

Orientação Empreendedora das Empresas do Segmento de Moda íntima e Linha Praia Estabelecidas em Ilhota/sc

Suzete Antonieta Lizote
lizote@univali.br
UNIVALI

Amanda Camila dos Santos
amanda.camila@gmail.com
UNIVALI

Gabriela Couto Marcos
ggabi.marcos@yahoo.com.br
UNIVALI

Jennifer Cristina Victorino
jennifer.vic@gmail.com
UNIVALI

Maria Liliane Ferracioli
lili.ferracioli@yahoo.com.br
UNIVALI

Resumo: Os elevados graus de competitividade e de exigências nas demandas que o ambiente de negócios na atualidade apresenta formam um cenário no qual a presença da orientação empreendedora pode representar vantagens competitivas para as empresas. Neste sentido, este estudo teve como objetivo analisar como os gestores percebem o grau de orientação empreendedora que suas organizações possuem, considerando as dimensões de proatividade, inovatividade, assunção de riscos, autonomia e agressividade competitiva. Para desenvolver a pesquisa escolheram-se as empresas do segmento de moda íntima e linha praia estabelecidas em Ilhota/SC. Diante dos critérios adotados, metodologicamente, foi conceituado como uma pesquisa survey quantitativa e de natureza aplicada. Suas características o posicionaram como de objetivo exploratório – descritivo. Os resultados confirmam que as firmas se reconhecem com orientação empreendedora, predominado a dimensão inovatividade seguida por proatividade e assunção de riscos. Estes achados podem contribuir para a melhoria das práticas gerenciais, ao possibilitar direcionar ações que estimulem a maior presença do gestor empreendedor, e com isto promover as inovações.

Palavras Chave: Empreendedorismo - Orientação - Empreendedora - Moda íntima -

1 INTRODUÇÃO

A busca por um conforto íntimo, aliado a vaidade das mulheres, tem feito com que o segmento de moda íntima e linha praia aumentem cada vez mais sua produção e vendas. Paralelo a isso, se incentiva a criação de novos modelos procurando, além do conforto, que a mulher se sinta cada vez mais bonita.

Ilhota, pequena cidade do vale do Itajaí, ingressou pujantemente nesse ramo, sendo responsável por pelo menos 70% dessa fabricação. Assim, tornou-se conhecida como a capital catarinense da moda íntima e linha praia. Título concedido pela Lei Estadual 12.473, de 11 de dezembro de 2012. Essas características incentivaram o desenvolvimento de um trabalho científico para analisar a realidade das empresas que fabricam esses produtos.

As constantes mudanças que ocorrem no mundo dos negócios precisam ser detectadas rapidamente e definir ações para poder afrontá-las com sucesso. Uma das ações é dispor de uma estratégia empresarial adequada e, neste sentido, a firma que possua uma orientação empreendedora pode ser beneficiada ao ter melhor desempenho organizacional (COVIN; SLEVIN, 1991; ZAHRA; COVIN, 1995; LUMPKIN; DESS, 1996; WIKLUND; SHEPHERD, 2005; FERNANDES; SANTOS, 2008).

Entende-se à orientação empreendedora como uma característica da empresa, com as seguintes dimensões: proatividade, inovatividade, assunção de riscos, autonomia e agressividade competitiva (LUMPKIN; DESS, 1996). Entretanto, nas pequenas empresas ela se associa às características individuais do gestor. Se ele for empreendedor, será capaz de identificar oportunidades de mercado e desenvolver uma visão própria sobre os negócios em situações onde os outros nada ou pouco enxergam. Além disso, eles têm energia, esperança e paixão pelo que fazem (DORNELAS, 2003).

O espírito empreendedor teve uma particularidade específica de cada indivíduo ou de uma organização. No século XX, Schumpeter (1911, 1949), conceituou o empreendedorismo como o assumir riscos e responsabilidades no desenho e prática de um novo negócio ou na alteração de um já existente. Implantou na sua definição a ideia de destruição criadora ao mencionaro processo de mudanças que acompanha às novidades radicais. Para o autor, o empreendedorismo é uma atividade que muda o equilíbrio existente, tendo a inovação como principal propriedade.

Segundo Leal (2002), a indústria têxtil e de vestuário, se somadas, constituem-se na quarta maior atividade econômica mundial, sendo sobrepujadas apenas pela agricultura, turismo e informática. Evidencia-se deste modo a importância que o setor representa para um país em desenvolvimento como o Brasil, que de acordo com Lupatini (2005), encontra-se entre os dez maiores produtores mundiais de fios/filamentos e tecidos e malhas.

O estado de Santa Catarina em convênio com o SEBRAE apresentou um programa NovaEconomia@SC. Esse programa destina-se ao fortalecimento dos setores industriais de Santa Catarina, ao aumento da competitividade das empresas, e para ajudar a acessar novos mercados. Orientam-se aos empresários a encontrar a melhor maneira de desenvolver estratégias que promovam o seu desenvolvimento econômico e social.

Neste contexto o problema de pesquisa se pode definir como: *identificar o grau em que se manifesta a orientação empreendedora nas empresas do segmento de moda íntima e linha praia estabelecidas em Ilhota/SC*. Portanto o objetivo deste trabalho foi avaliar as dimensões da orientação empreendedoras a partir da percepção dos gestores de empresas do segmento de moda íntima e linha praia estabelecidas em Ilhota/SC.

A seguir desta introdução, é apresentado o marco teórico definido. Na seção seguinte se detalha o material e métodos utilizados, seguidos da descrição e análise dos dados. Por

último, são feitas as considerações finais e disponibilizado o referencial bibliográfico citado no texto.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Características do setor

O setor têxtil iniciou em Blumenau, cidade da região do Vale do Itajaí. De acordo com a distribuição regional definida pelo SEBRAE/SC, no que se refere à separação de confecção de peças de vestuário e acessórios, a maioria das empresas está concentrada na região do Vale do Itajaí e Sul.

O município de Ilhota possui 12.355 habitantes (IBGE, 2010), tendo como área total 25,443 km², a cidade conta com aproximadamente 100 empresas de moda íntima e praia, desempenhando atividades no ramo de produção e comércio de confecção, inclusive com empresas exportadoras, evidenciando uma atividade que apresentou um quadro evolutivo. Essas indústrias confeccionam em média 500 mil peças por mês, o que movimenta um grupo de 1.500 funcionários, o que equivalia a 13,6% da população municipal. Esta concentração de empresas de moda íntima e praia é um dos fatores que motivaram o interesse em conduzir este estudo, pois a quantidade de empreendimentos é elevada, que contribui para caracterizar o conjunto em um todo, considerando as individualidades, e também a existência de casos bem sucedidos.

Sendo assim, estudos como estes que foram apresentados, podem contribuir significativamente para a formulação de estratégias, buscando direcionar as ações que estimulem o conhecimento dos empresários na visão do empreendedor corporativo como agente de inovação. Entende-se também que o empresário tem que estar preparado para enfrentar o mundo informacional e globalizado, ato este que exigiu a motivação para fazer as coisas acontecerem.

2.2 Orientação empreendedora

No contexto organizacional a orientação empreendedora (OE) emergiu como um conceito importante para investigar o espírito empreendedor nas empresas, assim como sua influência sobre os processos estratégicos e de desempenho (RAUCH *et al.*, 2009). A OE pode-se considerar um constructo da gestão estratégica, sendo um dos temas que têm atraído atenção de diversos pesquisadores. Interpretou-se inicialmente como uma qualidade particular do gerente ou proprietário, como alguém que desafiava as incertezas ambientais através da implementação de ações corporativas. No entanto Miller (1983) deu uma explanação mais completa deste conceito, o que incrementou de modo considerável o interesse recebido na literatura acadêmica. Para o autor, a orientação empreendedora deve-se interpretar como uma característica das empresas além do desempenho de um único indivíduo, principalmente se a estrutura da empresa for grande e os processos complexos (MILLER, 1983).

A partir da década de 1990 a orientação empreendedora começou a ser tratada como uma área de pesquisa independente do empreendedorismo, uma vez que alguns autores apontaram a distinção entre esses construtos (LUMPKIN e DESS, 1996). O empreendedorismo passou a ser relacionado com novos negócios, no qual se insere a figura do empreendedor, entanto que a orientação empreendedora vinculou-se ao processo empreendedor, ao modo de empreender e à maneira que o empreendedorismo se desenvolve. Igualmente, a OE tem sido associada com o empreendedorismo em nível organizacional (LUMPKIN e DESS, 1996).

Conforme Robinson *et al.* (1991) a OE inclui uma série de extensões, quais sejam: processos, práticas, tomadas de decisões e atividades que conduzem à criação ou recriação de um empreendimento. Contempla, ainda, a propensão para agir autonomamente, predisposição

para inovar e assumir riscos, tendência a ser agressivo em relação aos concorrentes e proativos quanto às oportunidades de mercado (NETO e CORDEIRO, 2006).

Embora tenha havido diversas propostas para distinguir as dimensões da OE ou o modo de reconhecer estratégias empreendedoras, foi o trabalho seminal de Miller (1983) um dos primeiros a tratar dessa temática. Sua proposta contempla três dimensões que caracterizam e permite verificar a presença da orientação empreendedora nas organizações. Elas são: i) *inovatividade* – uma dimensão que capta a tendência da organização “de participar e apoiar novas ideias, a experimentação, a novidade e os processos criativos que podem resultar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos” (LUMPKIN e DESS, 1996, p. 142); ii) *Proatividade* – que se relaciona com uma perspectiva de futuro, através da qual as empresas procuram ativamente antecipar oportunidades para desenvolver e introduzir novos produtos ou serviços no mercado, procurando obter vantagem competitivas (MILLER, 1983); e, iii) *Assunção de Riscos* – esta dimensão reflete a aceitação da incerteza e do risco das atividades conexas e normalmente é caracterizada pelo comprometimento de recursos e atividades incertas.

Lumpkin e Dess (1996) postularam que organizações com OE se caracterizam por assumir riscos com grandes compromissos financeiros na busca de altos retornos por oportunidades identificadas no mercado. Os autores ainda mencionam que há três tipos de riscos no contexto estratégico: i) arriscar no desconhecido ou *riscos de negócios*, sem saber a probabilidade de sucesso, sendo um exemplo, entrar em mercados não testados; ii) comprometer uma parte relativamente grande de ativos ou *riscos financeiros*, quando se toma emprestado um grande volume de recursos visando crescimento, o que repercute na dicotomia risco e retorno; e, iii) pedir empréstimo avultado ou *risco pessoal*, que se assume ao adotar uma ação estratégica.

Para Miller (1983) a orientação empreendedora das organizações se manifesta com a presença simultânea e em certo nível das três dimensões, o que implica na sua unidimensionalidade. Isto é, que as dimensões fiquem expressas por um único fator. Tal asseveração e o instrumento de medida que Miller propôs influenciaram as investigações posteriores empírica e conceitualmente.

Lumpkin e Dess (1996) propuseram, a partir dos estudos de Miller, mais duas dimensões argumentando que no conjunto das cinco pode haver variação independente uma de outra. As dimensões que acrescentaram foram: i) *Agressividade*, que se refere à tendência a agir de forma agressiva em relação aos concorrentes; e, ii) *Autonomia*, associada à proatividade para as oportunidades de mercado (GIMENEZ e GIMENEZ, 2010). Em síntese, as dimensões da orientação empreendedora foram derivadas da revisão e da integração de estratégia e de empreendedorismo (MILLER, 1983; VENKATRAMAN, 1989; COVIN e SLEVIN, 1991; LUMPKIN e DESS, 1996).

3 METODOLOGIA

A metodologia compreende o conjunto de métodos e técnicas aplicadas aos dados para a obtenção de resultados. Constituem os procedimentos a serem adotados no desenvolvimento da pesquisa. Através deles busca-se alcançar os objetivos propostos mantendo o rigor científico e a correta interpretação do resultado. Segundo Colzani (2003, p.48), “metodologia é o conjunto de métodos e técnicas, indispensáveis à produção do conhecimento científico”.

A pesquisa foi classificada como de campo e caracterizada como exploratório-descritiva, pois o tema analisado é pouco conhecido para essas empresas. Conforme Corrêa e Walker (2010) apontam as pesquisas exploratórias se caracterizam pelo seu conteúdo empírico, onde o objeto pesquisado é responsável pela formulação de questões ou de um problema, proporcionando uma visão geral, mais aproximado, acerca de determinado fato. Por

sua parte, segundo Vergara (2000), a pesquisa descritiva permite relatar como as variáveis estiveram representadas por suas frequências e até analisar suas associações, entretanto, sem a obrigação de explicar o fenômeno, mas servindo como base para tal esclarecimento.

Os dados para este estudo foram coletados com os proprietários/gestores de empresas do segmento de moda íntima e linha praia estabelecidas em Ilhota/SC. Com o instrumento de coleta levantaram-se os dados relativos à percepção dos respondentes sobre orientação empreendedora. A mesma foi mensurada segundo a proposta de Lumpkin e Dess (1996) considerando cinco dimensões: proatividade, inovatividade, assunção de riscos, autonomia e agressividade competitiva. Para sua quantificação se utilizou uma escala tipo Likert de 7 pontos, que ia desde “muito raro” (1) a “muito frequente” (7). Os registros dos dados foram feitos numa planilha eletrônica Excel® e sua análise fez-se utilizando estatística descritiva e representações gráficas.

4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Análise descritiva dos respondentes

Foram distribuídos 50 questionários nas indústrias de moda íntima e linha praia de Ilhota – SC, obtendo-se o retorno de 33 empresas. Quanto ao perfil dos respondentes e das empresas, os resultados mostram que a maioria (88%) dos respondentes foram os proprietários, entretanto também houve respostas de gerentes e administradores financeiros.

Quanto ao tempo de serviço os que têm entre 01 e 10 anos representam 21,21% dos entrevistados, na faixa de 11 a 19 anos de serviços encontram-se 27,27% e de 20 a 30 anos são 51,52% dos entrevistados. Referente à escolaridade, 8 gestores cursaram o ensino fundamental, 15 possuem como formação escolar o ensino médio. Com formação superior completa foram 5 entrevistados, 1 tem ensino superior incompleto e 2 estão ainda cursando.

Referente ao gênero, 18 respondentes são do sexo masculino, representando 54,55%, e o 45,45% restante do sexo feminino. Pela sua classificação, as microempresas representam 51,52%, que corresponde a 17 estabelecimentos. 18,18% são de pequeno porte, ou seja, 6 empresas e as 10 restantes, representando 30,10%, são de porte médio. Quanto à gestão a maioria, 26 firmas, classifica-se como empresas familiares representando 78,79% do total. Aquelas que são geridas profissionalmente são 3 empresas ou 9,09% e 12,12% ou 4 empresas são classificadas como de administração mistas.

Em relação ao setor de atuação, destacam-se as indústrias que representam 51,52% sendo 17 empresas, já o comércio 18,18% ou 6 empresas e como indústria e comércio 30,30% ou 10 empresas. Dentre os produtos fabricados e comercializados, destacou-se na moda íntima com 52% das empresas, e o restante ficou variado entre moda praia, linha fitness, vestuário e pijamas. 3 empresas atualmente exportam parte de sua produção. O tempo em que foram constituídas variou entre 1987 e 2006.

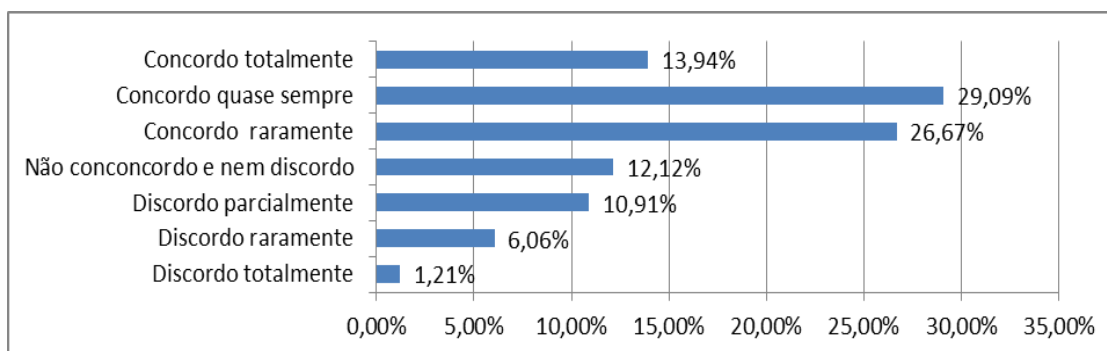
4.2 Análise descritiva da orientação empreendedora

Nesta seção são descritos os dados levantados sobre a orientação empreendedora segundo as cinco dimensões consideradas.

4.2.1 Proatividade

A proatividade, que se relaciona com uma perspectiva de futuro, por meio da qual as empresas procuram antecipar oportunidades para desenvolver e introduzir novos serviços ou produtos no mercado, visando obter vantagem competitiva foi a primeira dimensão analisada. O Gráfico 01 evidencia as respostas obtidas.

Gráfico 01 - Proatividade

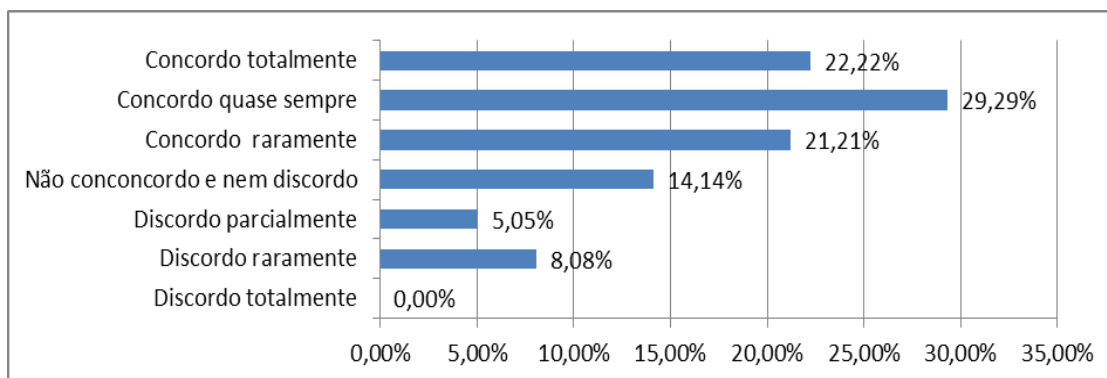


Analisando a dimensão proatividade verifica-se que a maioria, representada por 29,09% dos respondentes, concordam que a equipe de gestão da sua empresa tem forte tendência para estar na frente de outros concorrentes, se antecipam desse modo às ações dos seus competidores, pois muitas vezes são as primeiras em introduzir novos produtos. Quando ocorrem mudanças no ambiente de negócios respondem rapidamente, seja lançando novos produtos ou ingressando em novos mercados. Somente 1,21% dos respondentes discordaram totalmente dos itens referidos à proatividade.

4.2.2 Inovatividade

Na sequência conforme se exhibe na Figura 02, verificou-se a inovatividade a qual, reflete a tendência da organização em apoiar novas ideias, experimentos, novidades e processos criativos que possam resultar em novos processos, produtos ou serviços.

Gráfico 02 - Inovatividade

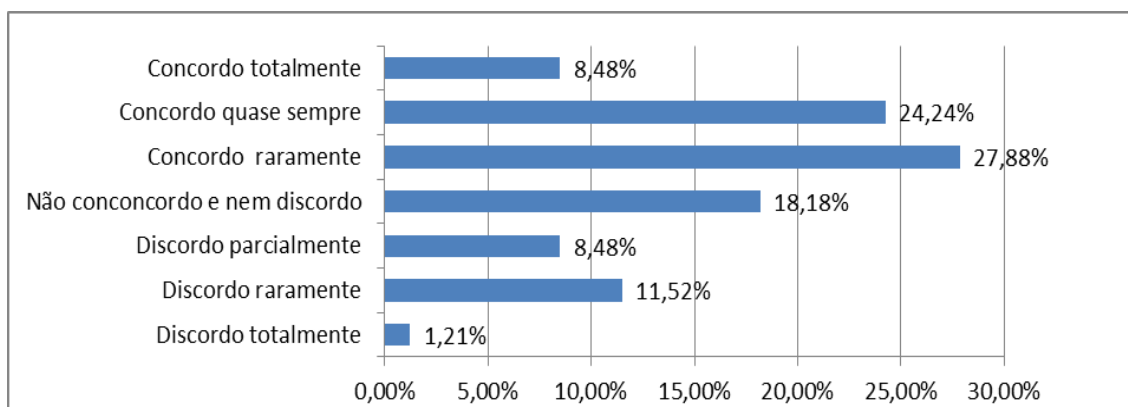


Sobre a dimensão inovatividade verificamos que 29,29% dos respondentes concordam totalmente que nos últimos 3 anos sua empresa tem valorizado a ênfase dada à pesquisa e desenvolvimento em vez de focar na comercialização e produtos que já existem. Em geral, tem lançado e comercializado, um grande número de novas linhas de produtos no mercado, efetuando mudanças significativas nelas e realizando pesquisas junto ao usuário final e clientes para avaliar a qualidade de seus produtos. Com esse procedimento tem desenvolvido os produtos e serviços em consonância com o que os clientes desejam. Apenas, 8,08% dos respondentes discordaram raramente dos questionamentos efetuados.

4.2.3 Assunção de riscos

A terceira dimensão analisada foi a assunção de riscos. Ela reflete o grau de risco em decisões de alocação de recursos, assim como na escolha de produtos e mercados. Os resultados podem ser visualizados no Gráfico 03.

Gráfico 03 – Assunção de Riscos

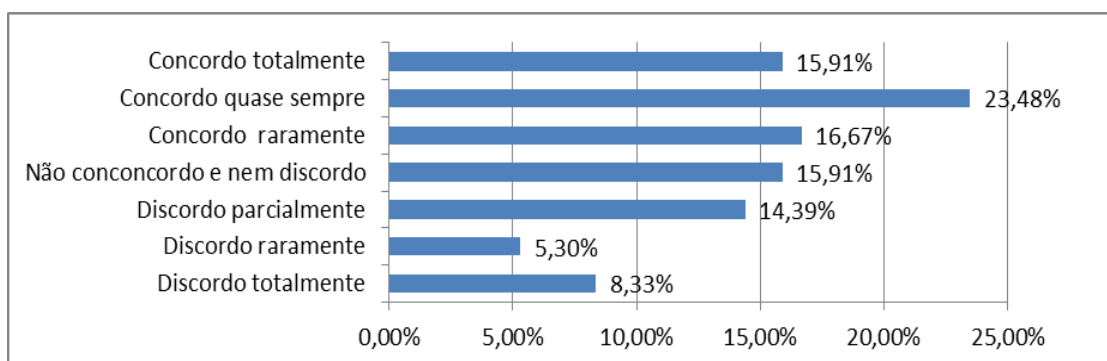


Na dimensão assunção ou tomada de riscos 27,88% do total de respondentes focam nos investimentos que tenham alto retorno, ainda que apresentem riscos mais elevados. Procuram grandes oportunidades, mesmo com a incerteza quanto aos seus resultados, costumam adotar uma postura muito agressiva para explorar oportunidades potenciais, e estão sempre dispostos a sacrificar sua lucratividade quanto aos problemas que seguram o desempenho da empresa. Já, 1,21% dos respondentes discordam totalmente, dos quesitos em questão.

4.2.4 Autonomia

Ao questionar os gestores sobre a autonomia, procurou-se verificar quando o empreendedor deve tomar decisões pelo uso de recursos, no estabelecimento de objetivos, na escolha de estratégias de ação ou na procura de oportunidades relevantes, dentre outras ações. O Gráfico 04 evidencia as respostas desta dimensão.

Gráfico 04 – Autonomia

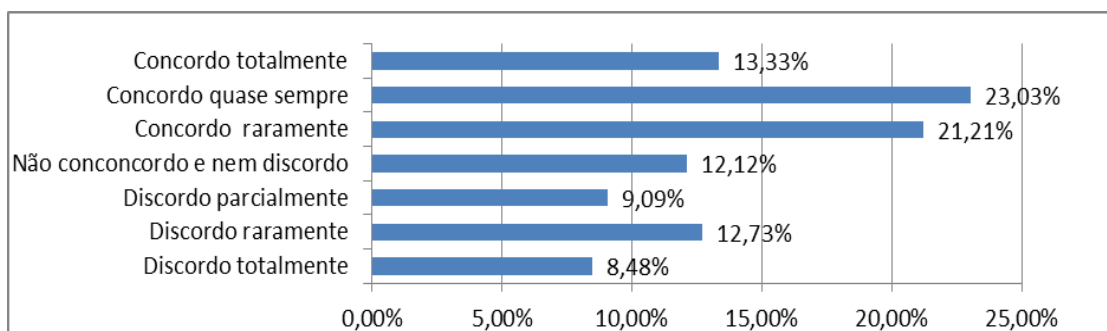


Ao analisar o Gráfico 04 se verifica que a respeito da dimensão autonomia 23,48% dos respondentes concordam que se deve incentivar os esforços dos indivíduos que trabalham de forma autônoma, pois estes perseguem oportunidades de negócios, tomando decisão por conta própria sem referências de seus supervisores. Ainda desempenham um papel importante na identificação e seleção de oportunidades empresariais que a empresa persegue. Com autonomia se favorece a existência de práticas estabelecidas para o desenvolvimento do comportamento empreendedor na empresa. Porém, apenas 8,33% dos entrevistados discordam totalmente dos questionamentos.

4.2.5 Agressividade competitiva

A agressividade competitiva, evidenciada na Figura 5, se manifesta quando se busca alcançar, a qualquer custo, uma maior participação de mercado e também se revela como uma resposta a ameaças no ambiente de negócios.

Gráfico 05 – Agressividade Competitiva



Já nesta dimensão, a maior parte dos respondentes, representada por 23,03% concordam que sua empresa é agressiva e intensamente competitiva. Move-se em função das ações da concorrência, utilizando métodos de competição não convencionais. Realiza *benchmarking* competitivo, ou seja, copiando produtos bem sucedidos de outros concorrentes. A alta administração considera essas ações agressivas como importantes para o desenvolvimento da organização. Os respondentes que discordam totalmente destes aspectos representam 8,48% dos respondentes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista a relevância do empreendedorismo no contexto organizacional para a gestão dos negócios, e considerando a importância da orientação empreendedora no sentido de influenciar de forma positiva ou negativa no desempenho da organização, esta pesquisa teve como principal objetivo avaliar o grau em que as empresas manifestam a orientação empreendedora, a partir da percepção dos gestores. A escolha do objeto de estudo, firmas que trabalham com moda íntima e roupa da linha praia, localizadas em Ilhota, se justifica por serem as que fabricam a maior parte desses produtos e ainda por serem pequenas empresas, onde a visão do gestor é determinante para definir a estratégia empresarial.

No que se refere às dimensões da orientação empreendedora pode-se afirmar que no geral, para todas elas em conjunto, o predomínio das opções escolhidas indica que as empresas manifestam esse comportamento estratégico. Quando analisado individualmente verifica-se que na dimensão inovatividade a soma das porcentagens concordando com as afirmativas que se associavam à manifestação da mesma supera amplamente aos que declaram discordar, também somadas as três opções. Os valores foram 72,72% para 13,14% respectivamente, com o percentual de 14,14% que nem concordam nem discordam.

Ordenados de maior a menor pelos valores somados de concordância se tem que logo da inovatividade se encontra a proatividade (69,70%) e depois vem assunção de riscos (60,60%). São essas três dimensões as que Miller (1983) considera que definem a orientação empreendedora. As outras duas dimensões, autonomia (56,06%) e agressividade competitiva (57,57%), foram acrescentadas à proposta inicial de Miller no ano de 1996 por Lumpkin e Dess. Fica assim demonstrado que as empresas de Ilhota que trabalham com esse segmento da indústria têxtil apresentam uma típica orientação empreendedora.

A gestão das empresas sempre constitui um desafio, mas a orientação empreendedora como uma estratégia para os negócios tem sido reconhecida como geradora de melhores desempenhos. A concorrência por preços e novidades faz com que os gestores, também como parte de suas características empreendedoras, busquem qualificar cada vez mais seus colaboradores. Para tanto proporcionam ambientes de trabalho apropriados e desse modo buscam que gostem da função e participem ativamente da criação e venda dos produtos.

Sugerem-se a realização de pesquisas futuras onde a orientação empreendedora se analise em relação com outras variáveis. Dentre elas as mais importantes é o desempenho organizacional. Mas cabe considerar outras variáveis moderadores da relação entre aqueles constructos, como por exemplo, cultura organizacional, aprendizagem organizacional e comportamento estratégico. Isso faz com que se tenha um maior acúmulo na teoria sobre a orientação empreendedora de pequenas empresas brasileiras.

6 REFERÊNCIAS

COLZANI, V. F. Guia para redação do trabalho científico. 6ª Edição. Curitiba: Juruá, 2003.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 16, 1991, pp. 7-25.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, v. 10, n. 1, 1989, pp. 75-87.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2ª Edição, 2003.

FERNANDES, D. V. D. H.; SANTOS, C. P. Orientação empreendedora: um estudo sobre as conseqüências do empreendedorismo nas organizações. *RAE-eletrônica*, v. 7, n. 1, 2008.

GIMENEZ, S. C.; GIMENEZ, F. A. P. Atitude empreendedora e estratégia em pequenos e médios hotéis. *Revista Turismo Visão e Ação*, v. 12, 2010, pp. 49-72.

LEAL, J. J. Um olhar sobre o design brasileiro. São Paulo: Joice Joppert Leal, 2002.

LUMPKIN, G.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Journal*, v. 21, n. 1, 1996, pp. 135-17.

LUPATINI, M. P. As transformações produtivas na indústria têxtil-vestuário e seus impactos sobre a distribuição territorial da produção e a divisão do trabalho industrial (Dissertação de Mestrado). Instituto de Economia . Universidade Estadual de Campinas. Campinas, SP: IE . UNICAMP, 2004.

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, v.27, n. 7, 1983, pp. 770-791.

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

NETO, A. F. S.; CORDEIRO, A. T. Orientação empreendedora, incubação e redes de empresas vis-à-vis competências mercadológicas e desempenho: um estudo em empresas de base tecnológica. *Anais...Salvador: EnANPAD*, 2006.

RAUCH et al. Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future, *Entrepreneurial Theory & Practice*, 2009, pp. 761-787.

ROBINSON, P. B.; STIMPSON, D. V.; HUEFNER, J. C.; HUNT, H. K. An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice*, v. 15, n. 4, 1991, pp. 13-32.

SCHUMPETER, J. A. The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. Cambridge: Harvard University Press, 1949 (1ª ed. 1911).

VENKATRAMAN, N. Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality and measurement. *Management Science*, v. 35, n. 8, 1989, pp. 942-962.

VERGARA S. C. Gestão de pessoas. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2000.

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

ZAHRA, S. A.; COVIN, J. G. Contextual influences on the corporate entrepreneurship – performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, v. 10, n. 1, 1995, pp. 43-58.