

ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E COMPETÊNCIAS DE MARKETING NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA¹

Sérgio Carvalho Benício de Mello *
Fernando Gomes de Paiva Júnior **
Arcanjo Ferreira de Souza Neto ***
Luiz Henrique Olsen Lubi ****

RESUMO

A relação entre orientação empreendedora, competências diferenciadas de marketing e desempenho organizacional é aqui analisada tendo como objeto as empresas que atuam no setor de base tecnológica da Região Metropolitana do Recife (RMR), cenário reconhecido pela geração de empreendimentos de serviços com tecnologias avançadas. Foi realizado um levantamento exploratório dentre 59 empresas, classificadas por porte e maturidade. Uma forte orientação empreendedora e a maturidade dessas empresas estão positivamente associadas a índices superiores de inovação, proatividade e assunção de risco, além de implicarem em elevados níveis de competência em marketing. Esses fatores revelam-se produtores de incremento de desempenho organizacional. Recomenda-se o desenvolvimento de programas de incentivo e de capacitação que auxiliem a potencializar, de forma diferenciada, as *expertises* peculiares à vocação e aos interesses estratégicos dos dirigentes, e a aperfeiçoar a maturidade empreendedora vigente em empresas que atuam em setores de alta tecnologia.

ABSTRACT

The relationship between entrepreneurial orientation, distinctive marketing competences and organizational performance is here analyzed through technology based companies which act in Metropolitan Region of Recife (RMR). This context is recognized as a new technology services venture creation scenario. An exploratory survey was undertaken amongst 59 companies, classified by size and maturity. A strong entrepreneurial orientation and business maturity are positively associated with superior innovation, proactivity and risk-taking scores. Besides, high levels of marketing competences were also identified. These factors are organizational performance enhancers. The development of human capacities and incentive programs that support peculiar vocational expertise related to executive's strategic interests, as well as the betterment of entrepreneurial maturity on such companies is recommended.

* Prof. UFPE

** Prof. UFPE

*** Mestrando em Administração/UFPE

**** Pesquisador MTN/PROPAD/UFPE

¹ Os autores agradecem ao CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, por seu apoio na realização desta pesquisa.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, tem-se observado um crescente e significativo interesse pelo empreendedorismo, fenômeno que modifica as condições correntes do mercado a partir da introdução de algo novo e diferente, em resposta a necessidades percebidas. A preocupação com a (re)criação de negócios que consigam subsistir e reduzir o alto índice de falência desses empreendimentos pode ser a razão pela qual o tema do empreendedorismo assume uma abrangência crescente no âmbito do governo, das entidades de classe, de instituições de apoio e da própria academia (DRUCKER, 1987; FILION, 1999).

É importante considerar que o conceito de empreendedorismo tem sido aplicado em diferentes níveis, por exemplo, no plano dos indivíduos, grupos e "organizações como um todo". Uma das razões da pouca concordância sobre a natureza do tema e sobre sua influência no desempenho é que a definição, por ser utilizada de forma livre, gera múltiplos significados – um clássico problema de polissemia conceitual. O empreendedorismo, freqüentemente, é concebido sob o escopo dos indivíduos, por estar geralmente associado à criação de um invento revolucionário (KILBY, 1971). O termo também é considerado por alguns teóricos, que o aplicam basicamente no domínio de pequenos negócios, responsável pela maior parte do crescimento econômico e pela geração de novos trabalhos via entrada em mercados não explorados (BIRCH, 1979). Existe, também, uma ênfase no empreendedorismo corporativo como um meio de crescimento e renovação para grandes empresas (GUTH e GINSBERG, 1990; SCHINDEHUTTE *et al.*, 2000). Daí a importância da definição ser utilizada na discussão do construto orientação empreendedora (OE).

A partir dos estudos de Covin e Slevin (1989, 1990), Lumpkin e Dess (1996) atribuíram à concepção de espírito empreendedor a conceituação de OE, buscando esclarecer o tema do empreendedorismo atrelado às dimensões de autonomia, inovação, assunção de risco, proatividade e agressividade competitiva, e por um tratamento multidimensional de verificação dos níveis de interação entre essas dimensões. Assim, uma dimensão da orientação empreendedora pode variar independentemente das outras dentro de dado contexto.

Apesar de Low e Macmillan (1988) reconhecerem que as empresas exploram oportunidades de mercado requerendo uma variedade de competências, dentre as quais as de marketing, grande parte dos estudos em empreendedorismo, até o presente momento, tem sido conduzida dentro de um contexto geral de negócios, com variáveis relacionadas ao marketing e recebendo apenas uma atenção indireta.

A relação entre a orientação em marketing e a orientação empreendedora tem atraído o interesse dos pesquisadores e, apesar dos estudos sobre a interface entre empreendedorismo e marketing estarem em seus estágios iniciais, existe crescente respaldo à visão de que os empreendedores possuem competências em marketing (HILLS e LA FORGE, 1992; KNIGHT, 2000; MORRIS *et al.*, 2002; NOBLE *et al.*, 2002).

Diante do exposto, o presente artigo busca examinar empiricamente a relação entre orientação empreendedora, as competências diferenciadas de marketing e o desempenho organizacional de empresas que atuam no setor de base tecnológica (EBT) na Região Metropolitana do Recife (RMR), de acordo com seu porte e maturidade. Com esta finalidade, a pesquisa realizada investigou se as empresas com forte OE exibem elevados níveis de competência em marketing e altos índices de desempenho organizacional.

REFERENCIAL TEÓRICO

A ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

Uma orientação empreendedora (OE) se refere aos processos, práticas, tomadas de decisão e atividades que levam à (re)criação de um negócio. Ela inclui uma propensão para agir autonomamente, predisposição para inovar e assumir riscos, e tem uma tendência a ser agressiva em relação aos concorrentes e proativa quanto às oportunidades de mercado (LUMPKIN e DESS, 1996). OE emerge da perspectiva da escolha estratégica de Child (1972), o qual afirma que as oportunidades de desenvolvimento de novos negócios podem ser alcançadas de maneira bem sucedida de forma intencional (VAN de VEN e POOLE, 1995). Portanto, o conceito envolve as intenções e ações de atores-chave que atuam num processo generativo dinâmico voltado para a (re)criação de um negócio. A (re)criação de um negócio descreve em que consiste o empreendedorismo e a OE expressa como este negócio é empreendido. Schumpeter (1934) sugeriu cinco categorias de comportamento que podem identificar uma organização empreendedora: introdução de novos bens; introdução de novos métodos de produção; abertura de novos mercados; abertura de novas fontes de suprimento; e reorganização industrial. Bird (1989) recomenda a introdução de novos serviços como sexto elemento para essa lista.

Em relação às dimensões específicas da OE, Miller (1983) utilizou as dimensões da inovação, assunção de risco e proatividade para caracterizar e testar o empreendedorismo. O desenvolvimento de numerosas tipologias do comportamento empreendedor sugere que uma OE pode ser melhor caracterizada por várias dimensões em diversas combinações, presentes quando uma empresa se engaja na criação e expansão de um negócio. Lumpkin e Dess (1996) destacam que as três dimensões são fundamentais na compreensão do processo empreendedor, e podem ocorrer em combinações diversas, dependendo do tipo de oportunidade empreendedora que a empresa procura. Alguns anos depois, os autores propõem e validam a inserção das dimensões de proatividade e agressividade competitiva (Lumpkin e Dess, 2001). Baseando-se nos estudos de Miller (1983) e de Covin e Slevin (1989), os quais definiram, operacionalmente, a OE em termos de inovação, assunção de risco e proatividade, optou-se por investigar estes três componentes da postura estratégica das empresas de base tecnológica.

Inovação

A inovação reflete a tendência da empresa de ingressar e apoiar novos conhecimentos, novas idéias, experiências, e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos (LUMPKIN e DESS, 1996). Para Drucker (1999), inovação é a aplicação do conhecimento para a produção de novo conhecimento, e não depende de inspiração ou dom, mas requer esforços organizados e sistemáticos.

Schumpeter (1934, 1942) esteve entre os primeiros a enfatizar o papel da inovação no processo empreendedor. A chave para a destruição criativa, segundo ele, era o empreendedorismo: as estruturas de mercado eram destruídas pela entrada competitiva de combinações inovadoras que impulsionavam a evolução dinâmica da economia.

Os processos pautados na perspectiva empreendedora são concebidos segundo a abordagem estratégica como uma experimentação de novas tecnologias promissoras. A partir desse enfoque, a organização se prepara de forma eficaz para identificar novas oportunidades de negócios (DOWNS e MOHR, 1976, DAMANPOUR, 1992).

O volume de gastos e o número de recursos destinados à pesquisa e desenvolvimento (P&D) representam o envolvimento da empresa em atividades inovadoras, servindo como um dos fatores utilizados para mensurar a inovação. Outro método frequentemente utilizado para mensurar inovação ligado ao marketing reside em examinar o número de novos produtos ou introdução de serviços e a frequência de mudanças em serviços ou em linhas de produtos existentes (COVIN e SLEVIN, 1989; MILLER e FRIESEN, 1982).

As empresas brasileiras são apontadas por Andreassi (2001) como entidades que estão conduzindo seu processo inovador a um gerenciamento não efetivo, cujos níveis de investimento em P&D não são seguidos pela intensificação na aquisição tecnológica, ou que podem estar promovendo o alcance tecnológico por meio de outros recursos que não sejam o de pagamento de *royalties* ou assistência técnica, mas talvez fazendo uso da engenharia reversa.

Assunção de risco

As intensas transformações tecnológicas e a integração de mercados mundiais têm gerado forte demanda às empresas com respeito ao desenvolvimento de novas habilidades, obtenção de respostas rápidas e conquista de mercados. As incertezas, face a essa situação, têm aumentado em tal proporção que as empresas maiores enfrentam dificuldades para assumir riscos. Desta forma, o gerenciamento adequado desse risco em suas atividades ao lado do aproveitamento de oportunidades de negócios constituem possibilidades para o fortalecimento da empresa (SOUZA e ALBUQUERQUE, 1999).

Lumpkin e Dess (1996) destacam uma escola baseada na abordagem de Miller (1983) para a OE, a qual mensura a assunção de risco no nível operacional ao questionar os gerentes quanto à propensão da empresa de ingressar em projetos arriscados e suas preferências por ações arrojadas *versus* cautelosas para atingir os objetivos organizacionais.

Proatividade

A proatividade se refere aos processos destinados à antecipação e atuação sobre futuras necessidades, buscando novas oportunidades que podem ou não estar relacionadas à linha atual de operações, introdução de novos produtos e marcas antes da concorrência, eliminando estrategicamente operações que estão nos estágios de maturidade ou declínio do ciclo de vida (VENKATRAMAN, 1987).

Economistas e acadêmicos, desde Schumpeter (1932), têm enfatizado a importância da iniciativa no processo empreendedor. Lieberman e Montgomery (1988) destacaram a importância da vantagem do pioneiro (*first-mover*) como melhor estratégia para capitalizar uma oportunidade de mercado. A partir da exploração de assimetrias no mercado, o líder pode realizar altos lucros (incomuns) e conseguir grande vantagem para estabelecer o reconhecimento de sua marca. Assim, tomar a iniciativa, antecipando e aproveitando novas oportunidades, e participar de mercados emergentes, também podem ser associados ao processo empreendedor.

COMPETÊNCIAS DIFERENCIADAS EM MARKETING

Organizações bem sucedidas possuem certas capacidades que lhes permitem desempenhar atividades-chave com eficiência (PORTER, 1980; COLLINS e MONTGOMERY, 1995; LONG e VICKERS-KOCH, 1995; McGEE e FINNEY, 1997). Tais capacidades são usualmente denominadas **competências diferenciadas** e, geralmente, referem-se a habilidades singulares e atividades que a empresa pode executar melhor que suas concorrentes (SELZNICK, 1957; LADO, BOYD e WRIGHT, 1992).

Uma competência diferenciada facilita agregar valor para o cliente, permitindo ao negócio o atendimento de clientes de uma maneira apreciavelmente mais efetiva em relação aos custos, funcionando, assim, como um fator-chave de sucesso (DAY, 1994). Uma empresa possui competências diferenciadas quando, ao dispor de recursos semelhantes aos das concorrentes, tem a capacidade única de gerenciar tais recursos de forma mais produtiva.

Existe uma vasta literatura referente à interface entre vantagens competitivas e competências diferenciadas, sugerindo que as empresas que exploram e desenvolvem essas competências superam o desempenho das que assim não procedem (CONANT *et al.*, 1990; HAMBRICK, 1983; MATSUNO *et al.*, 2002; McDANIELS e KOLARI, 1987).

Competências diferenciadas em marketing são desenvolvidas a partir de uma cultura e de uma estratégia de **orientação para o mercado**. A organização orientada para o mercado é aquela que efetivamente incorpora o conceito de marketing e o correspondente foco no cliente (MILES e ARNOLD, 1991; VERHEES e MEULENBERG, 2004), o que, por conseguinte, tem reflexo nas atitudes e no comportamento dos membros da organização, em função de uma melhor orquestração com a dinâmica e expectativa desse mercado (FOXALL, 1984). De acordo com McCarthy e Perreault (1984), orientação para o mercado refere-se à propensão da organização a adotar o conceito de marketing como sua filosofia de negócios, o que implica ter como meta a satisfação das necessidades dos clientes e, assim, ir ao encontro dos objetivos organizacionais. A efetiva capacidade da organização de proporcionar tal satisfação depende das capacidades presentes ao longo da cadeia de suprimentos e de processos operacionais nela envolvidos (DOYLE e WONG, 1998).

DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

O problema de empreender se configura como uma questão fundamental enfrentada por grande parte das firmas, cuja solução define a amplitude do domínio da organização, suas relações produto-mercado e a alocação de recursos (MILES e SNOW, 1978). Aqueles que se encontram na administração estratégica estão apreensivos quanto à implicação de processos gerenciais, decisões e ações no âmbito da firma sobre o desempenho organizacional como um todo (LUMPKIN e DESS, 1996).

Covin e Slevin (1989) examinaram 161 pequenos negócios ligados à manufatura, e encontraram evidências de que a hostilidade do meio estava relacionada à postura estratégica e a desempenho empreendedores. Uma postura estratégica empreendedora contribuiu para o alto desempenho em empresas que atuavam em ambientes hostis, enquanto que uma abordagem mais conservadora beneficiava as empresas que operavam em ambientes benignos. Reconhecendo a complexidade da situação, os autores concluíram que desempenho é, presumivelmente, uma função não apenas da postura estratégica e estrutura organizacional da firma, mas, também, do ajustamento entre essas variáveis e as práticas de negócio e táticas competitivas da firma.

A abordagem da contingência tem sugerido que a orientação empreendedora (OE) é ingrediente-chave para o sucesso corporativo. Existe uma congruência entre competência e *expertise* dos dirigentes relativas a variáveis-chave, tais como ambiente, estrutura organizacional e estratégia, as quais constituem aspectos críticos para obtenção de um desempenho ótimo. Muitas vezes parece haver, entretanto, uma tendência normativa quando se trata do valor inerente ao empreendedorismo e da suposição de que para que um novo negócio resulte em alto desempenho, as empresas deverão possuir uma forte OE (COLLINS e MOORE, 1970; COVIN e SLEVIN, 1991; PETERS e WATERMAN, 1982; SCHOLLHAMMER, 1982; ZAHRA, 1993). Segundo Zahra (1993), essa hipótese necessita, ainda, de grandes evidências empíricas. Fatores como variáveis

ambientais e o setor ou as características estruturais e gerenciais de um empreendimento influenciam o modo pelo qual uma OE é estruturada para alcançar alto-desempenho (LUMPKIN e DESS, 1996).

Em seu modelo de empreendedorismo como um comportamento da empresa, Covin e Slevin (1991) discutiram a relação entre estratégia, estrutura e ambiente e as dimensões da OE de inovatividade, assunção de risco e proatividade. Utilizando estas três dimensões, diversos pesquisadores verificaram a importância de visualizar a relação OE-desempenho de acordo com uma abordagem contingencial (ver: COVIN e SLEVIN, 1989; KARAGOZOGLU e BROWN, 1988; ZAHRA e COVIN, 1995).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo foi realizado junto a empresas de base tecnológica² (EBT) da Região Metropolitana do Recife (RMR)³. A região constitui um ambiente reconhecido como cenário da geração de empreendimentos de base tecnológica, a exemplo do Porto Digital, do Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife (CESAR), do Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), e da Incubadora de Negócios do Instituto Tecnológico de Pernambuco (INCUBATEP), integrante do Instituto de Tecnologia de Pernambuco (ITEP).

A ausência de um cadastro único informando o quantitativo das EBTs na RMR, dificultou a identificação dessas empresas. Sabia-se, entretanto, que o número total não passava de 100 (cem), o que favoreceu a escolha por uma abordagem censitária. Para se chegar às empresas pesquisadas foram utilizados cadastros de firmas listadas pelo Conselho Nacional de Indústria e cadastros de institutos de tecnologia do Estado de Pernambuco, além de bases de dados fornecidas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, Associação das Empresas Brasileiras de Software e Serviços de Informática – ASSESPRO, Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica – ABINEE e núcleos regionais da SOFTEX (Sociedade Brasileira para Promoção da Exportação de Software). Como resultado da busca simultânea nestes cadastros, 82 empresas foram identificadas, das quais apenas 59 compõem o presente estudo, tendo em vista que as restantes não puderam ser acessadas por haverem encerrado suas atividades, não terem sido localizadas pelos pesquisadores ou simplesmente por não permitirem acesso após várias tentativas. Além disso, em dois casos verificou-se que duas empresas tinham, na realidade, o nome antigo e atual de uma mesma organização. Em tais casos, a antiga denominação foi eliminada da lista.

DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa pode ser enquadrada como um levantamento delimitado de forma corte seccional e de caráter exploratório (MALHOTRA, 1996; COOPER e SCHINDLER, 2003). O instrumento utilizado foi um questionário estruturado e não-disfarçado em relação aos seus objetivos, tendo sido pré-testado em uma amostra de 5 EBTs que atuam fora da RMR com o intuito de colher a impressão de um grupo semelhante e ao mesmo tempo não contaminar os respondentes definitivos (cf. orientações de CHURCHILL 1995; KINNEAR e TAYLOR, 1996 e BABBIE, 2003). O resultado desse pré-teste serviu para uma revisão final do instrumento, bem como um maior refinamento e alinhamento do questionário com o propósito da pesquisa.

² Neste estudo, as Empresas de Base Tecnológica são entendidas como aquelas intensivas em tecnologias, ou seja, aquelas que têm como matéria-prima o conhecimento.

³ A RMR abrange a cidade do Recife e municípios periféricos, como Abreu e Lima, Igarassu, Jaboatão dos Guararapes, Camaragibe, Paulista, Itapissuma e Cabo de Santo Agostinho.

PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS E MENSURAÇÃO

A coleta de dados ocorreu entre os meses de março e julho de 2003 e contou com auxílio de 02 (dois) assistentes contratados externamente e devidamente treinados. Inicialmente, os dirigentes das empresas foram identificados e contatados por telefone ou e-mail, recebendo, nesse momento, esclarecimentos quanto aos objetivos do estudo e respaldo institucional da equipe de pesquisa. A partir de então, uma visita posterior foi agendada para a aplicação pessoal de um questionário autopreenchível. Em alguns casos em que o dirigente demonstrou certa relutância em agendar uma data para a visita do assistente de pesquisa, uma nova comunicação foi enviada por fax ou por e-mail com a função de reforçar a importância acadêmica do estudo e a contribuição da participação do respondente. Após o envio dessa comunicação escrita, um novo contato telefônico foi realizado entre um dos pesquisadores e o dirigente com o intuito de convencer este último a definir uma data para a visita. Para o preenchimento dos questionários, alguns dos respondentes preferiram receber a equipe de pesquisa em seu próprio local de trabalho, outros, no entanto, optaram por se deslocar até a Universidade.

Como forma de incentivar a participação, e ao mesmo tempo agradecer a colaboração, uma cópia dos resultados agregados e recomendações do estudo foi garantida aos entrevistados que por ela manifestaram interesse. Neste ponto, salienta-se que foi garantido aos respondentes que toda informação seria tratada com total sigilo.

Todo o processo de construção do questionário e das escalas utilizadas foi baseado nos estudos de Covin e Slevin (1989) e de Lumpkin e Dess (1996). Para garantir uma maior fidedignidade ao sentido das afirmações contidas nas escalas originais, foi utilizada a técnica de tradução reversa conforme sugerida por Green e White (1976). A versão final do instrumento foi aplicada contendo 4 (quatro) partes distintas. A primeira parte, por meio de uma escala de sete postos (a qual continha afirmações entre os dois extremos, sendo que o último deles era indicativo de uma maior orientação empreendedora), avaliou a orientação empreendedora da empresa de acordo com três dimensões teóricas: inovação, proatividade e assunção de risco. Na segunda parte, também por meio de uma escala de sete postos (indo de 1 - muito pior, a 7 - muito melhor), foi solicitado ao respondente que avaliasse o desempenho de sua empresa em algumas atividades de marketing quando comparado ao desempenho de seus concorrentes. Na terceira parte, por meio de uma escala de cinco postos, o desempenho organizacional foi mensurado tanto por meio de critérios estritamente financeiros quanto por indicadores não-financeiros. Com relação aos primeiros, foi questionado se, em comparação com o exercício fiscal anterior, o desempenho da empresa diminuiu muito (1), permaneceu o mesmo (3) ou aumentou muito (5). Com relação aos critérios não financeiros, buscou-se apreender a percepção do respondente sobre o nível de satisfação que os públicos interessados da empresa possuem em relação ao seu desempenho global. Por fim, a quarta parte coletou alguns dados categóricos sobre a organização.

ANÁLISE DE RESULTADOS

PERFIL DAS EMPRESAS

Das 59 empresas analisadas neste estudo, 40 (68%) atuam exclusivamente na prestação de serviços e 7 (12 %) exclusivamente na fabricação de produtos. As demais, além de atuarem na indústria ou na prestação de serviços, também atuam no comércio. Mais especificamente, 44 empresas (75%) exercem atividades na área de *software*/informática. As outras áreas de atuação identificadas incluem,

por exemplo, biotecnologia, design, eletro/eletrônica, telecomunicação, mecânica/automação etc. Observa-se, também, que 36 empresas (61%) declararam participar ou já ter participado de algum sistema de incubação, e que 28 (48%) estão inseridas em algum sistema produtivo integrado, ou seja, fazendo parte de uma rede de empresas. Apenas 10 empresas (17%) declararam receber ou já ter recebido algum tipo de incentivo fiscal, e 53 (90%) afirmaram que o capital para a criação da empresa foi constituído exclusivamente por recursos dos próprios fundadores. Além disso, em 43 empresas a direção fica por conta dos proprietários, e em 25 delas, a tomada de decisão é totalmente concentrada nas mãos de poucos indivíduos, de modo que a empresa é centrada na figura do(s) fundador(es).

CATEGORIZAÇÃO DAS EMPRESAS POR PORTE E MATURIDADE

Após a tabulação dos dados constantes na última parte do questionário, as empresas foram categorizadas de acordo com o tempo de funcionamento em *menos madura* (até 5 anos) ou *mais madura* (5 anos ou mais de existência). A aplicação desse critério resultou em 35 empresas alocadas à primeira categoria e 24 à segunda. Em seguida, adotando-se o critério de classificação da Receita Federal, as empresas foram categorizadas de acordo com o porte empresarial em *microempresa* (receita bruta anual até R\$ 120.000,00), *pequena empresa* (receita bruta anual superior a R\$ 120.000,00 e inferior a R\$ 1.200.000,00) e *outros* (faturamento superior a R\$ 1.200.000,00), conforme a receita bruta auferida no ano fiscal anterior. Como resultado, 16 empresas foram alocadas à primeira categoria, 28 à segunda e 15 à terceira. A seguir, aspectos concernentes à orientação empreendedora, às competências diferenciadas em marketing e ao desempenho organizacional serão analisados levando-se em consideração esses dois critérios. Além disso, as empresas com orientação empreendedora mais forte terão suas competências mercadológicas e desempenho organizacional comparados às demais.

ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA, PORTE E MATURIDADE

Inovação

Como pode ser observado na Tabela 1, a dimensão inovação foi mensurada por meio de três variáveis. A primeira variável (pesquisa e desenvolvimento – P&D) refere-se ao grau de ênfase que a empresa concede a fatores como P&D, liderança tecnológica e inovações (maiores escores) em comparação à ênfase concedida ao marketing de produtos e serviços já existentes (menores escores). A esse respeito, identifica-se uma leve tendência nas EBTs pesquisadas em enfatizar o primeiro conjunto de fatores, o que pode ser reflexo da qualidade de seu pessoal técnico e de compreensão dos problemas a serem solucionados, resultante de um contato mais próximo do(s) dirigente(s) com o segmento operacional da empresa e de melhores formas de comunicação, sobretudo naquelas de menor porte. Embora as empresas mais maduras tenham obtido uma média um pouco acima das menos maduras, os resultados obtidos para esta variável, quando tomados de forma isolada não deixam claro como a maturidade da empresa influencia a ênfase em P&D. Além disso, vale ressaltar que a característica setorial é naturalmente dinâmica o que implica na aceleração de suas iniciativas em torno de transformações de ordem tecnológica.

A segunda variável (introdução de novos produtos/serviços) está relacionada à quantidade de novas linhas de produtos ou serviços que a empresa tem oferecido ao mercado nos últimos cinco anos (muitas novas linhas x nenhuma).

Observa-se uma tendência geral nas EBTs para introduzirem novas linhas de produtos/serviços. Tais resultados podem ser reflexos da dinamicidade do setor em que as EBTs atuam, pois tendo em vista que lidam com tecnologia, para sobreviverem e sustentarem níveis apropriados de lucratividade, elas necessitam desenvolver novos produtos/serviços e fazer com que sejam aceitos pelos seus clientes.

Contudo, os resultados indicam que a referida tendência se faz menos presente nas microempresas (média 4,8). Como foram justamente elas que alegaram uma maior ênfase em P&D, liderança tecnológica e inovação, seria natural então esperar que essa ênfase fosse traduzida em uma quantidade maior de novos produtos ou serviços. Isto pode não estar acontecendo devido a uma possível preocupação das microempresas (que algumas vezes possuem um único produto ou serviço a ser ofertado ao mercado) em direcionarem seus esforços de P&D na melhoria de seus produtos ou serviços atuais.

Entretanto, o alto desvio-padrão das microempresas nessa variável pode estar indicando que algumas delas são muito mais eficientes na tradução de seus esforços de P&D em novos produtos do que a maioria. Mais uma vez, embora as empresas mais maduras tenham obtido uma média um pouco acima das menos maduras, os resultados obtidos para essa variável não deixam claro como a maturidade da empresa influencia a quantidade de novos produtos ou serviços ofertados ao mercado. Isto pode também ser explicado pela acoplagem de competências entre os sócios, em que, com a evolução da empresa, um(ns) vão se especializando mais em atividades tecnológicas enquanto outro(s) dedicando-se a atividades negociais.

Por fim, a terceira variável (grau das mudanças) mensura a magnitude das alterações efetuadas nas linhas de produtos ou serviços, ou seja, se essas são sutis (menores escores) ou drásticas. Os resultados indicam que, de modo geral, as alterações promovidas pelas EBTs em suas linhas de produtos ficam a meio termo entre o sutil e o drástico. Nessa variável, as microempresas aparecem como as mais clássicas (o que poderia servir de argumento para reforçar a idéia anterior de que elas se concentram na melhoria de seus produtos atuais) e as empresas mais maduras como um pouco mais inovadoras.

Tabela 1 - Dimensão Inovação

| Variável | Geral | | Menos maduras | | Mais maduras | | Micro | | Peque- nas | | Outros | |
|---------------------------------------------|----------------------|-----|----------------------|-----|----------------------|-----|----------------------|-----|----------------------|-----|----------------------|-----|
| | Md | DP | Md | DP | Md | DP | Md | DP | Md | DP | Md | DP |
| P&D | 4,7 | 1,5 | 4,7 | 1,5 | 4,8 | 1,4 | 4,9 | 1,5 | 4,7 | 1,6 | 4,6 | 1,4 |
| Introdução de novos produtos/serviços | 5,1 | 1,6 | 5,1 | 1,6 | 5,2 | 1,7 | 4,8 | 2,1 | 5,3 | 1,4 | 5,3 | 1,3 |
| Grau das mudanças | 4,2 | 1,5 | 4,1 | 1,3 | 4,3 | 1,6 | 3,7 | 1,7 | 4,4 | 1,3 | 4,3 | 1,5 |
| % de Empresas classificadas como inovadoras | 41% (n=59) | | 43% (n=35) | | 38% (n=24) | | 44% (n=16) | | 39% (n=28) | | 40% (n=15) | |

A última linha da Tabela 1 apresenta o percentual de empresas que foram enquadradas como **inovadoras** ou **clássicas**. Para realizar tal classificação, observou-se a avaliação das empresas nas três variáveis que mensuram a dimensão inovação. Desse modo, somente as empresas que possuem uma média superior a "cinco" foram aqui consideradas como inovadoras. Apesar de ser comum o discurso de que a inovação é uma *commodity* para as EBTs, isto não parece ser uma realidade para todas elas.

Embora a categoria "menos madura" tenha obtido menores médias do que as empresas mais maduras em todas as variáveis de inovação, observa-se a existência de um percentual maior de empresas menos maduras classificadas como inovadoras – fato que também ocorre com as microempresas. No que diz respeito às empresas menos maduras, pode-se sugerir que elas estejam em busca da inovação como diferencial competitivo na disputa com as empresas mais maduras. Além disso, tomados em conjunto, tais resultados sugerem a existência de um

grupo destacado de empresas mais maduras que continuam a ser inovadoras, possivelmente porque aprenderam com a experiência e sabem como fazer uso dela. No que diz respeito às microempresas, quando tomadas em conjunto, algumas delas *são* micro por serem incapazes de desenvolver-se na inovação, enquanto outras *estão* micro porque o negócio é recente, argumento que ganha reforço quando se observa que todas as microempresas enquadradas como inovadoras são menos maduras.

Essa condição dos empreendimentos menos maduros, possivelmente, se deve a fatores determinantes como: a) a limitação da base de recursos por falta de incentivo de agentes indutores; b) limitado conhecimento quanto à competitividade setorial de mercados com ofertas sucedâneas; e c) falta do *expertise*, gerando alteração na curva de experiência.

Proatividade

A dimensão proatividade foi mensurada por meio de duas variáveis. A primeira variável correspondente às ações que identificam se a empresa é pioneira ou reativa à atuação da concorrência. Os resultados apresentados na Tabela 2 indicam que as empresas mais maduras são mais pró-ativas. Tal fato pode refletir um acúmulo de experiência por parte dessas empresas que, por já estarem a mais tempo "na estrada", são capazes de antecipar mudanças ou necessidades do mercado-alvo e cursos de ação com maior facilidade. No que diz respeito ao porte, a segunda variável, observa-se que as microempresas são as que melhor respondem às ações dos concorrentes, o que tende a deixar de ocorrer quanto maior for a empresa. Nesse ponto, deve-se considerar além do já ressaltado ganho de experiência com o passar do tempo, o acréscimo no volume de recursos à sua disposição para a rápida identificação e exploração de novas oportunidades de mercado.

A variável (pioneirismo) indica a intensidade na introdução de novos produtos, serviços, técnicas administrativas e tecnologias por parte da empresa. Os resultados encontrados sugerem uma tendência geral ao pioneirismo. A identificação de tal tendência corrobora a noção de que as EBTs estudadas atuam em um ambiente dinâmico e competitivo. No entanto, no que diz respeito ao porte delas, observa-se que as microempresas são menos pioneiras que as demais, devido aos motivos discutidos na seção anterior.

Tabela 2 – Dimensão Proatividade

| Variável | Geral | | Menos maduras | | Mais maduras | | Micro | | Pequenas | | Outros | |
|--------------------------------------------|---------------|-----|---------------|-----|---------------|-----|---------------|-----|---------------|-----|---------------|-----|
| | Md | DP | Md | DP | Md | DP | Md | DP | Md | DP | Md | DP |
| Ações | 4,5 | 1,2 | 4,3 | 1,1 | 4,7 | 1,2 | 4,1 | 0,9 | 4,4 | 1,3 | 4,9 | 1,1 |
| Pioneirismo | 5,1 | 1,2 | 5,0 | 1,4 | 5,3 | 1,0 | 4,7 | 1,5 | 5,3 | 1,0 | 5,1 | 1,2 |
| % de empresas classificadas como proativas | 31% (n=59) | | 26% (n=35) | | 38% (n=24) | | 19% (n=16) | | 29% (n=28) | | 47% (n=15) | |

Ao observar as empresas como **pró-ativas** ou **reativas**, aquelas de média superior a "cinco" foram consideradas pró-ativas. Constata-se, também, que o percentual geral de empresas pró-ativas é inferior ao índice total das inovadoras, fato acentuado no âmbito das microempresas e das menos maduras. Esse é um provável indicador de que algumas das empresas anteriormente identificadas como "inovadoras" assumem essa postura por condição setorial. E apesar das empresas mais maduras representarem um percentual menor e serem mais inovadoras quando comparadas às menos maduras, e também devido à sua maior proatividade, aparentemente elas são responsáveis por provocar o processo de inovação no setor em que atuam, seja ditando os padrões de concorrência, seja se re-inven-

tando enquanto empresas. Outro aspecto a ressaltar é que à medida que o porte da empresa aumenta, a sua proatividade também tende a aumentar. Isto pode ser explicado pelo acúmulo de experiências, proporcionando uma visão mais clara de seu posicionamento e da existência de possibilidades futuras.

Assunção de Risco

Como pode ser observado na Tabela 3, a dimensão assunção de risco foi mensurada por meio de três variáveis. A primeira variável - risco dos projetos - visa a avaliar a inclinação da empresa para a realização de projetos de alto risco (com taxas de retorno bastante elevadas e incertas) ou baixo risco. De modo geral, existe uma leve inclinação das EBTs para realizarem projetos de alto risco. Embora a maturidade não apresente diferença de inclinação entre as empresas, o critério de porte revela que as microempresas são mais conservadoras do que as demais, possivelmente porque a realização de um projeto de alto risco para essas organizações, em alguns casos, represente uma ameaça à sua sobrevivência, dada a limitação na sua base de recursos, o reduzido estoque de conhecimento ou a existência de fatores conjunturais restritivos. Os empreendedores que atuam com alta tecnologia lidam constantemente com o imprevisível, porém, ainda assim, o empreendimento de base tecnológica é necessariamente de alto risco.

A segunda variável - exploração do ambiente - sinaliza a intenção das empresas de explorarem gradualmente seu mercado, assumindo um comportamento tímido e incremental ou manifestando ações ousadas e de amplo alcance, as quais são necessárias para atingir os objetivos organizacionais. Os resultados indicam, novamente, uma leve tendência à exploração ousada do ambiente por parte das EBTs, embora tal tendência apresente menor magnitude nas empresas mais maduras e nas microempresas. Com relação às empresas menos maduras, é interessante observar que, por elas serem menos pró-ativas, podem estar tentando compensar o fato de "largarem atrás" dos concorrentes com ações mais amplas e ousadas. Por sua vez, as microempresas podem não estar tomando esse tipo de ação devido ao já mencionado menor volume de recursos ou à própria natureza dos objetivos organizacionais traçados.

A última variável (ousadia na postura) analisa se a empresa adota uma postura cautelosa (como forma de minimizar as probabilidades de perdas) ou ousada (como forma de maximizar a probabilidade de explorar oportunidades potenciais) quando confrontada com situações de tomadas de decisões que envolvem incerteza. De modo inverso aos resultados da variável anterior, as empresas mais maduras demonstram uma pré-disposição maior a assumir riscos. Já no que diz respeito às microempresas, novamente se percebe que elas são mais conservadoras.

Tabela 3 - Dimensão Assunção de Risco

| Variável | Geral | | Menos maduras | | Mais maduras | | Micro | | Peque- nas | | Outros | |
|-------------------------------------------------------------|---------------|-----|---------------|-----|---------------|-----|---------------|-----|---------------|-----|---------------|-----|
| | Md | DP | Md | DP | Md | DP | Md | DP | Md | DP | Md | DP |
| Risco dos projetos | 4,5 | 1,4 | 4,5 | 1,5 | 4,5 | 1,2 | 4,1 | 1,5 | 4,5 | 1,3 | 4,8 | 1,3 |
| Exploração do ambiente | 4,7 | 1,6 | 4,7 | 1,6 | 4,5 | 1,7 | 4,1 | 1,8 | 4,8 | 1,4 | 4,9 | 1,8 |
| Ousadia na postura | 4,5 | 1,4 | 4,4 | 1,4 | 4,6 | 1,3 | 3,9 | 1,8 | 4,9 | 1,1 | 4,3 | 1,2 |
| % de empresas classificadas como propensas a assumir riscos | 32% (n=59) | | 34% (n=35) | | 29% (n=24) | | 25% (n=16) | | 32% (n=28) | | 40% (n=15) | |

Para classificar as empresas como **propensas a assumir riscos** ou **conservadoras**, o mesmo procedimento descrito nas dimensões anteriores foi aplicado. Como resultado, pode-se perceber um percentual maior de empresas menos maduras classificadas como propensas a assumir riscos e, ao que parece, à medida

que o porte da empresa aumenta essa propensão tende a crescer. A seguir, são apresentados os resultados da investigação realizada no intuito de descobrir se as empresas com forte orientação empreendedora exibem elevados níveis de competência em marketing e o que acontece com essas competências quando são observados o porte e a maturidade das empresas.

COMPETÊNCIAS DIFERENCIADAS EM MARKETING E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

Nesta pesquisa, considera-se empresa com forte orientação empreendedora aquela classificada simultaneamente como inovadora, pró-ativa e propensas a assumir riscos. Dentre as 59 empresas analisadas, apenas 7 (12%) foram consideradas como possuidoras de uma forte orientação empreendedora. A Tabela 4 demonstra que em 13 dos 20 itens de competência de marketing analisados as empresas com forte OE apresentam médias maiores do que as de OE moderada ou baixa. As competências presentes em maior magnitude nas empresas com forte OE são respectivamente "qualidade dos serviços e ofertas", "processo de desenvolvimento de novos serviços" e "conhecimento dos clientes". Além disso, verifica-se que em 9 dos 20 itens as empresas com forte OE apresentam elevados níveis de competência em marketing. Já o critério de maturidade revela que as empresas mais maduras possuem maiores níveis de competências em marketing do que as empresas menos maduras. Por fim, os resultados sugerem que o critério de porte não é suficiente para explicar diferenças nas competências em marketing.

Tabela 4 – Médias das Competências Diferenciadas em Marketing

| Competência | Forte OE (n=7) | OE moderada ou baixa (n=52) | Menos maduras | Mais maduras | Micro | Pequenas | Outros |
|--------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------------|---------------|--------------|-------|----------|--------|
| Qualidade dos serviços e ofertas | 6,1 | 5,1 | 5,2 | 5,4 | 5,1 | 5,2 | 5,3 |
| Processo de desenvolvimento de novos serviços | 6,0 | 5,1 | 5,0 | 5,4 | 5,2 | 5,2 | 5,3 |
| Conhecimento dos clientes | 5,9 | 5,0 | 5,0 | 5,3 | 5,3 | 5,0 | 5,1 |
| Conhecimento das tendências do setor | 5,7 | 5,3 | 5,2 | 5,6 | 5,3 | 5,5 | 5,2 |
| Habilidade para diferenciar as ofertas de serviços | 5,7 | 4,8 | 4,8 | 5,0 | 5,0 | 4,8 | 5,1 |
| Conhecimento da concorrência | 5,4 | 4,6 | 4,7 | 4,7 | 5,1 | 4,9 | 4,2 |
| Habilidade para segmentar e focalizar mercados | 5,4 | 4,7 | 4,8 | 4,8 | 4,7 | 4,9 | 4,7 |
| Efetividade do controle de custos | 5,1 | 4,7 | 4,8 | 4,7 | 5,1 | 4,8 | 4,3 |
| Consciência das fraquezas organizacionais de marketing | 5,0 | 4,7 | 4,6 | 5,0 | 4,7 | 4,5 | 5,1 |
| Efetividade dos programas de precificação | 4,7 | 4,4 | 4,3 | 4,5 | 4,6 | 4,4 | 4,3 |
| Processo de planejamento de marketing | 4,4 | 3,8 | 3,7 | 4,0 | 4,1 | 3,9 | 3,7 |
| Integração das atividades de marketing | 4,4 | 3,8 | 3,7 | 4,1 | 3,7 | 3,9 | 3,9 |
| Consciência das forças organizacionais de marketing | 4,3 | 4,7 | 4,6 | 4,7 | 4,8 | 4,3 | 5,1 |
| Localização das instalações | 4,1 | 4,5 | 4,4 | 4,6 | 4,3 | 4,7 | 4,3 |
| Efetividade das relações públicas | 4,0 | 4,6 | 4,3 | 4,9 | 4,1 | 4,7 | 4,5 |
| Imagem | 4,0 | 5,0 | 4,9 | 4,9 | 4,7 | 5,0 | 4,8 |
| Efetividade de propaganda | 3,7 | 3,3 | 3,1 | 3,7 | 3,2 | 3,4 | 3,4 |

Continua...

Continuação...

| | | | | | | | |
|--------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Exatidão das previsões de rentabilidade e lucro | 3,6 | 4,1 | 3,9 | 4,4 | 4,3 | 4,0 | 3,9 |
| Alocação de recursos a departamento de marketing | 3,3 | 3,5 | 3,3 | 3,7 | 3,1 | 3,6 | 3,7 |
| Controle e avaliação das atividades de marketing | 3,3 | 3,4 | 3,4 | 3,5 | 3,4 | 3,3 | 3,6 |
| Média Geral | 4,7 | 4,4 | 4,4 | 4,6 | 4,5 | 4,5 | 4,5 |

A Tabela 4 demonstra, também, que independentemente do critério adotado, as EBTs possuem deficiências em algumas competências de marketing, tais como “efetividade de propaganda”, “alocação de recursos a departamento de marketing” e “controle e avaliação das atividades de marketing”. A seguir, a comparação entre desempenho organizacional, orientação empreendedora por porte e maturidade das EBTs é apresentada.

DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

Conforme pode ser observado na Tabela 5, as empresas com forte OE obtiveram melhor desempenho quando comparadas às empresas com OE moderada ou baixa. Tal tendência sugere que, pelo menos no setor analisado, uma orientação empreendedora mais forte traduz-se em melhor desempenho em comparação à concorrência. Apesar das médias serem bastante próximas, o critério de maturidade revela que as empresas mais maduras obtiveram crescimento acima da média nos três itens de desempenho simultaneamente. Por sua vez, ao avaliar pelo critério de porte não é possível chegar a constatações significativas.

**Tabela 5 – Indicadores de Desempenho Organizacional em
Relação ao Ano Anterior**

| Indicador de Desempenho | Forte OE | OE moderada ou baixa | Menos maduras | Mais maduras | Micro | Pequenas | Outros |
|--------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Quantidade de vendas | 4,7 | 3,7 | 3,8 | 3,8 | 3,7 | 4,0 | 3,7 |
| Participação no mercado | 4,7 | 3,6 | 3,7 | 3,8 | 3,7 | 3,8 | 3,7 |
| Lucro líquido sobre vendas | 4,1 | 3,4 | 3,4 | 3,5 | 3,5 | 3,5 | 3,5 |
| % de empresas com desempenho superior à média nos três itens | 86% (n=7) | 33% (n=52) | 35% (n=35) | 45% (n=24) | 33% (n=16) | 43% (n=28) | 40% (n=15) |

A Tabela 6 apresenta o nível de satisfação dos públicos interessados em relação ao seu desempenho global das empresas. Os resultados sugerem que os públicos (com exceção do governo) das empresas com forte OE estão mais satisfeitos do que os das empresas com OE moderada ou baixa, fato que também ocorre com as empresas mais maduras em relação às menos maduras. O critério de porte não revela uma tendência geral, apenas diferenças em cada item específico que ora oscilam em favor das microempresas ora em favor das demais.

**Tabela 6 – Satisfação dos Públicos Interessados em
Relação ao Desempenho Global das Empresas**

| Públicos | OE | | Menos maduras | Mais maduras | Micro | Peque- nas | Outros |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------------------|------------------|-----------------|------------|---------------|------------|
| | Forte OE (n=7) | moderada ou baixa (n=52) | | | | | |
| Funcionários | 3,9 | 3,5 | 3,5 | 3,6 | 3,6 | 3,6 | 3,4 |
| Fornecedores | 4,3 | 3,8 | 3,7 | 4,0 | 4,0 | 3,8 | 3,7 |
| Clientes | 4,0 | 3,9 | 3,9 | 4,0 | 3,9 | 3,9 | 3,9 |
| Acionistas (sócios) | 3,9 | 3,2 | 3,3 | 3,3 | 3,4 | 3,1 | 3,5 |
| Sociedade (responsabilidade social) | 3,9 | 3,5 | 3,4 | 3,6 | 3,3 | 3,7 | 3,4 |
| Governo (cumprimento das obrigações, resposta a estímulos governamentais, contribuição para o crescimento sócio-econômico etc.) | 3,6 | 3,8 | 3,9 | 3,6 | 3,5 | 3,9 | 3,7 |

Em face aos resultados encontrados no presente estudo, serão apresentadas, a seguir, algumas conclusões com aspectos pontuais expressos nos dados do estudo e implicações gerenciais.

CONCLUSÃO

Em breve retrospectiva dos aspectos realçáveis no decorrer das análises sobre o setor de EBTs, vale destacar a predominância de atividades de serviços no desenvolvimento de sistemas de TI, sendo a maior parte delas de porte micro e de pouca maturidade empresarial. Quanto a isso, notou-se que o grau de maturidade foi mais gerador de diferenças entre as empresas do que a variável porte, dado esse que leva a uma reflexão quanto à importância da experiência empresarial independentemente dos critérios de tamanho atribuídos pelos órgãos governamentais.

A maturidade de determinadas empresas do setor vai gerando uma certa acoplagem de competências tácitas entre os sócios no sentido de alguns dos dirigentes irem, paulatinamente, se especializando em habilidades tecnológicas, ao passo que outros se voltam para práticas negociais, marcando a harmonização de capacidades que repercutem no êxito das ações coletivas. Outra chamada para discussão corresponde à possibilidade de que a maturidade das empresas facilite sua inserção socioeconômica e política, em contraposição à cultura tecnicista prevalente no ambiente dos novos empreendimentos com experiência limitada.

No que diz respeito à relação da orientação empreendedora e maturidade das empresas no que tange à inovação, quanto mais maduras se revelam as empresas melhor demonstram seu grau de inovação. As menos maduras, embora estejam em maior número, demonstram menor grau de inovação. Essa condição dos empreendimentos menos maduros demonstrarem escores significativamente inferiores às mais maduras pode dever-se a fatores determinantes como: limite na base de recursos por falta de incentivo de agentes indutores, insuficiente percepção dos dirigentes quanto à complexidade da concorrência setorial de mercados com ofertas sucedâneas, ou mesmo deficiência em termos de *expertise* na construção do conhecimento, fato que gera alteração na curva de experiência.

A auto-percepção como não inovadoras por parte de duas em cada cinco das empresas estudadas num setor dinâmico cujo perfil é intrinsecamente de inovação conduz ao alerta de que o serviço que oferecem não está propenso a práticas inovadoras, mas, sim, à assistência tecnológica de sistemas já instalados. Outro aspecto indicativo dessa declaração reside na possibilidade de países periféricos não absorverem as transformações tecnológicas produzidas por países do

eixo central. Em sendo assim, as prestadoras de serviço analisadas não se sentem compelidas a gerar inovação para seu público, uma vez que elas podem estar perdendo a capacidade de pensar o novo.

No que concerne à proatividade, as empresas mais maduras são inferiores em quantidade, mas por outro lado, além de serem mais pró-ativas elas parecem ditar o ritmo de inovação do setor. Outro aspecto significativo é que quanto maior o porte maior a tendência de proatividade, a qual pode ser sintomática da estabilidade das empresas por estarem vinculadas a alianças estratégicas com parceiros em eventual processo avançado de amadurecimento.

Com respeito à assunção de risco, quanto maior o porte da empresa, maior também é a predisposição para explorar o ambiente e para assumir o risco de lançamento de novos produtos, até pelo lastro econômico-financeiro do empreendimento ou mesmo pelas relações consolidadas com as redes estratégicas. As microempresas ou as menos maduras, também, são de ousadia aguçada, talvez como efeito da ingenuidade de dirigentes novos quanto à complexidade e incerteza do mercado.

Foi possível observar o movimento das empresas de forte orientação empreendedora para competências cumulativas em marketing, o qual se desenvolve pelo incremento de suas habilidades nas relações com o mercado. Esse quadro também é expressivo na ordem das empresas mais maduras com estoque superior de conhecimento. Por outro lado, a discriminação das empresas por porte não pareceu revelar qualquer sinalização do desenvolvimento de *expertise* no domínio dos negócios.

No que diz respeito ao desempenho organizacional, os dados confirmam a sinalização teórica de que empresas de forte orientação empreendedora demonstram resultados superiores em termos de desempenho empresarial. Resposta semelhante manifestam essas empresas em termos de indicadores quanto a um alto grau de satisfação dos *stakeholders*, situação que exclui, segundo os entrevistados, apenas os agentes do governo.

IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

As implicações gerenciais decorrentes de reflexões em torno dos dados deste estudo podem ser úteis tanto para os empreendedores potenciais e efetivos, quanto para entidades de fomento ou formuladores de políticas públicas de apoio ao exercício empresarial em ambientes de tecnologia avançada.

O desenvolvimento de estudos acadêmicos, elaboração de políticas de incentivo e a realização de projetos técnico-profissionais referentes a aspectos peculiares às micro e pequenas empresas recorrem e adotam critérios de escalonamento das empresas com base no seu porte, inclusive em empresas da nova economia as quais revelam nuances de classificação específicas, em detrimento da utilização de escalas dos níveis de maturidade. Essas empresas são detentoras de uma capacidade de diferenciação mais expressiva. Portanto, recomenda-se a adoção do critério de maturidade quando na elaboração de projetos, políticas públicas e desenvolvimento de esforços científicos em torno do fenômeno empreendedor.

As empresas que mais precisam de recursos são aquelas que menos recebem suporte financeiro e assessoria de entidades de fomento. Caberia, assim, a existência de algum programa de suporte e proteção a essas organizações como mecanismo de contenção de mortalidade ou mesmo de atenuação de sua atrofia funcional. Muitas vezes se exige dessas firmas uma estrutura de capital que corresponda a uma garantia real de 100 % como forma de financiamento a seus investimentos.

A difusão de programas de capacitação voltados para o desenvolvimento da *expertise* de empresários de alta tecnologia pode propiciar a dinamização das relações desses dirigentes com o mercado, e em decorrência, implicariam no aperfeiçoamento de inovações provedoras de melhoria da qualidade de vida da sociedade.

REFERÊNCIAS

- ANDREASSI, T. Relationship between expenditures in technological innovation: a study in brazilian companies. *Anais ... San Diego: BALAS Annual Conference*, 2001.
- BABBIE, E. *Métodos de pesquisa de survey*. Belo Horizonte: UFMG, 2003.
- BIRCH, D. *The job generation process: MIT program on neighborhood and regional change*. Cambridge, MA: MIT Press, 1979.
- BIRD, B. J. *Entrepreneurial behavior*. Glenview, Ill: Scott, Foresman and Company, 1989.
- CHILD, J. Organization structure, environment, and performance: the role of strategic choice. *Sociology*. v. 6, p. 1-22, 1972
- CHURCHILL Jr., G. A. *Marketing research: methodological foundations*. 6.ed. Orlando: The Dryden Press, 1995.
- COLLINS, O.; MOORE, D. *The organizational makers*. New York: Appleton-Century-Crofts, 1970.
- COLLINS, D. J., MONTGOMERY, C. A. Competing on resources: strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*. v. 73, n. 4, p. 118-128, 1995.
- CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. *Strategic Management Journal*. New York: v. 11, p. 365-383, 1990.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de pesquisa em administração*. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*. n. 10, p. 75-87, 1989.
- COVIN, J.; SLEVIN, D. New venture strategic posture, structure and performance: an industry life cycle analysis. *Journal of Business Venturing*. v. 5, p. 123-35, 1990.
- COVIN, J.; SLEVIN, D. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*. n. 16, p.7-25, 1991.
- DAMANPOUR, F. Organizational size and innovation. *Organization Studies*. v. 23, n. 3, p. 375-402, 1992.
- DAY, G. S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Retailing*. v. 58, p. 37-52, 1994.
- DOWNS, G. W.; MOHR, L. B. Conceptual issues in the study of innovation. *Administrative Science Quarterly*. 21: 700-714, 1976.
- DOYLE, P.; WONG, V. Marketing and competitive performance: an empirical study. *European Journal of Marketing*. v. 32, n. 5/6, p. 514-535, 1998.
- DRUCKER, P. F. *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*. São Paulo: Pioneira, 1987.
- DRUCKER, P. F. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas*. v. 39, n. 4, p.6-20, 1999.
- FOXALL, G. *Corporate innovation: marketing and strategy*. New York: St. Martin's, 1984.

- GREEN, R. T.; WHITE, P. D. Methodological considerations in cross-national consumer research. *Journal of International Business Studies*. p. 80-88, fall/winter 1976.
- GUTH, W. D.; GINSBERG, A. Guest editor's introduction: corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*. v. 11, p. 5- 15, 1990
- HAMBRICK, D. C. Some tests of the effectiveness and functional attributes of miles and snow's strategic types. *Academy of Management Journal*, v. 26, n. 1, p. 5-26, 1983.
- HILLS, G.; LAFORGE, R. W. *Marketing and entrepreneurship*. Chicago: University of Illinois at Chicago, 1996.
- KARAGOZOGLU, N.; BROWN, W. B. Adaptive responses by conservative and entrepreneurial firms. *Journal of Product Innovation Management*, v. 5, p. 269-281, 1988.
- KILBY, P. Hunting the heffalump. In: P. Kilby (Ed.), *Entrepreneurship and economic development*: 1-40. New York: Free Press, 1971.
- KINNEAR, T. C.; TAYLOR, J. R. *Marketing research: an applied approach*. 5.ed. New York: McGraw-Hill, 1996.
- KNIGHT, Gary. Entrepreneurship and marketing strategy: the SME under globalization. *Journal of International Marketing*. v. 8, n. 2, p. 12-32, 2000.
- LADO, A. A.; BOYD, N. G., WRIGHT, P. A competency-based model of sustainable competitive advantage: toward a conceptual integration. *Journal of Management*. v. 18, p. 77-91, 1992.
- LIEBERMAN, M.; MONTGOMERY, D. First mover advantages. *Strategic Management Journal*. v. 9, p. 41-58, 1988.
- LONG, K.; VICKERS-KOCH, M. Using core capabilities to create competitive advantage. *Organizational Dynamics*. v. 24, n. 1, p. 6-22, 1995.
- LOW, M. B.; MACMILLAN, I. C. Entrepreneurship: past research and future challenges. *Journal of Management*. v. 14, p. 139-161, 1988.
- LUMPKIN, G.; DESS, G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*. v.21. n.1, p.135-172, 1996.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venture*. n. 16, p. 429-451, 2001.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MATSUNO, K.; MENTZER, J. T.; OZSOMER, A. The effects on the entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*. v. 66, n. 3, p. 18-32, jul. 2002.
- MCCARTHY, E.; PERREAU, W. D. *Basic marketing*. Homewood: Irwin, 1984.
- MCDANIELS, S. W.; KOLARI, J. W. Marketing strategy implications of the miles and snow's strategic typology. *Journal of Marketing*, v. 51, n. 4, p. 19-90, 1987.
- McGEE, J. E.; FINNEY, B. J. Competing against retailing giants: a look at the importance of distinctive marketing competencies. *Journal of Business and Entrepreneurship*. v. 9, n. 1, p. 59-70, 1997.
- MILES, M. P.; ARNOLD, D. R. The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*. p. 49-65, summer 1991.

- MILES, R.; SNOW, C. *Organizational strategy, structure and process*. Nova York: McGraw-Hill, 1978.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*. v. 3, p. 1-25, 1982.
- MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in tree types of firms. *Management Science*. n. 29. p.770-791, 1983.
- MORRIS, M. H.; SCHINDEHUTTE, M.; LAFORGE, R. W. Entrepreneurial marketing: a construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives. *Journal of Marketing Theory and Practice*. v. 10, n. 4, p. 1-19, fall 2002.
- NOBLE, C. H.; SINHA, R. K.; KUMAR, A. Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Marketing*. Chicago, v. 66, n. 4, p. 25-40, Oct. 2002.
- PETERS, T.; WATERMAN, R. *In search of excellence*. New York: Harper & Row. 1982.
- PORTER, M. *Competitive Strategy*. New York, NY: Free Press, 1980.
- SCHINDEHUTTE, M.; MORRIS, M. H.; KURATKO, D. F. Triggering events, corporate entrepreneurship and the marketing function. *Journal of Marketing Theory and Practice*. v. 8, n. 2; p. 18-30, spring 2000.
- SCHOLLHAMMER, H. Internal corporate entrepreneurship. In: Kent, C. A., Sexton, D. L. & Vesper, K. H. (Eds.). *Encyclopedia of entrepreneurship*: 209-223. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1982.
- SCHUMPETER, J. A. *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.
- SCHUMPETER, J. A. *Capitalism, socialism, and democracy*. New York: Harper & Brothers, 1942.
- SELZNICK, P. *Leadership in administration*, New York, NY: Harper & Row, 1957.
- SOUZA, A. A.; ALBUQUERQUE, L. C. de. Management of risk on innovation projects. *Anais...* New Orleans: BALAS Annual Conference. p.212-220, 1999.
- VAN DE VEN, A.; POOLE, M. S. Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*. v. 20, p. 510-540, 1995.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business economic performance: an examination of method convergence. *Journal of Management*. v. 13, p. 109-122, 1987.
- VERHEES, F. J. H. M.; MEULENBERG, M. T. G. Market orientation, inovativeness, product innovation, and performance in small firms. *Journal of Small Business Management*. V. 42, n. 2; p. 134-154, Apr. 2004
- ZAHRA, S. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior: a critique and extension. *Entrepreneurship Theory and Practice*. v. 17, n. 4, p. 5-21, 1993.
- ZAHRA, S.; COVIN, J. G. Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*. V. 10, p. 43-58, 1995.