

A orientação empreendedora em um sistema de crédito cooperativo na percepção de gestores e diretores

JOVIANO ANTONIO RONCALIO

IDEAU – Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai.
jovianoroncalio@hotmail.com

CRISTINA DAI PRÁ MARTENS

Universidade Nove de Julho
cristinadpmartens@gmail.com

FABRICIO MARTINS LACERDA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
fabriciomlacerda@gmail.com

Agradeço a oportunidade e manifestar publicamente importante pesquisa que certamente contribuirá para a literatura e as práticas do empreendedorismo.



A ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA EM UM SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO NA PERCEPÇÃO DE GESTORES E DIRETORES

Resumo

Neste artigo analisa-se a caracterização da Orientação Empreendedora (OE) em um Sistema de Crédito Cooperativo (SCC), com base na percepção de gestores e diretores. Aborda-se a OE por meio das suas dimensões: inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva. Foi utilizado método de pesquisa *survey*, instrumento de coleta questionário, enviado (e-mail) a 699 respondentes (gerentes e diretores), desenvolvido um quadro conceitual adaptado, seguindo protocolo validado na literatura para pesquisas organizacionais. Realizou-se a análise dos dados por meio da estatística descritiva pela ferramenta *Sphinx iQ2*. Como resultado, obteve-se a identificação das dimensões que caracterizam a OE neste Sistema, e, as possíveis variações da OE em diferentes agências e cooperativas de crédito, de acordo com porte, cargo e tempo de atuação. Estes apontam que todas dimensões da OE são percebidas neste Sistema, com base em questões com maior e menor grau de concordância, ainda que existam diferentes percepções da OE: há média maior de percepção em estruturas de pequeno porte; também pelo cargo gerentes frente aos diretores; e, por estruturas com maior tempo de atuação. O estudo oportuniza importantes subsídios, contribuições práticas e comportamentais junto a corporações desta natureza, através das dimensões da OE e das questões que as tratam.

Palavras-chave: Orientação Empreendedora. Dimensões da OE. Empreendedorismo. Sistema de Crédito Cooperativo.

Abstract

This article analyzes the characterization of Entrepreneurial Orientation (OE) in a Cooperative Credit System (SCC), based on the perception of managers and directors. It addresses OE through its dimensions: innovation, risk taking, proactivity, autonomy and competitive aggressiveness. We used a survey method, a questionnaire collection instrument, sent to 699 respondents (managers and directors), developed an adapted conceptual framework, and following a protocol validated in the literature for organizational research. The data were analyzed through descriptive statistics using the *Sphinx iQ2* tool. As a result, we identified the dimensions that characterize OE in this System, and the possible variations of OE in different credit agencies and cooperatives, according to size, position and time of operation. They point out that all OE dimensions are perceived in this System, through issues with a greater and lesser degree of agreement, although there are different perceptions of OE: there is a greater average of perception in small structure; Also by the position managers of agency before the directors; And, by structures with longer time of operation. The study provides important subsidies, practical and behavioral contributions to corporations of this nature, through the dimensions of OE and the issues that deal with them.

Keywords: Entrepreneurial Orientation. Dimensions of OE. Entrepreneurship. Cooperative Credit System.



1 Introdução

O tema empreendedorismo tem despertado interesse de inúmeros pesquisadores (Schildt, Zahra, & Sillanpaa, 2006), haja vista importantes publicações de artigos e periódicos internacionais relacionados ao tema (Franco & Hashimoto, 2015), e em especial a Orientação Empreendedora (OE). A OE é considerada uma linha de pesquisa promissora e relevante para a área do empreendedorismo (Rauch, Wiklund, Lump, & Frese, 2009). Segundo Martens *et al.*, 2016, ainda há espaço para muitos estudos e ganhos de conhecimentos sobre o assunto, tendo em vista a reduzida quantidade das pesquisas brasileiras existente (Barreto & Nassif, 2014).

A OE é definida como uma postura, forma, método ou prática útil para tomadas de decisões gerenciais e estratégicas. Originada do planejamento estratégico, ela aproxima as estratégias das ações e práticas executadas pelos empreendimentos, considerada, por vários autores, benéfica e positiva, no mundo organizacional, no que diz respeito ao desempenho organizacional (resultados financeiros, vendas participação de mercados, satisfação), descoberta de novas oportunidades, proatividade perante aos competidores, a postura empreendedora nos processos, métodos, na tomada de decisão, no comportamento gerencial das organizações, às vantagens competitivas, (Miller 1983; Stevenson & Jarillo 1990; Convi & Slevin, 1991; Zahra, 1993, Lumpkin & Dess, 1996; Wiklund, 1998; Covin & Miles, 1999; Brown & Eisenhardt, 1999) Wikuld & Shepherd, 2005; Covin *et al.*, 2006; Rauch *et al.*, 2009; Martens *et al.*, 2011).

A OE pode se disseminar, nas organizações, em diferentes e importantes formas, alinhadas com implicações teóricas, ou seja, de acordo com a variação da OE nas organizações: nos níveis hierárquicos (cargos), nas áreas (negócios e funcionais) e ao longo do tempo (Wales *et al.*, 2011 Lumpkin & Dess, 1996; Wiklund, 1998; Covin & Miles, 1999; Covin *et al.* 2006). Para os autores Yukl, Gordon e Taber (2002), o comportamento da liderança contribui para a disseminação da OE, relacionando às tarefas, os relacionamentos e às mudanças.

Nesse contexto, pretende-se analisar a OE em Agências de Negócios e Cooperativas, localizadas na região sul do país, que somadas, constituem um Sistema de Crédito Cooperativo – o SICREDI. As cooperativas de crédito de natureza financeira (Silva & Moretto, 2015) visam à apresentação de soluções financeiras e à geração de renda para seus associados, podendo também ser entendidas como mecanismos promotores da intermediação financeira entre seus associados e o mercado. Organizações com a essência cooperativa são instituições alicerçadas fortemente pelo relacionamento entre seus associados e geridas por executivos e membros do quadro social (SICREDI, 2016). Por conta disso, as estratégias organizacionais devem estar alinhadas adequadamente, a fim de que se possa promover a satisfação dos verdadeiros donos dessas Cooperativas - os associados. É importante salientar que não foram identificados estudos dessa natureza para o segmento organizacional destacado.

É notória, portanto, a relevância deste estudo, que buscou responder à seguinte questão de pesquisa: Como se caracteriza OE em um Sistema de Crédito Cooperativo, na percepção de seus gestores e diretores? Para tanto, o objetivo geral foi de analisar, na percepção de gestores e diretores de um Sistema de Crédito Cooperativo, quais dimensões caracterizam a OE. Adicionalmente, são analisadas as possíveis variações da OE de acordo com o porte, cargo e tempo de atuação.

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



2 Orientação Empreendedora e suas dimensões

A Orientação Empreendedora tem como origem a área de estratégia, devido ao fato de ser uma maneira, forma ou postura ativa de gerir um negócio. Os comportamentos estratégicos dos líderes são replicados e se tornam comuns para todas as esferas organizacionais, transformando-se numa espécie de filosofia institucional, que abrange as estratégias, os negócios, as práticas e as ações da organização (Miller e Friesen, 1982).

O conceito da OE está ligado às suas dimensões, isto é, às características que estão presentes em organizações empreendedoras: inovatividade, assunção de riscos, proatividade, autonomia e agressividade competitiva (Miller, 1983; Lumpkin, & Dess, 1996). Para estudar a inovatividade, a assunção de riscos e a proatividade (Wales, Gupta, & Mousa, 2013) deve-se levar em consideração as diferentes intensidades de utilização das dimensões da OE, que derivam, gradativamente, da familiaridade adquirida pela prática de cada uma delas (Barreto & Nassif (2014). Já Miller (1983), por sua vez, infere que a empresa empreendedora inova no mercado de produtos, lançando-se a empreendimentos arriscados, o que promove a proatividade das ações e as disputas junto aos concorrentes. Lumpkin e Dess (1996) reconheceram a agressividade competitiva e autonomia entre as dimensões da OE, estudadas antes por Covin e Slevin (1989), conceituando-as. Isso, de certa forma, acrescentou mais duas dimensões à OE, constituindo uma divisão teórica para o assunto, analisado tanto pelos achados de Miller (1983) e Covin e Slevin (1991), com a abordagem unidimensional da OE (constituída de inovatividade, assunção de riscos e proatividade), quanto pela estrutura multidimensional (conjunto das cinco dimensões) (Wales, Gupta, & Mousa, 2013). Segundo Lumpkin e Dess (1996), a OE está relacionada às atitudes, métodos e/ou práticas que influenciarão o processo de tomada de decisão gerencial e/ou estratégica. Covin e Slevin (1989) julgam que as práticas da OE devem estar próximas dos setores, das atividades organizacionais, isto é, em todos os níveis nos quais as estratégias se convergem em ações e práticas gerenciais.

A maioria das definições de empreendedorismo está relacionada à inovatividade e oportunidades, todavia, estudos inferem que falta, ainda, consenso para se estabelecer uma conceituação definitiva (Martens e Freitas, 2010; Morris *et al.*, 2000), o que dificulta a elaboração de uma teoria geral sobre o assunto. A Orientação Empreendedora também tem relação com as ações, decisões, práticas e políticas que reforçam os propósitos, a visão e as vantagens competitivas das organizações (Rauch *et al.*, 2009). Freitas *et al.* (2012) definem a OE como gestora do processo empreendedor e, ainda, indicam que ela é percebida como um modo de gerenciamento das organizações, espelhada em métodos, estilos, práticas, procedimentos de gestão e tomada de decisão. Seu objetivo é atuar nas formulações das estratégias organizacionais com postura empreendedora, rentável e duradoura.

Organizações com OE são definidas e empenhadas em inovar produtos, mercados e idéias, em cenários com algum tipo de risco envolvido, e atuam proativamente diante dos competidores, buscando refletir este comportamento ou postura empreendedora nos processos, métodos e em todos os níveis funcionais, o que influencia nos resultados, na tomada de decisão e no comportamento gerencial das organizações (Miller 1983; Stevenson & Jarillo 1990; Covin & Slevin, 1991; Lumpkin & Dess, 1996; Wilklund, 1998; Covin & Miles, 1999; Covin *et al.*, 2006).

Para diagnosticar a origem, o sucesso e a importância de cada uma, ou das diferentes combinações entre as dimensões da OE, torna-se necessário avaliar os fatores externos e internos das organizações, bem como as características de liderança, governança e dos fundadores, de acordo com Lumpkin e Dess (1996). A OE reflete o modo, a maneira e o grau que as atitudes e comportamentos se manifestam nas organizações. Pesquisadores atestam que isso é feito de forma homogênea, em todos os níveis hierárquicos e subunidades



organizacionais, como pouca ou nenhuma justificativa apóiam esta hipótese (Covin & Slevin, 1991; Krauss, Frese, Friedrich, & Unger, 2005; Wiklund, 1999).

A percepção da OE através de um grau satisfatório pelos funcionários, aponta que o clima organizacional é influenciado pela OE junto as estratégias diretrizes da organização (Hashimoto & Belê, 2014), ainda alianças estratégicas possuem relação positiva junto a OE (Li, Jiang, Pei, & Jiang, 2017)

A dimensão da Inovatividade é considerada uma postura essencial ou posicionamento do agir em prol do novo, no quesito de produtos, serviços e processos, tecnologias, plantas, sistemas e mercados (Covin & Miles, 1999). Covin e Slevin (1989) afirmam que elementos, como investimentos financeiros e recursos humanos, destinados à inovatividade, quando somados aos números de novos produtos, serviços ou mudanças em suas linhas de produção, podem especificar o grau dessa dimensão em uma organização. Miller e Friesen (1978) atestam que as organizações empreendedoras caracterizam-se pela forte ação de práticas inovadoras.

Já a dimensão da Assunção de Risco, parte de um comportamento ousado ou cauteloso que a empresa tem ao enfrentar novos projetos e expectativas de futuros negócios (Barreto & Nassif, 2014), a assunção de riscos, de acordo com Bhidé (2003), lida com a capacidade de o empreendedor entender e atuar com possíveis perdas e situações adversas, sem ter conhecimento se o resultado será positivo ou não. Tal atitude é fundamental para a sobrevivência, o ganho em escala, a competitividade e o comprometimento colaborador empresarial (Barreto & Nassif, 2014). Essa dimensão resulta em um comportamento relevante da orientação estratégica organizacional, pois representa uma postura agressiva, ousada, levando, por vezes, a maiores retornos e/ou alcance dos objetivos (Venkatraman, 1989; Covin & Slevin, 1991; Miller & Friesen, 1982).

A dimensão da Proatividade se apresenta como a competência que a organização tem para alcançar novas oportunidades, opções de mercado e soluções (Barreto & Nassif, 2014). Lumpkin e Dess (1996), por sua vez, relacionam-na à capacidade que o indivíduo tem para antecipar necessidades ou ações futuras. Além disso, como o indivíduo influencia o ambiente, ele promove iniciativas para novos negócios e inovações, antecipando-se à concorrência na satisfação das necessidades de seus clientes, mostrando-se apto a fazer a empresa acompanhar o dinamismo do mercado (Martens, Freitas, & Andres, 2011). A postura de pioneirismo, de quem aproveita as oportunidades, é geradora de novas tendências, impulsionando a perspectiva de “olhar à frente”, durante a busca de novos mercados (Davis, 2007). Para Dess e Lumpkin (2005), o comportamento da proatividade pelas organizações oportuniza a identificação de novas e futuras necessidades de clientes, devido às mudanças de hábitos de consumo, além de apontar, de forma antecipada, a existência de problemas emergentes, relacionados aos novos negócios.

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



A dimensão da Agressividade Competitiva é o esforço para se tornar o número um no mercado. Ela é caracterizada por um comportamento combativo, como uma disputa entre rivais, concorrência por parcelas do mercado, sobrevivência e competição (Lumpkin & Dess, 1996). Como reage, move-se e responde competitivamente às ações dos concorrentes, dos mercados e das tendências para conquistar o mercado, é uma postura agressiva necessária para barrar tendências ameaçadoras (Martens *et al.*, 2011). Dess e Lumpkin (2005) apontam três tipos de riscos que podem influenciar uma organização. Primeiro, o risco de negócios (adentrar em um mercado desconhecido); segundo, o risco financeiro (os investimentos pesados, propensos ao risco e retorno); e, por último, o risco pessoal, relativo à promoção ou concordância de um padrão que favoreça uma ação estratégica. A agressividade competitiva tem como objetivo alcançar algo (participação no mercado) a qualquer custo (Venkatraman, 1989); é, pois, uma força destinada à entrada em um mercado e ao desafio à concorrência (Barreto & Nassif, 2014). Essa dimensão reflete uma postura competitiva, adotada pelas organizações, que geralmente é rápida, pois busca posição e parcela no mercado, provocando rentabilidade (Venkatraman, 1989; Covin & Slevin, 1989; Lumpkin & Dess, 1996).

Para a construção do quadro conceitual do estudo (Figura 1), optou-se, pela utilização dos protocolos de Covin e Slevin (1989); Lumpkin e Dess (2001); Lumpkin *et al.*, 2009, validados na literatura para pesquisas da OE nas organizações.

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

Figura 1- Quadro Conceitual do Estudo

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

O quadro conceitual foi utilizado para elaboração do questionário estruturado, para então coletar-se os dados empíricos por meio de uma *survey*.

2.1 Variações da Orientação Empreendedora

A OE reflete o modo, a maneira e o grau que as atitudes e comportamentos se manifestam nas organizações. Pesquisadores atestam que isso é feito de forma homogênea, em todos os níveis hierárquicos e subunidades em níveis hierárquicos e em diferentes



subunidades, o que não condiz com os estudos de Wales *et al.* (2011), ou seja, que a OE se manifesta de forma heterogênea.

Nas organizações, a OE pode variar ao longo do tempo, tendo em vista os estágios de desenvolvimento, o tempo de transição, os desafios, as adaptações diante das ameaças e as oportunidades que o contexto oferece (Wales *et al.*, 2011). Empresas não são pré-programadas para se desenvolverem de um modo ou em um momento em particular, embora possam ter inúmeras aspirações e demandas externas (Levie & Lichtenstein, 2010). Diante do dinamismo do ambiente e da situação de cada organização (adaptação, crescimento, etc.), a OE pode permear-se heterogeneamente, sejam as organizações novas, jovens, em crescimento, maduras, experientes, pequenas, médias ou grandes (Wales *et al.*, 2011).

A Figura 2 contextualiza as diferentes variações da manifestação da OE no contexto organizacional.

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

Figura 2. Dimensões da Manifestação da OE.

Fonte: Adaptada de Wales *et al.*, 2011.

Segundo Wales *et al.* (2011), a manifestação da OE, dentro das organizações, ocorre verticalmente (entre os níveis hierárquicos e grupos organizacionais), horizontalmente (em diferentes departamentos, divisões e áreas organizacionais) e temporalmente (em diferentes tempos e estágios de desenvolvimento). Isso corrobora a contribuição positiva da OE para o desempenho e cumprimento da promessa das organizações, a partir dos comportamentos internos.

Wales *et al.* (2011) inferem que as organizações devem propor altos níveis da OE, mesmo quando sua manifestação seja limitada, tendo em vista sua definição por critérios de resultados comportamentais (Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983). Portanto, não há como avaliar uma organização como mais ou menos empreendedora, podendo-se caracterizar apenas como ela expõe seus comportamentos e crenças empreendedoras e, subsequentemente, de que modo a OE é administrada. Diante disso, pode-se tratar a manifestação da OE como um fenômeno organizacional, não como um meio caracterizador do nível de empreendedorismo empresarial (Wales *et al.*, 2011). A próxima seção descreve o método e as técnicas de pesquisa do estudo.

3 Método e Técnicas de Pesquisa

Com fins de avaliar como se caracteriza a Orientação Empreendedora na percepção de gestores e diretores em um Sistema de Crédito Cooperativo, realizou-se uma pesquisa quantitativa descritiva (Cooper & Schindler, 2016; Collis & Hussey, 2005), método survey



(Fink & Kosecoff, 1998; Freitas, 2000), instrumento de coleta foi o questionário o qual possibilitou levantar dados primários, também utilizou-se pesquisa documental através de dados secundários obtidos junto ao Sistema de Crédito Cooperativo Sicredi (SICREDI, 2016).

A unidade de análise está relacionada ao objeto de estudo (Freitas *et al.*, 2000; Bressan, 2000). O contexto descrito tem a finalidade de apresentar a organização-alvo deste estudo, ou seja, a corporação Sicredi, que atua em rede, em vinte estados brasileiros, é detentora de 118 cooperativas de crédito filiadas, o que remete a 1.523 agências de negócios, 3,4 milhões de associados e 21,4 mil colaboradores. O levantamento de corte transversal foi adotado com os dados coletados em um único momento. A amostra foi aleatória simples, 95% de confiança, de modo a dar aos participantes a mesma oportunidade de ser selecionado (Creswell, 2010).

Foi realizado um censo, com 639 agências e 40 cooperativas, as quais representam, respectivamente, 41,95% e 33,89% do total do sistema Sicredi. Os respondentes deste estudo são distribuídos, conforme os cargos, em 37 Diretores Executivos, 35 Diretores de Operação, 20 Gerentes Regionais de Desenvolvimento/Diretores de Negócios e 607 Gerentes de Agência, perfazendo um total de 699.

Para o desenvolvimento do questionário, buscou-se replicar o modelo de estudo e as pesquisas sobre a Orientação Empreendedora, relacionada à percepção dos gestores e diretores da organização, elaborados conforme a Figura 1, utilizando a escala *Liker* com cinco pontos (Martins & Theóphilo, 2009), variando de “discordo totalmente (1)” a “concordo totalmente (5)”. Antes de lançar o questionário para a população, foi efetuado um pré-teste, com a finalidade de ter um *feedback*, via contato telefônico, no que diz respeito à adesão, ao entendimento, ao tempo e ao manuseio da ferramenta, e não se constatou quaisquer anormalidades ou necessidade de alterações. Com a coleta de dados, obteve-se 392 respostas, sendo que, dessas, foram validadas 336. O percentual de respostas por cargo, em relação aos totais do Sistema Sicredi Central Sul, são Diretores Executivos, Diretores de Operação, Diretores de Negócio e Gerentes de Agência, o que representou, respectivamente, 62,16%, 40%, 90% e 46,29%.

Após a coleta com os respondentes, a base de dados em *Excel* foi formatada, importada e operacionalizada pelo *Sphinx iQ2*. Esse *software*, integrado com tecnologia *web*, realiza exploração estatística de texto, numérica escalar e fechada, permitindo, portanto, que os dados sejam analisados por meio de cálculos programados por analista, oportunizando análises para estudos e pesquisas, por intermédio de tabelas, gráficos, cruzamentos, oferecendo dados de médias, medianas, desvio padrão, de grupos e personalizações (SPHINX Brasil, 2015). Neste estudo, foram usadas medidas como a média, mediana, o desvio padrão, análises de cruzamentos e agrupamentos, para criação e desenvolvimento das tabelas, das escalas das classificações, visando obter informações para a análise e descrição dos resultados (Maroco, 2007). Do modelo estrutural comprovado, foram extraídas as conclusões, as respostas aos objetivos do estudo, a resposta à questão da pesquisa, bem como as recomendações de estudos futuros acerca do assunto.

4 Análise dos Resultados

4.1 Caracterização da amostra

O estudo evidenciou que a amostra do contexto estudado possui perfil de predominância masculina (83,6%), o mesmo ocorre nos cargos de alta gestão, sendo que os respondentes estão concentrados entre os 30 e 44 anos de idade, grande maioria com formação de especialistas (80%), com pequena parcela de mestres e doutores (2,1%). Ainda, aproximadamente 70% da amostra está há mais de 10 anos no sistema, já os cargos de alta gestão concentram-se em até 5 anos, não há alto grau de rotatividade nos cargos de gestores e



diretores e pode-se evidenciar que, para algumas funções, como diretores de operação e de negócios, o tempo de empresa não está relacionado aos cargos; já, entre os diretores executivos e gerentes de agência, há relação maior. As cooperativas dessa amostra concentram-se nas faixas de tempo de existência entre 31 a 35 anos, sendo que as cooperativas mais novas estão nas faixas de 6 a 10 anos. Já as agências concentram-se nas faixas de 16 a 20 anos, observando que há um considerável número de até 5 anos, o que pode refletir que o sistema está ampliando a sua rede de atuação. A média de colaboradores nessas duas estruturas é de 37,7, sendo a mediana 9, fazendo crer que esse é o número típico de colaboradores por estruturas, em função do grande número de agências. As cooperativas concentram-se na faixa de 5 a 520 colaboradores, já as agências concentram-se na faixa de 6 a 10 colaboradores.

4.2 Caracterização da OE na amostra estudada

O estudo apurou importantes resultados relacionados ao contexto, achados revelam que a Orientação Empreendedora é percebida por meio de todas as suas dimensões neste Sistema de Crédito Cooperativo e pode, de certa forma, ser benéfica e contribuir para o mesmo quanto aos seus objetivos e o cumprimento da sua missão.

Com a identificação das dimensões que caracterizam o contexto estudado, tendo analisado a OE nas agências e cooperativas, obteve-se a informação que a OE se caracteriza neste Sistema com percepção positiva mas não acentuada (média OE geral de 3,28), a partir da percepção dos gerentes e diretores. Todas as dimensões da OE são percebidas nas análises, algumas com questões com maiores médias de percepção, como é o caso das dimensões da inovatividade (com duas de três questões), autonomia (com duas de quatro questões), proatividade (todo o conjunto, três questões) e assunção de riscos (com uma única questão de três). Outras com menores médias, como é o caso de questões ligadas às dimensões inovatividade (uma de três questões), assunção de riscos (duas questões de três), autonomia (com duas de quatro questões) e agressividade competitiva (todo o conjunto, duas questões), conforme Figura 3.

DIMENSÕES DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

	Média	Desvio-padrão	Mediana	
IN_Muitos_novos_servicos_5anos	4,07	0,73	4,00	4,07
AU_Iniciativas_proposicoes_colaboradore	3,96	0,72	4,00	3,96
IN_Enfase_P&D_lider_tecnol_inovac	3,94	0,77	4,00	3,94
PR_Inicia_acoes_competidores_respondem	3,46	0,84	4,00	3,46
AU_Apoia_individuos_times_autonomos	3,45	0,93	4,00	3,45
AR_Acoes_amplas_arrojadas_para_objetivos	3,40	0,98	4,00	3,40
PR_Primeira_introduzir_prod_serv_tecnol	3,30	1,00	3,00	3,30
PR_Antecipa-se_concorr_novas_ideias_prod	3,29	0,98	3,00	3,29
IN_Mudancas_dramaticas_servicos_5anos	3,23	1,05	3,00	3,23
AC_Agressiva_intensamente_competitiva	3,17	1,02	3,00	3,17
AU_Melhores_resultados_decisao_autonoma	3,04	1,07	3,00	3,04
AR_Postura_arrojada_agressiva_decisoos	2,84	1,00	3,00	2,84
AU_Individuos_times_decisoos_autonomas	2,79	1,06	3,00	2,79
AC_Postura_competitiva_desqualif_compet	2,68	1,04	3,00	2,68
AR_Propensao_acoes_projetos_alto_risco	2,51	1,02	2,00	2,51
Total	3,28	1,05		3,28

Alfa de Cronbach = 0,82

Valorização dos itens de escala: de 5 (concordo totalmente) a 1 (discordo totalmente)

Figura 3 – As dimensões da Orientação Empreendedora em um Sistema de Crédito Cooperativo.
Fonte: O autor/Sphinx iQ2.



As questões que tratam as dimensões com maiores médias, revelam importantes elementos para o Sistema de Crédito Cooperativo estudado, ou seja, podem promover contribuições e subsídios práticos tendo em vista os aspectos tratados nas questões. Na dimensão da Inovatividade, as questões referem-se aos novos produtos/serviços e a investimentos e ênfase em P&D, liderança tecnológica e inovações. Já na dimensão da autonomia tratam a importância das iniciativas e proposições independentes na identificação/seleção de oportunidades. A dimensão da proatividade tem o conjunto de questões evidenciado no estudo e abordam as frequentes iniciativas de ações às quais os competidores tendem a responder, o pioneirismo de introduzir novos produtos/serviços, técnicas administrativas, tecnologias operacionais e a antecipação à concorrência introduzindo novas ideias/produtos. Já na dimensão de assunção de risco, as questões abordam as ações amplas e arrojadas para atingir os objetivos da empresa.

As questões que tratam as dimensões com menores médias percebidas apóiam sugestões e ideias para o Sistema desenvolver e implantar ações diante dos aspectos abordados nas questões das dimensões. Em se tratando da dimensão da inovatividade, refere-se a não revelar percepção acentuada às mudanças dramáticas em produtos/serviços. Já na dimensão da autonomia, o ponto é reforçar ou ampliar a autonomia para obtenção de melhores resultados. Na dimensão de assunção de risco, a atenção diz respeito à propensão de assumir riscos nos negócios, esta é a questão com menor percepção pelos respondentes. O mesmo ocorre na dimensão da agressividade competitiva, dimensão que não é percebida com nenhuma questão acima da média geral da OE (3,28) do Sistema: aborda a postura competitiva e agressiva, diante dos competidores, por vezes necessária em um ambiente financeiro dinâmico, onde atuam grandes *players*. A figura 4 apresenta o resumo das questões que tratam as médias de percepções classificadas com maior e menor grau de percepção das dimensões da OE, no contexto estudado.

QUESTÕES QUE TRATAM AS MÉDIAS DE PERCEPÇÕES DAS DIMENSÕES DA OE		
DIMENSÕES	QUESTÕES	
	MAIOR GRAU DE PERCEPÇÃO	MENOR GRAU DE PERCEPÇÃO
INOVATIVIDADE	<ul style="list-style-type: none">• Forte ênfase em P&D, liderança tecnológica e inovações.• Novos produtos/serviços.	<ul style="list-style-type: none">• Mudanças dramáticas em produtos/serviços.
ASSUNÇÃO DE RISCOS	<ul style="list-style-type: none">• Postura arrojada/agressiva nas decisões, visando maximizar oportunidades.	<ul style="list-style-type: none">• Forte propensão projetos de alto risco.• Postura arrojada/ agressiva nas decisões, visando maximizar oportunidades.
PROATIVIDADE	<ul style="list-style-type: none">• Frequentemente inicia ações às quais os competidores tendem a responder;• Frequentemente primeira a introduzir novos produtos /serviços,técnicas administrativas ,tecnologias operacionais• Antecipa-se à concorrência introduzindo novas idéias/produtos.	<ul style="list-style-type: none">•
AUTONOMIA	<ul style="list-style-type: none">• Gestores apóiam indivíduos/ times autônomos.• As iniciativas/proposições independentes são importantes na identificação/seleção de oportunidades	<ul style="list-style-type: none">• Decisões autônomas geram melhores resultados.• Indivíduos/times buscando oportunidades tomam decisões, sem consultarem seus superiores
AGRESSIVIDADE COMPETITIVA	<ul style="list-style-type: none">•	<ul style="list-style-type: none">• Postura competitiva, desqualificando os competidores.• Empresa agressiva e intensamente competitiva.

Figura 4 – Questões que tratam em maior e menor grau à média de percepção das dimensões da OE.

Fonte: O autor



4.3 Variações da OE de acordo com porte, cargo do respondente e tempo de atividade

Este artigo, tendo em vista a reconhecida positividade da OE em ambientes organizacionais, segundo a literatura, é capaz de trazer sugestões e subsídios no que refere-se à manifestação da OE neste Sistema, em face às análises percebidas pelos respondentes (liderança da organização) no que diz respeito **as variações da OE frente** ao porte, cargos e tempo de atuação da organização. As análises quando **ao porte da organização**, ou seja, das agências e cooperativas, revelaram diferentes percepções, mas não acentuadas. As agências/cooperativas de menor porte (menos de 9 colaboradores) possuem maior percepção da OE, frente às de maior porte (mais que 10 colaboradores). As percepções com maior média para as estruturas de menor porte estão nas questões da proatividade, autonomia e agressividade competitiva e assunção de riscos, ao passo que nas de maior porte têm evidência a dimensão da inovatividade, proatividade e autonomia. Há uma questão da inovatividade que não há diferença de percepção em ambos os portes, trata que a organização favorece uma forte ênfase em pesquisa e desenvolvimento, liderança, tecnologia e inovações.

Já quando as análises tratam das percepções **entre os cargos** de gerentes e diretores, a diferença é um pouco maior comparada à média geral da OE (3,28). Os gerentes têm maior percepção da OE que os diretores. As maiores médias percebidas pelos gerentes tratam de questões das dimensões da autonomia, proatividade e da assunção de risco, agressividade competitiva; já para os diretores, tratam de questões da inovatividade e autonomia. Há diferenças de percepções entre os cargos em todas as questões das dimensões da OE.

Quando a análise refer-se **ao tempo de atuação**, as agências e ou cooperativas (estruturas) com maior tempo de atuação (mais de 19 anos) possuem percepção maior da OE que as com menos de 18 anos, com diferenças não acentuadas. As estruturas com maior tempo de atuação frente às com menor tempo possuem maiores médias percebidas nas questões que tratam de todas as dimensões. Já nas de menor tempo de atuação, tem destaque questões que tratam das dimensões da inovatividade, assunção de riscos. As maiores diferenças entre as categorias de tempo de atuação, tratam de questões da proatividade, autonomia e assunção de riscos. Wales *et al.* (2011) contribuem trazendo que a OE se manifesta de diferentes formas vertical (porte, e divisões funcionais), horizontal (níveis de cargos), e temporal (de acordo com o estágio ou o tempo de atuação da organização). Conforme as análises de porte, cargos e tempo de atuação neste Sistema, pode-se evidenciar a heterogeneidade através das diferentes percepções dos respondentes (médias percebidas) para as dimensões que retratam a OE nesta organização, conforme Figura 5.

VARIAÇÕES DA OE POR PORTE, CARGO E TEMPO DE ATUAÇÃO			
Diferenças entre Porte, Cargos e Tempo de Atuação	Sem diferenças acentuadas de percepção	Existência de diferença acentuada de percepção	Sem diferenças acentuadas de percepção.
Variações	OE <i>versus</i> Porte	OE <i>versus</i> Cargos	OE <i>versus</i> Tempo de Atuação
Maior Média de Percepção	Até 9 colaboradores	Gerentes	19 anos ou +
Maior Média das Questões que tratam Dimensões	Autonomia, Proatividade, Assunção de Riscos (todas as questões) e Agressividade Competitiva	Autonomia, Proatividade (todas as questões), Assunção de Riscos (todas as questões), Agressividade Competitiva (todas as questões)	Inovatividade, Autonomia (todas as questões), Proatividade, Assunção de Riscos e Agressividade Competitiva.
Maiores Diferenças entre as Médias das questões (respondentes)	Praticamente, inexistem diferenças acentuadas entre os portes.	Praticamente em todas as questões das dimensões	Em questões (3) que tratam as dimensões da Assunção de Riscos, Autonomia e Proatividade.

Figura 5 – Variações da OE por Porte, Cargos e Tempo de Atuação.

Fonte: O autor

Por fim, o estudo conclui que a caracterização da OE no Sistema de Crédito Cooperativo estudado, frente às dimensões e as análises de porte, cargos e tempo de atuação, é evidenciada através de todas as suas dimensões, junto a questões classificadas em maior e menor grau, e em estruturas (agências e cooperativas) com característica de menor porte com maior tempo de atuação e nos cargos de Gerente de Agência, conforme Figura 6.



Figura 6 – Características que evidenciam OE no Sistema de Crédito Cooperativo

Fonte: O autor

5 Considerações Finais

Este estudo analisou como se caracteriza a OE em um sistema de crédito cooperativo, na percepção de gestores e diretores. Para tanto, a OE foi fundamentada na literatura existente sobre o tema, em suas dimensões e formas de disseminação.

A finalização de tal estudo possibilita para a organização, a partir das análises realizadas, importantes informações a serem utilizadas na prática organizacional, através de ações junto aos resultados apresentados nas Figuras 3, 4, 5 e 6. Algumas particularidades da organização pesquisada são verificadas:

- todas as dimensões da OE são percebidas de maneira positiva junto ao Sistema;
- há dimensões mais percebidas e menos percebidas, conforme Figura 3;
- há um conjunto de questões classificadas com maior e menor grau de percepção;
- questões classificadas com maior grau de percepção tratam itens práticos associados às dimensões: da inovatividade (dimensão maior percebida), da autonomia, da proatividade (percepção de todas as questões maior que a média geral da OE), e da assunção de riscos, conforme Figura 4;
- questões percebidas em menor grau, que tratam itens práticos associados às dimensões inovatividade, agressividade competitiva, autonomia e assunção de riscos, conforme Figura 4.

Quanto às análises das possíveis **variações da OE** nas agências e cooperativas **relacionadas (estruturas) ao porte, cargos e tempo de atuação**, tal pesquisa identificou:

- porte: que não há diferenças acentuadas, no entanto, as estruturas de menor porte (com até 9 colaboradores) possuem maior percepção em relação à OE, diante das estruturas de maior porte (10 colaboradores ou mais).



- cargos: de gerentes e diretores, há diferença acentuada, e o estudo apura que os gerentes possuem maior percepção que os diretores em relação à OE geral.
- tempo de atuação: não há diferenças acentuadas, as agências e cooperativas com maior tempo de atuação (19 anos ou mais) detêm maior percepção da OE frente às estruturas com menor tempo (18 anos ou menos).

A partir destes achados pode-se concluir que estas análises, diante da percepção dos respondentes sobre a Orientação Empreendedora, podem ser benéficas para o Sistema de Crédito Cooperativo Sicredi, e que este estudo, através de resultados consolidados, contribui para o Sistema, entregando para a instituição analisada, ou até mesmo para outras organizações relacionadas a esse segmento, um importante diagnóstico a partir das contribuições de percepções de executivos de alto e de intermediário escalão.

Os resultados podem guiar provocar entendimentos, reflexões, explicar, qualificar e/ou promover, desenvolver, subsidiar, auxiliar ações e ou modelos de comportamentos ou perfis a serem utilizados por/para seus profissionais e pela corporação, tendo em vista oferecer referencial apropriado para tal compreensão da OE bem como das suas dimensões e questões tratadas. Desta forma os achados podem colaborar com o desempenho da organização, no que diz respeito à formulação de estratégias, tomada de decisão, busca de objetivos, gerando oportunidades aos seus negócios, pessoas, processos e até mesmo ao cumprimento da missão deste Sistema de Crédito Cooperativo, denominado Sicredi.

Este estudo, por meio da difusão da OE no contexto estudado, corrobora com a literatura existente (Miller 1983; Stevenson & Jarillo 1990; Convi & Slevin, 1991; Zahra, 1993, Lumpkin & Dess, 1996; Wilklund, 1998; Covin & Miles, 1999; Wikuld & Shepherd, 2005; Covin *et al.*, 2006; Rauch *et al.*, 2009). Ainda, contribui para as discussões teóricas referentes à OE quanto à percepção e sua forma de manifestação em relação ao contexto estudado/segmento ao qual a organização pertence (sistema cooperativo de crédito), bem como quanto ao porte, aos cargos e ao tempo de atuação (Walles *et al.*, 2011).

Esta pesquisa pode motivar novos estudos da mesma natureza, em outras organizações, semelhantes ou não; em novos contextos, com outras percepções hierárquicas, horizontes de tempo, porte e ambientes; pela realização de estudo quantitativo para medir o impacto da OE no desempenho, gerando novos conhecimentos científicos; e até mesmo, com entrevistas qualitativas diante dos gerentes e diretores da organização, perante aos importantes achados aqui apresentados. Possui limitação, realizado em um único sistema de crédito cooperativo, com amostra referente a somente a central (Sul) que o integra (com 40 cooperativas e 639 agências), no período de um ano.

Referências

- Barreto, J. C., Nassif, J., & Maria, V. (2014). O Empreendedor Líder e a Disseminação da Orientação Empreendedora. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(51).
- Bhide, A. V. (2003). *The origin and evolution of new businesses*. Oxford University Press.
- Bouchard V. (2002). Corporate entrepreneurship : Lessons from the field, blind spots and beyond...”, *Cahiers de la recherche*, d'E. M. LYON, 2002(8).
- Bressan, F. (2000). O método do estudo de caso. *Administração on line*, 1(1), 1-13. Recuperado de http://www.fecap.br/adm_online/art11/flavio.htm
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1999). Competing on the Edge. *Journal of Neuro-ophthalmology*, 19(2), 111.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Bookman.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração-12ª Edição*. McGraw Hill Brasil.
- Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship



- and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship: Theory and practice*, 23(3), 47–47.
- Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship: Theory and practice*, 23(3), 47–47.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal*, 10(1), 75–87.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(1), 7–25.
- Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship: Theory and practice*, 23(3), 47–47.
- Covin, J. G., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation–sales growth rate relationship. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1), 57–81.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. (M. F. Lopes, Trad.) (3^o ed). Porto Alegre: Artmed.
- Davis, J. L. (2007). *Firm-level entrepreneurship and performance: An examination and extension of relationships and measurements of the entrepreneurial orientation construct*. ProQuest.
- Davis J. L., (2007) Firm-level entrepreneurship and performance: an examination and extension of relationships and measurements of the entrepreneurial orientation construct. *Unpublished Thesis* (Doctoral dissertation), University of Texas at Arlington, EUA.
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *The Academy of Management Executive*, 19(1), 147–156.
- Fink, A., & Kosecoff, J. (1998). *How To Conduct Surveys: A Step-by-Step Guide* (2nd ed.) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Franco, M. M. S., & Hashimoto, M. (2015). Liderança empreendedora e práticas de Gestão de Pessoas: um estudo sobre a eficácia na promoção do empreendedorismocorporativo. *Revista ReGePe*, 3(3), 104–128.
- Freitas, H., Martens, C. D. P., Boissin, J.-P., & Behr, A. (2012). Elementos para guiar ações visando à orientação empreendedora em organizações de software. *Revista de Administração*, 47(2), 163–179.
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa survey. *O método de pesquisa survey*, 35(3), 8.
- Hashimoto, M., & Belê, E. (2014). A importância dos gerentes na orientação empreendedora. *Revista ReGePe*, 3(2), 120–144.
- Krauss, S. I., Frese, M., Friedrich, C., & Unger, J. M. (2005). Entrepreneurial orientation: A psychological model of success among southern African small business owners. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(3), 315–344.
- Levie, J. & Lichtenstein, B. B. (2010). A terminal assessment of stages theory: Introducing a dynamic states approach to entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 317–350.
- Li, L., Jiang, F., Pei, Y., & Jiang, N. (2017). Entrepreneurial orientation and strategic alliance success: The contingency role of relational factors. *Journal of Business Research*, 72, 46–56.
- Lumpkin, & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. <https://doi.org/10.2307/258632>



- Lumpkin, G. T., Cogliser, C. C., & Schneider, D. R. (2009). Understanding and measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(1), 47–69.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of business venturing*, 16(5), 429–451.
- Maroco, J. (2007). Análise Estatística com Utilização do SPSS. Recuperado 14 de junho de 2017, de <https://www.wook.pt/livro/analise-estatistica-com-utilizacao-do-spss-joao-maroco/194520>
- Martens, C. D. P., & Freitas, H. (2010). Orientação empreendedora nas organizações e a busca de sua facilitação. *Gestão. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 6(1), 19.
- Martens, C. D. P., Freitas, H. M. R., & Andres, R. (2011). Desenvolvimento da orientação empreendedora em empresas de software: proposições preliminares. *Revista Eletrônica de Administração*, 17(2), 424–450.
- Martens, C. D. P., Freitas, H. M. R. de, Janissek-Muniz, R., & Boissin, J.-P. (2012). Autonomia em Empresas de Software do Rio Grande do Sul: Estudo Baseado na Opinião dos Dirigentes (p. 2004–2026). TECSI FEA USP.
- Martens, C. D. P., Lacerda, F. M., Belfort, A. C., & Freitas, H. M. R. de. (2016). Research on entrepreneurial orientation: current status and future agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(4), 556–583.
- Martins, G. de A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas* (2º ed). São Paulo: Altas.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29(7), 770–791.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management science*, 24(9), 921–933.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic management journal*, 3(1), 1–25.
- Morris, M. H., Zahra, S. A., & Schindehutte, M. (2000). Understanding factors that trigger entrepreneurial behavior in established companies. Entrepreneurship and economic growth in the American economy. *Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation & Economic Growth*, 12, 133–159.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–787.
- Schildt, H. A., Zahra, S. A., & Sillanpaa, A. (2006). Scholarly Communities in Entrepreneurship Research: A Co-Citation Analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(3), 399–415.
- Sicredi. (2016). Sicredi. Gente que coopera cresce. Recuperado de <https://www.sicredi.com.br/>
- Silva, K. V., & Moretto Neto, L. (2015). Gestão social e participação nas decisões: estudos de caso em cooperativas de base social catarinenses. *Desenvolvimento em Questão*, 13(30), 132–154.
- Sphinx Brasil. (2015). Sphinx iQ2 - Sphinx Brasil. Recuperado 31 de maio de 2017, de <http://www.sphinxbrasil.com/produto/sphinx-iq2>
- Stevenson, H. H.; Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11 (5), 17-27.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management science*, 35(8), 942–962.



- Wales, W., Monsen, E., & McKelvie, A. (2011). The Organizational Pervasiveness of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 895–923.
- Wales, W. J., Gupta, V. K., & Mousa, F.-T. (2013). Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. *International Small Business Journal*, 31(4), 357–383.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71–91.
- Wiklund, J. (1998). Entrepreneurial orientation as predictor of performance and entrepreneurial behavior in small firms. In P. D. Reynolds, W. D. Bygrave, N. M. Carter, S. Manigart, C. M. Mason, G. D. Meyer, & K. G. Shaver (Eds.), *Frontiers of entrepreneurship research* (pp. 281-296). Babson Park, MS: Babson College.
- Wiklund, Johan. The sustainability of the entrepreneurial orientation- performance relationship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, v. 24, n. 1, p. 37-48, 1999.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15–32.
- Zahra, S. A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of business venturing*, 8(4), 319–340.