

ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA UNI/MULTIDIMENSIONAL COMO ESTRATÉGIA PRECEDENTE DA CAPACIDADE GERENCIAL UNI / MULTIDIMENSIONAL ENTREPRENEURIAL ORIENTATION AS PRECEDENT STRATEGY OF MANAGERIAL CAPABILITY

Elvis Silveira-Martins*, Universidade Federal de Pelotas (UFPEL) - Brasil -
elvis.professor@gmail.com

Luiz Eduardo Mascarenhas, Universidade Federal de Pelotas (UFPEL) - Brasil -
mascarenha9@gmail.com

Cátia Regina Muller, Universidade Federal de Pelotas (UFPEL) - Brasil -
catia.sls@gmail.com

Resumo

Observa-se que não existe um consenso entre os cientistas e gestores sobre qual a abordagem da orientação empreendedora (uni ou multidimensional) é geradora de melhores resultados. Não obstante, teóricos destacam que as capacidades gerenciais são fontes de vantagem competitiva e estão atreladas a orientação da gestão organizacional. Logo, a orientação empreendedora do gestor apresenta-se como preditora da capacidade gerencial e, por conseguinte, de melhores resultados. No entanto, ainda persistem as dúvidas em relação a qual abordagem estratégica da orientação empreendedora é fonte de geração da capacidade gerencial. Assim, procurando contribuir com este contexto de imprecisão, a presente pesquisa objetiva associar a orientação empreendedora dos gestores, de maneira uni e multidimensional, com a sua capacidade gerencial. Os procedimentos metodológicos foram alicerçados em uma pesquisa quantitativa com 102 concessionários de transporte público, sendo que os resultados foram analisados por meio da técnica de associação de *Spearman*. Os resultados demonstraram que existe associação positiva entre a orientação empreendedora e as capacidades gerenciais dos concessionários, independente da abordagem – uni ou multidimensional. Todavia, a orientação empreendedora quando analisada sob a ótica da unidimensionalidade apresenta um coeficiente superior às abordagens multidimensionais. Conclui-se, portanto, que a capacidade gerencial, conceituada na literatura especializada como fonte de vantagem competitiva poderá ser alcançada por meio da orientação empreendedora do gestor, descaracterizando a condição única da abordagem unidimensional, conforme entendimento de Miller (1983), visto que foi possível constatar que, também, existe correspondência entre as estratégias proativas, ou inovativas, ou ainda de assunção de riscos e a capacidade gerencial.

Palavras-Chave: Orientação empreendedora. Capacidade dinâmica. Capacidade gerencial.

Abstract

It is observed that there is no consensus among scientists and managers on what approach to entrepreneurial orientation (single/uni or multi) generates better results. Nevertheless, theorists emphasize that managerial skills are sources of competitive advantage and are tied to the orientation of the organizational management. Therefore, the manager's entrepreneurial orientation is a predictor of managerial capability and, consequently, of better results. However, there are still doubts about which strategic approach to entrepreneurial orientation is a source of generation of managerial capacity. Thus, seeking to contribute to this context of uncertainty, this research aims to associate the entrepreneurial orientation of managers, in a single and multidimensional approach, with their managerial capability. The methodological

procedures were grounded in a quantitative survey of 102 public transport dealers, and the results were analyzed through the Spearman association technique. The results showed that there is a positive association between the entrepreneurial orientation and the managerial capabilities of the dealers, regardless of the single or multidimensional approach. However, the entrepreneurial orientation when analyzed from the perspective of unidimensionality presents a higher coefficient compared to multidimensional approaches. It is concluded, therefore, that the managerial capability, conceptualized in the literature as a source of competitive advantage, can be achieved through the manager's entrepreneurial orientation, characterizing the unique condition of the unidimensional approach, according of Miller (1983). It was possible to observe that there is also a correspondence between proactive, innovative and risk-taking strategies and managerial capability.

Keywords: Entrepreneurial orientation. Dynamic capacity. Management capacity.

Recebido: Abril 2016

Aprovado: Agosto 2016

1 Introdução

Cientistas especializados na área de estratégia encorajam as agendas de pesquisa para o desenvolvimento de experimentos que procurem identificar e entender as práticas gerenciais e seus desdobramentos sobre as empresas. Assim, a orientação do gestor passa a ser protagonista no âmbito organizacional, impactando diretamente, por conta das suas tomadas de decisões, na vitalidade das empresas.

Por orientação empreendedora entende-se as ações desenvolvidas pelos tomadores de decisões com vistas a criar, conduzir e melhorar os processos organizacionais com o objetivo de manutenção da organização da vantagem competitiva. As variáveis que circundam a orientação empreendedora em, sua essência, relacionam-se com: proatividade, inovatividade e assunção de riscos (Miller, 1983), além de autonomia e agressividade (Lumpkin & Dess, 1996). Todavia, não existe um consenso acadêmico sobre qual ou quais variáveis devem ser utilizadas. Ainda, se devem ser consideradas de maneira uni ou multidimensional.

Não obstante, verifica-se como um desdobramento das tomadas de decisão do gestor - como uma estratégia organizacional - a promoção das capacidades dinâmicas organizacionais, em especial a capacidade gerencial. Por esta tipologia de capacidade, compreende-se a utilização das potencialidades internas da organização em prol a *performance* da empresa.

Diante deste contexto, a presente pesquisa tem como objetivo geral correlacionar a orientação empreendedora de gestores, de maneira uni e multidimensional, com a sua capacidade gerencial. Desta forma, pretende-se identificar se e/ou qual abordagem produz

efeitos sobre a capacidade gerencial.

Elfring e Volberda (2001) destacam o apontamento de Miller (1996) quando o autor assinala que os elementos ou variáveis utilizadas para descrever cada taxonomia da área de estratégia apresentam coerência em formas temáticas e maneiras interessantes, que têm implicações conceituais, evolutivas ou normativas importantes. Assim, Elfring e Volberda (2001), ensinam que, além destes pontos, a utilização das tipologias deve possuir, também, aplicabilidade empírica. Neste sentido, a verificação da associação entre as taxonomias de orientação estratégica, sob diferentes ângulos, com a capacidade gerencial, além de representar uma evolução conceitual e normativa, também agrega conhecimento e experiência empírica com o experimento em um segmento econômico.

Observa-se que poucas pesquisas procuraram abordar a orientação empreendedora sob os prismas uni e multidimensional em uma mesma pesquisa. Em verdade identificou-se, conforme Apêndice A, apenas a pesquisa de Santos, Pereira e Bitencourt (2015) com este procedimento específico. Por outra ótica, verificou-se que a análise realizada por estes autores considerou a orientação empreendedora e o desempenho, diferentemente da proposta aqui apresentada.

Assim, a pesquisa é apresentada em cinco seções, afora esta introdução que exhibe um panorama geral sobre o estudo. Na segunda seção apresenta-se o contexto teórico que circunda a orientação empreendedora além das capacidades gerenciais, sob o ponto de vista de pesquisadores interessados no debate científico sobre as temáticas. Os procedimentos metodológicos que são assumidos para o desenvolvimento da pesquisa, são apresentados na terceira seção. Na sequência, realiza-se o tratamento dos dados coletados sob a luz das técnicas mencionadas na seção anterior. Na quinta seção são manifestadas as conclusões obtidas a partir da pesquisa, bem como as limitações e sugestões para as agendas de pesquisa. Por fim, apresenta-se as referências utilizadas para posicionar teoricamente a pesquisa.

2 Marco teórico

Nesta seção serão abordados os construtos orientação empreendedora e capacidades dinâmica gerencial, sob a ótica de cientistas com expertise nas temáticas.

2.1 Orientação empreendedora

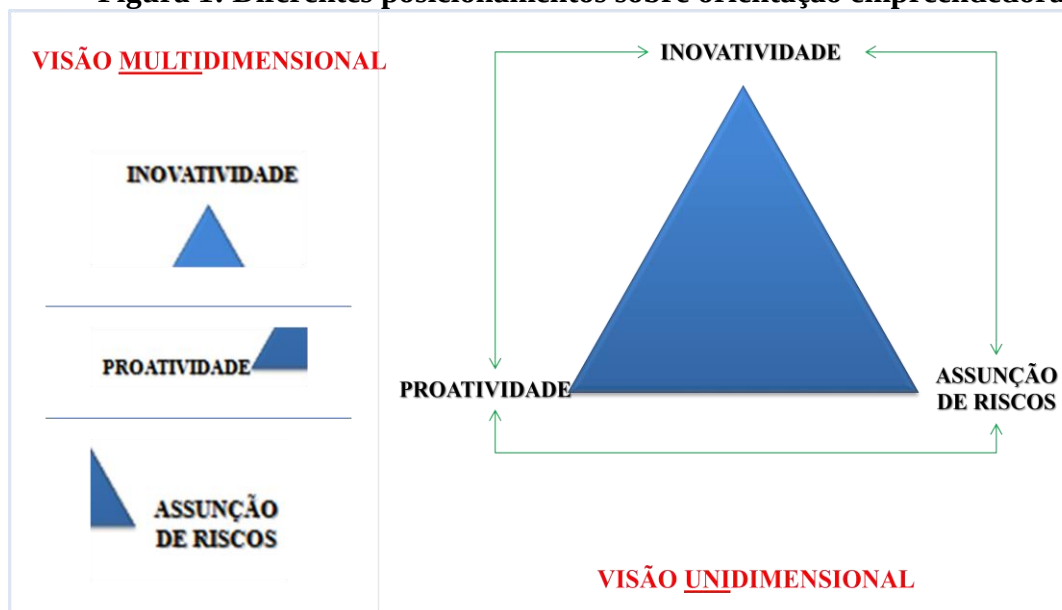
De acordo com os ensinamentos de Miller (1983) a importância de estudar a orientação empreendedora do gestor reside no fato de que a mesma reflete como a organização se auto desenvolve em termos de proatividade - pioneirismo de mercado, inovatividade e tomada de risco. De acordo com o autor, distintas são as visões dos pesquisadores sobre estas três dimensões, visto que alguns cientistas entendem que a personalidade da liderança determina a orientação, já outros acreditam que a estrutura organizacional é determinante neste processo, além daqueles que compreendem que a ação estratégica é a fonte decisiva para a orientação empreendedora.

Ao aprofundar as dimensões, observa-se que o autor descreve a inovatividade como a ação do gestor em dedicar-se na busca por produtos e serviços distinguidos daqueles dos concorrentes, ofertando inovações ao seu público-alvo. Por outro prisma, a proatividade é espelhada pela inovação resultante de um processo permanente, além de antecipativo aos *players* presentes no mercado. Já a assunção de riscos representa, de acordo com o autor, a ação do gestor em aceitar que as incertezas façam parte do processo de tomada de decisão e, sob esta ótica, estas farão parte das tomadas de decisões. O contrário não é relacionado com a orientação empreendedora.

Por outro aspecto, Miller (1983) se posiciona contestando as vertentes que percebem a orientação através de apenas uma das dimensões. Desta maneira para o autor a orientação é formada pelo somatório destas dimensões.

Diante deste contexto, pode-se inferir analogamente a figura de uma pirâmide triangular onde em cada uma das pontas resida uma das dimensões da orientação empreendedora (proatividade, inovatividade e assunção de riscos), de acordo com algumas vertentes teóricas, a visão poderá ser concentrada em apenas uma das pontas, enquanto outros posicionamentos entendem que a visão deva ser direcionada para a pirâmide como um todo, considerando assim as associações entre as variáveis, que somente assim poderão proporcionar uma orientação empreendedora. Tal analogia pode ser melhor observada na Figura 1.

Figura 1: Diferentes posicionamentos sobre orientação empreendedora



Fonte: Autores da pesquisa (2016).

De acordo com Zahra (1993) a identificação de medidas deve ser analisada sobre a ótica de como a orientação influencia as práticas organizacionais em função do desempenho. Evocando o pensamento de Miller e Friesen (1982), o autor destaca que o excesso de ação empreendedora poderá não resultar em benefício para a organização. Desta maneira, a identificação dos posicionamentos deve ser examinada com prudência, especificidade e proporcionalidade em função das características da firma.

Posicionando-se de maneira simpática a postura de Miller (1983), Naman e Slevin (1993) ressaltam que a orientação empreendedora do gestor, geralmente, é associada com sua capacidade de inovar, iniciar mudanças e reagir rapidamente mudando de forma flexível e habitual. Corroborando este posicionamento verifica-se o apontamento de Schreiber (2013). Segundo este autor, o eixo central da estratégia está na atividade de inovar constantemente.

Sob outra perspectiva, Lumpkin e Dess (1996) assinalam que a orientação empreendedora deveria considerar além das dimensões defendidas por Miller (1983) outras duas: autonomia e agressividade. No entanto, Santos *et al.* (2015) chamam a atenção para o fato de que os autores, embora endossem a ampliação das dimensões, não as utilizaram em, pelo menos, duas de suas pesquisas – 1996 e 2001. Tal informação pode ser observada no apêndice A desta presente pesquisa.

Portanto, verifica-se que não existe um consenso na academia, em especial entre os pesquisadores interessados na temática, de que a inserção destas dimensões para interpretação da orientação empreendedora deva ser considerada como condição *sine qua non*. Tal

apontamento baseia-se no levantamento realizado no período de 1991 a 2015, constante no apêndice A, em que são considerados 62 artigos, sendo que entre estes $\pm 37\%$ consideraram as dimensões, em alguns casos, apenas uma delas. Todavia, as mesmas não devem ser desconsideradas, mas abordadas com cautela, uma vez que contribuem, com as suas particularidades, para o entendimento do construto orientação empreendedora.

De qualquer maneira, a orientação empreendedora deve ser entendida como um mecanismo para o alcance do desempenho organizacional, sendo essencialmente criada por administradores, especialmente para gestores, logo a mesma deve considerar, sob tudo, a percepção do tomador de decisão sobre o negócio (García-Villaverde, Ruiz-Ortega & Canales, 2013). Este pensamento é compartilhado por Anderson e Eshima (2013), sendo complementado pela informação de que a discussão central não é a relação com o desempenho, mas sim o que interfere este processo.

Por outra ótica Jiang, Yang, Pei e Wang (2014) destacam que a busca (elevada) de muitos cientistas em entender a orientação empreendedora, sobre tudo como a mesma afeta o desempenho da organização, não tem sanado todas as inquietações de pesquisa, especialmente quando o foco é em contextos de alianças estratégicas interorganizacionais.

Com o intuito de contribuir para este tipo de lacuna, Mohd, Kirana, Kamaruddin, Zainuddin e Ghazali (2014) procuraram analisar a relação entre valores religiosos, auto eficácia e orientação empreendedora. Os resultados apontaram que os valores religiosos impactam a orientação empreendedora, e ambos são mediados pela auto eficácia. Por outra ótica, os autores recomendam a realização de novos estudos ampliando o conjunto de valores culturais.

Para Daí, Maksimov, Gilbert e Fernhaber (2014) os resultados de suas pesquisas reforçam que a inovação, proatividade e assunção de riscos tem efeitos diferentes sobre os resultados, bem como sobre o alcance internacional. Sendo assim, os autores sugerem novos estudos abarcando a orientação empreendedora, visando explorar seus limites, via variados contextos organizacionais, sem descuidar da contribuição para o campo organizacional.

Frente aos diversos posicionamentos, ressalta-se o apontamento de Todorovic, Todorovic e Ma (2015) quando destacam que se deve reconhecer que a existência de relação estreita entre a cultura do empreendedorismo organizacional (aqui abordado como orientação empreendedora) e empreendedorismo corporativo. Logo, qualquer discussão sobre empreendedorismo corporativo deve incluir um exame da orientação empreendedora.

2.2 Capacidade Dinâmica Gerencial

Segundo Guth (2013) o enfoque no processo gerencial, bem como as bases de sustentação para uma tomada de decisão acertada, são pontos decisivos para a eficiente gestão dos recursos empresariais que cercam os entes econômicos. Neste sentido Teece e Pisano (1994) destacam que as capacidades dinâmicas estão associadas com tomadas de decisões que possuem capacidade de resposta oportuna e rápida, além de desenvolvimento de produtos inovadores e flexíveis, em consonância com a habilidade da gestão de coordenar de forma eficaz e replantar competências internas e externas. Helfat (1997) complementa destacando que as capacidades dinâmicas habilitam as empresas a criar novos produtos e serviços em resposta às condições de mudanças de mercado.

Apresentando uma visão mais seletiva e focada em tecnologia, Teece, Pisano e Shuen (1997) destacam que a estrutura das capacidades dinâmicas analisa as fontes e os métodos de criação de riqueza utilizados em ambientes de rápida mudança tecnológica, para consequentemente captura-los.

Na literatura especializada são identificadas algumas tipologias de capacidades dinâmicas que foram utilizadas fragmentando as práticas organizacionais e, com isto, procurando interpretar as especificidades estratégicas das empresas, como por exemplo: Capacidade tecnológica (Ribeiro, 2010; Ribeiro, Rossetto & Verdinelli, 2010; Silveira-Martins, Castro Júnior, Miura, Deluca & Pereira, 2016); Capacidade mercadológica (Carvalho, 2011; Silveira-Martins & Tavares, 2014; Vaz & Silveira-Martins, 2016); Capacidade de resiliência (Nogueira, 2012); Capacidade ambidestra (Silveira-Martins, 2012; Silveira-Martins, Rossetto & Añaña, 2014; Vaz & Silveira-Martins, 2016); Capacidade gerencial (Adner & Helfat, 2003; Carvalho, 2011; Vaz & Silveira-Martins, 2016); Capacidade turística (Silveira-Martins & Zonatto, 2015; Silveira-Martins, Zonatto & Mascarenhas, 2016). Tendo em vista o objetivo da presente pesquisa, apenas esta última tipologia abordada.

De acordo com Elfring e Volberda (2001) o desenvolvimento de capacidades é considerado como *top-down*, por sua vez um processo gerencial deliberado, sendo a exploração de recursos criados por heurísticas, desenvolvimento de habilidades e fundamentalmente por novos *insights* que ocorrem no nível da gestão empresarial, enquanto que a exploração desses recursos tem lugar no negócio unidade ou níveis mais baixos. No entender de Adner e Helfat (2003) as capacidades dinâmicas gerenciais espelham a habilidade dos gestores em construir, integrar e reconfigurar os recursos e competências de organização. Os autores ainda informam que as capacidades gerenciais possuem como atributos a gestão

do: i) capital social; ii) capital humano; e; iii) cognitivo.

De qualquer maneira, Teece (2009) grafa que as capacidades dinâmicas são residentes em processos e rotinas das organizações, bem como, com a equipe de gestão da mesma, pois a continua manifestação das capacidades dinâmicas requer atividades gerenciais perseverantes, especialmente no caso de empreendimentos multinacionais.

Kor e Mesko (2013) defendem que as capacidades gerenciais tem o papel de fazer as coisas acontecerem. Os autores ressaltam, porém, que as mesmas não conseguem captar as capacidades dos *players* internos da organização, sendo influenciadas pela configuração única de recursos e competências disponíveis na empresa.

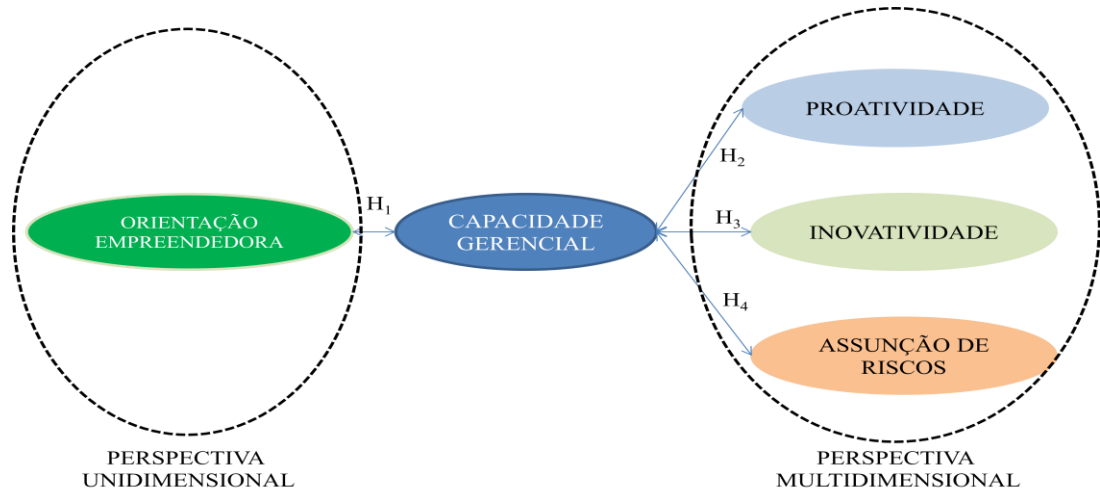
Ampliando o entendimento, Sirmon e Hitt (2009) ensinam que as capacidades gerenciais concentram-se em decisões relacionadas aos recursos dos gerentes. Ainda, segundo os autores, um componente central das capacidades de gestão dinâmicas e de gestão dos recursos é a orquestração de ativos, que destaca a importância da integração (correspondência) do investimento de recursos e as decisões de implantação. Não obstante, Silveira-Martins e Tavares (2014) ressaltam que as capacidades gerencias são concebidas como recursos com potencialidades para a obtenção de desempenho superior aos concorrentes e transposição das instabilidades ambientais.

Exemplificando a importância da capacidade dinâmica gerencial, Das (2014) convida a considerar a mesma como pertencendo ao cenário onde uma empresa aprende a gerir de forma eficiente os seus níveis de estoque. O desdobramento desta ação faz com que os serviços prestados gerem aumento do número de clientes. Assim os gestores podem fazer esforços conscientes focalizados em gerar aprendizagem conceitual sobre as relações de causa-efeito, repercutindo em aumento na eficiência do sistema organizacional. Esse aprendizado pode evoluir numa nova capacidade dinâmica que é então aplicado a novas empresas entrantes, ou novamente adicionado para uma capacidade dinâmica formal já existente, tal como alianças estratégicas.

O papel do gestor é destacado por Krzakiewicz e Cyfert (2015). Para os autores uma das questões críticas do conceito de capacidades dinâmicas está intrinsecamente associada com as medidas prévias dos tomadores de decisões.

Com base nestes pressupostos, na Figura 2 é apresentado o modelo conceitual que procura representar as relações fomentadas pela discussão teórica (realizada acima), bem como o apontamento das hipóteses que emergem das relações.

Figura 2: Modelo mental de relacionamento dos construtos



Fonte: Autores da pesquisa (2016).

De acordo com Teece (2009) o empreendedorismo e a atividade gerencial possuem associação e não podem ser abordados de maneira separada ou como sendo desconexas. Este pensamento é corroborado por Todorovic *et al.* (2015). Segundo o entendimento dos autores a orientação empreendedora deve ser considerada sob as ações empresariais.

Ademais, Wang, Hermens, Huang e Chelliah (2015) estimulam a análise dos desdobramentos da orientação empreendedora, pois, segundo os mesmos, ainda existem lacunas teóricas consequentes da falta de conhecimento sobre os efeitos. No mesmo sentido, não foram encontrados estudos abarcando a orientação empreendedora sob a ótica uni e multidimensional, na mesma pesquisa, relacionando-a com a capacidade gerencial.

Desta forma, conforme pode-se observar na Figura 1, alicerçadas no *background* teórico, algumas hipóteses manifestam-se a partir das relações entre os construtos, sendo estas: **H₁**: Existe relação entre a orientação empreendedora (unidimensional) e a capacidade gerencial; **H₂**: Existe relação entre a proatividade e a capacidade gerencial; **H₃**: Existe relação entre a inovatividade e a capacidade gerencial; e; **H₄**: Existe relação entre a assunção de riscos e a capacidade gerencial.

Seguindo a estrutura de apresentação, na sequência serão abordados os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa, interconectados com o objetivo principal da mesma.

3 Metodologia

A pesquisa sustenta-se em uma pesquisa quantitativa, onde a coleta de dados foi realizada através da técnica *survey*. O universo de pesquisa compreendeu os 336 concessionários de táxi do município de Pelotas/RS, sendo que a amostra foi de 102 abarcando os diferentes pontos/regiões do município. Esta amostra é justificada por ser caracterizada como por conveniência, conforme ensina Hair, Anderson, Tatham e Black (2009), e atender aos objetivos da pesquisa. Ainda ressalta-se que o modelo nacional de concessão de licença pública para a exploração dos serviços de transporte, torna o concessionário em um empresário, tal como em outras atividades com processo similar (ensino, televisão, rodovias, entre outros).

Para a coleta de dados, no que se refere ao construto orientação empreendedora - proatividade, inovatividade e assunção de riscos – foi utilizado o instrumento desenvolvido por Miller (1983) e adaptado por Escobar (2012) e validado em pesquisas como a Escobar, Lizote e Verdinelli (2012) e Silveira-Martins e Vaz (2015). O questionário possui 5 questões direcionadas a proatividade, 6 para a inovatividade e 5 para a assunção de riscos, onde os respondentes foram convidados a assinalar, em uma escala entre 1 (plena discordância) e 6 (plena concordância), qual a melhor representação das afirmativas em relação as suas práticas cotidianas. Para a análise da orientação empreendedora, de maneira unidimensional, realizou-se a medida da tendência central da proatividade, inovatividade e assunção de riscos, conforme expressão:

$$\bar{x} = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_n}{n} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$$

Com relação a construto capacidade gerencial, utilizou-se o instrumento elaborado por Desarbo, Benedetto, Jedidi e Song (2006), validado por Carvalho (2011) utilizado em outras pesquisas como Silveira-Martins e Tavares (2014). O instrumento possui 7 questões. Foi utilizada a mesma escala do construto orientação empreendedora para avaliação da percepção dos concessionários.

Para o tratamento dos dados, no primeiro momento realizou-se o teste de normalidade dos dados. Para este procedimento, optou-se pela utilização do teste de Kolmogorov-Smirnov, com a correção de Lilliefors, visto que, segundo Fávero, Belfiore, Chan e Silva (2009), este é o método adequado nestas situações e amostras. Este procedimento é descrito pela equação:

$$D_{cal} = \max\{|F_{esp}(X_i) - F_{obs}(X_i)|: |F_{esp}(X_i) - F_{obs}(X_{i-1})|\}, \text{ para } i = 1, \dots, n$$

$F_{esp}(X_i)$ = frequência relativa acumulada esperada na categoria i

$F_{obs}(X_i)$ = frequência relativa acumulada observada na categoria i

$F_{obs}(X_{i-1})$ = frequência relativa acumulada observada na categoria i-1

Na sequência realizou-se a correlação entre os construtos por meio da técnica de *Spearman* (ρ). Hair *et al.* (2009) ensinam que esta técnica é útil quando os dados não apresentam normalidade, gerando um coeficiente de associação na escala -1 a +1, sendo que, quanto mais próximo a +1 reflete forte correlação entre as variáveis (construtos) avaliados. A expressão matemática que representa esta técnica é:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{(n^3 - n)}$$

Com base nestes procedimentos metodológicos, a seguir serão detalhadas as análises dos dados.

4 Análise dos dados e resultados

A primeira análise realizada considerou o teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov, visando checar se o conjunto de dados apresenta variabilidade em função da média. Com este procedimento foi possível verificar que os construtos orientação empreendedora (0,012<0,05), inovatividade (0,001<0,05) e capacidade gerencial (0,010<0,05) apresentaram níveis de significância que sustentam a conclusão de que não se pode rejeitar H_0 , concluindo que estas amostras provêm de uma distribuição normal.

Por outro prisma, os valores de significância dos construtos proatividade (0,138>0,05) e assunção de riscos (0,065>0,05) levam a confirmação da H_1 , considerando, portanto, que os dados não pertencem a uma distribuição normal. Estas informações podem ser visualizadas no Tabela 1.

Tabela 1: Teste de Kolmogorov-Smirnov¹

CONSTRUTO	ESTATÍSTICA	GL	P-VALUE	H_0	H_1
Orientação empreendedora	0,101	102	0,012	✓	✗
Proatividade	0,078	102	0,138	✗	✓
Inovatividade	0,119	102	0,001	✓	✗
Assunção de Riscos	0,085	102	0,065	✗	✓
Capacidade Gerencial	0,103	102	0,010	✓	✗

¹ Correção de Lilliefors

Fonte: Autores da pesquisa (2016).

Em função da ausência de distribuição normal em todos os dados, optou-se pela realização da correlação de *Spearman* para verificar a existência de correlação entre orientação empreendedora, proatividade, inovatividade, assunção de riscos e capacidade gerencial.

Neste sentido, identificou-se que a orientação empreendedora possui um coeficiente de correlação com a capacidade gerencial de $\rho=0,474$ sendo significativa a $\alpha=0,05 > p=0,000$. Logo, a associação, conforme ensinamentos de Barbetta (2003) é classificada como positiva moderada.

Com relação à proatividade, está apresentou uma associação positiva moderada com a capacidade gerencial, sendo representada pelo coeficiente $\rho=0,419$, significativa a $\alpha=0,05 > p=0,000$. Neste mesmo contexto, identificou-se o coeficiente de $\rho=0,297$ – significativa a $\alpha=0,05 > p=0,002$ - entre a inovatividade e a capacidade gerencial. Ainda, a assunção de riscos e a capacidade gerencial retrataram, da mesma maneira que a inovatividade, uma correspondência positiva fraca ($\rho=0,304$) significativa ($\alpha=0,05 > p=0,002$). Vide Tabela 2.

Tabela 2: Correlação de *Spearman*

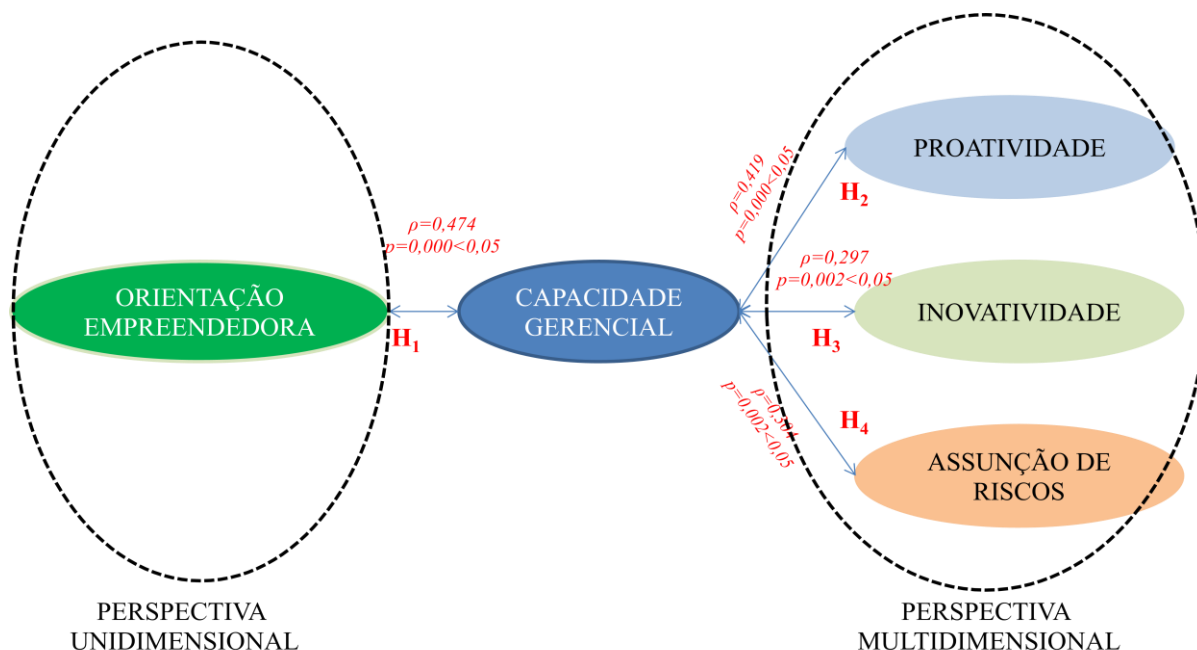
CONSTRUTO	CAPACIDADE GERENCIAL			
	ρ	FORÇA	P-VALUE	ASSOCIAÇÕES
Orientação empreendedora	0,474		0,000	POSITIVAS
Proatividade	0,419		0,000	
Inovatividade	0,297		0,002	
Assunção de Riscos	0,304		0,002	

Fonte: Autores da pesquisa (2016).

Diante destes resultados, observa-se que a H₁, cuja afirmação é de existe relação entre a orientação empreendedora (unidimensional) e a capacidade gerencial foi suportada, sendo que a associação é positiva moderada.

Com relação a afirmação de que existe relação entre a proatividade e a capacidade gerencial, destacada pela H₂, verificou-se que a mesma foi suportada e a associação existente é positiva moderada. Neste mesmo contexto, com base nos resultados aferidos, é possível confirmar a H₃, corroborando a existência de relação entre a inovatividade e a capacidade gerencial, neste caso positiva fraca. Não obstante a H₄ também foi suportada, sendo que existe relação positiva fraca entre a assunção de riscos e a capacidade gerencial. Visando detalhar os resultados encontrados, na Figura 3 são apresentados os coeficientes no modelo conceitual inicial.

Figura 3: Modelo mental de relacionamento dos construtos vs. resultados



Fonte: Autores da pesquisa (2016).

Estes resultados chamam a atenção para que os gestores e pesquisadores da área de estratégia não direcionem seus recursos de maneira míope, abordando de maneira isolada os construtos orientação empreendedora e capacidade gerencial, ou ainda abordando a orientação empreendedora de forma unidimensional ou multidimensional de maneira excludente uma da outra. Corroborando este posicionamento Ludwig e Pemberton (2011) destacam que a abordagem das capacidades, quando analisada individualmente, não possui necessariamente o objetivo da geração de vantagem competitiva, mas ajuda com a sobrevivência organizacional em determinados contextos.

Do total de artigos analisados versando a orientação empreendedora, conforme Apêndice A, 60% abordaram o construto de maneira unidimensional, provavelmente em função do posicionamento de Miller (1983), no entanto, os resultados aqui aferidos contribuem para a ampliação deste entendimento, uma vez que a abordagem multidimensional, também, apresentou-se correlacionada com o construto capacidade gerencial.

Logo, o que influenciará o resultado da tomada de decisão não é abordagem uni ou multidimensional da orientação empreendedora, mas sim em qual cenário ela será utilizada em função das dimensões (todas, uma ou duas dimensões). Tal pensamento é corroborado por García-Villaverde *et al.* (2013), quando destacam que a orientação empreendedora está intrinsecamente relacionada com a percepção do gestor sobre a organização.

Ao analisar os ensinamentos de Krzakiewicz e Cyfert (2015) pode-se inferir que os resultados aqui encontrados corroboram o pensamento dos pesquisadores, uma vez que a capacidade gerencial está diretamente relacionada com a postura empreendedora do gestor, sob os mais diversos prismas, reforçando a importância da orientação empreendedora como destaca Teece (2009) e Todorovic *et al.* (2015).

Diante deste cenário, a seguir serão apresentadas as conclusões sobre a pesquisa, bem como suas limitações e possibilidades de novas pesquisas motivadas por inquietações sucedidas pela presente.

5 Conclusões

A presente pesquisa objetivou analisar a associação entre a orientação empreendedora e capacidade gerencial sob as óticas unidimensional e multidimensional. Assim, com base nos resultados pode-se concluir que ambas abordagens da orientação empreendedora estão associadas de maneira linear com a capacidade gerencial dos tomadores de decisões. Neste cenário, vale o registro que o coeficiente de correlação entre a abordagem unidimensional apresentou-se superior às demais análises.

Estas conclusões reforçam o fato de que ambas as correntes teóricas e/ou abordagens que defendem os processos, tanto uni como multidimensional da orientação empreendedora como fonte de resultados, possuem efeito gerencial positivo e não são excludentes, apenas devem ser consideradas em função das estratégias assumidas pelos tomadores de decisões para determinado cenário.

Pode-se exemplificar este contexto ao considerar que determinado gestor poderá formular suas estratégias com foco na inovação da organização e outro, player do mesmo ambiente, na busca desta em junção com a proatividade e assunção de riscos. *A priori*, conforme achados na presente pesquisa, os resultados de ambos surtirão os mesmos efeitos sobre a capacidade gerencial das organizações, no entanto, o que poderá alterar estes resultados é a interpretação do gestor sobre qual a melhor estratégia para a organização, naquele momento, em função de outras variáveis intervenientes, tais como: tamanho da empresa, mercado, incerteza e/ou munificência ambiental, entre outros. Por outra ótica, conclui-se que a capacidade gerencial é congruente com a orientação empreendedora, e vice-versa. Estes resultados recebem destaque na medida em que a capacidade gerencial é conceituada na literatura como predecessora do desempenho organizacional, assim, o fato de a mesma possuir associação com as diversas abordagens da orientação empreendedora do

gestor, favorece a tomada de decisões ao tempo em que apresenta alternativas para êxito da organização. Logo, verifica-se que a formulação de estratégias dos gestores poderá se valer da orientação empreendedora, independentemente da abordagem em consonância com as capacidades gerenciais para postular resultados superiores aos concorrentes.

Todavia, observa-se como limite desta pesquisa a amostra populacional. Embora consistente para as análises a mesma é restrita a uma região demográfica específica, por tanto, os resultados devem ser interpretados com a devida reserva. Por outra ótica, estas delimitações não desprestigiam a pesquisa, visto que atende ao objetivo proposto.

Por certo, a partir desta pesquisa, emergem outras possibilidades e inquietações acadêmicas que são sugeridas para povoar as agendas dos cientistas, tais como: qual a relação existente entre a orientação empreendedora (uni ou multidimensional) e o desempenho, mediados pela capacidade gerencial? existe interferência da incerteza ambiental neste processo? e a munificência ambiental? Desta maneira, estes questionamentos são apresentados como contribuição para novas pesquisas relacionadas à temática.

Referências

- Adner, R. & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24:1011-1025.
- Anderson, B. S. & Eshima, Y. (2013). The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs. *Journal of Business Venturing*, 28: 413-429.
- Barbetta, P. A. (2003). *Estatística aplicada às ciências sociais*. Florianópolis: Editora da UFSC.
- Carvalho, C. E. (2011). *Relacionamento entre ambiente organizacional, capacidades, orientação estratégica e desempenho: um estudo no setor hoteleiro*. Tese de Doutorado em Administração e Turismo, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu.
- Dai, L.; Maksimov, V.; Gilbert, B. A. & Fernhaber, S. A. (2014). Entrepreneurial orientation and international scope: The differential roles of innovativeness, proactiveness, and risk-taking. *Journal of Business Venturing*, 29: 511-524.
- Das, T. K. (2014). *Behavioral strategy: emerging perspectives*. Information Age Publishing.
- Desarbo, W. S.; Benedetto, C. A. D.; Jedidi, K. & Song, M. (2006). Identifying sources of heterogeneity for empirically deriving strategic types: a constrained finite-mixture structural-equation methodology. *Management Science*, 52(6): 909-924.

- Elfring, T. & Volberda, H. (2001). Multiple futures of strategy synthesis: Shifting boundaries, dynamic capabilities and strategy configurations. In Volberda, H.; T. Elfring (Eds.), *Rethinking strategy*, pp. 245-285, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Escobar, M. A. R.; Lizote, S. A. & Verdinelli, M. A. (2012). Relação entre orientação empreendedora, capacidade de inovação e munificência ambiental em agências de viagens. *Turismo: Visão e Ação*, 14(2): 269-286.
- Fávero, L. P. L.; Belfiore, P. P.; Chan, B. L. & Silva, F. L. da. (2009). *Análise de Dados: Modelagem Multivariada para Tomada de Decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- García-Villaverde, P. M.; Ruiz-Ortega, M. J. & Canales, J. I. (2013). Entrepreneurial orientation and the threat of imitation: The influence of upstream and downstream capabilities. *European Management Journal*, 31: 263-277.
- Guth, S. C. (2013). As decisões financeiras e a gestão do controle. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 1(1):54-70.
- Hair, F. J.; Black, W. C.; Babin, B.; Anderson, R. E. & Tathan, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Helfat, C. E. (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of R&D. *Strategic Management Journal*, 18(5): 339-360.
- Jiang, X.; Yang, Y.; Pei, Y-L & Wang, G. (2014). Entrepreneurial Orientation, Strategic Alliances, and Firm Performance: Inside the Black Box. *Long Range Planning*.
- Kor, Y. Y. & Mesko, A. (2013). Dynamic managerial capabilities: configuration and orchestration of top executive's capabilities and the firm's dominant logic. *Strategic Management Journal*, 34:233-244.
- Krzakiewicz, K. & Szymon, C. (2015). Organizational reputation risk management as a component of the dynamic capabilities management process. *Management*, 19(1): 6-18.
- Ludwig, G. & Pemberton, J. (2011). A managerial perspective of dynamic capabilities in emerging markets: the case of Russian steel industry. *Journal of East European Management Studies*, 16: 215-236.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1):135-172.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7).
- Mohd, R.; Kirana, K.; Kamaruddin, B. H.; Zainuddin, A. & Ghazali, M. C. (2014). The Mediatory Effect of Self-Efficacy on the Relationship between Religious Values and Entrepreneurial Orientations: A Case of Malay Owner Managers of SMEs in Manufacturing Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 130: 96-104.
- Naman, J. L. & Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14:137-153.

Nogueira, M. G. (2012). *Capacidade estratégica de resiliência e desempenho organizacional em confiabilidade e inovação*. Tese de Doutorado em Administração e Turismo, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu.

Ribeiro, R. (2010). *Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção*. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu.

Ribeiro, R.; Rossetto, C. R. & Verdinelli, M. A. (2010). Alinhamento dos recursos da empresa ao seu comportamento estratégico. *Desenvolvimento em Questão*, 8(16): 103-130.

Santos, A. C. M. Z. de; Alves, M. S. P. da C. & Bitencourt, C. C. (2015). Dimensões da orientação empreendedora e o impacto no desempenho de empresas incubadas. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*.12(3): 242-255.

Silveira-Martins, E. (2012). *Comportamento estratégico, ambidestria, incerteza ambiental e desempenho no processo de formulação de estratégias de empresas vinícolas brasileiras*. Tese de Doutorado em Administração e Turismo, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu.

Silveira-Martins, E.; Castro Júnior, D. F. L.; Miura, M. N. K.; Deluca, M. A. M. & Pereira, M. F. (2016). *Orientação estratégica como fonte de desempenho acadêmico: a análise de uma IFES*. Anais do Congresso Internacional de Administração 2016, Natal, Brasil, 13.

Silveira-Martins, E.; Rossetto, C. R. & Añaña, E. S. (2014). Ambidestria, exploração ou exploração e seus efeitos no desempenho organizacional de vinícolas brasileiras. *Revista em Agronegócios e Meio Ambiente*, 7(3): 707-732.

Silveira-Martins, E. & Tavares, P. M.(2014). Associação entre capacidades gerenciais e desempenho mediadas pela incerteza ambiental: um estudo na Agrox. *Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*, 19(2): 347-370.

Silveira-Martins, E. & Tavares, P. M. (2014). Processo de formulação de estratégias: capacidade mercadológica, incerteza ambiental e desempenho. *Organizações em contexto*, 10 (20): 297-322.

Silveira-Martins, E. & Vaz, C. S. (no prelo). Orientação empreendedora e sua associação com as capacidades dinâmicas: um estudo em agroindústrias gaúchas. *Revista em Agronegócio e Meio Ambiente*.

Silveira-Martins, E. & Vaz, C. S. (2015). *Orientação empreendedora e sua associação com as capacidades dinâmicas: um estudo em agroindústrias gaúchas*. Anais do Congresso Nacional de Excelência em Gestão 2015, Rio de Janeiro, Brasil, 11.

Silveira-Martins, E. & Zonatto, V. C. S. (2015). Proposição e validação de escala para mensuração de capacidade turística. *Revista Turismo em Análise*, 26(4): 745-773.

Silveira-Martins, E.; Zonatto, V. C. S. & Mascarenhas, L. E. (no prelo). Capacidade turística como pressuposto de desempenho organizacional: um estudo no setor hoteleiro. *Revista em Tourism & Management Studies*.

Sirmon, D. G. & Hitt, M. A. (2009). Contingencies within dynamic managerial capabilities: interdependent effects of resource investment and deployment on firm performance. *Strategic Management Journal*, 30: 1375-1394.

Schreiber, D. (2013). Estratégia como prática no segmento de construção civil. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 1 (1): 87-109.

Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management & strategic management: organizing for innovation and growth*. Oxford: University Press.

Teece, D. J. & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3): 537-556.

Teece, D. J.; Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.

Todorovic, Z. W. & Todorovic, D.; M.A, J. (2015). Corporate entrepreneurship and entrepreneurial orientation in corporate environment: a discussion. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 21(1): 82-92.

Vaz, C. S. & Silveira-Martins, E. (2016). Capacidades dinâmicas associadas ao desempenho: um estudo realizado em agroindústrias gaúchas. *Revista Espacios*, 37(6): 2016.

Wang, K. Y.; Hermens, A.; Huang, K-P. & Chelliah, J. (2015). Entrepreneurial orientation and organizational learning on SME's innovation. *International Journal of Organizational Innovation*, 3(7): 65-75.

Zahra, S. A. (1993). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: a critique and extension. *Entrepreneurship theory and practice* (Summer), 5-21.

Apêndice A

PESQUISA	ANO	DIMENSÕES					FOCO
		I N O	P R O	A R I	A U T	A G C	
Miles e Arnold	1991	X	X	X			Uni
Miles, Arnold e Thompson	1993	X	X	X			Uni
Naman e Slevin	1993	X	X				Uni
Merz e Sauber	1995	X	X	X			Uni
Zahra e Covin	1995	X	X	X	X	X	Uni
Lumpkin e Dess	1996	X	X	X			Multi
Dickson e Weaver	1997	X	X	X			Uni
Knight	1997	X	X				Uni
Becherer e Maurer	1998	X	X	X			Uni
Zahra e Neubaum	1998	X	X	X			Uni
Barringer e Bluedorn	1999	X	X	X			Uni
Wiklund	1999	X	X	X			Uni
Zahra e Garvis	2000	X	X	X			Uni

PESQUISA	ANO	DIMENSÕES					FOCO
		I N O	P R O	A R I	A U T	A G C	
Slater e Narver	2000	X	X	X			Uni
Knight	2000	X	X	X	X	X	Uni
Lumpkin e Dess*	2001	X	X				Multi
Marino <i>et al.</i>	2002	X	X	X			Uni
Kreiser <i>et al.</i>	2002	X	X	X			Multi
Wiklund e Shepherd	2003	X	X	X			Uni
Neubaum <i>et al.</i>	2004	X	X	X			Uni
Wiklund e Shepherd	2005	X	X	X			Uni
Voss <i>et al.</i>	2005	X	X	X	X	X	Multi
(U) Mello <i>et al.</i>	2006	X	X	X			Uni
Covin <i>et al.</i>	2006	X	X	X			Uni
Walter <i>et al.</i>	2006	X	X	X	X	X	Uni
(U) Martens e Freitas	2007	X	X	X	X	X	Multi
Keh <i>et al.</i>	2007	X	X	X			Uni
Hughes e Morgan	2007	X	X	X	X	X	Multi
(U) Fernandes, Santos e Fernandes	2008	X	X	X			Uni
(U) Martens e Freitas	2008	X	X	X	X	X	Multi
Li <i>et al.</i>	2008	X	X	X			Multi
Tang <i>et al.</i>	2008	X	X	X			Uni
Stam e Elfring	2008	X	X	X		X	Uni
Green <i>et al.</i>	2008	X	X	X			Uni
Moreno e Casillas	2008	X	X	X			Multi
Tan	2008	X	X	X	X	X	Multi
Wang	2008	X	X	X		X	Multi
Rodney <i>et al.</i>	2008	X	X	X			Uni
Silva, Gomes e Correia	2009	X	X	X	X	X	Multi
(U) Martens, Freitas e Boissin	2010	X	X	X	X	X	Multi
Casillas e Moreno	2010	X	X	X	X	X	Multi
Kreiser <i>et al.</i>	2010		X	X			Multi
(U) Martens, Freitas e Andres	2011	X	X	X	X	X	Multi
Hansen <i>et al.</i>	2011	X	X	X			Multi
(U) Martens <i>et al.</i>	2011	X	X	X	X	X	Multi
(U) Escobar, Lizote e Verdinelli	2012	X	X	X			Uni
(U) França, Saraiva e Hashimoto	2012	X	X	X	X		Uni
(U) Freitas <i>et al.</i>	2012	X	X	X	X	X	Multi
Kwak <i>et al.</i>	2013	X	X	X			Multi
(U) Mendieta <i>et al.</i>	2013	X	X	X	X	X	Multi
(U) Monteiro, Soares e Ruas	2013	X	X	X			Uni
(U) Reis Neto <i>et al.</i>	2013	X	X	X			Uni
(U) Reis Neto <i>et al.</i>	2013	X	X	X			Uni
(U) Sales e Sanches (***)	2013	X	X	X	X	X	Multi
(U) Tondolo, Tondolo e Bitencourt	2013	X	X	X			Multi
(U) Barreto e Nassif	2014	X	X	X	X	X	Multi
(U) Hashimoto e Belê	2014	X		X	X		Uni

PESQUISA	ANO	DIMENSÕES					FOCO
		I N O	P R O	A R I	A U T	A G C	
(U) Campos <i>et al.</i>	2015	X	X	X			Uni
(U) Lacerda, Belfort e Martens	2015	X	X	X			Uni
(U) Lazzarotti <i>et al.</i> (****)	2015	X	X	X	X	X	Uni
(U) Santos, Pereira e Bitencourt	2015	X	X	X	X	X	Multi/Uni
(U) Silveira-Martins e Vaz	no prelo	X	X	X			Uni

Nota: (*) Lumpkin e Dess reconhecem 5 dimensões, mas pesquisam apenas 2. (**) Os autores da presente pesquisa contribuíram com a inserção das pesquisas presentes na base de dados SPELL e outras identificadas diretamente nos periódicos. (***) Os autores utilizaram ainda: formação de parcerias e orientação para o mercado. (****) Os autores utilizaram ainda: redes de relações. (U) Inseridos pelos autores.

Fonte: Kreiser *et al.* (2002), Santos *et al.* (2015), Autores (2015)