
ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA: REVISITANDO CONCEITOS E APROXIMANDO COM A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Cristina Dai Prá Martens

Professora do Centro Universitário UNIVATES, Pesquisadora GIANTI-PPGA/EA/UFRGS
Doutora em Administração pelo PPGA/EA/UFRGS
cristinap@univates.br

Henrique Freitas

Professor PPGA/EA/UFRGS, Pesquisador CNPq
Doutor em Gestão pela UPMF/França
hf@ea.ufrgs.br

Jean-Pierre Boissin

Professor Université Pierre Mendès France - Grenoble-França
Doutor em Gestão pela UPMF/França
jean-pierre.boissin@upmf-grenoble.fr

Resumo: Este artigo aborda a orientação empreendedora em organizações como fator de melhor desempenho organizacional tanto no mercado local como no global, finalizando com aspectos de sua relação com a internacionalização das organizações. O empreendedorismo é uma das importantes áreas de estudo quando se trata de desenvolvimento. Schumpeter (1982) definiu o empreendedor como aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução da inovação, sendo responsável pela geração de riqueza e o desenvolvimento. Aplicando o conceito de empreendedorismo à organização, surge a orientação empreendedora (LUMPKIN e DESS, 1996): o processo empreendedor, o empreendedorismo no nível organizacional. A orientação empreendedora pode influenciar positivamente a *performance* de uma organização (MILLER, 1983; COVIN e SLEVIN, 1991; ZAHRA, 1993), como também é positivamente associada com o crescimento da organização (ZAHRA e COVIN, 1995 e WIKLUND, 1999). Zahra e Garvis (2000) também apontam que a orientação empreendedora aumenta a relação entre a internacionalização da organização e o crescimento em organizações estabelecidas.

Palavras-chave: orientação empreendedora, inovação, desenvolvimento, internacionalização.

Abstract: This article discusses the entrepreneurial orientation in organizations as a factor for better performance in the local as well as global, ending with aspects of their relationship with the internationalization of organizations. Entrepreneurship is one of the important areas of study when it comes to development. Schumpeter (1982) defined the entrepreneur as one who destroys the existing economic order by introducing innovation and is responsible for generating wealth and development. Applying the concept of entrepreneurship to the organization, there is the entrepreneurial orientation (LUMPKIN; DESS, 1996): the entrepreneurial process, entrepreneurship at the organizational level. The entrepreneurial orientation can positively influence the performance of an organization (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1991; ZAHRA, 1993), it is also positively associated with the growth of the organization (ZAHRA; COVIN, 1995 and WIKLUND, 1999). Zahra and Garver (2000) also reported that the entrepreneurial orientation enhances the relationship between the internationalization of the organization and growth in established organizations.

Key words: entrepreneurial orientation, innovation, development, internationalization.

1. Introdução

A percepção da importância do empreendedorismo para o desenvolvimento econômico e social tem provocado o surgimento de muitas pesquisas na área. Atualmente, estudiosos estão alocando muito de seus esforços de pesquisa para desenvolver um amplo acordo na definição de empreendedorismo (IRELAND *et al.*, 2005). Como consequência disso, há um crescente número de publicações na área em periódicos reconhecidos internacionalmente (DAVIDSON, *apud* IRELAND *et al.*, 2005), o que passa a ser um estímulo ao desenvolvimento de contínuas pesquisas.

De uma maneira geral, o campo do empreendedorismo envolve o estudo de fontes de oportunidades; o processo de descoberta, evolução e exploração de oportunidades; e o conjunto de indivíduos que descobrem, evoluem e exploram-nas (SHANE e VENKATARAMAN, 2000). Morris *et al.* (2000) afirmam que o empreendedorismo pode ser aplicado a uma variedade de contextos, entre eles a criação de novas empresas, o crescimento orientado de pequenas empresas, grandes empresas já consolidadas, organizações não lucrativas e organizações governamentais.

Uma das linhas de estudo dentro do campo do empreendedorismo que tem ganhado bastante importância dos pesquisadores é a orientação empreendedora (GRÉGOIRE *et al.*, 2006 e SHILDT *et al.*, 2006). Lumpkin e Dess (1996) apontam para uma distinção entre empreendedorismo e orientação empreendedora. Segundo eles, o empreendedorismo tem relação com novos negócios, no que consiste o empreendedor. Já a orientação empreendedora refere-se ao processo empreendedor, em como empreender e em como o empreendedorismo se desenvolve. Ela também tem sido identificada como sendo o empreendedorismo no nível da organização.

A orientação empreendedora refere-se aos métodos, práticas e estilos de tomada de decisão gerencial usados para agir de forma empreendedora (LUMPKIN e DESS, 1996). Segundo os autores, ela emerge de uma perspectiva de escolha estratégica, a qual afirma que oportunidades de novos negócios podem ser empreendidas com sucesso de forma intencional. Assim, ela envolve as intenções e ações de atores chave funcionando em um processo dinâmico gerador visando à criação de novos negócios. Conforme proposto por Covin e Miles (1999), a orientação empreendedora pode ser encarada como uma postura empreendedora permeando a visão e as operações de uma organização.

Segundo Grégoire *et al.* (2006) o estudo do empreendedorismo no nível da organização tem crescido em dimensão e profundidade, constituindo um importante e consistente eixo de estudo no campo do empreendedorismo. Shildt *et al.* (2006), em sua pesquisa com base em artigos de 2000 a 2004 em importantes periódicos internacionais também identificaram este como um dos temas que mais tem despertado o interesse de pesquisadores da área.

Covin e Slevin (1991) afirmam que as organizações podem e devem ser vistas como entidades empreendedoras e que o comportamento empreendedor pode ser parte das atividades de uma organização. Diversos pesquisadores têm direcionado seus esforços na relação entre orientação empreendedora e *performance* organizacional, onde os resultados têm apontado que a orientação empreendedora pode influenciar positivamente a *performance* de uma organização (MILLER, 1983; COVIN e SLEVIN, 1991; ZAHRA, 1993). Assim, organizações com uma maior orientação empreendedora tendem a ser mais bem sucedidas que organizações com uma menor orientação empreendedora.

Outros estudos também têm apontado para a relação entre a orientação empreendedora com o crescimento da organização e com a internacionalização. Estudos de Zahra e Covin (1995) e Wiklund (1999) apontam que a orientação empreendedora é positivamente associada ao crescimento. Em sentido semelhante, Zahra e Garvis (2000) também encontraram que esta orientação aumenta a relação entre a internacionalização de uma organização e o crescimento.

Diversos estudos têm focado em dimensões que caracterizam uma orientação empreendedora. A partir dos estudos de Miller (1983) – que foi um dos primeiros a tratar disso, propondo as dimensões de inovatividade, proatividade e assumir riscos – Lumpkin e Dess (1996) propõem mais duas dimensões para caracterizar e distinguir o processo empreendedor: agressividade competitiva e autonomia. Assim, para eles, uma orientação empreendedora é caracterizada por cinco dimensões chave: autonomia, inovatividade, assumir riscos, proatividade e agressividade competitiva. Coletivamente, estas 5 dimensões devem permear os estilos decisórios e as práticas das pessoas de uma organização (DESS e LUMPKIN, 2005).

Visando abordar a temática da orientação empreendedora como fator de melhor desempenho organizacional tanto no mercado local como no global, o presente artigo discorre inicialmente sobre conceitos de empreendedorismo e orientação empreendedora, para em seguida tratar das dimensões que normalmente caracterizam uma orientação empreendedora de uma organização, e conclui com uma reflexão a respeito da influência da orientação empreendedora na internacionalização das organizações.

2. Fundamentação teórica

2.1. Empreendedorismo e orientação empreendedora: clarificando conceitos

O empreendedorismo tem sido reconhecido como um campo de estudo há cerca de 25 anos (CORNELIUS *et al.*, 2006; ZAHRA *et al.*, 1999), embora o surgimento do empreendedorismo venha de muitos séculos atrás a partir do uso do termo “entrepreneur” na França, no século 12, para designar “aquele que incentivava brigas”. Mas somente há pouco tempo que o seu desenvolvimento tem sido mais substancial. Diversas mudanças estruturais em nível mundial ocorridas na sociedade nas últimas décadas criaram um nível de incerteza e desequilíbrio que contribuiu para o crescimento do interesse de pesquisa nessa área.

Pelo que se tem visto na literatura, não há um consenso de como caracterizar o empreendedorismo – o que tem, de certa forma, dificultado o progresso em direção à construção e testagem de uma teoria geral de empreendedorismo (LUMPKIN e DESS, 1996). **Ireland et al.** (2005) afirmam que o empreendedorismo é um campo: no qual a pesquisa por uma teoria distinta de empreendedorismo continua (PHAN, 2004); caracterizado por baixo desenvolvimento paradigmático; em que estudiosos têm frequentemente evoluído para avaliar seus progressos e *status* como um campo independente de estudos.

Ao longo do tempo, diversos autores têm estudado e definido empreendedorismo sob diferentes enfoques. Os economistas, por exemplo, associavam empreendedores à inovação, a exemplo de Joseph Schumpeter, um dos principais estudiosos do tema dentro do enfoque econômico, com seus estudos no início do século XX. Ele define o empreendedor como aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais. Para ele, o empreendedor é a essência da inovação no mundo, tornando obsoletas as antigas maneiras de fazer negócios (SCHUMPETER, 1982).

Por outro lado, estudiosos comportamentalistas têm se concentrado nas características de comportamento dos empreendedores, como criação e intuição, por exemplo. Neste grupo de autores destaca-se McClelland (1972), que aponta como um dos traços mais importantes do empreendedor a motivação de realização ou impulso para melhorar. Em seus estudos, ele discutia o motivo que levava algumas sociedades a serem mais dinâmicas que outras. Concluiu que as normas e valores que prevalecem em uma sociedade, especialmente as relacionadas a necessidades de realização, são de vital importância para o seu desenvolvimento. Nesse contexto, os empreendedores são os atores que apresentam certas características comportamentais que favorecem tal dinamismo.

Esses dois enfoques são diferentes e ao mesmo tempo complementares, à medida que um focava em características do processo empreendedor e o outro se detinha em características comportamentais do indivíduo empreendedor. Uma abordagem mais antiga do empreendedorismo via o empreendedor basicamente como um homem de negócios. A partir do trabalho de Schumpeter, foi aceita a identificação de empreendedorismo com inovação. Isto representou uma mudança da tradição prévia. Mais recentemente esta visão foi ampliada passando a se entender o empreendedorismo como um fenômeno que pode ser encontrado em pessoas, organizações e mesmo na sociedade (MORRIS, 1998).

Ireland et al. (2005) afirmam que o construto do empreendedorismo é variadamente discutido como dizendo respeito a: identificação e exploração de oportunidades (SHANE e VENKATARAMAN, 2000); renovação incorporada (GUTH e GINSBERG, 1990); criação de empresas; inovação (DRUCKER, 1986); entre outros.

De uma maneira geral, a maior parte das definições de empreendedorismo remetem a oportunidades e à inovação. Estudiosos da área têm desenvolvido diversas tipologias para descrever perspectivas alternativas de empreendedorismo (LUMPKIN e DESS, 1996). Estes sistemas de classificação normalmente descrevem as diferenças em empreendedorismo como resultado de várias combinações de fatores individuais, organizacionais e ambientais que influenciam como e por que o empreendedorismo ocorre.

De acordo com a definição de Morris et al. (1994), para quem o empreendedorismo é um processo com *inputs* e *outputs*, o empreendedorismo geralmente envolve os seguintes *inputs*: uma oportunidade; um ou mais indivíduos proativos; um contexto organizacional; risco e inovação; e recursos. Alguns *outputs* decorrentes podem ser: um novo negócio ou empreendimento; valor; novos produtos ou processos; lucro ou benefícios pessoais; e crescimento.

2.2. Conceituando orientação empreendedora

A partir da aplicação do conceito de empreendedorismo à organização, surge a orientação empreendedora, que se refere ao processo empreendedor, ao empreendedorismo no nível da organização. Originalmente, o conceito de orientação empreendedora emergiu da literatura do gerenciamento estratégico. Como decorrência disso, tem sido uma tendência usar conceitos provenientes dessa literatura para observar o empreendedorismo no nível da organização (de forma especial os estudos de KHANDWALLA, 1977; MILLER e FRIESEN, 1982; MILLER, 1983; COVIN e SLEVIN, 1989 e 1991).

De acordo com Lumpkin e Dess (1996), uma orientação empreendedora refere-se aos processos, práticas, e atividades de tomada de decisão que conduzem a novos negócios. Ela emerge de uma perspectiva de escolha estratégica a qual afirma que oportunidades de novos negócios podem ser empreendidas com sucesso de forma intencional. Assim, ela envolve as intenções e ações de atores chave funcionando em um processo dinâmico gerador visando à criação de novos negócios. Ou seja, ele envolve ações deliberadas.

A orientação empreendedora e o gerenciamento empreendedor são conceitos análogos utilizados para caracterizar uma organização empreendedora, ou seja, uma organização que possui uma postura empreendedora. Covin e Slevin (1989) afirmam que organizações com postura empreendedora são caracterizadas por frequente e extensiva inovação em produto e tecnologia, orientação agressiva competitiva, e forte propensão dos gerentes a assumir riscos. Segundo eles, um particular padrão comportamental ocorre periodicamente, invade todos os níveis organizacionais e reflete uma filosofia estratégica global em efetivas práticas gerenciais.

Alguns estudos têm relacionado a orientação empreendedora ao bom desempenho da organização, e sugerido que a orientação empreendedora pode influenciar positivamente a *performance* de uma organização (MILLER, 1983; COVIN e SLEVIN, 1991; ZAHRA, 1993;

ZAHRA e COVIN, 1995; WIKLUND e SHEPHERD, 2005). Zahra e Covin (1995), por exemplo, apontam para o fato de que organizações empreendedoras têm um impacto positivo nas medidas de *performance* financeira. Segundo eles, estes efeitos na *performance* tendem a ser modestos ao longo dos primeiros anos e crescem ao longo do tempo, sugerindo que um comportamento empreendedor pode, de fato, contribuir para o progresso da *performance* financeira da organização em longo prazo.

Para Wiklund e Shepherd (2005), a orientação empreendedora contribui positivamente para a *performance* de pequenas empresas. Eles afirmam que a orientação empreendedora pode prover a habilidade de descobrir novas oportunidades, facilitando a diferenciação e a criação de vantagem competitiva. A partir de estudo longitudinal com 413 pequenas empresas, os autores concluem que uma orientação empreendedora pode ajudar a superar dificuldades decorrentes de ambientes pouco dinâmicos, onde novas oportunidades raramente aparecem, e de limitado acesso a recursos financeiros. Segundo eles, pequenas empresas em ambiente sob tais condições podem ter uma *performance* superior se tiverem uma forte orientação empreendedora.

Covin e Slevin (1991) propõem um modelo conceitual de empreendedorismo como comportamento de uma organização, como uma postura empreendedora. Eles apontam que variáveis externas à organização, variáveis estratégicas e variáveis internas da organização moderam a relação entre postura empreendedora e *performance* da organização. Lumpkin e Dess (1996), ao tratar da orientação empreendedora relacionada à *performance* também destacam os fatores moderadores dessa relação como sendo fatores ambientais e fatores organizacionais.

Em sentido semelhante, Miller (1983) aponta para o fato de que o empreendedorismo é integralmente relacionado a variáveis de ambiente, de estrutura, de estratégia e de personalidade do líder, e que este relacionamento varia sistematicamente e logicamente de um tipo de organização para outro. Segundo ele, em pequenas empresas, o empreendedorismo é predominantemente influenciado pelo líder, sua personalidade, sua força, e sua informação. Wiklund (1998) afirma que assim como o comportamento empreendedor em nível individual pode afetar a ação organizacional, em muitos casos os comportamentos empreendedores individual e organizacional podem ser muito semelhantes, como é o caso de pequenas empresas. Covin e Slevin (1991) também apontam que um modelo de comportamento empreendedor permite uma intervenção gerencial de modo que o processo empreendedor possa ser visto com muito menos desconhecimento e mistério.

A orientação empreendedora tem sido caracterizada por algumas dimensões que representam certo comportamento da organização, o que será abordado na seqüência.

2.3. Dimensões da orientação empreendedora

Diversos estudos têm focado em dimensões que caracterizam uma orientação empreendedora. Miller (1983) propôs três dimensões para caracterizar e testar o empreendedorismo nas organizações: inovatividade, assumir riscos e proatividade. Segundo ele, uma organização empreendedora empenha-se nesses aspectos, ao passo que uma organização não empreendedora é aquela que inova muito pouco, é altamente aversa a riscos, e não age proativamente perante seus competidores, sendo apenas imitadora das mudanças do mercado competidor.

Essa caracterização de dimensões proposta por Miller é construída com base no trabalho de Schumpeter e também é consistente em estudos mais recentes como o de Guth e Ginsberg (1990), assim como tem influenciado diversas outras pesquisas sobre organizações empreendedoras. Lumpkin e Dess (1996) apontam que um grande número de pesquisadores tem adotado uma abordagem baseada nessa conceitualização original de Miller.

A partir dos estudos de Miller, os pesquisadores Lumpkin e Dess (1996) propõem mais duas dimensões para caracterizar e distinguir o processo empreendedor: agressividade competitiva e autonomia. Assim, para eles, uma orientação empreendedora é caracterizada por cinco dimensões chave: autonomia, inovatividade, assumir riscos, proatividade e agressividade competitiva. Coletivamente, estas cinco dimensões devem permear os estilos decisórios e as práticas das pessoas de uma organização (DESS e LUMPKIN, 2005).

Entretanto, o fato de essas dimensões caracterizarem uma orientação empreendedora não quer dizer que todas elas devam necessariamente estar presentes em novos negócios bem sucedidos; negócios bem sucedidos também podem acontecer com apenas algumas destas dimensões (LUMPKIN e DESS, 1996). Segundo estes autores, o quanto cada uma dessas dimensões é útil para predizer a natureza e o sucesso de um empreendimento pode ser contingente a fatores externos, como o ambiente de negócios, por exemplo, ou a fatores internos, como estrutura organizacional, ou ainda a características dos fundadores ou líderes da organização.

Grande parte dos estudos sobre a orientação empreendedora tem adotado as três dimensões propostas por Miller (1983). Diferentemente da visão de Lumpkin e Dess, para Miller, as três dimensões devem estar presentes (e em certo grau) para caracterizar uma orientação empreendedora.

No Quadro 1, é possível verificar alguns estudos sobre a orientação empreendedora em organizações e as dimensões adotadas por eles.

Quadro 1 – Dimensões da orientação empreendedora adotadas por diferentes estudos

Estudos	Dimensões	Inovatividade	Assumir riscos	Proatividade	Autonomia	Agressividade competitiva
Miller (1983)		X	X	X		
Covin e Slevin (1989, 1991) *		X	X	X		
Covin e Covin (1990) *		X	X	X		X
Guth e Ginsberg (1990)		X	X	X		
Zahra e Covin (1995)		X	X	X		
Lumpkin e Dess (1996)		X	X	X	X	X
Morris <i>et al.</i> (1994)		X	X	X		
Wiklund (1998, 1999)		X	X	X		
Messeghem (2003)		X	X	X		
Richard <i>et al.</i> (2004)		X	X	X		
Mello <i>et al.</i> (2004)		X	X	X		
Mello e Leão (2005) **		X	X	X	X	X
Wiklund e Shepherd (2005)		X	X	X		
Covin <i>et al.</i> (2006)		X	X	X		

* Estes estudos consideram agressividade competitiva na dimensão proatividade e até mesmo como sinônimas. Para eles, uma organização proativa compete agressivamente com outras organizações. Em Covin e Covin (1990), é utilizada como escala de medida da agressividade competitiva a mesma escala utilizada em Covin e Slevin (1989) para medir proatividade.

** Este estudo aponta para uma sexta dimensão denominada Redes de Negócios.

A partir das diversas dimensões, alguns pontos de vista com relação à unidimensionalidade ou multidimensionalidade do construto orientação empreendedora têm aparecido na literatura. Miller (1983), tendo como base as três dimensões – inovatividade, assumir riscos e proatividade –, afirma que apenas organizações que possuem alto nível das três dimensões seriam consideradas empreendedoras, representando a unidimensionalidade da orientação empreendedora. Por outro lado, Lumpkin e Dess (1996) entendem que embora as cinco dimensões da orientação empreendedora (as três propostas por Miller, mais autonomia e agressividade competitiva) sejam centrais para entender o processo empreendedor, elas

podem ocorrer em diferentes combinações, dependendo do tipo de oportunidade empreendedora que uma organização persegue. Assim, eles propõem a visão de que a orientação empreendedora é um construto multidimensional.

Em sentido semelhante, Morris (1998) também afirma que a intensidade das dimensões pode variar, embora ele adote em seus estudos apenas inovatividade, assumir riscos e proatividade. Em seu conceito de “intensidade empreendedora”, aponta que a variação de cada uma das dimensões depende do contexto e da situação.

Um dos argumentos a favor desta possibilidade de diferentes combinações de dimensões da orientação empreendedora baseia-se nas diferentes tipologias de empreendedorismo propostas por diversos autores. Exemplo disso são os estudos de Schollhammer (*apud* LUMPKIN e DESS, 1996), que propõem cinco diferentes tipos de empreendedorismo: aquisitivo, administrativo, oportunístico, incubativo e imitativo. Em cada um desses tipos, o grau com que cada uma das dimensões de inovatividade, assumir riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva pode contribuir para uma melhor *performance* da organização pode variar, constituindo assim variadas composições de orientação empreendedora.

Para melhor entendimento das dimensões da orientação empreendedora de uma organização, a seguir trata-se de cada uma individualmente.

2.3.1 Inovatividade

A dimensão inovatividade reflete a tendência de uma organização a engajar e apoiar novas idéias, novidades, experimentos e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos (LUMPKIN e DESS, 1996). Os primeiros estudos a tratar da inovação no processo empreendedor foram de Schumpeter, ao tratar da “destruição criativa” onde o empreendedor destrói a ordem econômica existente pela introdução de algo novo (SCHUMPETER, 1982).

Segundo Dess e Lumpkin (2005), a inovatividade refere-se ao esforço de uma organização em encontrar novas oportunidades e modernas soluções. Envolve a criatividade e a experimentação que resultam em novos produtos, novos serviços ou melhorias tecnológicas em processos. Para Wiklund (1999), uma postura estratégica inovativa é relacionada com a *performance* da organização, uma vez que ela aumenta as chances para que a organização perceba vantagens em mover-se primeiro (antes que seus concorrentes) e capitalize em oportunidades de mercado.

Qualquer forma de inovação envolve uma série de esforços: a inovatividade tecnológica, por exemplo, envolve primeiramente esforço de pesquisa e de engenharia focado no desenvolvimento de novos produtos e processos; a inovatividade em produto e mercado inclui pesquisa de mercado, *design* de produto, e inovação em publicidade e promoção; a inovatividade administrativa refere-se a novidades em sistemas gerenciais, técnicas de controle e estrutura organizacional (DESS e LUMPKIN, 2005).

Independente do tipo de inovação ou método de classificá-la, ela é um importante componente da orientação empreendedora uma vez que reflete um meio pelo qual as organizações perseguem novas oportunidades. Por outro lado, ela também envolve um maior risco uma vez que os investimentos em inovação podem não ter o retorno esperado. Entretanto, para gerentes estratégicos de organizações empreendedoras, o desenvolvimento bem sucedido e a adoção de novas inovações podem gerar vantagem competitiva e prover uma maior fonte de crescimento para a organização (DESS e LUMPKIN, 2005).

A inovação pode ocorrer ao longo de um contínuo de uma simples vontade de experimentar uma nova linha de produto ou experimento com um novo anúncio a um compromisso com novos avanços tecnológicos (LUMPKIN e DESS, 1996). Existem diversas formas de identificar o grau de inovatividade de uma organização, entre elas: recursos

financeiros investidos em inovação, recursos humanos comprometidos com atividades de inovação, número de novos produtos ou serviços, frequência de mudança em linhas de produtos ou serviços, entre outras (COVIN e SLEVIN, 1989; MILLER e FRIESEN, 1982).

2.3.2 Assunção de riscos

A literatura mais antiga em empreendedorismo tratava do empreendedor como assumidor de riscos uma vez que criava seu próprio negócio, trazendo a ideia de risco pessoal. Levando essa ideia para a organização, as que possuem uma orientação empreendedora são normalmente caracterizadas com um comportamento de assumir riscos, como assumir grandes compromissos financeiros visando obter altos retornos por agarrar oportunidades no mercado (LUMPKIN e DESS, 1996). Esta dimensão da orientação empreendedora captura o grau de risco refletido em várias decisões de alocação de recursos, bem como na escolha de produtos e mercados, refletindo, de certa forma, um critério para decisões e um padrão de tomada de decisões em nível organizacional (VENKATRAMAN, 1989).

Dess e Lumpkin (2005) apontam para três tipos de riscos que uma organização e seus executivos normalmente enfrentam: riscos de negócios, que envolvem arriscar no desconhecido sem saber a probabilidade de sucesso como, por exemplo, entrar em mercados não testados; riscos financeiros, que se referem ao fato de uma organização tomar emprestado grande porção de recursos visando crescimento, refletindo a dicotomia risco e retorno; risco pessoal, que está relacionado aos riscos que um executivo assume em adotar um padrão em favor de uma ação estratégica.

Lumpkin e Dess (1996) apontam que para identificar o comportamento de risco de uma organização, tem sido bem aceita na literatura a abordagem de orientação empreendedora de Miller (1983), que foca na tendência da organização de se engajar em projetos de risco e na preferência dos gerentes por agir com cautela *versus* ousadia para atingir os objetivos da organização.

2.3.3. Proatividade

A proatividade tem relação com as iniciativas para antecipar e perseguir novas oportunidades e para participar em mercados emergentes (LUMPKIN e DESS, 1996). Economistas desde Schumpeter já consideravam a iniciativa um componente importante no processo empreendedor. Penrose (1959) tratava da importância do gerente empreendedor para o crescimento da organização porque ele tinha a visão e a imaginação necessárias para explorar oportunidades. Miller e Friesen (1978) viam a proatividade como o ato de moldar o ambiente pela introdução de novos produtos e tecnologias. Assim, proatividade pode ser crucial para uma orientação empreendedora porque ela sugere uma perspectiva de olhar adiante que é acompanhada por atividades inovativas ou novos negócios.

Lumpkin e Dess (1996) tratam da proatividade como um contínuo, onde o seu oposto seria a passividade, considerada como a inabilidade para agarrar oportunidades ou conduzir o mercado. A reatividade, que também poderia ser confundida aqui, sugere uma resposta ao competidor. Sandberg (2002) tem essa abordagem, em que a proatividade é tratada como um contínuo que vai da proatividade à reatividade, dicotomia frequentemente refletida em boa parte da literatura de comportamento estratégico. Segundo esta autora, a proatividade pode ser vista como a tendência de uma organização influenciar o ambiente e mesmo iniciar mudanças; é a habilidade de criar oportunidades ou a habilidade para reconhecer ou antecipar e agir em oportunidades (ou perigos) quando eles se apresentam. A proatividade sempre implica agir antes que a mudança no ambiente tenha um impacto direto na organização e, na prática, ela frequentemente envolve reagir a sintomas que antecipam uma mudança. Sendo a proatividade vista como parte de um contínuo, as organizações podem assumir diferentes graus de

proatividade, bem como a proatividade pode ser analisada separadamente em diferentes áreas funcionais.

Lumpkin e Dess (1996) afirmam que a dimensão proatividade se aproxima muito das ideias propostas por Miles e Snow (1978) sobre o tipo estratégico prospectador, dentro de sua tipologia de orientação estratégica. A ideia original destes últimos autores é a de que, ao longo do tempo, organizações bem sucedidas desenvolvem, de forma sistemática, uma abordagem para adaptação ambiental. O tipo prospectador, de uma maneira geral, está constantemente buscando novas oportunidades, e tem ênfase no desenvolvimento de produtos. Ele normalmente atua em ambientes mais dinâmicos que os outros tipos (defensor, analista, reator), busca, continuamente, mudanças em produtos e mercados para obter vantagens de oportunidades percebidas, enfatiza flexibilidade em seu sistema administrativo e tecnológico a fim de facilitar rápidos ajustes.

Em sentido semelhante, Chen e Hambrick (1995) tratam do engajamento competitivo de uma organização, avaliando sua propensão a ser ativa (proativa) ou a ser responsiva. Eles sugerem que uma organização deveria ser proativa e também responsiva em seu ambiente em termos de tecnologia e inovação, competição, clientes, entre outros. Para eles, a proatividade envolve tomar a iniciativa para perseguir oportunidades iniciando, assim, ataques competitivos; ao passo que a responsividade é a tendência para mover-se em função das ações dos competidores, respondendo agressivamente as suas ações.

Venkatraman (1989), em seu estudo sobre a orientação estratégica de negócios, também trata da proatividade como uma das dimensões do estudo. Segundo ele, a proatividade pode ser manifestada pela busca de novas oportunidades as quais podem ou não ser relacionadas à atual linha de operação da organização, introdução de novos produtos e marcas antes da concorrência, eliminação estratégica de operações que estão no estágio de maturidade ou declínio do ciclo de vida.

Alguns pesquisadores, a exemplo de Miller (1983) e Covin e Slevin (1989), têm avaliado a proatividade no nível da organização considerando a tendência da organização de estar à frente no desenvolvimento de novos produtos e tecnologias e na introdução de novos produtos ou serviços, ao invés de simplesmente seguir o mercado. Essas organizações consideradas proativas monitoram tendências, identificam futuras necessidades de clientes e antecipam mudanças em demandas ou problemas emergindo, que podem levar a novas oportunidades de negócios (DESS e LUMPKIN, 2005).

2.3.4 Autonomia

Autonomia refere-se à ação independente de um indivíduo de levar adiante uma ideia ou uma visão. No contexto organizacional, ela refere-se à ação tomada sem pressão organizacional. Assim, embora fatores tais como disponibilidade de recurso, ações de competidores rivais, ou considerações organizacionais internas possam mudar o curso de iniciativas de novos negócios, eles não são suficientes para extinguir os processos empreendedores autônomos que lideram novos negócios: ao longo do processo, os atores organizacionais permanecem livres para agir independentemente e para tomar decisões chave (LUMPKIN e DESS, 1996).

A liberdade para agir de forma independente é essencial para a autonomia e conseqüentemente para o processo empreendedor. Em estudos com pequenas empresas, pesquisadores têm examinado o comportamento autônomo investigando a centralização da liderança e a delegação de autoridade. Segundo Miller (1983), organizações mais empreendedoras possuem líderes mais autônomos. Em seu estudo, identificou que em pequenas empresas um alto nível de atividade empreendedora era associado com gestores que centralizavam a autoridade e que lideravam o conhecimento da organização estando atentos a tecnologias e mercados emergentes.

Segundo Lee e Peterson (2000), para a dimensão autonomia ser forte, empreendedores devem operar dentro de culturas que os promovam à ação independente, a manter controle pessoal, e a buscar oportunidades sem constrangimento social. Dess e Lumpkin (2005) afirmam que na dimensão autonomia o pensamento empreendedor deve ser encorajado nas pessoas da organização. Normalmente, empresas que adotam uma missão global empreendedora usam uma abordagem *top-down* para estimular atividades empreendedoras.

Evidências de autonomia em uma organização podem variar em função do tamanho da organização, estilo gerencial ou propriedade. Por exemplo, em organizações onde o principal tomador de decisão é o proprietário, a autonomia será implicada pela força da propriedade. Contudo, a extensão pela qual a autonomia é exercida, neste caso, pode depender do nível de centralização ou delegação, e este pode ter relação com o tamanho da organização (LUMPKIN e DESS, 1996).

2.3.5. Agressividade competitiva

A agressividade competitiva tem relação com a propensão da organização para, direta e intensamente, desafiar seus competidores para alcançar melhores posições no mercado visando superá-los. Chen e Hambrick (1995) tratam da agressividade competitiva como sendo a tendência de uma organização em responder agressivamente às ações da concorrência, denominando-a de responsividade, ou seja, a resposta da organização, a partir das ações da concorrência, visando alcançar vantagem competitiva. Exemplo disso são casos de organizações que entram em mercados já identificados por outros competidores e também de organizações que reduzem os preços em resposta a uma mudança competitiva (LUMPKIN e DESS, 1996).

Alguns autores têm tratado o comportamento competitivo agressivo como sendo parte da proatividade, ou mesmo têm igualado os conceitos das duas dimensões (a exemplo de Covin e Slevin, 1989 e Covin e Covin, 1990). Embora estas duas dimensões sejam fortemente relacionadas, Lumpkin e Dess (1996) apontam que há uma importante distinção entre elas: a proatividade refere-se a como a organização relaciona oportunidades de negócios em novos negócios; já a agressividade competitiva tem relação com competidores, tratando de como as organizações respondem a tendências e demandas que já existem no mercado. De forma resumida, os autores sugerem que proatividade é uma resposta a oportunidades, ao passo que agressividade competitiva é uma resposta a ameaças (LUMPKIN E DESS, 2001). Eles ainda afirmam que ambas podem ocorrer sequencialmente e dinamicamente em uma organização.

Venkatraman (1989) trata da agressividade competitiva como sendo a postura adotada por um negócio na alocação de recursos para ganhar posições em determinado mercado de forma mais rápida que os competidores. Isso pode ser baseado em inovação de produto, desenvolvimento de mercado, alto investimento para melhorar participação no mercado e alcançar posição competitiva. Ela também pode refletir um rápido aumento da posição competitiva em pouco tempo e a perseguição de parcela de mercado como um importante caminho para atingir a rentabilidade.

Algumas evidências de agressividade competitiva podem ser alcançadas ao se avaliar, por exemplo, a postura gerencial em termos de competitividade (COVIN e COVIN, 1990). Lumpkin e Dess (1996) apontam que ela também reflete uma vontade de utilizar métodos de competição não convencionais no lugar de métodos tradicionais ou confiáveis. Exemplos disso, no caso de novos entrantes são: adoção de táticas não convencionais para desafiar os líderes da indústria, analisar e focar as falhas dos competidores, focar o alto valor adicionado de produtos enquanto gastos são cuidadosamente monitorados. No caso de organizações já existentes, algumas abordagens de agressividade competitiva podem ser: fazer as coisas de forma diferente; mudar o contexto, redefinindo os produtos ou serviços e seus canais de mercado ou escopo (LUMPKIN e DESS, 1996).

Em termos de prática de gestão das organizações, a presença [ou ausência] em maior ou menor intensidade das dimensões da OE pode retratar o quando uma organização é orientada à gestão empreendedora. Outros estudos nossos têm se preocupado em buscar essa verificação na prática organizacional (a exemplo de MARTENS; FREITAS, 2008; MARTENS; FREITAS; ANDRES, 2008; MARTENS; 2009) e podem contribuir para uma reflexão a respeito.

Após essa revisão conceitual sobre orientação empreendedora e suas dimensões, a seguir é feita uma reflexão final, fazendo uma aproximação desses conceitos com a internacionalização de organizações.

3. Reflexão: aproximando os conceitos de orientação empreendedora e internacionalização

A internacionalização, de uma maneira geral, pode ser descrita como o movimento de organizações em direção às operações internacionais. O processo de internacionalização possui duas faces: a de entrada, que diz respeito à busca de negócios com fornecedores internacionais de produtos e serviços, e a de saída, que trata da busca por venda de seus produtos e serviços em mercados internacionais (WELCH e LUOSTARINEN, *apud* ROSELINO e DIEGUES, 2006).

Diversos motivos podem levar uma organização a buscar a internacionalização. Entre eles, Roselino e Diegues (2006) apontam para os mais comuns: a busca por crescimento; a busca por eficiência, uma vez que mesmo que uma empresa possua um volume de vendas que sustente a sua atuação doméstica, ela poderá ser ameaçada por outras empresas com atuação internacional com uma escala maior e vantagem em custo; a busca de economia de escala; a busca do conhecimento, pois quando uma empresa expande sua presença para mais de um país, ela precisa adaptar seus produtos, serviços e processos às necessidades ambientais do novo mercado, requerendo o desenvolvimento de talentos que podem vir a ser utilizados em outros mercados; a internacionalização dos clientes, exigindo que a organização alinhe-se com a expansão de seus clientes; a internacionalização dos competidores, que também força a organização a se adaptar; a vantagem da localização, tendo em vista benefícios decorrentes de instalações em outros países com custos inferiores de bens e serviços.

A literatura tem sugerido que a natureza do produto, a indústria, a orientação e a experiência do empreendedor influenciam a velocidade e a natureza da internacionalização de uma organização. Algumas explicações para a internacionalização de pequenas empresas incluem o ciclo de vida de produtos mais curto, o impulso para inovação, e o rápido desenvolvimento de tecnologias de informação e telecomunicação global (JONES, 1999). Segundo este autor, pequenas empresas de alta tecnologia, por exemplo, têm se internacionalizado mais rapidamente que outras, e a *performance* na exportação tem sido associada a investimentos em pesquisa e desenvolvimento e inovação.

Sapienza *et al.* (2003) desenvolveram um modelo de internacionalização que considera o quanto a idade da organização, sua intensidade de conhecimento e sua orientação empreendedora moderam os efeitos da internacionalização. Seguindo a definição de orientação empreendedora como a propensão a assumir riscos, buscar autonomia, inovar, agir proativamente e competir agressivamente, os autores apontam que esta orientação aumenta a relação entre a internacionalização da organização e o crescimento. Segundo eles, dados que sinalizam esta situação são de pesquisas em organizações já estabelecidas, que focam o importante papel da orientação empreendedora em induzir o crescimento e em moderar o relacionamento entre a internacionalização e o subsequente crescimento.

Zahra e Garvis (2000) apontam para a importância da orientação empreendedora para o sucesso organizacional tanto no mercado local como no internacional. Segundo eles, operar

com sucesso no mercado global requer criatividade, engenhosidade e cálculo de riscos, porque as forças domésticas nem sempre garantem sucesso em mercados externos. Assim, no momento da expansão internacional, muitas vezes as organizações precisam aprender e utilizar diferentes habilidades daquelas utilizadas até então em seus mercados locais, e isso requer experimentação e assumir riscos. As atividades empreendedoras, conseqüentemente, são fortemente ligadas a operações globais das organizações, de modo que a orientação empreendedora pode auxiliar na renovação de uma organização melhorando suas habilidades para competir e assumir riscos pela redefinição de seus conceitos de negócios, reorganização de suas operações e introdução de inovações.

A literatura sugere que quando uma organização pretende atuar internacionalmente, atividades empreendedoras podem possibilitar uma vantagem competitiva, seja em mercados já existentes ou em novos mercados (MILLER 1983; ZAHRA e COVIN 1995). Um dos fatores é que a orientação empreendedora influencia a *performance* da organização por aumentar seu compromisso com inovação (MILLER, 1983; LUMPKIN e DESS, 1996), o que pode contribuir para a geração de novos produtos e serviços, para a busca de novas oportunidades e entrada em novos mercados, aumento da lucratividade, entre outros fatores. Hill *et al.* (*apud* ZAHRA e GARVIS, 2000) sugerem que a presença de inovações em produto e processo em organizações que atuam no mercado internacional representa uma combinação ideal de escolha estratégica que gera ótima *performance* financeira.

De uma maneira geral, a literatura tem sugerido que uma maior orientação empreendedora, caracterizada por uma propensão a agir de forma autônoma, uma voluntariedade para inovar e correr riscos, e uma tendência a ser agressivo diante dos competidores e proativo com relação às oportunidades de mercado, pode contribuir para um melhor desempenho da organização no mercado local e no processo de internacionalização de organizações estabelecidas.

Referências

- CHEN, M. e HAMBRICK, D. C. Speed, stealth, and selective attack: How small firms differ. **Academy of Management Journal**, Apr 1995, 38 (2), p.453.
- CORNELIUS, B.; LANDSTRÖM, H. e PERSSON, O. Entrepreneurial Studies: the dynamic research front of a developing social science. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, May 2006, 30 (6), p.375-398, 24p.
- COVIN, J. G. e COVIN, T. J. Competitive Aggressiveness, Environmental Context, and Small Firm Performance. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, Summer 1990, 14 (4), p.35-50, 16p.
- COVIN, J. G. e SLEVIN, D. P.. Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. **Strategic Management Journal**, Jan/Feb 1989, 10 (1), p.75.
- COVIN, J. G. e SLEVIN, D. P. *A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior*. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, Fall 1991, 16 (1), p.7-25, 18p.
- COVIN, J. G. e MILES, M. P. Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, Spring 1999, 23 (3), 47p.
- COVIN, J. G.; GREEN, K. M.; SLEVIN, D. P. Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation-Sales Growth Rate Relationship. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, January 2006, 30 (1), p.57-81, 25p.
- DESS, G. G. e LUMPKIN, G. T. The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. **Academy of Management Executive**, 2005, 19 (1), p. 147-156, 10p.

- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor** (entrepreneurship): prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thompson, 1986.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**. São Paulo, 34 (2), p.5-28, abr./jun. 1999.
- GRÉGOIRE, D. A.; NOËL, M. X.; DÉRY, R. e BÉCHARD, J-P. Is There Conceptual Convergence in Entrepreneurship Research? A Co-Citation Analysis of Frontiers of Entrepreneurship Research, 1981-2004. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, May 2006, **30 (3)**, p.333-373, 41p.
- GUTH, W. D. e GINSBERG, A. Guest editors' introduction: Corporate Entrepreneurship. **Strategic Management Journal**, 1990 Index, 11 (4), p.5-15, 11p.
- IRELAND, R. D.; REUTZEL, C. R.; WEBB, J. W. Entrepreneurship Research in AMJ: What Has Been Published, and What Might the Future Hold? **Academy of Management Journal**, Aug 2005, 48 (4), p.556-564, 9p.
- JONES, M. V. The internationalization of small high-technology firms. **Journal of International Marketing**, 1999; 7, 4; 15p.
- LEE, S. M. e PETERSON, S. J. Culture, Entrepreneurial Orientation, and Global Competitiveness. **Journal of World Business**. 2000, 35 (4).
- LUMPKIN, G. T. e DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academic of Management Review**, Jan 1996, 21 (1), p.135-172.
- LUMPKIN, G. T. e 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**, 2001, Vol.16, 429-451.
- McCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva**. Realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- MELLO, S. C. B.; PAIVA JÚNIOR, F. G.; FONSÊCA, F. R. B.; SOUZA NETO, A. F. e LUBI, L. H. O. **Maturidade Empreendedora e Expertise em Compasso de Inovação e Risco: Um Estudo em Empresas de Base Tecnológica**. In: Encontro da ANPAD, 28, 2004, Curitiba/PR. Anais. Curitiba: ANPAD, 2004. CD ROM.
- MARTENS, C. D. P. **Proposição de um conjunto consolidado de elementos para guiar ações visando a Orientação Empreendedora em organizações de software**. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, da Escola de Administração da UFRGS. Porto Alegre, 2009.
- MARTENS, C. D. P.; FREITAS, M. A visão de especialistas do setor sobre o empreendedorismo na indústria gaúcha de software. **Revista FACEF Pesquisa**, Franca, v. 11, n. 3, set-dez/2008, p.364-380.
- MARTENS, C. D. P. FREITAS, H.; ANDRES, R. **Proposições Preliminares para Facilitar o Empreendedorismo em Organizações de TI**. In: EnANPAD 2008 - XXXII Encontro da ANPAD, 2008, Rio de Janeiro/RS. Anais... Rio de Janeiro/RS: ANPAD, 2008.
- MELLO, S. C. B. e LEÃO, A. L. M. S. Compreendendo a Orientação Empreendedora de Empresas de Alta Tecnologia. In: SOUZA, E. C. L. e GUIMARÃES, T. A. **Empreendedorismo Além do Plano de Negócios**. São Paulo: Atlas, 2005.
- MESSEGHEM, K. Strategic Entrepreneurship and Managerial Activities in SMEs. **International Small Business Journal**, 2003, 21 (2), p.197-212.
- MILES, R. E. e SNOW, C. C. **Organizational Strategy, Structure, and Process**. Palo Alto, CA, USA: Stanford University Press, 1978.
- MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**. Jul.1983, 29 (7), p.770-791, 22p.
- MILLER, D. e FRIESEN, P. H. Archetypes of strategy formulation. **Management Science**, May 1978, 24 (9), p.921

- MILLER, D. e FRIESEN, P. H. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. **Strategic Management Journal**, Jan-Mar 1982; 3 (1), p.1-25, 26p.
- MORRIS, M. H.; LEWIS, P. S. e SEXTON, D. L. Reconceptualizing Entrepreneurship: An Input-Output Perspective. **SAM Advanced Management Journal**. Winter 1994, 59 (1), p.21, 9p.
- MORRIS, M. H. **Entrepreneurial Intensity: Sustainable Advantages for Individuals, Organizations and Societies**. Westport, CT, USA: Greenwood Publishing Group, Incorporated, 1998.
- MORRIS, M. H.; ZAHRA, S. A. e SCHINDEHUTTE, M. Understanding factors that trigger entrepreneurial behavior in established companies. In: **Entrepreneurship and economic growth in the american economy**. Tuscon: G. D. Libecap. 2000.[on line] Disponível na Internet. URL: <http://www.robinson.gsu.edu/rec/papers/paper11.doc>. Acessado em 09/07/2009.
- PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. Oxford, England: Oxford University Press, 1959.
- PHAN, P. H. Entrepreneurship theory: possibilities and future directions. **Journal of Business Venturing**, Sep 2004, 19 (5), p.617-620, 4p.
- RICHARD, O. C.; BARNETT, T.; DWYER, S. e CHADWICK, K. Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of Entrepreneurial Orientation dimensions. **Academy of Management Journal**, 2004, 47 (2), p.255-266.
- ROSELINO, J. E. e DIEGUES, A. C. **A Constituição de Redes Produtivas Globais e a Internacionalização da Indústria de Software**. In: Encontro da ANPAD, 30, 2006, Salvador/BA. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. CD ROM.
- SANDBERG, B. Creating the market for disruptive innovation: Market proactiveness at the launch stage. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, Dec 2002; 11 (2), p.184.
- SCHILDT, H. A.; ZAHRA, S. A. e SILLANPÄÄ, A. Scholarly Communities in Entrepreneurship Research: A Co-Citation Analysis. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, May 2006, 30 (3), p.399-415, 17p.
- SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SHANE, S. e VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**. Jan 2000, 25 (1), p.217-226, 9p.
- SAPIENZA, H. J.; AUTIO, E. e ZAHRA, S. A. Effects of internationalization on young firms' prospects for survival and growth. **Academy of Management Best Conference Paper**, 2003.
- VENKATARAMAN, N. Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construc, Dimensionality and Measurement. **Management Science**, Aug 1989; 35 (8), p.942
- WIKLUND, J. Entrepreneurial Orientation as Predictor of Performance and Entrepreneurial Behaviour in Small Firms - Longitudinal Evidence. **Frontiers of Entrepreneurship Research**, 1998, [on line] Disponível na Internet. URL: <http://www.babson.edu/entrep/fer/papers98/index98/index98.html> - acessado em 08/07/2009.
- WIKLUND, J. The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Fall 1999, 24 (1), 37-48.
- WIKLUND, J. e SHEPHERD, D. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. **Journal of Business Venturing**, Jan 2005, 20 (1), p.71-91, 21p.
- ZAHRA, S. A. A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour: A critique and extension. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, 1993, 16 (4), 5-21.

ZAHRA, S. A. e COVIN, J. G.. Contextual influences on the corporate entrepreneurship – performance relationship: a longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**, 1995, Vol. 10, p.43-58, 16p.

ZAHRA, S. A. e GARVIS, D. M. International corporate entrepreneurship and firm performance: the moderating effect of international environmental hostility. **Journal of Business Venturing**, 2000, 15, 469-492.

ZAHRA, S. A.; KURATKO, D. F. e JENNINGS, D. F.. Guest Editorial: Entrepreneurship and the Acquisition of Dynamic Organizational Capabilities. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Spring 1999, 23 (3), 5p.