

## Orientação empreendedora em um sistema de crédito cooperativo: a percepção de gestores e diretores

Entrepreneurial orientation in a cooperative credit system: the perception of  
managers and directors

Joviano Antonio Roncalio<sup>I</sup>, Cristina Dai Prá Martens<sup>II</sup>, Fabricio Martins Lacerda<sup>III</sup>

<sup>I</sup> Universidade Nove de Julho – UNINOVE. [jovianoroncalio@hotmail.com](mailto:jovianoroncalio@hotmail.com)

<sup>II</sup> Universidade Nove de Julho – UNINOVE. [cristinadpmartens@gmail.com](mailto:cristinadpmartens@gmail.com)

<sup>III</sup> Universidade Nove de Julho – UNINOVE. [fabriciomlacerda@gmail.com](mailto:fabriciomlacerda@gmail.com)

### RESUMO

Este estudo objetivou analisar a caracterização da Orientação Empreendedora em um Sistema de Crédito Cooperativo, com base na percepção de gestores e diretores. Para tanto, foi utilizado o método de pesquisa survey, com coleta de dados junto aos gerentes e diretores das unidades da Região Sul do Brasil (cooperativas e agências). Foram considerados válidos 336 questionários, sendo analisados por meio de estatística descritiva com auxílio da ferramenta Sphinx iQ2. Com os resultados, obteve-se a caracterização da Orientação Empreendedora no contexto estudado, bem como as possíveis variações de acordo com porte, cargo e tempo de atuação da unidade. Todas as dimensões da Orientação Empreendedora (inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva) são percebidas, porém, em diferente intensidade: a inovatividade destaca-se como a mais evidenciada, ao passo que a agressividade competitiva é a dimensão que apresenta menor índice.

**Palavras-chave:** orientação empreendedora, dimensões da orientação empreendedora, empreendedorismo, sistema de crédito cooperativo.

## ABSTRACT

---

This study aimed to analyze the characterization of Entrepreneurial Orientation in a Cooperative Credit System, based on the perception of managers and directors. For this, the survey research method was used, with data collection from the managers and directors of the units of the South Region of Brazil (cooperatives and agencies). A total of 336 questionnaires were considered valid and were analyzed using descriptive statistics using the Sphinx iQ2 tool. With the results, we obtained the characterization of the Entrepreneurial Orientation in the studied context, as well as the possible variations according to size, position and time of operation of the unit. All dimensions of the EO are perceived (innovativeness, risk taking, proactiveness, autonomy and competitive aggressiveness), but to a different degree: innovativeness stands out as the most evident, while competitive aggressiveness is the dimension with the lowest index.

**Keywords:** entrepreneurial orientation, entrepreneurial orientation dimensions, entrepreneurship, cooperative credit system.

## 1. INTRODUÇÃO

O tema empreendedorismo tem despertado interesse de inúmeros pesquisadores (SCHILDT; ZAHRA; SILLANPAA, 2006), haja vista importantes publicações de artigos e periódicos internacionais relacionados ao tema (FRANCO; HASHIMOTO, 2015). Dentre os eixos temáticos de empreendedorismo, destaca-se a Orientação Empreendedora (OE), considerada uma linha de pesquisa promissora e relevante (RAUCH et al., 2009). Embora a crescente produção científica nos últimos 30 anos, ainda há espaço para muitos estudos sobre o assunto (MARTENS et al., 2016), especialmente no contexto brasileiro, onde há reduzida quantidade das pesquisas no tema (BARRETO; NASSIF, 2014).

A Orientação Empreendedora é definida como uma postura, forma, método ou prática útil para tomadas de decisões gerenciais e estratégicas, caracterizada pelas dimensões inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva. Originada da literatura de estratégia, ela aproxima as estratégias das ações e práticas executadas pelos empreendimentos. É considerada, por vários autores, benéfica para as organizações no que diz respeito ao desempenho organizacional (resultados financeiros, vendas, participação de mercados, satisfação), descoberta de novas oportunidades, proatividade perante os competidores e busca

por vantagens competitivas (MILLER, 1983; STEVENSON; JARILLO, 1990; CONVI; SLEVIN, 1991; ZAHRA, 1993; LUMPKIN; DESS, 1996; WILKLUND, 1998; COVIN; MILES, 1999; EISENHARDT; BROWN, 1998; WIKULD; SHEPHERD, 2005; COVINET et al., 2006; RAUCH et al., 2009; MARTENS et al., 2011).

A Orientação Empreendedora é um constructo em nível estratégico e pode se disseminar de diferentes maneiras nas organizações: nos níveis hierárquicos (cargos), nas áreas (negócios e funcionais) e ao longo do tempo (WALES et al., 2011; LUMPKIN; DESS, 1996; WILKLUND, 1998; COVIN; MILES, 1999; COVIN et al., 2006). Para Yukl, Gordon e Taber (2002), o comportamento da liderança contribui para a disseminação da Orientação Empreendedora, podendo afetar tarefas, relacionamentos e mudanças.

Estudos sobre Orientação Empreendedora têm focado especialmente organizações tradicionais, mas raros são estudos em organizações cooperativas. Organizações com a essência cooperativa são instituições alicerçadas fortemente pelo relacionamento entre seus associados e geridas por executivos e membros do quadro social (SICREDI, 2016; BRUM et. al., 2018). Por conta disso, as estratégias organizacionais devem estar alinhadas adequadamente, a fim de promover a satisfação dos verdadeiros donos dessas Cooperativas - os associados. O sistema cooperativo brasileiro é organizado em 13 ramos de atividades. Entre eles, um dos sistemas cooperativos que se destaca são as cooperativas de crédito: é o ramo com maior número de associados e o terceiro em número de cooperativas e de empregados (ANUÁRIO, 2018).

As cooperativas de crédito são organizações de natureza financeira (SILVA; MORETTO, 2015) que visam a apresentação de soluções financeiras e a geração de renda para seus associados, podendo também ser entendidas como mecanismos promotores da intermediação financeira entre seus associados e o mercado. O cooperativismo de crédito tem importante papel na inclusão financeira e desenvolvimento econômico social dos municípios onde está presente, além do

alcance exclusivo em mais de 160 municípios onde outras instituições não atuam (ANUÁRIO, 2018).

O Sistema Cooperativo de Crédito Sicredi desempenha um papel importante em sua área de atuação, já que tem a função de gerar, aplicar e agregar renda, além de promover investimentos, apoio e incentivo aos seus profissionais e à região de atuação. Para que isso aconteça satisfatoriamente, há um planejamento de metas e objetivos estratégicos desenvolvidos com base em indicadores de rentabilidade e eficiência financeira (SICREDI, 2016). Nesse contexto, introduzir, desenvolver e aprimorar a competência da Orientação Empreendedora nesse Sistema é algo pertinente e promissor, pois permitirá que essa postura comportamental estratégica seja disseminada em suas praças de atuação e compartilhada por todos os profissionais envolvidos, promovendo melhorias na sua performance, além de renda e qualidade de vida aos associados (WEBER, 2004). É importante salientar que não foram identificados estudos dessa natureza para o segmento organizacional destacado.

Este estudo buscou apurar um diagnóstico sobre a Orientação Empreendedora nesse contexto, tendo como motivador a seguinte questão de pesquisa: Como se caracteriza a Orientação Empreendedora em um Sistema de Crédito Cooperativo, na percepção de seus gestores e diretores? Para tanto, o objetivo geral foi de analisar as dimensões que caracterizam a Orientação Empreendedora em um Sistema de Crédito Cooperativo, na percepção de gestores e diretores. Adicionalmente, são analisadas as possíveis variações da Orientação Empreendedora de acordo com o porte, cargo e tempo de atuação.

Na sequência desta introdução, este estudo está estruturado em cinco seções: na seção 2, conta com a revisão da literatura relacionada à Orientação Empreendedora e às possíveis variações de sua manifestação; a seção 3 descreve o método e as técnicas de pesquisa; na seção 4, apresentam-se os resultados, e; na seção 5, abordam-se as considerações finais do estudo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Orientação Empreendedora, suas dimensões e variações no contexto organizacional

A Orientação Empreendedora tem origem na área de estratégia, refletindo uma maneira, forma ou postura ativa de gerir um negócio. Nesse sentido, os comportamentos estratégicos dos líderes são replicados e se tornam comuns para todas as esferas organizacionais, transformando-se numa espécie de filosofia institucional, que abrange as estratégias, os negócios, as práticas e as ações da organização (MILLER; FRIESEN, 1982).

O conceito da Orientação Empreendedora está ligado às suas dimensões, isto é, às características que estão presentes em organizações empreendedoras: inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva (MILLER, 1983; LUMPKIN; DESS, 1996). Para estudar a inovatividade, a assunção de riscos e a proatividade (WALES et al., 2013), deve-se levar em consideração as diferentes intensidades de utilização das dimensões da OE, que derivam, gradativamente, da familiaridade adquirida pela prática de cada uma delas (BARRETO; NASSIF, 2014). Miller (1983), infere que a empresa empreendedora inova no mercado de produtos, lançando-se a empreendimentos arriscados, o que promove a proatividade das ações e as disputas junto aos concorrentes. Lumpkin e Dess (1996) reconheceram a agressividade competitiva e autonomia entre as dimensões da Orientação Empreendedora, estudadas antes por Covin e Slevin (1989). Para estudar a Orientação Empreendedora, devem-se levar em consideração as diferentes intensidades de utilização das suas dimensões de análise em uma organização (WALES et al., 2013).

A dimensão Inovatividade é considerada uma postura essencial ou posicionamento de agir em prol do novo, no quesito de produtos, serviços e processos, tecnologias, plantas, sistemas e mercados (COVIN; MILES, 1999). Covin e Slevin (1989) afirmam que elementos, como investimentos financeiros e recursos

humanos, destinados à inovatividade, quando somados aos números de novos produtos, serviços ou mudanças em suas linhas de produção, podem especificar o grau dessa dimensão em uma organização. Miller e Friesen (1978) atestam que as organizações empreendedoras são caracterizadas pela forte ação de práticas inovadoras.

A Assunção de Risco parte de um comportamento ousado ou cauteloso que a empresa tem ao enfrentar novos projetos e expectativas de futuros negócios (BARRETO; NASSIF, 2014). De acordo com Bhide (2003), a assunção de riscos lida com a capacidade de o empreendedor entender e atuar com possíveis perdas e situações adversas, sem ter conhecimento se o resultado será positivo ou não. Tal atitude é fundamental para a sobrevivência, o ganho em escala, a competitividade empresarial (BARRETO; NASSIF, 2014). Essa dimensão resulta em um comportamento relevante da orientação estratégica organizacional, pois representa uma postura agressiva, ousada, levando, por vezes, a maiores retornos ou alcance dos objetivos (VENKATRAMAN, 1989; COVIN; SLEVIN, 1991; MILLER; FRIESEN, 1982). Dess e Lumpkin (2005) apontam três tipos de riscos que podem influenciar uma organização. Primeiro, o risco de negócios (adentrar em um mercado desconhecido); segundo, o risco financeiro (os investimentos pesados, propensos ao risco e retorno); e, por último, o risco pessoal, relativo à promoção ou concordância de um padrão que favoreça uma ação estratégica.

A dimensão da Proatividade se apresenta como a competência que a organização tem para alcançar novas oportunidades, opções de mercado e soluções (BARRETO; NASSIF, 2014). Lumpkin e Dess (1996), por sua vez, relacionam-na à capacidade para antecipar necessidades ou ações futuras. Ela pode contribuir para a promoção de iniciativas para novos negócios e inovações, favorecendo a antecipação perante a concorrência na satisfação das necessidades de clientes, e contribuindo para a empresa acompanhar o dinamismo do mercado (MARTENS; FREITAS; ANDRES, 2011). A postura de pioneirismo, de quem aproveita as oportunidades, é geradora de novas tendências, impulsionando a perspectiva de “olhar à frente”, durante a busca

de novos mercados (DAVIS, 2007). Para Dess e Lumpkin (2005), o comportamento da proatividade pelas organizações oportuniza a identificação de novas e futuras necessidades de clientes, devido às mudanças de hábitos de consumo, além de apontar, de forma antecipada, a existência de problemas emergentes, relacionados aos novos negócios.

A Autonomia, por sua vez, é a dimensão caracterizada pela ação independente do indivíduo, com características de comportamento autônomo, o que remete a um conceito ou uma visão independente de negócio (LUMPKIN; DESS, 1996). Ela pode ser entendida como uma forma de agir dos líderes e das equipes de trabalho. Essa dimensão promove o pensamento de ações independentes e de cultura de liderança para a formação de times autônomos. Miller (1983) define que, nas organizações com comportamento mais empreendedor, geralmente as lideranças são mais autônomas. Bouchard (2002) observa que a autonomia dos colaboradores também é uma forma de expansão dos negócios em busca de oportunidades. Cabe reforçar, igualmente, que essa dimensão sofre forte influência da cultura da organização, sinalizando e desenvolvendo ambientes propícios às ações em busca de novas experiências e oportunidades. Sendo assim, quando há autonomia, as iniciativas dos colaboradores não são barradas (MARTENS et al., 2012).

A dimensão Agressividade Competitiva, por fim, é caracterizada por um comportamento combativo, como uma disputa entre rivais, concorrência por parcelas do mercado, sobrevivência e competição (LUMPKIN; DESS, 1996). Retrata como a empresa reage, move-se e responde competitivamente às ações dos concorrentes, dos mercados e das tendências para conquistar o mercado, é uma postura agressiva necessária para barrar tendências ameaçadoras (MARTENS et al., 2011). A agressividade competitiva tem como objetivo alcançar algo (a exemplo de participação no mercado) a qualquer custo (VENKATRAMAN, 1989); é, pois, uma força destinada à entrada em um mercado e ao desafio à concorrência (BARRETO; NASSIF, 2014). Essa dimensão reflete uma postura competitiva, adotada pelas organizações,

que geralmente é rápida, pois busca posição e parcela no mercado, provocando rentabilidade (VENKATRAMAN, 1989; COVIN; SLEVIN, 1989; LUMPKIN; DESS, 1996).

Assim, organizações com Orientação Empreendedora são empenhadas em inovar produtos, mercados e ideias, em cenários com algum tipo de risco envolvido, e atuam proativamente diante dos competidores, ao mesmo tempo em que são competitivas agressivamente e estimulam a autonomia em seus colaboradores. Buscam refletir esses comportamentos nos processos, métodos e em todos os níveis funcionais, o que influencia nos resultados, na tomada de decisão e no comportamento gerencial das organizações (MILLER 1983; STEVENSON; JARILLO, 1990; COVIN; SLEVIN, 1991; LUMPKIN; DESS, 1996; WILKLUND, 1998; COVIN; MILES, 1999; COVIN et al., 2006). Covin e Slevin (1989) julgam que as práticas da Orientação Empreendedora devem estar próximas dos setores, das atividades organizacionais, isto é, em todos os níveis nos quais as estratégias se convergem em ações e práticas gerenciais.

Para diagnosticar cada dimensão da Orientação Empreendedora na organização, torna-se necessário avaliar os fatores externos e internos, bem como as características de liderança, governança e dos fundadores (LUMPKIN; DESS, 1996). Isso pode ser feito em todos os níveis hierárquicos e subunidades organizacionais (COVIN; SLEVIN, 1991; KRAUSS et al., 2005; WIKLUND, 1999). A percepção de um grau satisfatório de Orientação Empreendedora pelos funcionários aponta que o clima organizacional é influenciado pela mesma junto às estratégias e diretrizes da organização (HASHIMOTO; BELÊ, 2014).

Para Ferreira (2007), empresas pequenas, cujo crescimento é acelerado, podem ser consideradas organizações empreendedoras, pois são capazes de visualizar e aproveitar oportunidades e vantagens, demonstrando ter postura propensa à assunção de riscos quanto a investimentos e projetos e, além disso, inovam, modificam ou criam novas linhas de produtos e serviços. Isso reforça a importância da implementação da OE nas instituições, sejam elas de qualquer porte ou natureza.



Para a construção do modelo conceitual do estudo (Quadro 1), optou-se, pela utilização dos protocolos de Covin e Slevin (1989), Lumpkin e Dess (2001) e Lumpkin et al. (2009), validados na literatura para pesquisar a Orientação Empreendedora (OE) em organizações.

Quadro 1- Modelo conceitual do estudo: dimensões da OE e indicadores de análise

<b>Dimensões da OE</b>	<b>Indicadores de análise</b>	<b>Fonte</b>
Inovatividade	1) Forte ênfase em pesquisa e desenvolvimento, liderança tecnológica e inovações; 2) Novas linhas de produtos ou serviços; 3) Mudanças dramáticas em produtos ou serviços.	Covin e Slevin (1989)
Assunção de Riscos	4) Forte propensão para projetos de alto risco (com chances de altos retornos); 5) São necessárias ações amplas e arrojadas para atingir os objetivos da empresa; 6) Adota postura arrojada e agressiva na tomada de decisões, envolvendo incerteza, visando maximizar oportunidades potenciais.	
Proatividade	7) Inicia ações às quais os competidores tendem a responder; 8) Pioneirismo na introdução de novos produtos/serviços, técnicas administrativas, tecnologias operacionais etc.; 9) Antecipa-se à concorrência na introdução de novas ideias ou produtos.	
Autonomia	10) Apoia os indivíduos e/ou times que trabalham de forma autônoma; 11) Decisões autônomas por oportunidades de negócios geram os melhores resultados; 12) Indivíduos e/ou times em busca de oportunidades de negócio tomam decisões por si próprios, sem consultarem seus superiores; 13) As iniciativas e proposições dos empregados são importantes na identificação e seleção das oportunidades de empreendimento que a empresa busca.	Lumpkin, Cogliser, e Schneider (2009)
Agressividade Competitiva	14) Adota postura bastante competitiva, desqualificando os competidores; 15) Empresa é muito agressiva e intensamente competitiva.	Lumpkin e Dess (2001)

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de Covin e Slevin (1989); Lumpkin e Dess (2001); Lumpkin, et al. (2009).

A Orientação Empreendedora de uma organização pode variar ao longo do tempo, tendo em vista os estágios de desenvolvimento, o tempo de transição, os desafios, as adaptações diante das ameaças e as oportunidades que o contexto oferece (WALES et al., 2011). Empresas não são pré-programadas para se desenvolverem de um modo ou em um momento em particular, embora possam ter inúmeras aspirações e demandas externas (LEVIE; LICHTENSTEIN, 2010). Diante do

dinamismo do ambiente e da situação de cada organização (adaptação, crescimento, etc.), a Orientação Empreendedora pode permear as organizações de forma heterogênea, sejam as organizações novas, jovens, em crescimento, maduras, experientes, pequenas, médias ou grandes (WALES et al., 2011).

Segundo Wales et al. (2011), a manifestação da Orientação Empreendedora, dentro das organizações, ocorre verticalmente (entre os níveis hierárquicos e grupos organizacionais), horizontalmente (em diferentes departamentos, divisões e áreas organizacionais) e temporalmente (em diferentes tempos e estágios de desenvolvimento). Isso corrobora a contribuição positiva da Orientação Empreendedora para o desempenho e cumprimento dos objetivos organizacionais, a partir dos comportamentos internos. O Quadro 2 contextualiza as diferentes variações da manifestação da Orientação Empreendedora no contexto organizacional.

Quadro 2 - Dimensões da Manifestação da Orientação Empreendedora

<b>Dimensões</b>	<b>Área de foco</b>	<b>Subdivisões</b>
<b>Vertical</b> Diferentes níveis hierárquicos e grupos organizacionais	Igualdade de oportunidade entre os diferentes níveis organizacionais; OE entre grupos gerenciais; OE em posições não gerenciais.	Gerentes nível superior
		Gerentes nível médio
		Funcionários não gerenciais
<b>Horizontal</b> Diferentes divisões e áreas organizacionais	OE entre unidades de negócios; Igualdade de oportunidades em todas as áreas funcionais.	Estratégia e estrutura
		Variação estratégica
		Projeto de trabalho
<b>Temporal</b> Tempo e estágio de desenvolvimento	OE entre estágios dinâmicos de uma empresa; OE como um fator contingencial de mudança.	Porque a OE varia com o tempo
		Como a difusão da OE pode variar ao longo do tempo

Fonte: Adaptada de Wales et al., 2011.

Wales et al. (2011) inferem que as organizações devem propor altos níveis da Orientação Empreendedora, mesmo quando sua manifestação seja limitada, tendo em vista sua definição por critérios de resultados comportamentais (LUMPKIN; DESS, 1996; MILLER, 1983). Portanto, não há como avaliar uma organização como mais ou

menos empreendedora, podendo-se caracterizar apenas como ela expõe seus comportamentos e crenças empreendedoras e, subsequentemente, de que modo a Orientação Empreendedora é administrada. Diante disso, pode-se tratar a manifestação da Orientação Empreendedora como um fenômeno organizacional, não como um meio caracterizador do nível de empreendedorismo empresarial (WALES et al., 2011).

A próxima seção descreve o método e as técnicas de pesquisa do estudo. O modelo conceitual (Quadro 1) foi utilizado para elaboração do questionário estruturado, para então coletarem-se os dados empíricos por meio de uma *survey*.

### **3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO**

Com o objetivo de analisar como se caracteriza a Orientação Empreendedora em um Sistema de Crédito Cooperativo, na percepção de gestores e diretores, realizou-se uma pesquisa quantitativa descritiva (COOPER; SCHINDLER, 2016; COLLIS; HUSSEY, 2005), com o uso do método *survey* (FINK; KOSECOFF, 1998; FREITAS, 2000), em uma instituição financeira.

O Sistema de Crédito Cooperativo Sicredi foi foco do estudo. Ele atua em rede, em vinte estados brasileiros, é detentor de 118 cooperativas de crédito filiadas, o que remete a 1.523 agências de negócios, 3,4 milhões de associados e 21,4 mil colaboradores. O levantamento de corte transversal foi adotado com os dados coletados em um único momento (CRESWELL, 2010). A amostra foi aleatória simples, com 95% de confiança, de modo a dar aos participantes a mesma oportunidade de serem selecionados (CRESWELL, 2010). Buscou-se a realização de um censo, com envio de questionário por *link web* para gestores de 639 agências e 40 cooperativas do Sicredi Central Sul, que é composta pelas unidades localizadas no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina, as quais representam, respectivamente, 41,95% e 33,89% do total do Sistema Sicredi. A população deste estudo, de acordo com os cargos dos colaboradores do Sicredi, constituída em 37 Diretores Executivos, 35 Diretores de

Operação, 20 Gerentes Regionais de Desenvolvimento/Diretores de Negócios e 607 Gerentes de Agência, perfazendo um total de 699 potenciais respondentes.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário estruturado, embasado no modelo conceitual deste estudo (Quadro 1, apresentado anteriormente), utilizando a escala Likert com cinco pontos (MARTINS; THEÓPHILO, 2009), variando de “discordo totalmente (1)” a “concordo totalmente (5)”. Antes de lançar o questionário para a população, foi realizado um pré-teste, com 11 respondentes de uma cooperativa (9 gerentes de agência, um diretor de operação e um diretor executivo) via contato telefônico, com a finalidade de se obter um feedback no que diz respeito à adesão, ao entendimento, ao tempo e ao manuseio do questionário *web*, e não se constatou quaisquer problemas ou necessidade de alteração.

A coleta de dados retornou 392 respostas, tendo sido validadas 336. O percentual de respostas por cargo, em relação aos totais do Sistema Sicredi Central Sul, são Diretores Executivos (62,16%), Diretores de Operação (40%), Diretores de Negócio (90%) e Gerentes de Agência (46,29%). Além da coleta de dados primários, por meio do questionário, utilizou-se a pesquisa documental (relatórios financeiros, de indicadores, contábeis, de índices, acervos) para busca de dados secundários, junto ao Sistema de Crédito Cooperativo Sicredi (SICREDI, 2016).

Após a coleta de dados, a base de dados em Excel foi formatada, importada e analisada com apoio do *software* Sphinx iQ2. Esse *software*, integrado com tecnologia *web*, realiza exploração estatística de questões de texto, numérica, escalar e fechada, permitindo, portanto, que os dados sejam analisados por meio de cálculos programados por analista, oportunizando análises para estudos e pesquisas, por intermédio de tabelas, gráficos, cruzamentos, oferecendo dados de médias, medianas, desvio padrão, de grupos e personalizações (SPHINX Brasil, 2015). Neste estudo, foram usadas medidas como a média, a mediana, o desvio padrão, análises de cruzamentos e agrupamentos para criação e desenvolvimento das tabelas, das

escalas das classificações, visando obter informações para a análise e descrição dos resultados (MAROCO, 2007).

## **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Esta seção apresenta, inicialmente, uma caracterização da amostra de 336 respondentes. Na sequência é feita uma caracterização sobre a Orientação Empreendedora no contexto estudado. Por fim, são apresentadas análises sobre diferentes manifestações da Orientação Empreendedora de acordo com o porte das unidades, o cargo do respondente e o tempo de atividade da unidade (agências e cooperativas).

### **4.1. Caracterização da amostra**

A amostra foi constituída por 336 respondentes, sendo 55 representantes de cooperativas (23 diretores executivos, 18 diretores de negócios/gerentes regionais de desenvolvimento, 14 diretores de operações) e 281 representantes de agências (gerentes). Os respondentes, em sua grande maioria, são do sexo masculino (83,6%), estão concentrados na faixa entre os 30 e 44 anos de idade (67%), a maior parte tem formação de especialistas (80%), seguidos dos que possuem curso superior (17%), e com pequena parcela de mestres e doutores (2,1%). Cerca de 95% dos respondentes estão na organização há mais de 5 anos, sendo que 68% há mais de 10 anos, retratando um quadro de baixa rotatividade.

As unidades pesquisadas são cooperativas (superintendências regionais que englobam diversas agências) e agências (unidades municipais). As cooperativas da amostra (40) concentram-se nas faixas de tempo de existência de mais de 31 anos (78%), sendo que as mais novas (3,6%) estão nas faixas de 6 a 10 anos. Já as agências (639) concentram-se nas faixas de 16 a 20 anos (24%), observando que há um considerável número de até 5 anos (17%), o que

pode refletir que o sistema está ampliando a sua rede de atuação. A média de colaboradores nessas duas estruturas é de 37,7, sendo a mediana 9, fazendo crer que esse é o número típico de colaboradores por estruturas, em função do grande número de agências. As cooperativas apresentam, em sua maioria, mais de 90 colaboradores (72,7%), ao passo que as agências se concentram na faixa de 6 a 10 colaboradores (46%).

#### **4.2. Caracterização da orientação empreendedora na amostra estudada**

A análise dos dados sobre a Orientação Empreendedora revela que ela é percebida por meio de todas as suas dimensões no Sistema de Crédito Cooperativo estudado, podendo, de certa forma, ser benéfica e contribuir estrategicamente para o alcance de seus objetivos, bem como o cumprimento da sua missão. Numa escala de 1 a 5, representando discordo totalmente e concordo totalmente, a média geral obtida da Orientação Empreendedora pelos respondentes representa 3,28, retratando uma percepção positiva.

Destacam-se alguns indicadores de dimensões da Orientação Empreendedora com mediana 4, representando que mais da metade dos respondentes atribuiu esse índice: dois da inovatividade, dois da autonomia, um da proatividade e um da assunção de riscos. A dimensão proatividade destaca-se das demais dimensões por ter seus indicadores com média superior à média geral de Orientação Empreendedora. Por outro lado, a dimensão agressividade competitiva teve seus dois itens com média abaixo da média geral de Orientação Empreendedora, indicando ser a dimensão talvez menos desenvolvida, considerando-se a média de percepção do conjunto dos respondentes.

A Figura 1 apresenta a caracterização da Orientação Empreendedora segundo os indicadores das dimensões inovatividade (IN), assunção de riscos (AR), proatividade (PR), autonomia (AU) e agressividade competitiva (AC).

Figura 1 – As dimensões da Orientação Empreendedora em um Sistema de Crédito Cooperativo

<b>DIMENSÕES DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA</b>			
	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>	<b>Mediana</b>
<b>IN</b> - Novas linhas de produtos ou serviços.	<b>4,07</b>	<b>0,73</b>	<b>4,00</b>
<b>AU</b> - As iniciativas e proposições dos empregados são importantes na identificação e seleção das oportunidades de empreendimento que a empresa busca.	<b>3,96</b>	<b>0,72</b>	<b>4,00</b>
<b>IN</b> - Forte ênfase em pesquisa e desenvolvimento, liderança tecnológica e inovações.	<b>3,94</b>	<b>0,77</b>	<b>4,00</b>
<b>PR</b> - Inicia ações às quais os competidores tendem a responder.	<b>3,46</b>	<b>0,84</b>	<b>4,00</b>
<b>AU</b> - Apoia os indivíduos e/ou times que trabalham de forma autônoma.	<b>3,45</b>	<b>0,93</b>	<b>4,00</b>
<b>AR</b> - São necessárias ações amplas e arrojadas para atingir os objetivos da empresa.	<b>3,40</b>	<b>0,98</b>	<b>4,00</b>
<b>PR</b> - Pioneirismo na introdução de novos produtos/serviços, técnicas administrativas, tecnologias operacionais etc.	<b>3,30</b>	<b>1,00</b>	<b>3,00</b>
<b>PR</b> - Antecipa-se à concorrência na introdução de novas ideias ou produtos.	<b>3,29</b>	<b>0,98</b>	<b>3,00</b>
<b>IN</b> - Mudanças dramáticas em produtos ou serviços.	<b>3,23</b>	<b>1,05</b>	<b>3,00</b>
<b>AC</b> - Empresa é muito agressiva e intensamente competitiva.	<b>3,17</b>	<b>1,02</b>	<b>3,00</b>
<b>AU</b> - Decisões autônomas por oportunidades de negócios geram os melhores resultados.	<b>3,04</b>	<b>1,07</b>	<b>3,00</b>
<b>AR</b> - Adota postura arrojada e agressiva na tomada de decisões, envolvendo incerteza, visando maximizar oportunidades potenciais.	<b>2,84</b>	<b>1,00</b>	<b>3,00</b>
<b>AU</b> - Indivíduos e/ou times em busca de oportunidades de negócio tomam decisões por si próprios, sem consultarem seus superiores.	<b>2,79</b>	<b>1,06</b>	<b>3,00</b>
<b>AC</b> - Adota postura bastante competitiva, desqualificando os competidores.	<b>2,68</b>	<b>1,04</b>	<b>3,00</b>
<b>AR</b> - Forte propensão para projetos de alto risco (com chances de altos retornos).	<b>2,51</b>	<b>1,02</b>	<b>2,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3,28</b>	<b>1,05</b>	
Alfa de Cronbach = 0,82			
Valorização dos itens de escala: de 5 (concordo totalmente) a 1 (discordo totalmente)			

Legenda: IN (inovatividade), AR (assunção de riscos), PR (proatividade), AU (autonomia) e AC (agressividade competitiva).

Fonte: Os autores/Sphinx IQ2

Os resultados apresentados na Figura 1 podem revelar importantes elementos em termos de prática gerencial para o Sistema de Crédito Cooperativo estudado. As organizações empreendedoras possuem uma forte ação de práticas inovadoras (FRIESEN, 1978). Nesse sentido, destaca-se que a maior média de percepção (concordância) está na dimensão da inovatividade (IN), pois, o sistema de crédito cooperativo, proporcionou novos serviços (tecnologia, produtos e serviços) nos últimos 5 anos, tem ênfase em P&D, liderança, tecnologia e inovações, conforme é recomendado por Covin e Slevin (1989) e Covin e Miles (1999). Brum et. al., 2018, também afirma que a inovatividade é uma das características empreendedoras existentes em gestores de cooperativas. Na sequência, considerando as características de comportamento autônomo (LUMPKIN; DESS, 1996), a dimensão autonomia (AU) indica a existência de iniciativas e proposições dos seus colaboradores quanto à identificação e seleção das oportunidades. Além disso, tem destaque também a dimensão proatividade (PR), considerada uma competência da organização para alcançar novas oportunidades, opções de mercado e soluções (BARRETO; NASSIF, 2014), destacou-se as iniciativas de ações diante da concorrência, acreditando nas ações arrojadas para se chegar aos objetivos (MARTENS et al., 2011), e sendo pioneiro na introdução de novos produtos e serviços, técnicas administrativas e operacionais nas praças em que atuam (LUMPKIN, 2005), podendo, por vezes, antecipar-se à concorrência, com novas ideias e produtos, o que é recomendado por Lumpkin e Dess (1996).

Os indicadores das dimensões com menores médias percebidas podem subsidiar sugestões de ações de melhorias para o Sistema diante dos aspectos abordados. Em se tratando da dimensão inovatividade (IN), refere-se a não revelar mudança acentuada em produtos/serviços, contradizendo a proposta de Covin e Slevin (1989), o que pode retratar tanto uma falha na comunicação da empresa para com o cliente, com relação às mudanças em produtos/serviços, como um comportamento de poucas mudanças acentuadas. Já na dimensão da autonomia (AU), emerge o aspecto de reforçar ou ampliar a autonomia dos colaboradores para



obtenção de melhores resultados, uma vez que, com lideranças mais autônomas, as organizações terão um comportamento mais empreendedor (MILLER, 1983). Na dimensão de assunção de risco (AR), a atenção diz respeito à propensão de assumir riscos nos negócios, um dos tipos de riscos apontados por Dess e Lumpkin (2005), sendo esta a questão com menor percepção pelos respondentes. O mesmo ocorre na dimensão da agressividade competitiva (AC), que tem todos os indicadores com índices inferiores à média geral de Orientação Empreendedora (3,28), remetendo a potencial necessidade de reforçar esses aspectos, uma vez que essa dimensão aborda a postura competitiva e agressiva diante dos competidores (MARTENS et al., 2011; BARRETO; NASSIF, 2014), por vezes, necessária, em um ambiente financeiro dinâmico, onde atuam grandes *players*.

O Quadro 3 resume os indicadores das dimensões da Orientação Empreendedora que obtiveram maiores e menores médias de percepções pelos respondentes, no contexto estudado. No contexto de cooperativas, tanto liderança quanto inovação são consideradas importantes características empreendedoras no perfil dos gestores (BRUM et. al., 2018).

Quadro 3 – Indicadores das dimensões da Orientação Empreendedora: maior e menor grau na média de percepção dos respondentes

<b>Dimensões da Orientação empreendedora</b>	<b>Indicadores com maior grau de percepção</b>	<b>Indicadores com menor grau de percepção</b>
<b>INOVATIVIDADE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte ênfase em P&amp;D, liderança tecnológica e inovações.</li> <li>• Novos produtos/serviços.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudanças dramáticas em produtos/serviços.</li> </ul>
<b>ASSUNÇÃO DE RISCOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São necessárias ações amplas e arrojadas para atingir os objetivos da empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte propensão projetos de alto risco.</li> <li>• Postura arrojada/ agressiva nas decisões, visando maximizar oportunidades.</li> </ul>
<b>PROATIVIDADE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frequentemente inicia ações às quais os competidores tendem a responder.</li> <li>• Frequentemente primeira a introduzir novos produtos / serviços, técnicas administrativas, tecnologias</li> </ul>	

	operacionais. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Antecipa-se à concorrência introduzindo novas ideias / produtos.</li> </ul>	
<b>AUTONOMIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestores apoiam indivíduos / times autônomos.</li> <li>• As iniciativas/proposições independentes são importantes na identificação/seleção de oportunidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisões autônomas geram melhores resultados.</li> <li>• Indivíduos/times buscando oportunidades tomam decisões, sem consultarem seus superiores.</li> </ul>
<b>AGRESSIVIDADE COMPETITIVA</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postura competitiva, desqualificando os competidores.</li> <li>• Empresa agressiva e intensamente competitiva.</li> </ul>

Fonte: Os autores

No Quadro 3, a dimensão agressividade competitiva não contemplou nenhum indicador com maior grau de percepção, tendo dois indicadores com menor grau. Por outro lado, a dimensão proatividade se destacou com diferentes indicadores de maior grau e, nenhum indicador de menor grau de percepção foi identificado.

A próxima seção analisa as variações da Orientação Empreendedora no contexto estudado.

#### **4.3. Variações da orientação empreendedora segundo porte, cargo do respondente e tempo de atividade**

Na visão de Wales et al. (2011), a Orientação Empreendedora pode se manifestar sob diferentes aspectos e formas de análise em uma organização: vertical (porte e divisões funcionais), horizontal (níveis de cargos), e temporal (de acordo com o estágio ou o tempo de atuação da organização). A análise da caracterização da Orientação Empreendedora no Sistema de Crédito Cooperativo considerou critérios de porte das unidades envolvidas segundo o número de colaboradores, cargo do respondente e o tempo de atividade da unidade.

As análises quanto ao porte da organização, no caso das agências e cooperativas, revelaram diferentes percepções, mas não acentuadas. As agências/cooperativas de menor porte (menos de 9 colaboradores) possuem maior média geral de Orientação Empreendedora se comparadas com as de maior porte

(mais que 10 colaboradores). Os indicadores com maior média, para as estruturas de menor porte, estão nas dimensões proatividade, autonomia, agressividade competitiva e assunção de riscos, ao passo que nas de maior porte ficam em evidência as dimensões inovatividade, proatividade e autonomia. Em um indicador da inovatividade não foi observada diferença de percepção em ambos os portes, sendo o que trata da ênfase da organização em pesquisa e desenvolvimento, liderança, tecnologia e inovações.

Com relação às análises que tratam das percepções entre os cargos de gerentes e diretores, pequena diferença é identificada quando comparado à média geral da Orientação Empreendedora (3,28): os gerentes apresentam uma média um pouco mais elevada (3,29) do que os diretores (3,20). As maiores médias percebidas pelos gerentes referem-se aos indicadores das dimensões autonomia, proatividade, assunção de risco e agressividade competitiva; os diretores, por sua vez, atribuem maiores médias para indicadores das dimensões inovatividade e autonomia. Há diferenças de percepções entre os cargos em todos os indicadores das dimensões da Orientação Empreendedora.

Quando a análise refere-se ao tempo de atuação da unidade, as agências e cooperativas (estruturas) com maior tempo de atuação (mais de 19 anos) possuem percepção maior da Orientação Empreendedora que as com 18 anos ou menos, mas com diferenças não acentuadas. As estruturas com maior tempo de atuação possuem maiores médias (3,30) percebidas nas questões que tratam de todas as dimensões, frente às estruturas com menor tempo (3,26). Nas estruturas de menor tempo de atuação, têm destaque as dimensões inovatividade e assunção de riscos. As maiores diferenças entre as categorias de tempo de atuação envolvem as dimensões proatividade, autonomia e assunção de riscos.

As análises da Orientação Empreendedora segundo o porte, os cargos e o tempo de atuação da unidade evidenciam heterogeneidade nas diferentes

percepções dos respondentes (médias percebidas) para as dimensões que retratam a Orientação Empreendedora no contexto estudado (Quadro 4).

Quadro 4 – Variações da Orientação Empreendedora por Porte, Cargos e Tempo de Atuação.

<b>Variações da Orientação Empreendedora segundo o porte das unidades, cargo dos respondentes e tempo de atuação</b>			
<b>Diferenças entre Porte, Cargos e Tempo de Atuação</b>	Sem diferenças acentuadas de percepção	Existência de diferença acentuada de percepção	Sem diferenças acentuadas de percepção.
<b>Variações</b>	OE segundo <b>Porte</b>	OE segundo <b>Cargos</b>	OE segundo <b>Tempo de atuação</b>
<b>Grupo que obteve maior média de percepção</b>	<b>Até 9 colaboradores</b>	<b>Gerentes</b>	<b>19 anos ou +</b>
<b>Dimensões que obtiveram índice médio mais elevado</b>	-Autonomia -Proatividade <b>-Assunção de Riscos (todos os indicadores)</b> -Agressividade Competitiva	-Autonomia <b>-Proatividade (todos os indicadores)</b> <b>-Assunção de Riscos (todos os indicadores)</b> <b>-Agressividade Competitiva (todos os indicadores)</b>	-Inovatividade <b>-Autonomia (todos os indicadores)</b> -Proatividade -Assunção de Riscos -Agressividade Competitiva.
<b>Maiores diferenças entre as médias dos indicadores</b>	Praticamente inexistem diferenças acentuadas nos indicadores, entre os portes.	Há diferença praticamente em todos os indicadores das dimensões	Em três indicadores, que tratam as dimensões da Assunção de Riscos, Autonomia e Proatividade.

Fonte: Os autores

Por fim, com o estudo, foi possível concluir que a Orientação Empreendedora no Sistema de Crédito Cooperativo estudado, considerando-se as dimensões e as análises segundo o porte da unidade, os cargos dos respondentes e o tempo de atuação da unidade, é evidenciada por meio de todas as dimensões, mesmo que pequenas diferenças em alguns aspectos. Esse resultado é corroborado por Wales et

al. (2011), ao sugerir que a manifestação da Orientação Empreendedora nas organizações pode acontecer de forma diferente, considerando a verticalidade (porte), a horizontalidade (níveis de cargos), e a temporalidade (tempo de atuação), pois são aspectos inerentes à cada contexto e campo de atuação.

A Figura 2 sintetiza os resultados com destaque aos contextos com percepção de um maior grau de Orientação Empreendedora na amostra estudada: unidades com até 9 colaboradores, cargo de gerentes de agências e unidades com atuação acima de 19 anos.

Figura 2 – Características que evidenciam Orientação Empreendedora no Sistema de Crédito Cooperativo



Legenda: # (diferente)

Fonte: Os autores

A Figura 2 destaca que as dimensões da Orientação Empreendedora são percebidas de formas diferentes (#), considerando o porte, o cargo e o tempo de atuação (WALES et al., 2011), de acordo com o contexto estudado. A partir dos resultados apresentados pode-se concluir que a Orientação Empreendedora contribui de modo efetivo e positivo para o sistema de crédito cooperativo Sicredi.

## 5. CONCLUSÕES

Tendo em vista a reconhecida positividade do empreendedorismo em ambientes organizacionais, segundo a literatura, este estudo pôde trazer sugestões e subsídios no que se refere à manifestação da OE no Sistema de Crédito Cooperativo estudado, face à percepção das lideranças, e no que se refere às variações da Orientação Empreendedora frente ao porte, aos cargos e ao tempo de atuação de agências e cooperativas.

Algumas particularidades do contexto estudado foram verificadas, e merecem ser retomadas: todas as dimensões da Orientação Empreendedora são percebidas de maneira positiva junto ao Sistema; há dimensões percebidas com maior intensidade e outras com menor. Os indicadores das dimensões da Orientação Empreendedora que se manifestam com maior intensidade tratam de itens práticos associados às dimensões inovatividade (dimensão que mais se destacou), autonomia, proatividade e assunção de riscos. Com relação à variação da Orientação Empreendedora segundo o porte, não há diferenças acentuadas, no entanto, as estruturas de menor porte (com até 9 colaboradores) apresentaram uma média mais elevada de Orientação Empreendedora, comparativamente às maiores. Em mesmo sentido, os gerentes das agências que atuam nas unidades menores, têm maior percepção sobre a Orientação Empreendedora do que os diretores que atuam nas cooperativas, em geral unidades maiores. Com relação ao tempo de atuação da unidade, as que possuem maior tempo (19 anos ou mais) apresentam maiores índices de Orientação Empreendedora que as unidades existentes há menos tempo.

Os resultados deste estudo apresentam contribuições em termos acadêmicos e práticos. Em termos acadêmicos, são raros estudos sobre Orientação Empreendedora em organizações cooperativas e mesmo em instituições financeiras, sendo este um estudo que contribuiu com a geração de conhecimento sobre Orientação Empreendedora nesse segmento. Também se avança nos estudos sobre a Orientação Empreendedora como algo transversal na organização, que perpassa diferentes

níveis hierárquicos e unidades diversas, na linha dos estudos de Wales et al. (2011), mais especificamente em relação ao porte, aos cargos e ao tempo de atuação da organização.

Em termos de prática organizacional, os resultados podem contribuir para o Sistema Cooperativo de Crédito estudado ao apresentar um diagnóstico da Orientação Empreendedora com base na percepção de gestores de alto e médio escalão. Como decorrência disso, podem ser orientadas ações visando o desenvolvimento das dimensões da Orientação Empreendedora nos contextos em que a organização deseja potencializar esse comportamento. Um exemplo disso é a baixa agressividade competitiva identificada, comportamento que pode contribuir para a atuação competitiva no mercado. Nesse sentido, gestores poderão adotar estratégias de desenvolvimento desse comportamento a partir dos itens do modelo conceitual do estudo (Quadro 1) e da literatura de base a respeito. Em última análise, os achados podem colaborar para a busca de melhor desempenho da organização no que diz respeito à formulação de estratégias, tomada de decisão, busca de objetivos, geração e aproveitamento de oportunidades, visando o cumprimento da missão do Sicredi.

Esta pesquisa possui limitações uma vez que foi realizada em um único Sistema de Crédito Cooperativo, com amostra referente a uma central (Região Sul), e com coleta de dados em um momento específico. Com isso, não se pode generalizar os resultados. Contudo, eles retratam uma boa noção da realidade da Central Sul considerando a representatividade da amostra. Estudos complementares com abordagem qualitativa poderiam ser desenvolvidos junto a gerentes e diretores da organização para melhor compreender os achados aqui apresentados. Os resultados também podem motivar novos estudos em outros segmentos distintos, a exemplo de associações, organizações do terceiro setor, entre outros, e mesmo de instituições financeiras não cooperativadas, visando comparação dos resultados. A análise da Orientação Empreendedora em diferentes níveis hierárquicos nas organizações e em

diferentes momentos no tempo também poderá orientar ações e contribuir para o conhecimento a respeito de sua pervasividade.

## REFERÊNCIAS

ANUÁRIO BRASILEIRO DO COOPERATIVISMO 2018-2019 (2018). **Mundo Coop**. Direção Geral: Douglas A. Ferreira e Luis Cláudio Gouveia Freitas Silva. Disponível em: <http://www.mundocoop.com.br/wp-content/uploads/2018/08/ANUARIO-BRASILEIRO-COOPERATIVISMO-2018.pdf>. Acesso em: 02 de abr. 2019.

BARRETO, J. C.; NASSIF, J., & MARIA; V. O Empreendedor Líder e a Disseminação da Orientação Empreendedora. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, n. 51, 2014.

BHIDE, A. V. The origin and evolution of new businesses. **Oxford University Press**, 2003.

BOUCHARD V. **Corporate entrepreneurship: Lessons from the field, blind spots and beyond...**, Cahiers de la recherche, d'E. M. LYON, 2002.

BRUM, Vânia Maria et al. Características empreendedoras em gestores de cooperativas: um estudo em cooperativas na Região Central do RS. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, v. 5, n. 10, p. 139-152, 2018.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Bookman, 2005.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração** – 12ª Edição, 2016.

MCGRAW HILL BRASIL. COVIN, J. G.; MILES, M. P. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 23, n. 3, p. 47-47, 1999.

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

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



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. 30, n. 1, p. 57-81, 2006.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. (M. F. Lopes, Trad.) (3ª ed). Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAVIS, J. L. **Firm-level entrepreneurship and performance: an examination and extension of relationships and measurements of the entrepreneurial orientation construct**. Unpublished Thesis (Doctoral dissertation), University of Texas at Arlington, EUA, 2007.

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

EISENHARDT, K. M.; BROWN, S. L. Competing on the edge: Strategy as structured chaos. **Long Range Planning**, v. 31, n. 5, p. 786-789, 1998.

FERREIRA, J. J. M. A orientação estratégica empreendedora como determinante de crescimento das pequenas empresas da indústria transformadora: o caso português. **Panorama socioeconômico**, v. 34, p. 34–47, 2007.

FINK, A.; KOSECOFF, J. **How To Conduct Surveys: A Step-by-Step Guide** (2ª ed.) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1998.

FRANCO, M. M. S.; HASHIMOTO, M. Liderança empreendedora e práticas de Gestão de Pessoas: um estudo sobre a eficácia na promoção do empreendedorismocorporativo. **Revista REGEPE**, v. 3, n. 3, p. 104-128, 2015.

FREITAS, H.; MARTENS, C. D. P.; BOISSIN, J. P.; BEHR, A. Elementos para guiar ações visando à orientação empreendedora em organizações de software. **Revista de Administração**, v. 47, n. 2, p. 163–179, 2012.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa *survey*. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 35, n. 3, 2000.

HASHIMOTO, M.; BELÊ, E. A importância dos gerentes na orientação empreendedora. **Revista REGEPE**, v. 3, n. 2, p. 120–144, 2014.

KRAUSS, S. I.; FRESE, M.; FRIEDRICH, C.; UNGER, J. M. Entrepreneurial orientation: A psychological model of success among southern African small business owners. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 14, n. 3, p. 315–344, 2005.

LEVIE, J.; LICHTENSTEIN, B. B. A terminal assessment of stages theory: Introducing a dynamic states approach to entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 34, n. 2, p. 317–350, 2010.

LI, L.; JIANG, F.; PEI, Y.; JIANG, N. Entrepreneurial orientation and strategic alliance success: The contingency role of relational factors. **Journal of Business Research**, v. 72, 46–56, 2017.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. **The Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135–172, 1996.

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

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

MAROCO, J. (2007). **Análise Estatística com Utilização do SPSS**. Disponível em: <https://www.wook.pt/livro/analise-estatistica-com-utilizacao-do-spss-joao-maroco/194520>. Recuperado em: 14 de jun. 2017.

MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. Orientação empreendedora nas organizações e a busca de sua facilitação. **Gestão. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 6, n. 1, p. 90-108, 2010.

MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. M. R.; ANDRES, R. Desenvolvimento da orientação empreendedora em empresas de software: proposições preliminares. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n. 2, p. 424–450, 2011.

MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. M. R.; JANISSEK-MUNIZ, R.; BOISSIN, J.-P. **Autonomia em Empresas de Software do Rio Grande do Sul: Estudo Baseado na Opinião dos Dirigentes** (p. 2004–2026). TECSI FEA USP, 2012.

MARTENS, C. D. P.; LACERDA, F. M.; BELFORT, A. C.; FREITAS, H. M. R. Research on entrepreneurial orientation: current status and future agenda. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 22, n. 4, p. 556–583, 2016.

MARTINS, G. DE A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas** (2ª ed). São Paulo: Atlas, 2009.

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v. 29, n. 7, p. 770–791, 1983.

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

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

MORRIS, M. H.; ZAHRA, S. A.; SCHINDEHUTTE, M. Understanding factors that trigger entrepreneurial behavior in established companies. In **Entrepreneurship and economic growth in the American economy**, v. 12, p. 133–159, 2000.

RAUCH, A.; WIKLUND, J.; LUMPKIN, G. T.; FRESE, M. Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 33, n. 3, p. 761–787, 2009.

SCHILDT, H. A.; ZAHRA, S. A.; SILLANPAA, A. Scholarly Communities in Entrepreneurship Research: A Co-Citation Analysis. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 3, p. 399–415, 2006.

SICREDI. (2016). Sicredi. **Gente que coopera cresce**. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/>.

SILVA, K. V.; MORETTO NETO, L. Gestão social e participação nas decisões: estudos de caso em cooperativas de base social catarinenses. **Desenvolvimento em Questão**, v. 13, n. 30, p. 132–154, 2015.

SPHINX BRASIL. (2015). **Sphinx iQ2 - Sphinx Brasil**. Disponível em: <http://www.sphinxbrasil.com/produto/sphinx-iq2>. Acesso em: 31 de mai. 2017.

STEVENSON, H. H.; JARILLO, J. C. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 5, p. 17–27, 1990.

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

WALES, W.; MONSEN, E.; MCKELVIE, A. The Organizational Pervasiveness of Entrepreneurial Orientation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 5, p. 895–923, 2011.

WALES, W. J.; GUPTA, V. K.; MOUSA, F.-T. Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. **International Small Business Journal**, v. 31, n. 4, p. 357–383, 2013.

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.

WIKLUND, J. **Entrepreneurial orientation as predictor of performance and entrepreneurial behavior in small firms**. In P. D. Reynolds, W. D. Bygrave, N. M. Carter, S. Manigart, C. M. Mason, G. D. Meyer, & K. G. Shaver (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research* (p. 281-296). Babson Park, MS: Babson College, 1998.

WIKLUND, JOHAN. The sustainability of the entrepreneurial orientation – performance relationship. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 24, n. 1, p. 37-48, 1999.

YUKL, G.; GORDON, A.; TABER, T. A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 9, n. 1, p. 15–32, 2002.

**ZAHRA, S. A. ENVIRONMENT, CORPORATE ENTREPRENEURSHIP, AND FINANCIAL PERFORMANCE: A TAXONOMIC APPROACH.** JOURNAL OF BUSIN