14% dos questionários respondidos, cabe ressaltar que todas as análises posteriores serão realizadas com base neste percentual, o que não traduz o entendimento da realidade organizacional desse estado, tornando-se limitado devido a esse fator.

Tabela 1 - Número de questionários aplicados X respondidos

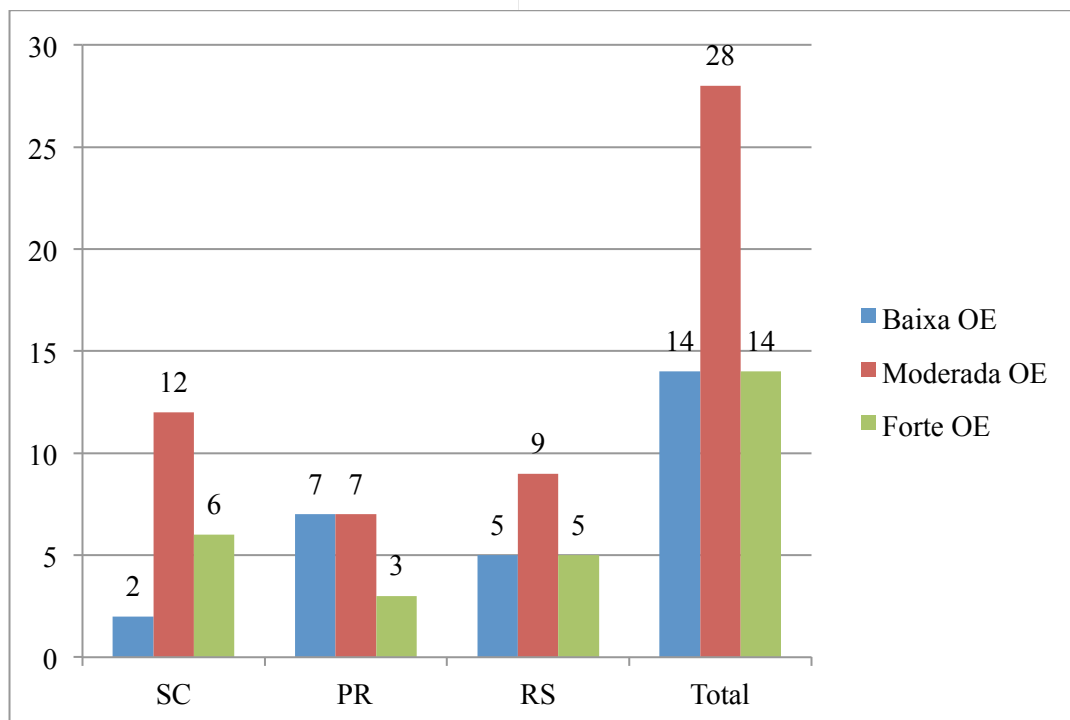
Estado	Nº questionários aplicados	Nº de questionários respondidos	%
SC	20	20	100
PR	17	17	100
RS	35	20	57,14
Total	72	57	79,17

Fonte: Pesquisa de campo (2011)

ANÁLISE DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

Com os dados das medidas da orientação empreendedora pode-se observar no Gráfico 1 que do total das unidades operativas, 28 unidades apresentaram uma Moderada OE, 14 Baixa OE e 14 Forte OE. Do total das unidades que apresentaram Forte OE, SC foi o estado que mais obteve unidades, com 6, seguido do estado do RS com 5 e PR com 3. O estado do RS apresentou o maior número de unidades com Baixa OE, com 5, seguido do PR com 3 e SC com 2. É possível observar também, que o estado de SC apresentou um maior número de unidades com Moderada OE, com 12, ou seja, 42,86% do total da amostra.

Gráfico 1 - Medidas da orientação empreendedora total e por estado

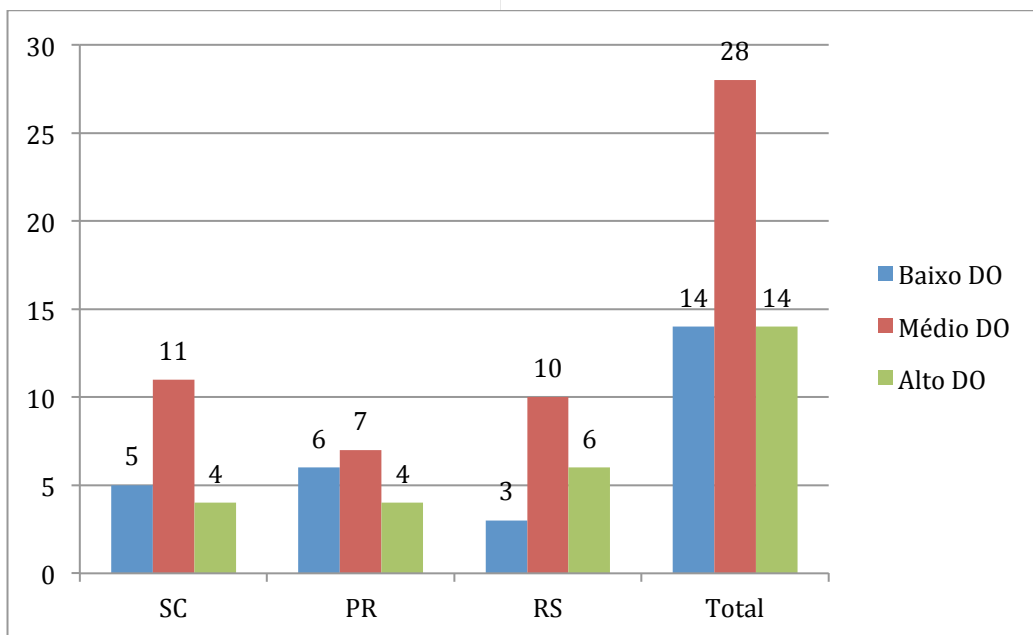


Fonte: Pesquisa de campo (2011)

ANÁLISE DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Em relação aos dados das medidas do desempenho, o Gráfico 2 demonstra que do total 14 unidades operativas apresentaram Baixo DO, 28 unidades Médio DO e 14 unidades Alto DO. O estado do RS apresentou um número maior de unidades que tiveram um Alto DO, com 6, seguido dos estados de SC e PR ambas com 4 unidades. O estado do PR apresentou o maior número de unidades com Baixo DO, com 6, seguido de SC com 5 e RS com 3. É possível observar também, que o estado de SC apresentou 11 unidades com Médio DO, esse resultado foi maior que os estados de PR e RS, que obtiveram 7 e 10, respectivamente.

Gráfico 2 - Medidas do desempenho total e por estado



Fonte: Pesquisa de campo (2011)

A partir dos resultados dos Escores Fatoriais da orientação empreendedora e desempenho organizacional das unidades operativas do estado de SC, PR e RS, como medida de síntese desses construtos, foi calculada a Correlação Linear de Pearson para verificar se existe relacionamento significativo entre eles. O resultado do valor do coeficiente foi de 0,5298, ou seja, esse valor demonstra a existência de uma correlação significativa. Como houve correlação entre a OE e DO, em seguida, foi feita uma análise de Regressão Linear para estimar o desempenho organizacional (variável dependente) em função orientação empreendedora (variável independente), conforme demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2 - Análise de Regressão Linear do Escore Fatorial de OE e DO

Regression Summary for Dependent Variable: Escore Fatorial DO						
R= ,52977365 R ² = ,28066012 Adjusted R ² = ,26733902						
F(1,54)=21,069 p<,00003 Std.Error of estimate: ,85596						
N=56	Beta	Std.Err.	B	Std.Err.	t(54)	p-level
Intercept			0,000000	0,114382	0,000000	1,000000
Escore Fatorial OE	0,529774	0,115417	0,529774	0,115417	4,590079	0,000027

Fonte: Pesquisa de campo (2011)

Nota-se na Tabela 2 que o coeficiente de Regressão Linear foi significativo, ou seja, o construto orientação empreendedora provoca efeito positivo no desempenho organizacional, ao passo que quando aumenta uma unidade do Escore Fatorial da OE, aumenta em 0,5298 o Escore Fatorial do DO. O efeito da orientação empreendedora no desempenho organizacional das unidades operativa do Senac de SC, PR e RS, confirma a hipótese 1 (H1). Esse resultado evidencia a importância de uma postura inovativa, proativa e de tomada de risco (dimensões da OE) por parte dos gestores nas organizações em estudo.

O resultado dessa análise corrobora com vários estudos realizados sobre OE e DO, a saber: Miller (1983), Covin e Slevin (1989) e Lumpkin e Dess (1996), cujos autores afirmam que a orientação empreendedora influencia o desempenho das organizações. No contexto brasileiro, este resultado confirma os estudos de Mello et al. (2004), os quais asseguram que as empresas com forte OE obtiveram melhor desempenho quando comparadas às empresas com OE moderada ou baixa. Tal tendência sugere que, pelo menos no setor de empresas de base tecnológica analisada, uma forte orientação empreendedora se traduz em melhor desempenho. Fernandes e Santos (2008) ao pesquisar empresas de diversos tamanhos e segmentos, confirmaram as hipóteses de que os efeitos da orientação empreendedora, do sucesso das inovações e da orientação ao mercado geram impacto positivo no desempenho organizacional.

Tendo em vista que a orientação empreendedora foi considerada como um construto unidimensional apresentou efeito positivo no desempenho, o resultado é diferente do encontrado por Santos e Alves (2009). Esses autores investigaram a importância das dimensões de orientação empreendedora propostas por Miller (1983) e complementadas por Lumpkin e Dess (1996), cujas dimensões foram inovador, propensão ao risco, proatividade, autonomia e agressividade competitiva, e sua influência conjunta ou independente para o desempenho de empresas instaladas em incubadoras tecnológicas da região sul do Brasil. Os resultados da pesquisa apontaram que o modelo unidimensional apresenta dificuldades para ser aceito, evidenciando pior desempenho e explicação da performance organizacional do que o modelo multidimensional, conforme sugeriram Lumpkin e Dess (1989) e Hughes e Morgan (2007) em seus estudos.

Apesar de não ter identificado estudos para comparação direta no mesmo setor de atividade dessa pesquisa, esse estudo corrobora também, com Oliveira Junior (2009) em uma pesquisa quantitativa e qualitativa em empresas de diversos setores de atividades, dentre elas comércio e serviços. Os resultados confirmaram que para empresas do setor de serviços e para pequenas e micro empresas adotar uma postura pró-ativa traz benefícios ao desempenho organizacional. Logo, para empresas do setor de comércio, os resultados indicaram que adotar uma postura inovadora, arrojada e orientada para o mercado é importante e vantajoso para o desempenho da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista a relevância do empreendedorismo no contexto organizacional para a gestão dos negócios, e considerando a importância da orientação empreendedora no sentido de influenciar de forma positiva ou negativa no desempenho da organização. Logo, contribuir com o desenvolvimento das empresas e auxiliar os gestores nas tomadas de decisões, bem como colaborar com o desenvolvimento da literatura sobre o tema proposto.

No que se refere ao primeiro objetivo, mensurar a orientação empreendedora, foi cumprido por meio da aplicação de um questionário encaminhado e respondido pelos gestores das unidades operativas do Senac na região sul do país, contendo perguntas que inclui a combinação das três dimensões da orientação empreendedora (Inovação, Proatividade e Tomada de Risco) do modelo proposto por Covin e Slevin (1989).

Foi possível identificar, com base nas respostas do questionário, referente à escala de orientação empreendedora, que as três dimensão representam ser um construto unidimensional para a orientação empreendedora. Os resultados demonstram, que o

Senac de SC apresenta um maior número de unidades com moderada e forte orientação empreendedora, 12 e 6 unidade. Isso significa dizer que os gestores do Senac de SC estão mais propensos a assumir riscos em seus negócios e tendem a ser mais inovativos, com relação a novas linhas de produtos ou serviços, e mais proativos quando lidam com seus competidores, ou seja, seus concorrentes.

Outro objetivo específico mensurado, foi o de medir a relação entre orientação empreendedora e desempenho organizacional, foi alcançado a partir dos resultados do primeiro e segundo objetivos específicos. Após análise de Correlação Linear de Pearson e Regressão Linear, constatou-se a existência de uma correlação significativa de 0,5298. Portanto, no que diz respeito ao desempenho organizacional, a análise dos dados confirmam que a orientação empreendedora provoca efeito positivo no desempenho organizacional.

Algumas contribuições podem ser destacadas. Do ponto de vista gerencial, a pesquisa trata sobre o tema orientação empreendedora, método de gestão relevante para a prática administrativa. Os resultados apontam de forma clara que a orientação empreendedora provoca impacto positivo no desempenho organizacional. A pesquisa sustenta outros estudos realizados que a orientação empreendedora causa efeito no desempenho organizacional.

Portanto, as empresas devem dar importância para uma postura empreendedora como fator imprescindível à vantagem competitiva. Acredita-se que a confirmação e a operacionalização do construto unidimensional da orientação empreendedora, como uma forma de gestão, podem contribuir para o bom desempenho organizacional e o sucesso dos negócios, bem como pode servir de uma importante ferramenta para novos e experientes empreendedores.

A limitação é que a pesquisa considerou, para a análise do desempenho organizacional, dos indicadores utilizados neste estudo, ficando restritas aos indicadores verificados, portanto, outros indicadores também poderiam ser considerados.

Sugerem-se a realização de pesquisas futuras, a replicação desse estudo no mesmo ou em outros setores para comparação dos resultados apresentados nesta e a realização de estudos com foco em outras variáveis moderadores da relação OE-DO.

REFERÊNCIAS

BANDEIRA DE MELLO, Rodrigo e MARCON, Rosilene. **Avaliação da eficácia das estratégias de posicionamento e do nível de atratividade setorial, do ponto de vista do acionista**. RAC, v. 8, n. 2, Abr./Jun. 2004: 27-49

BRUSH, C. et al. **Doctoral education in the field of entrepreneurship**. Journal of Management, v. 29, n. 3, p. 309-331, 2003.

CAMPOS FILHO, José Raymundo Ribeiro; DURÃO, André Falcão; ABELSON, Sérgio. **Um estudo de caso em orientação empreendedora**. IN: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP). 23, 2003, Ouro Preto. XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção. Rio de Janeiro: ABEPRO, 2003.

CASTANHAR, José Cezar ; DIAS , João Ferreira; ESPERANÇA, José Paulo. **Orientação empreendedora, reconhecimento de oportunidades e desempenho em**

pequenas e médias empresas brasileiras: evidências de 2 Estudos de Caso. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30, 2006, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-esoc-1922.pdf>>. Acesso em: 30 maio 2010.

CHAKRAVARTHY, B.S. **Measuring strategic performance.** Strategic management journal, v.7, n.5, p.437-447. 1996.

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

COVIN, J.G., GREEN, K.M.; SLEVIN, D.P. **Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship.** Entrepreneurship Theory and Practice, v. 29, n. 1, p. 56-81, 2006.

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

DEAKINS, David; FRELL Mark. **Entrepreneurship and small firms.** London: Mc Graw-Hill, 1996.

DRUCKER, Peter. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios.** São Paulo: Pioneira, 1994.

ESCOFIER, B; PAGÈS, J. **Análisis factoriales simples y multiples: objetivos, métodos interpretación.** Bilbao: Ed Universidade Del Pais Vasco, 1992.

FERNANDES, Daniel von der Heyden; SANTOS, Cristiane Pizzuti dos. **Orientação empreendedora: um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações.** RAE-eletrônica, São Paulo, v. 7, n. 1, Art. 6, jan./jun. 2008. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=4435&Secao=ARTIGO&Volum>>. Acesso em: 12 out., 2008.

FRISHMMAR, Johan; HÖRTE, Sven Åke. **The Role of market orientation and entrepreneurial orientation for new product development performance in manufacturing firms.** Technology Analysis & Strategic Management, v. 19, n.6, p. 765-788, Nov., 2007.

GREEN, R. T.; WHITE, P. D. **Methodological considerations in cross-national consumer research.** Journal of International Business Studies, p. 80-88, fall/winter 1976.

GUTH, W. D.; GINSBERG, A. **Guest editor's introduction: corporate entrepreneurship.** Strategic Management Journal, v.11, p. 5-15, 1990.

HAIR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HUGHES, M.; MORGAN, R. **Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth.** *Industrial Marketing Management*, v. 36, p. 651-661, 2007.

JOGARATNAM, G.; TSE, E.C., OLSEN, M.D. **An empirical analysis of entrepreneurship and performance in the restaurant industry.** *Journal of Hospitality and Tourism Research*, v. 23, p. 339-353, 1999.

LAZZAROTTI, F.; DALFOVO, M. S.; HOFFMANN, V. E. **O quê, como e onde da inovação: análise da produção científica em administração sob a perspectiva da abordagem de Schumpeter.** In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 2010, Vitória. SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA. Rio de Janeiro: ANPAD, v. 16, 2010.

LUMPKIN, G.; DESS, G.G. **Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance.** *Academy of Management Journal*, v. 21, n. 1, p. 135-17, 1996.

MALHOTRA, N. Frauze N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARINS, L. M.; ZAWISLAK, P. A. **O desempenho inovativo de sete firmas brasileiras à luz de um conjunto de novos indicadores de inovação.** In: Encontro Anual da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro. Anais do XXXIV EnANPAD, Rio de Janeiro/RJ, 2010.

MARTENS, Cristina Dai Prá. **Proposição de um conjunto consolidado de elementos para guiar ações visando a orientação empreendedora em organizações de software.** Tese (Doutorado) - Escola de Administração, Programa de pós-graduação em administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2009. Disponível em:
<http://www.ea.ufrgs.br/professores/hfreitas/files/orientacao/doutorado/tese/pdf/cris_martens.pdf>. Acesso em: 28 maio 2010.

MELLO, Sergio C. et al. **Maturidade empreendedora e expertise em compasso de inovação e risco: um estudo em empresas de base tecnológica.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 28. , 2004, Curitiba. Anais... Curitiba: ANPAD, 2004.

MELLO, Sérgio Carvalho Benício de et al. **Orientação empreendedora e competências de marketing no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica.** *Organização & Sociedade*, Salvador, v. 13, n. 36, p. 185-202, jan./mar. 2006. Disponível em:
<<http://www.revistaoes.ufba.br/include/getdoc.php?id=337&article=256&mode=pdf>>. Acesso em: 15 out. 2010.

MERRIAN, S. **Qualitative research and case study applications in education.** San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MILLER, D.; FRIESEN, P.H. **Archetypes of strategy formulation.** Management Science, 24, n. 9, p. 921-933, 1978.

MILLER, D.; FRIESEN, P. **Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum.** Strategic Management Journal, v.3, n.1, p. 1-25, 1982.

MILLER, Danny. **The Correlates of entrepreneurship in three types of firms.** Management Science, v 29, n. 7, p. 770-791, July, 1983.

MINTZBERG, Henri, AHLMSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

NAMAN, J.L.; SLEVIN, D.P. **Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests.** Strategic Management Journal, v. 14, n. 2, p. 137-153, 1993.

OLIVEIRA JUNIOR, Antonio Benedito de. **O impacto da orientação empreendedora na performance das empresas brasileiras: evidências de um estudo híbrido,** Rio de Janeiro, 2009. Dissertação (mestrado em Gestão empresarial) – Escola brasileira de administração pública e de empresas, Centro de formação acadêmica e de pesquisa, Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2009.

PELHAM, A. M., WILSON, D. T. **A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small- firm performance.** Journal of academy of marketing science, v. 24, n.1, p. 27-43, 1996.

PERIN, M. G. e SAMPAIO, C. H. **Performance empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos.** In ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/1999/dwn/enanpad1999-ae-15.pdf>>. Acesso em: 11 maio 2010.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: método e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Ana Clarissa Matte Zanardo dos; ALVES, Maise Soares Pereira da Cruz . **Dimensões da orientação e seus diferentes impactos no desempenho de empresas instaladas em incubadoras tecnológicas da região sul do Brasil.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 33, 2009, São Paulo. Anais... São Paulo, ANPAD, 2009.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico.** São Paulo: Abril Cultura, 1982.

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

SILVA, Marco Antonio Oliveira Monteiro da; GOMES, Luiz Flavio Autran Monteiro; CORREIA, Manuela Faia. **Cultura e orientação empreendedora: uma pesquisa**

comparativa entre empreendedores em incubadoras. RAC, Curitiba, v. 13, n. 1, art. 4, p. 57-71, Jan./Mar. 2009.

SOUZA NETO, Arcanjo Ferreira de.; CORDEIRO, Adriana Tenório. Orientação empreendedora, incubação e redes de empresas vis-à-vis competências mercadológicas e desempenho: um estudo em empresas de base tecnológica. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30, 2006, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-esoc-0826.pdf>>. Acesso em: 30 maio 2010.

STEVENSON, H.H.; JARILLO, J.C. **A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management.** Strategic Management Journal, v. 11, p. 17-27, 1990.

VENKATRAMAN, N., RAMANUJAM, V. **Measurement of business economic performance: an examination of method convergence.** Journal of management, v. 13, n. 1, 1987.

VENKATRAMAN, N. **Strategic orientation of business enterprises:** The construct, dimensionality, and measurement, Management Science, v. 35, n. 8, p. 942-962, Aug. 1989.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIRGILLITO, Salvatore Benito (org). **Pesquisa de marketing: uma abordagem quantitativa e qualitativa.** São Paulo: Saraiva, 2010.

WANG, C.K., ANG, B.L. **Determinants of venture performance in Singapore.** Journal of small business management, v. 42, n. 4, p. 347-363, 2004.

WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. **Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach.** Journal of Business Venturing, v. 20, n. 1, p. 71-91, 2005.