



RELISE

A INTENÇÃO EMPREENDEDORA PARA INOVAR NAS PMES: A ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NO DISCURSO E NA PRÁTICA DOS GERENTES¹

Marcos Hashimoto²

Francisco de Paula Vitor de Campos Correa³

RESUMO

Tomando como base a necessidade da inovação em ambientes de alta incerteza e instabilidade que vivem as PMEs brasileiras, o presente estudo avalia o papel do nível gerencial no uso da Orientação Empreendedora (OE) para transformar a visão estratégica em ação estratégica. A OE é percebida pelo grau em que os líderes estão dispostos a assumir riscos para favorecer as mudanças necessárias para definir a estratégia competitiva da empresa. O construto de OE (Risco, Autonomia e Inovação) foi levantado junto com práticas gerenciais (Apoio, Recompensa, Comunicação, Tempo Discricionário, Disponibilidade de Recursos e Trabalho em Equipe) por meio de entrevistas com gerentes e colaboradores que atuam em duas empresas no setor de tecnologia no Sul de Minas. Pelos resultados, identificou-se um conjunto de condições que, na percepção dos colaboradores, o gerente atua na OE da organização, independentemente de haver uma visão estratégica direcionada para a inovação na empresa ou não. Além das entrevistas, questionários survey foram distribuídos para os mais de 300 funcionários e gerentes e devidamente processados e tabulados. Os resultados da análise estatística descritiva com os funcionários confirmam os resultados qualitativos. Os resultados ajudam a entender até que ponto a visão estratégica institucional voltada para a inovação da empresa é convertida em prática pelo gerente por meio da OE.

Palavras-chave: Orientação empreendedora; Gestão de pessoas; Gerentes; Intenção estratégica.

¹ Recebido em 09/06/2018.

² University of Indianapolis. hashi.marcos@gmail.com

³ Faculdade Campo Limpo Paulista. Francisco@acaoconsultores.com.br

Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, v. 4, n. 2, p. 92-119, mar-abr, 2019

ISSN: 2448-2889



RELISE

93

ABSTRACT

Considering the need of innovation to face turbulent and uncertain business environments, this study evaluates the role of small business managers on their use of entrepreneurial orientation (EO) practices to turn the strategic vision into strategic actions. A strategic vision is required for any company aiming to achieve meaningful results as they grow. EO is perceived by the degree in which leaders are willing to assume risks to favor the required changes in order to define the competitive strategy of the business. The EO construct (Risk Tolerance, Autonomy and Innovation) was collected together with the employees' perceptions of the management practices (Support, Compensation, Discretionary Time, Resources Availability and Teamwork) throughout interviews with managers and employees of two Tech based companies located in the South of Minas Gerais (Brazil). The results showed that the managers practice EO initiatives no matter whether there is a strategic vision driving the innovation within the company or not. Besides the interviews, surveys were filled by the more than 300 respondents. The data was accordingly processed and analyzed through descriptive statistics techniques, confirming the results of the interviews. Results help to understand the role of the manager to convert EO based strategic vision into effective actions.

Key words: Entrepreneurial orientation; People management; Managers; Strategic intent.

INTRODUÇÃO

O país atravessa uma das mais longas e profundas recessões de sua história (IBRE/FGV 2016). Segundo a FIEMG (2016), a atividade industrial mostrou recuo de 13,8%. Diante deste cenário econômico de alta instabilidade, as empresas buscam a sobrevivência na transformação de seus bens e serviços, renovando suas estratégias organizacionais e no desenvolvimento de competências distintas do ramo em que atuam. O incentivo à inovação tem sido adotado como medida concreta e viável que dará sustentabilidade e competitividade para as pequenas empresas brasileiras.

Christensen (2004) destaca a necessidade contínua de criação, desenvolvimento de novas ideias e produtos que atendam a necessidade e os anseios do mercado. Para este fim, uma das habilidades essenciais requeridas



RELISE

94

dos executivos de empresas é a Visão Estratégica, em uma época impactada por transformações radicais, a capacidade de antecipar-se é fundamental ao êxito empresarial; a segunda habilidade essencial é saber transformar a Visão Estratégica em Ação Estratégica, ou seja, realizar e concretizar a visão por meio da iniciativa e do trabalho das pessoas (PELISSARI, 2007).

Neste contexto, surge o conceito de Orientação Empreendedora (OE) (MILLER, 1983), um conjunto de capacidades organizacionais que os líderes estão dispostos a adotar para favorecer a mudança e promover a inovação e renovação (ZAHRA, 1993). A OE pode ser um caminho para a transformação da visão estratégica em ações efetivas que viabilizam a inovação como fator de competitividade.

Lumpkin e Dess (1996), enfatizam que a OE está vinculada à maneira pela qual estes negócios são tocados, com o uso de métodos, práticas e estilos de tomadas de decisão gerenciais diferenciadas. Antoncic e Hisrich (2007) constataram que as empresas que cultivam OE são mais propensas a ter um maior crescimento e rentabilidade do que as demais e buscam tais características e comportamentos de seus colaboradores.

Uma boa parcela dos construtos que compõem a OE está relacionada com as práticas dos líderes organizacionais (SADLER-SMITH, EL-KOT, LEAT, 2003; TARABISHY et al., 2005) e que estes mesmos líderes são os grandes responsáveis pela implementação de estratégias que garantam vantagens competitivas para a organização. Este estudo procura mostrar a importância do alinhamento do discurso com o papel da liderança para influenciar ativamente na orientação empreendedora para a formação de um ambiente propício à inovação.

Com base nestes estudos estabelecemos como objetivo deste estudo identificar o papel do gerente brasileiro na conversão do discurso em prática no que diz respeito à implementação de uma cultura voltada para a inovação.



RELISE

95

Procuramos, portanto, responder a seguinte questão de pesquisa: Os gerentes exercem influência ativa na sensibilização de seus liderados para orientação empreendedora na transformação da visão estratégica em ações efetivas?

REVISÃO DA LITERATURA

Competitividade pela inovação

De acordo com Christensen (2004), o maior desafio para as empresas se manterem realmente competitivas no mercado está embasado na inovação e criação de novas ideias. Bessant e Tidd (2009) afirmam que para melhorar a competitividade da organização é importante inovar, enquanto que Drucker (1985) ressalta que toda empresa necessita de uma competência organizacional que passa pela inovação independente da área ou segmento em que atue.

A inovação conduz ao desenvolvimento econômico por meio da substituição de tecnologias antigas por tecnologias novas, à qual se dá o nome de “destruição criativa” (SCHUMPETER, 1934). Por esse viés, a inovação em um novo produto ou serviço pode ser entendida como a transformação de uma ideia em um item acabado ou serviço prestado. Esse processo é a junção de várias atividades que combinam informações obtidas no mercado a respeito dos concorrentes, e perfil do consumidor, com as capacidades e possibilidades tecnológicas da empresa (PINCHOT & PELLMAN, 2004).

Esse mesmo autor afirma que a inovação pode ser considerada como sendo uma função do empreendedorismo por servir como fonte de novas ideias e soluções (DRUCKER, 1985) e desta forma, uma empresa só se torna competitiva, entre outras razões, se possuir uma força humana criativa e inovadora (ANDREASSI, 2005).



RELISE

Intenção estratégica

A intenção é uma das fases do planejamento estratégico onde se estabelece a razão de ser da empresa e sua missão, deixando bem claro e explícito o motivo de sua existência e as necessidades de quem a empresa quer atender com seus produtos ou serviços.

A intenção estratégica para inovar é o grau de riscos que a empresa está disposta a assumir que favoreçam a mudança, o desenvolvimento tecnológico, a inovação, bem como, a ousadia na competição, fazendo com que seja agressiva, no sentido da obtenção de vantagens competitivas (MILLER, 1983; COVIN & SLEVIN, 1989). Assim sendo, influenciando na capacidade de assumir riscos que estejam relacionados com as mudanças necessárias para a sobrevivência e destaque no mercado, favorecendo o desenvolvimento tecnológico, a inovação e a agressividade nos negócios, culminando em vantagens competitivas.

Na concepção de Daft (1999), define a administração estratégica como um conjunto de decisões e ações usadas para formular e implantar estratégias que irão fornecer um ajuste competitivamente superior, entre a organização e o seu ambiente para atingir as metas da organização. Através da administração estratégica, os executivos definem uma direção global para a organização que é a estratégia geral da empresa.

Orientação Empreendedora

A Orientação Empreendedora (OE) é uma abordagem estratégica relacionada à manifestação do empreendedorismo no ambiente corporativo (MILLER, 1983). Para uma época de concorrência cada vez mais acirrada, é bem apreciado o conceito de OE definido por Lumpkin e Dess (1996), como um conjunto de processos, práticas e atividades de tomada de decisão que asseguram a sobrevivência ou continuidade da empresa. Para Wiklund e



RELISE

97

Shepherd (2005) a OE contribui positivamente para a performance de pequenas empresas. Eles afirmam que a OE pode prover a habilidade de descobrir novas oportunidades, facilitando a diferenciação e a criação de vantagem competitiva.

Estudos têm relacionado a OE com o bom desempenho da organização, sugerindo que a OE pode influenciar positivamente a performance de uma organização (MILLER, 1983; COVIN & SLEVIN, 1991; ZAHRA, 1993; COVIN & COVIN, 1990). Covin e Slevin (1989) explicam que organizações com postura empreendedora são caracterizadas pela frequente e extensiva inovação em produto e tecnologia, agressividade competitiva, e forte propensão dos gerentes a assumir riscos, apresentando um particular padrão de comportamento que perpassa todos os níveis da organização e reflete a filosofia estratégica dos gestores em efetivas práticas de gerenciamento (COVIN & SLEVIN, 1991), permeando a visão e as operações da organização (COVIN & MILES, 1999).

Gerente Líder

Nesse ponto, é importante ressaltar o ator principal deste trabalho, o “líder”, para desenvolver a orientação empreendedora e induzir o comportamento dos funcionários para práticas do empreendedorismo. Os líderes necessitam cultivar bons relacionamentos com seus grupos de trabalho para estimular geração de ideias e a identificação de oportunidades, assim como desenvolver a autonomia para enfrentar a cúpula estratégica em situações em que os liderados apresentem resultados negativos por se aventurarem em ambientes incertos ou de risco (HASHIMOTO, 2010).

Nas pequenas empresas, o papel de liderança é frequentemente desempenhado pelos próprios empreendedores ou pelos gerentes. Conforme Burgelman (1983), no contexto estratégico, o gerente desempenha o papel de



RELISE

98

conectar as estratégias de novos negócios à OE, dando a seus empregados a liberdade para questionar regras e desafiar o status quo para implantar uma boa ideia. Seu papel é de impulsionar a inovação, maximizar a aplicação de recursos para criar valor e incentivar a transformação de ideias e protótipos em realidade lucrativa.

Os gerentes são agentes principais na complexa relação entre produtos/serviços e pessoas, indo além das funções administrativas de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar (MINTZBERG, 1973) na busca por uma performance de alto nível, desenvolvendo a habilidade da liderança em diferentes campos de atuação. Esta liderança está associada à comunicação e habilidade sociais, confiabilidade, habilidade para motivar, honestidade e integridade, confiança inspiradora, inteligência e habilidade cognitiva, conhecimento do negócio, real interesse nos outros e orientação para equipe (PERREN, 2000).

Organizações com forte tendência à adoção da inovação como caminho estratégico, que promovem mudanças constantes, como lançar novos produtos, reduzir o quadro de funcionários e mudar a sede da empresa, requerem um tipo de liderança específico. Estes gerentes aprendem a adotar processos decisórios menos repetitivos e automáticos em favor de modelos decisórios não programados, que requerem capacidade de julgamento, intuição e criatividade, além da emoção (SIMON, 1947).

O papel dos gerentes impacta no grau de OE da organização de forma determinante, tanto na divulgação quanto na implantação das estratégias que nortearão o comportamento e comprometimento dos colaboradores com a inovação (HASHIMOTO & BELÊ, 2014).

Autores como Covin e Slevin (1991) e Lumpkin e Dess (1996), também argumentam sobre a importância do líder na manifestação do empreendedorismo no nível organizacional, sugerindo que a OE é passível de

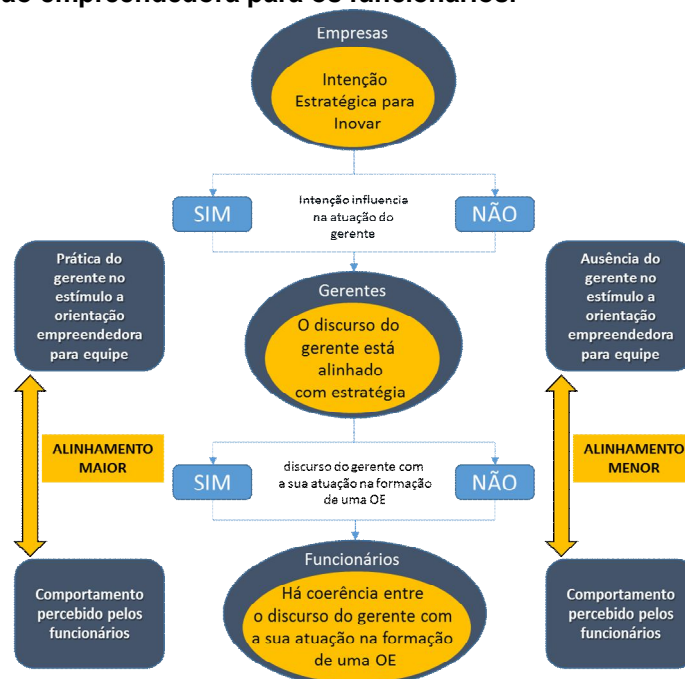


RELISE

ser gerenciada sendo influenciada de forma relevante pelas práticas de tomada de decisão e pela filosofia transmitida pelos indivíduos em cargos de gestão. Hashimoto e Belê (2014) afirmam que a liderança pode exercer influência sobre a autoconfiança do funcionário e sua autonomia para adotar atitudes de natureza empreendedora.

Para que se tenha maior compreensão acerca da presente pesquisa, a Figura 1 consolida o modelo teórico desenvolvido a partir da revisão da literatura e que fundamenta a questão da pesquisa. A partir da existência de uma intenção estratégica baseada na inovação, os gerentes adotam um discurso que estimula os funcionários a gerar ideias. Os funcionários, por sua vez, percebem os estímulos na forma de práticas de OE e se sentem estimulados a contribuir com ideias que vão fomentar a capacidade inovadora da empresa, levando-a, conseqüentemente a cumprir seus objetivos estratégicos.

Figura 1: Modelo teórico do papel do gerente na relação entre intenção estratégica para inovar e orientação empreendedora para os funcionários.



Fonte: Elaborado pelos autores



RELISE

100

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste estudo a abordagem a ser utilizada é a Quali-quantitativa de natureza exploratória. O objeto de estudo são empresas de pequeno e médio portes de qualquer segmento e escopo de atuação. Foram escolhidas duas empresas de manufatura de produtos tecnológicos na cidade de Varginha, MG. Os respondentes da pesquisa são os principais gestores e colaboradores das empresas pesquisadas. Para atender o objetivo específico deste estudo, as empresas selecionadas declararam previamente se possuíam intenção estratégica de inovar. Sendo definido no trabalho como empresa ALFA, onde foram entrevistados 184 funcionários e Empresa BETA com 111 funcionários entrevistados, definindo-se assim, investigar em toda a cadeia hierárquica a questão de pesquisa. As empresas objeto do estudo estão resumidamente descritas a seguir:

a) Organização Alfa: Fundada no final de 2003 no Município de Varginha, é referência nacional na produção e comercialização de cabos de energia e de informática. Outra marca do grupo é uma multinacional com forte presença mundial na fabricação de coolers para a área de informática, celebra três anos de atuação no mercado nacional. Com fábrica localizada em Taiwan, a empresa produz 2,5 milhões de equipamentos por mês mundialmente. A terceira fábrica está sediada no parque tecnológico de Hsin Chu, também conhecido como “Vale do Silício de Taiwan”, é um dos principais players no mercado de Filmadoras Digitais HD/Full HD e possui um portfólio diversificado, com produtos como Projetores Portáteis, PC Tablets e E-Books, o que garante uma posição de destaque entre os maiores fabricantes do mundo.

Suas atividades no início se limitavam a poucos produtos, contando com aproximadamente 30 colaboradores no total. Só em 2004 conseguiu alcançar o número de aproximadamente 200 colaboradores, aderindo à fabricação de novos produtos e modelos. Buscando mão de obra



RELISE

101

especializada, firmou parceria com instituições de ensino devidamente habilitadas, investiu em profissionais competentes, desta forma qualificando seus colaboradores.

Incentivou a instalação de fornecedores de outros estados na sua região, ampliou suas linhas de produção, investiu na melhoria de seu sistema de gestão, e equipamentos. Sua filosofia de trabalho foca em tornar-se referência em seu mercado, prezando pela qualidade ambiental ao não abrir mão de processos de reciclagem. A empresa atua com médias e grandes empresas, entre elas atacadistas e distribuidores em todo território nacional.

b) Organização Beta: Indústria de Computadores e Acessórios para Informática, iniciou suas atividades em 2005 na cidade de Varginha/MG, com o objetivo de levar ao consumidor, computadores com a mais alta performance e design, aliando custo e benefício. Com aproximadamente 150 colaboradores entre MG e SP e comercializa mais de 8.000 computadores e 5.000 tablets por mês e possui uma capacidade instalada para até 40.000 computadores e tablets por mês. Em um galpão de 2.100 m². possui três linhas de montagem, sendo três destinadas a produtos para clientes Magazines e uma para clientes Avulsos.

Possui um escritório central localizado na região de Alphaville - SP, com os departamentos de Compras, Vendas, Marketing e Financeiro, cujo objetivo é direcionar os produtos ao mercado interno. Proporciona uma excelente infra-estrutura para atender clientes e fornecedores, com fácil acesso em uma das regiões de maior potencial de consumo da cidade.

Com sede em São Paulo e fábrica em Minas Gerais, a empresa atua em todo o país através de grandes varejistas como Extra, Carrefour.com, Walmart, Americanas.com, Submarino, Magazine Luiza, Ponto Frio, Shop Time, Ricardo Eletro, entre outras. A empresa tem parceiros como AMD, Intel, Microsoft e Samsung, entre outros.



RELISE

102

Apesar das empresas pesquisadas serem do mesmo segmento e porte, detêm discursos diferentes no seu propósito organizacional. Foi realizada uma busca pela internet nos sites institucionais de ambas as empresas para averiguar a intenção estratégica para inovar através da identificação do propósito organizacional: Missão Visão e Valores com foco em inovação. Na empresa ALFA foi identificada sua intenção para inovar. Quanto à empresa Beta não foi identificada nenhuma ênfase a inovação, conforme análise apresentada no Quadro 1:

Quadro 1 - Análise da intenção para inovar das empresas pesquisadas

Empresa	ALFA	BETA		
CNAE	2621-3/00 Fabricação de Equipamentos de Informática			
Propósito Organizacional, tem o discurso com intenção estratégica para inovar ?				
Missão	É a satisfação plena de seus clientes, parceiros e colaboradores, para que isso reflita em melhor qualidade em seus serviços e produtos inovadores , de modo a gerar lucro à empresa impulsionando cada vez mais seu crescimento, e ao mesmo tempo aumentar o desenvolvimento econômico da cidade onde está situada.	SIM	Comercializar produtos de informática e atender as necessidades de pessoas de todos os cantos do Brasil é a nossa missão. Entendemos que a tecnologia nos coloca em conexão com pessoas, e com isso protegemos o que há de mais importante, seus valores.	NÃO
Visão	Ser reconhecida, nacional e internacionalmente, como a melhor organização do setor e como introdutores no desenvolvimento de projetos inovadores , de forma a se tornar referência para o mercado em que atua.	SIM	Ser reconhecida pela excelência na produção de computadores, consolidar a presença nos segmentos de mercado atendidos e ampliar a abrangência de sua área de atuação	NÃO
Valores	A empresa acredita que a excelência operacional e a inovação são os principais caminhos para o sucesso da empresa, por isso, busca cada vez mais valorizar e qualificar seus colaboradores.	SIM	<ul style="list-style-type: none"> • Respeito e Competência: ao trabalhar com seus clientes, fornecedores e consumidor final. • Efetividade: crescimento é resultado do nosso trabalho, bem como a satisfação de todos envolvidos com a marca. • Ética e Transparência: buscar sempre as condições mais justas em cada negociação, sem transpor o senso ético, correto e responsável. 	NÃO
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> • Participar ativamente do progresso do país; • Aumentar a lucratividade da empresa; • Inovar nas áreas produtivas e comerciais, intensificando investimentos em P&D; • Manter e aprimorar a qualidade dos produtos e processos; • Satisfazer os seus clientes e colaboradores; • Desenvolver equipamentos e soluções inovadoras desse setor; • Valorizar o ser humano, promovendo o bem-estar dos colaboradores e da sociedade em geral; • Agir com ética, integridade, lealdade e responsabilidade; • Valorizar permanentemente ideias, talentos, sugestões e inovações; • Estimular a integração e cooperação com seus parceiros. 	SIM	Levar ao consumidor, computadores com a mais alta performance e design, aliando custo e benefício.	NÃO

Fonte: Elaborado pelos autores



RELISE

103

Procedimento de coleta de dados

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, individuais com os responsáveis pelo gerenciamento das empresas. Na sequência foram distribuídos questionários com perguntas fechadas junto aos empregados das empresas. O questionário inclui uma parte para identificação do perfil do respondente e perguntas em afirmação que pedem grau de concordância em escalas de classificação de escala Likert.

O instrumento para coleta de dados escolhido para o desenvolvimento da pesquisa foi a entrevista alicerçada em um roteiro semiestruturado, construído com base na literatura e em pesquisas já realizadas nessa temática. As entrevistas foram desenvolvidas junto aos principais gestores das empresas selecionadas. Os encontros tiveram duração de cerca de uma hora cada e os dados relativos às entrevistas foram registrados em gravações digitais e anotações pessoais.

Para verificar Orientação Empreendedora (OE) das organizações, foram utilizadas as três dimensões adotadas por Miller (1983): Autonomia, Capacidade de inovar e Capacidade de assumir riscos. Nesse trabalho, os pesquisadores procuraram testar para análise as práticas de gestão de pessoas para a inovação (GPI) com cunho estratégico para o alcance de objetivos organizacionais pela inovação, sendo elas: Apoio da diretoria, Compensação/recompensa, Comunicação, Critério de tempo, Disponibilidade de recursos e Trabalho em equipe.

Outro instrumento para coleta de dados para avaliar a percepção dos colaboradores em relação a OE e GPI foi utilizado parte do questionário validado do estudo Hashimoto (2010), que contemplou condições que incluíam alguns aspectos que caracterizam a OE nas organizações. A partir da revisão bibliográfica, elaborou-se uma representação do construto das características comportamentais do líder e a correlação com os construtos da OE e GPI



RELISE

104

organizado com as dimensões, resultado do primeiro esforço intelectual de consolidação baseado na literatura. O questionário foi composto por 9 fatores e 36 assertivas, conforme o quadro 2:

Quadro 2 - Fatores x Assertivas do Instrumento de Pesquisa

Fatores	Dimensões	Assertivas
1	Aceitação do risco	2
2	Autonomia	5
3	Inovação	2
4	Apoio da diretoria	7
5	Compensação / Recompensa	4
6	Comunicações	7
7	Critério de tempo	2
8	Disponibilidade de recursos	3
9	Trabalho em equipe	4
TOTAL		36

Fonte: Elaborado pelos autores

ANÁLISE DOS DADOS

Análise das entrevistas

Na análise dos dados da pesquisa, foi realizada uma leitura detalhada a fim de identificar palavras ou grupo de palavras mais representativas do que aqui se propôs estudar. A leitura das respostas forneceu-se por meio de processos de codificação e reflexão contínua, buscando extrair sentido e significados mais adequados ao contexto desta pesquisa. Dentre as questões abordadas a este grupo de sujeitos, sendo eles dois gerentes da empresa Alfa e Beta, foi possível analisar a atuação dos mesmos, em relação as 09 dimensões que propiciam a inovação.

Quanto à dimensão Aceitação do Risco: Saber se exercer o seu papel de promotor da inovação, o gerente precisa estimular os funcionários a continuarem tentando coisas novas mesmo que errem. Os gestores apontam apoio às tentativas. Trechos de entrevistas denotam essas situações.



RELISE

105

Não adianta ser conservador demais e nem ser arrojado demais. Tem que tentar manter num meio termo. [...] buscamos sempre avaliar todas as variáveis que estão envolvidas para tomar uma decisão. Mas quando a ideia é viável é claro apoiamos e investimos na ideia. [...] ideia sempre analisada, tudo certinho, quando não dá por causa disso, disso, disso. Já colocamos colaborador a parte do porque o processo não aconteceu. [...] pode acontecer da ideia ser aceita, e teve alguma falha de cálculo, ele não é punido, porque que a ideia de instigar cada vez mais, para trazer cada vez mais ideia para nós. (Gestor da empresa Alfa)

Pessoal tem a cultura esconder o erro, mas digo sempre que o erro e a forma de aprendizado o que não pode acontecer é errar novamente. Eu assumo o risco junto com eles! [...] Da próxima vez avalie melhor o risco, para não acontecer novamente. (Gestor da empresa Beta)

Quanto à dimensão Autonomia: Refere-se à independência ostentada por um indivíduo ou grupo, no que toca à identificação e adoção de uma ideia ou visão e à sua efetiva implementação (LUMPKIN & DESS, 1996). Os gestores apontam incentivo à autonomia. Trechos de entrevistas denotam essas situações.

Medo de dar opinião de falar alguma coisa, isso é um paradigma deles mesmo (colaboradores) é um paradigma que tento quebrar, o medo de tomar iniciativa, de dar opinião. [...] Total. Minha Empresa busca sempre a mudança e a melhoria contínua. Portanto, todas as tentativas de melhoria do processo, são incentivadas pela alta direção da empresa. (Gestor da empresa Alfa)

[...] Ideias relacionadas a melhorias dentro da organização são sempre bem aceitas. [...] temos um quadro de sugestões, que após colher as informações que são as ideias, passa para o processo de acompanhamento das sugestões. (Gestor da empresa Beta)

Quanto à dimensão Inovação: Tendência da organização de se engajar em apoiar novas ideias, experimentações e processos criativos que podem resultar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos. Os



RELISE

gestores apontam apoio à inovação. Trechos de entrevistas denotam essas situações.

Apoio é constante, o processo de melhoria continua em nosso portfólio, se não inovamos ficamos para trás no processo produtivo. [...] um novo negócio partiu da ideia do colaborador, do aproveitamento do papelão das embalagens do material enviado pelo fornecedor. [...] buscamos sempre treinamento para preparar equipe para o mercado que exige a inovação, qualificar para esse contexto. (Gestor da empresa Alfa)

Tudo que é colocado como inovação ou mudança no que já é feito é sempre checado, testado e avaliado, para se ter absoluta certeza de que na prática vai dar tudo certo e se trará resultado. (Gestor da empresa Beta)

Quanto à dimensão Apoio da diretoria: Empresas com estruturas planas, com poucos níveis hierárquicos, com a gestão de topo mais próxima do nível operacional facilitam a comunicação vertical. Os gestores apontam apoio da alta direção. Trechos de entrevistas denotam essas situações.

[...] funcionários não tinha acesso a gerencia, implantei uma ação no dia do aniversário funcionário, o momento de bate papo, para falar com o gerente. [...] eu sempre questiono, como ele enxerga a empresa, como ele vê que pode melhorar seu processo produtivo. A ideia do papo com gerente, para ele sentir apoiado e confiança na relação [...] no bate papo com funcionário sempre sai uma ideia, que sempre tem aproveitamento. (Gestor da empresa Alfa)

A empresa promove cursos para aperfeiçoar o nível profissional de sua equipe e procura sempre incentivar o funcionário a buscar um algo a mais através de estudos acadêmicos na sua área de atuação (Gestor da empresa Beta)

Quanto à dimensão Compensação/Recompensa: Recompensas oferecidas àqueles que contribuem com boas ideias. O reconhecimento é uma ação que antecede à recompensa por uma atitude realizadora. Os gestores apontam que reconhecem e recompensam os colaboradores. Trechos de entrevistas denotam essas afirmações.



RELISE

107

Qualquer ideia que tiver em questão de melhoria de processo, ganha um brinde do próprio produto da empresa. [...] dependendo a quantia da ideia se ela for muito alta em resultado, ele recebe uma bonificação em dinheiro. (Gestor da empresa Alfa)

Não temos definidos um plano premiação, mas quando há ideia inovadora ela é premiada, tornamos público e enfatizamos. [...] quem tiver uma boa ideia será recompensado. (Gestor da empresa Beta)

Quanto à dimensão Comunicação: A comunicação deve ser clara e transparente, com mensagens pertinentes, que são divulgadas no momento certo, ajudando a integrar os esforços em torno de objetivos comuns, podendo ser formal ou informal, mas aberto a todos os níveis, de tal forma que qualquer tipo de problema pode ser levantado, por qualquer colaborador, de qualquer nível e área da organização. Os gestores apontam que existe uma comunicação para direcionar os colaboradores. Trechos de entrevistas denotam essas afirmações.

[...] existe comunicação e é bem transparente, mas nem todo mundo sabe o que é inovar, trabalhamos com pessoas, que para chão de fábrica não exigimos uma faculdade, pode fugir do conhecimento da maioria. Temos como canal de comunicação com objetivo incentivar sugestões, com ideias relevantes (Gestor da empresa Alfa)

[...] temos reuniões mensais de status-report aonde tanto os destaques quanto os pontos que necessitam de melhorias são levantados. Acho esse feedback bastante interessante, tanto como crítica construtiva, como também um reforço ao que já fazemos bem (Gestor da empresa Beta)

Quanto à dimensão Critério de tempo: Para as inovações geradas pelos funcionários devem ser constantemente monitoradas e controladas, realimentam a comunicação e o processo decisório e avaliação, que a partir daí as pessoas possam ser devidamente recompensadas. Os gestores apontam que acompanha o processo de trabalho para que seja realizado dentro do



RELISE

108

planejado, dentro do critério tempo sem pressão. Trechos de entrevistas denotam essas afirmações.

Sim (são adequadas). Acho que os desafios devem fazer parte das metas que devem ser possíveis de serem atingidas, mas deve haver uma dose de esforço extra de todo [...] é sempre uma preocupação, não fazer a hora extra, buscamos sempre evitar [...] temos que ter foco trabalhar de acordo com a capacidade produtiva. (Gestor da empresa Alfa)

Existe um plano rígido para cumprimento das metas para evitar prejuízos [...] todas as metas são estabelecidas em negociação com a alta direção. Uma pressão muito grande, vindo da corporação para cumprir as metas, extremamente difíceis, mas que são necessárias para o crescimento da empresa (Gestor da empresa Beta)

Quanto à dimensão Disponibilidade de recursos: Disponibilidade dos recursos que irão ajudar os funcionários a trabalhar em suas ideias, como: espaço, estrutura, equipamentos, orçamento e tempo. Os gestores apontam que existe um apoio necessário para atender necessidades da equipe. Trechos de entrevistas denotam essas afirmações.

Sempre que está nosso alcance com certeza. [...] considero que a influência do relacionamento entre as pessoas é direta e constante por isso o bom relacionamento entre a gerência da qual faço parte é fundamental. Portanto trabalhamos sempre buscando a manutenção desse estado se harmonia entre a nossa equipe (Gestor da empresa Alfa)

Disponibilizamos recurso para participar de palestras e feiras... [...] é nesse ambiente que colaborador pode conhecer novidades fazer benchmarking e através desses eventos trazer novas ideias e promover algo novo (Gestor da empresa Beta)

Quanto à dimensão Trabalho em equipe: Em empresas onde predomina o senso de equipe, a cooperação, o sistema ganha-ganha, se define como propício ao surgimento de líderes da mudança, pessoas estimuladas a gerarem inovações dentro das empresas. Os gerentes parecem mostrar uma consciência clara desse papel como responsáveis pelo ambiente



RELISE

109

interno da equipe. Alguns enfatizam que essa é uma condição essencial para o desempenho e a qualidade do trabalho e, conseqüentemente, para os resultados alcançados:

O trabalho equipe é importantíssimo, o relacionamento tem que ser muito bom para que o trabalho seja produtivo e eficiente, para evitar re-serviços por causa de pequenos atritos internos (gerente da empresa Alfa)

Resultado é diretamente proporcional ao relacionamento da equipe. Se você tem uma equipe bem alinhada, você consegue atingir suas metas. Se esse relacionamento não é bom, você tem muito mais dificuldade para atingir resultado [...] prezamos por uma relação de confiança entre as partes (gerente da empresa Beta).

Dados estatísticos

Os dados foram tabulados utilizando-se o software do pacote estatístico para Ciências Sociais (SPSS v20). Organizou-se assim um banco de dados cujas variáveis foram formadas por município, unidade federativa, ramo da empresa, área/departamento de trabalho, cargo do chefe e número de funcionários por setor. Além disso, os 9 fatores contemplados no instrumento de pesquisa ficaram assim definidos: Aceitação do risco, Autonomia, Inovação, Apoio da diretoria, Compensação/Recompensa, Comunicações, Critério de tempo, Disponibilidade de recursos e Trabalho em equipe. Uma das averiguações necessárias para prosseguir com as análises é a confiabilidade das categorias que correspondem a estes construtos.

Análise de consistência do questionário:

O questionário utilizado reuniu as assertivas que possuíam afinidades entre si em fatores comuns. Neste caso as 36 assertivas do questionário foram classificadas dentro de 9 dimensões distintas. Para avaliar se havia necessidade de excluir alguma assertiva que não estivesse inter-relacionada com as demais o teste Alfa de Cronbach foi utilizado. Considerando as 36



RELISE

110

assertivas o valor estimado de Alfa de Cronbach foi de 0,933 para Empresa Alfa e 0,928 para empresa Beta, o que significa um questionário com alta fidedignidade minimizando possíveis erros.

Análise descritiva

A análise descritiva dos dados ajuda a organizar o material coletado a partir do levantamento de dados por meio do questionário. Esses dados foram então sintetizados para que fosse possível identificar tendências, padrões e relações entre as respostas obtidas, a fim de se ter uma visão global da opinião dos respondentes quanto às assertivas pesquisadas.

Para tanto, foram utilizadas tabelas de frequência, gráficos, medidas de tendência central (média) e medidas de variabilidade (valor mínimo, valor máximo, desvio padrão), possibilitando assim uma análise mais detalhada da percepção dos funcionários quanto à importância das 3 dimensões OE e as 6 dimensões GPI que propiciam a inovação. As medidas estatísticas descritivas foram calculadas, primeiramente, para todas as assertivas que compõem o questionário e para cada dimensão de assertivas pré-definidas, conforme ilustra a tabela 1.

Os valores mínimos e máximos tanto para o questionário completo como para cada Dimensão, foram obtidos através da somatória das respostas discordo totalmente (1) e concordo totalmente (5). Dessa forma pode-se avaliar a pontuação mínima possível para o caso de todos os respondentes discordarem totalmente de todas as assertivas da dimensão e em contrapartida foi possível avaliar a pontuação máxima, quando todos os respondentes concordam totalmente com todas as assertivas do questionário ou da dimensão.



RELISE

111

Tabela 1 - Medidas Descritivas

Dimensões	Média Empresa Alfa	Média Empresa Beta	Média esperada	Mínimo	Máximo
Orientação Empreendedora					
1 . Aceitação do risco	6,05	6,77	6	2	10
2. Autonomia	14,85	16,81	15	5	25
3. Inovação	5,9	6,29	6	2	10
Total (OE)	26,8	29,87	27	9	45
Gestão estratégica de pessoas para inovação					
4 .Apoio da diretoria	24,03	26,81	21	7	35
5. Compensação / Recompensa	10,72	11,52	12	4	20
6. Comunicações	23,36	25,08	21	7	35
7. Critério de tempo	7,09	7,74	6	2	10
8. Disponibilidade de recursos	10,31	9,99	9	3	15
9. Trabalho em equipe	12,39	12,58	12	4	20
Total (GPI)	87,9	93,72	81	27	135
Total Questionário Geral	114,7	123,59	108	36	180

Fonte: Dados da pesquisa

Para quase todas as dimensões, pode-se dizer que existem evidências de que a atuação do gestor é uma realidade, com exceção da dimensão Compensação/Recompensa, na qual a atuação do gestor está abaixo da média esperada.

Análise dos construtos:

A definição dos parâmetros e as respectivas avaliações de OE e GPI, do presente estudo, terá como base a escala adotada no questionário, escala de atitude tipo Likert, com variações de 1 a 5. Nessa direção, optou-se por considerar que as médias situadas entre 1 até < 2,9 representavam OE/GPI



RELISE

112

insatisfatória. As médias situadas entre 3 até < 3,9 indicam OE/GP satisfatória, e entre 4 até 5 OE/GPI alta. A tabela 2 apresenta os resultados desta análise.

Tabela 2 - Frequência dos indicadores dos fatores

Frequência dos indicadores			Empresa Alfa		Empresa Beta	
Fator	Questões		Média	Média dos desvios-padrão	Média	Média dos desvios-padrão
Aceitação do risco	1	Sinto que nesta empresa as pessoas podem assumir riscos calculados	2,76	3,03	2,97	3,38
	10	Nesta empresa há tolerância a erros cometidos pelos empregados	3,29		3,79	
Autonomia	3	Sou estimulado a contribuir para melhorar a forma como é feito o meu trabalho	3,61	2,97	3,71	3,36
	12	Esta empresa ouve e coloca em prática as sugestões de seus funcionários	2,77		3,26	
	20	Sinto-me livre para contribuir com sugestões ao meu chefe	3,23		3,84	
	26	Sinto-me participando das decisões que afetam a mim e a meu trabalho	3,2		3,45	
	31	Nesta empresa as pessoas têm autonomia para tomar decisões sem precisar consultar o chefe	2,04		2,55	
Inovação	8	Sou reconhecido e recompensando quando tenho iniciativas inovadoras	2,78	2,95	2,99	3,14
	18	As pessoas que trabalham na empresa estão sempre buscando inovar naquilo que fazem	3,11		3,3	
Apoio da diretoria	2	Minha equipe de trabalho considera seu chefe um líder de respeito e credibilidade	3,51	3,43	3,97	3,83
	11	Minha equipe de trabalho tem um bom relacionamento com o chefe	3,68		4,11	
	19	Sempre que posso, posso contar com meu chefe para assuntos pessoais e profissionais	3,66		4	
	25	Sinto-me apoiado pelo meu chefe quando decido assumir novos desafios	3,57		3,7	
	30	Nesta empresa, os chefes cumprem o que prometem	2,83		3,32	
	33	Meu chefe ouve e respeita a opinião da equipe	3,42		3,98	
	35	Meu chefe ajuda a decidir o que devo fazer para aprender mais	3,36		3,72	
Compensação/recompensa	4	Considero justos os critérios de promoção e carreira adotados nesta empresa	2,59	2,68	3,13	2,88
	13	Sou reconhecido e recompensando quando realizo um bom trabalho	2,86		3,09	
	21	A quantia que recebo como participação nos lucros da empresa é justa	3,07		2,74	



RELISE

113

	27	Considero justo o salário pago por esta empresa aos seus funcionários	2,2		2,57	
Comunicações	5	Recebo todas as informações que preciso para fazer o meu trabalho	3,39	3,34	3,77	3,58
	14	Meu chefe sempre deixa claro o que espera do meu trabalho	3,81		4,02	
	22	As solicitações e orientações da minha chefia facilitam a realização do meu trabalho	3,59		3,75	
	28	Periodicamente recebo do meu chefe avaliações sinceras do meu trabalho	3,13		3,32	
	32	Os chefes sabem demonstrar como podemos contribuir com os objetivos da empresa	3,19		3,39	
	34	Conheço e concordo com os objetivos da empresa em que trabalho	3,49		3,84	
	36	As informações sobre esta empresa são transmitidas aos funcionários com clareza, rapidez e agilidade	2,76		3,01	
Critério de tempo	6	Considero que o tempo que dedico ao meu trabalho é equilibrado entre as necessidades da empresa e as minhas necessidades	3,37	3,54	3,91	3,87
	15	O volume de trabalho permite que eu termine minhas tarefas no horário normal	3,72		3,83	
Disponibilidade de recursos	7	Tenho todo o equipamento e material necessários para realizar o meu trabalho	3,46	3,44	3,48	3,33
	16	Os processos, procedimentos e rotinas de trabalho são organizados e eficientes	3,2		3,16	
	23	As instalações e o espaço onde realizo o meu trabalho são seguros, confortáveis e limpos	3,66		3,35	
Trabalho em equipe	9	Nesta empresa as pessoas estão sempre dispostas a ajudar umas às outras	2,82	3,1	2,5	3,14
	17	Meus colegas estão sempre dispostos a compartilhar comigo tudo o que sabem	3,41		3,34	
	24	Quando preciso de outra área da empresa sou bem atendido	3,59		3,8	
	29	Sinto que na empresa todos trabalham como um verdadeiro time	2,57		2,94	

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme vemos na tabela 2, a percepção dos funcionários se mostra satisfatória para ambas as empresas nas dimensões 'Aceitação ao Risco', 'Apoio da Diretoria', 'Comunicação', 'Critério de tempo', 'Disponibilidade de recursos' e 'Trabalho em equipe', enquanto demonstra-se insatisfatória para 'Compensação/Recompensa'. Tanto na dimensão 'Autonomia' como



RELISE

114

'Inovação', a percepção dos funcionários é insatisfatória para a empresa Alfa e satisfatória para a empresa Beta.

A seguir, na tabela 3 é apresentado um resumo comparativo da intenção estratégica, discurso dos gestores e dos níveis de comportamento percebido pelos colaboradores.

Tabela 3 - Comparativo dos resultados da pesquisa.

Questões		Alfa	Beta
Declararam intenção inovadora em suas estratégias?		SIM	NÃO
Discurso do gerente estimula as dimensões que propiciam a inovação?	Orientação Empreendedora (OE)	SIM	SIM
	Gestão de Pessoas para Inovação (GPI)	SIM	SIM
Comportamento do gerente percebido pelos funcionários é coerente com seu discurso?	Orientação Empreendedora (OE)	3,0	3,3
	Gestão de Pessoas para Inovação (GPI)	3,3	3,4
TOTAL DA MÉDIA GERAL		3,2	3,4

Fonte: Dados da Pesquisa

CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve o propósito de mostrar a importância do alinhamento do discurso com o papel da liderança para influenciar ativamente na orientação empreendedora para a formação de um ambiente propício à inovação.

Após constatar que a empresa Alfa tem formalmente a intenção estratégica para inovar, ao contrário da empresa Beta que não tem intenção estratégica formal para inovar, por meio de análise de documentação de ambas as empresas, verificamos a influência do gerente na execução da estratégia. Nas entrevistas realizadas com os gerentes, apurou-se que existe coerência na empresa Alfa que tem formalmente a intenção estratégica inovar com o discurso do gerente com suas afirmações, ao passo que na empresa Beta verificamos um discurso do gerente voltado para a inovação, embora sem a formalização na estratégia.

Embora, de uma forma geral, ambas as empresas estudadas apresentam uma certa aderência entre o discurso do gerente e a atuação dos



RELISE

colaboradores em direção à estratégia baseada em inovação, cabe salientar que nas 36 assertivas houve um percentual de 31% de discordância na empresa Alfa e 14% da empresa Beta. Em 7 das 9 dimensões, os funcionários de ambas as empresas não concordaram com as afirmações dos gerentes, verificando-se discrepâncias que variavam de 2,04 a 2,94. Apenas as dimensões “critério de tempo” e “disponibilidade de recursos” tiveram correlações com os discursos dos gestores em todas as suas assertivas, ao contrário das demais dimensões.

Com base nos resultados obtidos, pudemos verificar que a empresa Alfa que tem o diferencial a intenção estratégica para inovar, possui menor percepção do grau de OE e GPI do que a empresa Beta. Aparentemente, as estratégias da organização da empresa Alfa voltadas para a OE não estão sendo traduzidas efetivamente para toda a organização, e que a atuação do gerente não está fortemente influenciada pela intenção das estratégias da empresa. Sendo que a intenção estratégica da empresa Beta não impacta na atuação do gerente na implantação de OE e GPI que possibilita a criação de um ambiente propício para o surgimento da inovação.

Após o exposto acima, podemos concluir que o gerente influencia a orientação dos funcionários para a inovação independentemente da intenção estratégica formal da empresa. Podemos inferir que as organizações com intenção estratégica de inovar devem pensar em investir na formação de seus líderes, mais do que em mensagens institucionais de incentivo à inovação.

A principal contribuição acadêmica do presente estudo é a evidência de que a missão e direcionamento estratégico da empresa não influenciam o gerente, portanto existe outros elementos que podem influenciar o gerente a estimular a OE na empresa. Por outro lado, pelo lado das políticas e práticas, vale a pena buscar a validação dos novos fatores encontrados neste trabalho para gestão estratégica de pessoas para inovação.



RELISE

116

Entendemos, entretanto, que os resultados destes estudos não podem ser generalizados por estarem limitados a duas empresas de tecnologia no Sul de Minas. Recomendamos para futuros estudos um aprofundamento nos aspectos levantados, aplicando este instrumento em outras regiões e em diferentes organizações para poder gerar um parâmetro de maior compreensão da influência da intenção de inovar e a atuação do gerente. E devido ao fato da intenção estratégica não influenciar o gerente, possa significar que existam outros elementos que podem influenciar o gerente a estimular a OE na empresa. Nesse contexto ficam abertas algumas questões: Quais seriam estes elementos? Que outros estudos avaliaram estas influências? Será que isso faz parte da natureza do próprio gerente? Será que ele estimula a OE independentemente da empresa porque ele já é assim?

REFERÊNCIAS

Andreassi, T. Ações internas voltadas para o fomento da inovação: As empresas também devem fazer sua lição de casa. **Cadernos EBAP**, v.ed.esp, p. 1-15, 2005.

Antoncic, B.; Hisrich, R. D. Clarifying the Intrapreneurship Concept, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 10, n. 1, p.7-24, 2003.

Bessant, J.; Tidd, J. **Inovação e Empreendedorismo**. Bookman, SP, 2009.

Burgelman, R. A. Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study. **Management Science**, v.29, n.12, EUA, Dez 1983.

Christensen, K. S. A Classification of the Corporate Entrepreneurship Umbrella: Labels and Perspectives. **International Journal of Management Enterprise Development**, v.1, n.4, 2004.

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



RELISE

117

Covin, J. G. & Miles, M. P. Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. **Entrepreneurship Theory & Practice**, pp. 47-63, Spring 1999

Covin, J.G. and Slevin, D.P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments, **Strategic Management Journal**, Vol. 10 No. 1, pp. 75-87.1989.

Covin, J.G. and Slevin, D.P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship: Theory&Practice**, vol. 16, n. 1, p. 7-25, 1991.

Daft, R. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

Drucker, P. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1985.

FIEMG – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais, Monitor Economico, Março 2016, <http://www7.fiemg.com.br/Cms_Data/Contents/central/Media/Documentos/Biblioteca/PDFs/EPE/2016/MonitorEconomico/MonitorMar16_ok.pdf>. Acesso em: 2016-04-06.

Hashimoto, M. **Organizações Intra-empendedoras**: Um estudo sobre as melhores empresas para trabalhar no Brasil, **Anais do VI EGEPE - Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas**, Recife, Abril, 2010

Hashimoto, M. **Espírito empreendedor nas organizações**: Aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo. 3 ed, São Paulo, Saraiva 2010.

Hashimoto, M.; Belê, E. A importância dos gerentes na orientação empreendedora. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.3, n.2, p. 120-144, 2014.

IBRE/FGV, Instituto Brasileiro de Economia, Fundação Getúlio Vargas, **Notícias IBRE**, Fev/2016. <http://portalibre.fgv.br/main.jsp?lumPagelId=402880972283E1AA0122841CE9191DD3&lumItemId=8A7C82C5519A54780153089482E93BEF>> Acesso em: 2016-04-06.



RELISE

118

Lumpkin, G.; Dess G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **The Academy of Management Review**, v. 21, N° 1, p.135-173, 1996.

Miller, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, 29, 770-791, 1983.

Mintzberg, H. **The Nature of Managerial Work**. New York: Harper & Row, 1973.

Pelissari, A. S. **Processo de formulação de estratégias em pequenas empresas com base na cultura corporativa e competências gerenciais. Santa Bárbara d'Oeste**. Tese (Doutorado) Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo. Universidade Metodista de Piracicaba. 2007.

Perren, L. Factors in the growth of micro-enterprises (part 2): exploring the implications. **Journal of small business and enterprise development**, 7(1), 58-68, 2000.

Pinchot, G.; Pellman, R. **Intra-emprededorismo na prática: um guia de inovação nos negócios**. RJ. Elsevier, 2004.

Sadler-Smit, E.; El-Kot, G.; Leat, M. Differentiating work autonomy facets in a non-Western context. **Journal of Organizational Behavior**, v. 24, n. 6, p. 709-731, ago. 2003.

Schumpeter, J. **The Theory of Economic Development**. **Harvard University Press**, Cambridge, Massachusetts, 1934.

Simon, H. **Administrative behavior: A study of decision-making processes in organizations**. New York: Free Press. 1947.

Tarabishy, A.; Solomon, G.; Fernald, L. W. Jr.; Sashkin, M. The Entrepreneurial Leader's Impact on the Organization's Performance in Dynamic Markets. **The Journal of Private Equity**, v. 8, n. 4, p. 20-29, 2005.

Wiklund, J.; Shepherd, D. Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A configurational approach. **Journal of Small Business Venture**. V. 20, n. 1, Jan 2005, p. 71-91.



RELISE

119

Zahra, S.A., Environment, corporate entrepreneurship and financial performance: a taxonomic approach, **Journal of Business Venturing**, Vol. 8 No. 4, pp. 319-40. 1993