

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
ESCOLA DE NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE COOPERATIVAS**

JOSÉ JOAQUIM MADALENA

**INFLUÊNCIA DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E ORIENTAÇÃO
EMPREENDEDORA NOS RESULTADOS DAS COOPERATIVAS DE
CRÉDITO.**

CURITIBA

2019

JOSÉ JOAQUIM MADALENA

**INFLUÊNCIA DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E ORIENTAÇÃO
EMPREENDEDORA NOS RESULTADOS DAS COOPERATIVAS DE
CRÉDITO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em
Gestão de Cooperativas: Escola de Negócios da Pontifícia
Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à
obtenção do título de mestre em Gestão de Cooperativas.

Orientador: Prof. Dr. Alex A. Ferraresi

CURITIBA

2019

JOSÉ JOAQUIM MADALENA

**INFLUÊNCIA DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E ORIENTAÇÃO
EMPREENDEDORA NOS RESULTADOS DAS COOPERATIVAS DE
CRÉDITO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Gestão de Cooperativas:
Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial
à obtenção do título de mestre em Gestão de Cooperativas.

COMISSÃO EXAMINADORA

Professor Orientador Dr. Alex A. Ferraresi
PUC – PR

Professor Dr. Alexandre Graeml
UNIVERSIDADE POSITIVO

Professor Dr. Alex Sandro Weymer
PUC – PR

Curitiba, 01 de agosto de 2019

Dedico este trabalho a todos aqueles que lutam incansavelmente pelos
seus objetivos.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pelo dom da vida e por me permitir concluir essa significativa etapa da minha vida.

Agradeço à todos os professores e colegas do curso de mestrado profissional em Gestão de cooperativa, em especial ao meu orientador, prof. Dr. Alex Ferrasi, pela paciência, compreensão, exigência e apoio, sem o qual não seria possível a realização deste trabalho.

Agradeço aos meus pais, Helena Madalena e Joaquim Celina.

Agradeço aos demais familiares e amigos, pela compreensão e parceria ao longo desta jornada.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo verificar a influência da orientação para o mercado, orientação empreendedora nos resultados organizacional das cooperativas X, Y e Z localizadas na cidade do Paraná no período compreendido entre 2013 a 2018. Foi realizado um estudo de casos múltiplos, de natureza descritiva e abordagem predominantemente qualitativa. O nível de análise foi organizacional e a unidade de análise foi a cooperativa Sicred. Assim para o presente estudo decidiu-se utilizar três casos da mesma cooperativa, escolhidos de forma direcionada, com o propósito de se obter ao mesmo tempo, o teste da teoria proposta e, mediante a comparação dos três casos, identificar similaridades e diferenças. Em cada caso foram escolhidos executivos com determinado perfil, por entender que eles possuíam conhecimentos e informações suficientes para serem levantadas nesta pesquisa. O grupo de entrevistados foi composto pela alta liderança, isto é, dois gestores e um diretor de cada cooperativa. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada, bem como da consulta de revistas internas da organização. Os dados primários foram analisados mediante o uso da técnica de análise de conteúdo, operacionalizada com o auxílio do software Atlas ti 8. Os dados secundários foram tratados com a utilização de análise documental. Os resultados obtidos revelam que as estratégias formuladas pelas cooperativas X, Y e Z, no período examinado, tiveram um impacto nos resultados organizacional.

Palavras chave: orientação para o mercado; orientação empreendedora; resultado organizacional; cooperativa.

ABSTRACT

This study aimed to verify the influence of market orientation, entrepreneurial orientation on the organizational results of cooperatives X, Y and Z located in the city of Paraná from 2013 to 2018. A descriptive multiple case study with predominantly qualitative approach was conducted. The level of analysis was organizational and the unit of analysis was the Sicred cooperative. Thus for the present study it was decided to use three cases of the same cooperative, chosen in a targeted way, with the purpose of obtaining at the same time, the proposed theory test and, by comparing the three cases, identifying similarities and differences. In each case, executives with a particular profile were chosen because they understood that they would have sufficient knowledge and information to be surveyed. The group of respondents consisted of top leadership, ie two managers and one director of each cooperative. Data were collected through semi-structured interviews, as well as by consulting the organization's internal magazines. Primary data were analyzed using the content analysis technique, operationalized with the aid of Atlas ti 8 softwares. Secondary data were processed using document analysis. The results show that the strategies formulated by the cooperatives X, Y and Z, in the period examined, had an impact on organizational results.

Keywords: market orientation; entrepreneurial orientation; organizational result, cooperative.

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Orientação para o mercado.....	17
Figura 2 – Rede analítica de orientação para o mercado.....	43
Figura 3 – Rede analítica da orientação empreendedora.....	43
Tabela 1 – Estudos envolvendo o constructo de orientação empreendedora, sua natureza e dimensões pesquisadas.....	31
Quadro 1 – Perfil das Cooperativas estudadas.....	43

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA.....	10
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	10
1.4 ESTRUTURAÇÃO DA DISSERTAÇÃO.....	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – EMPÍRICA.....	12
2.1 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO	12
2.2 ORIENTAÇÕES PARA O MERCADO	14
2.3 ORIENTAÇÕES PARA O MERCADO SEGUNDO NARVER E SLATER	16
2.4 ORIENTAÇÕES PARA O MERCADO SEGUNDO KHOLI E JAWORSKI	18
2.5 ORIENTAÇÕES EMPREENDEDORA	24
2.6 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA ..	32
2.7 RESULTADOS ORGANIZACIONAIS	36
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	36
3.1 Definições constitutiva (DC) e operacional (DO) das categorias analíticas	37
3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	38
3.2.1 Delineamentos da pesquisa	38
3.2.2 Coleta e análise de dados	39
3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	41
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	42
4.1 CARACTERÍSTICAS DAS COOPERATIVAS ESTUDADAS	42
5 CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	46
5.1 – LIMITAÇÕES DA PESQUISA	48
5.2 – RECOMENDAÇÕES	49
REFERÊNCIAS	50

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA	54
--	-----------

1. INTRODUÇÃO

DEFINIÇÃO DO TEMA

Em um ambiente dinâmico e competitivo, o principal desafio que as organizações enfrentam é assegurar o seu crescimento e sua continuidade, para isso buscam formas diversas de se manterem competitivas. A competitividade pode, de alguma forma, gerar qualidade e impulsionar mudanças relativas à atualização e ao aperfeiçoamento de produtos e serviços e, ao mesmo tempo, gerar maior velocidade de obsolescência. Dessa forma, a capacidade de inovar das organizações com base na identificação de tendências de mudança no mercado, demandas e necessidades dos clientes pode constituir -se em um dos fatores chave para diferenciação das organizações.

Diante deste cenário se pode visualizar dois construtos emergentes nos estudos organizacionais que têm despertado atenção de pesquisadores face a sua possível significância na geração de resultados: a orientação empreendedora e a orientação para o mercado.

A orientação empreendedora é entendida como empreendedorismo no nível organizacional, é relacionada com atividade de criação, inovação que ocorre dentro da organização (SCHUMPETER, 1934). Enquanto que uma cultura orientada para o mercado objetiva gerar informações que possibilitam entender as demandas e as oportunidades que o mercado oferece, as possíveis ameaças, movimentos dos concorrentes e tendências para que se possa desenvolver produtos e serviços inovadores que se diferenciem no mercado.

A orientação das empresas empreendedoras orientadas para o mercado tornou -se uma necessidade estratégica em um ambiente de contínuas transformações e de pressões competitivas. Em um ambiente com estas características, a sobrevivência e o crescimento das organizações dependem da capacidade que elas possam ter de criar inteligência de mercado, disseminá-la por toda organização, assumir riscos e inovar. O foco dessa inteligência consiste na análise de fatores, de tendências que podem influenciar no comportamento, desejos, necessidades dos atuais clientes e futuro da empresa, e na atuação de forma proativa diante de seus competidores.

Em face desses argumentos, verifica-se que em meio à realidade marcada pela acirrada competição e constantes mudanças, essas duas variáveis vêm se destacando como fenômeno fundamental para a busca de vantagens competitivas. A vertente teórica

que estuda especificamente o assunto ainda carece de consenso. Evidências junto à literatura apontam que pode existir uma associação positiva e direta entre os construtos (ATUAHENE-GIMA E KO 2001), mas também que essa associação pode ser negativa, estando subordinada a diferentes circunstâncias, como o ambiente no qual a organização está inserida. Apesar desta divergência, a literatura aponta ainda que o fenômeno pode ser empregado por qualquer organização que busca influenciar o comportamento do colaborador para geração de novas propostas de valor independentemente do seu setor de atuação (COVIN e LUMPKIN, 2011). Neste sentido, a presente dissertação, através do método de entrevista em profundidade, objetivou avaliar a relação destes três construtos nas cooperativas de crédito oferecendo evidências preliminares de uma relação positiva.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Com base nos argumentos apresentados na seção anterior, realizou-se uma investigação orientada pelo seguinte problema de pesquisa:

Qual é a influência da orientação para o mercado na orientação empreendedora e nos resultados das cooperativas de crédito?

1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral da pesquisa consiste em verificar a influência da orientação para o mercado na orientação empreendedora e nos resultados das cooperativas de crédito.

Os objetivos específicos são:

- Identificar se a orientação para o mercado influencia na orientação empreendedora.
- Descrever as principais variáveis que influenciam na relação dos dois construtos
- Verificar se a orientação para o mercado influencia na orientação empreendedora e nos resultados simultaneamente.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

As Cooperativas de créditos são instituições financeiras constituídas sob a forma coletiva, cujos titulares e responsáveis são os associados, os quais participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e nas tomadas de decisões; é uma empresa com características e princípios diferentes das demais organizações financeiras. Dela demanda não a busca incondicional do lucro, mas, sim, a busca de excelência que redundem em crescente satisfação das necessidades e do bem-estar de seus associados. Portanto, apesar dessa diferença, como empresa enfrenta os mesmos desafios que qualquer outra organização que opera em contextos diferentes, que é assegurar o seu crescimento e a sua

renovação contínua através do desenvolvimento de novos negócios, sejam eles novos produtos, tecnologias ou serviços.

Nesses termos, vários são os acadêmicos que buscam compreender as estratégias de desenvolvimento das organizações cooperativas, desenvolvendo pesquisas com referência nos conceitos de gestão baseada em evidência, gestão do conhecimento, inovação, orientação para o mercado e aprendizagem organizacional, entre outros. Porém, há poucos estudos que relacionaram concomitantemente a orientação para o mercado com a orientação empreendedora e resultado organizacional nas cooperativas de crédito.

Nesta linha de raciocínio, se pode visualizar portanto dois tipos de contribuições desta dissertação: uma teórica e outra prática. A primeira perspectiva apresenta-se como contribuição acadêmica, no sentido de trazer novas evidências sobre as relações dos construtos propostos e propor articulações teóricas que podem gerar contribuições significativas para o avanço do conhecimento científico.

No contexto prático, em termos gerenciais, entende-se que o debate aqui delineado trará implicações importantes, como o redirecionamento de estratégias de ação, um clima organizacional que favoreça e valoriza o comportamento autônomo e uma cultura aberta à inovação, que impulsionam o funcionário a agir de forma independente na criação de novas ideias que visam à expansão de negócios dentro da cooperativa.

1.4 ESTRUTURAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. O presente capítulo contempla a introdução, que apresenta o tema, o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos e a justificativa teórica e prática.

No capítulo 2 é apresentada a fundamentação teórica-empírica, na qual são abordados os conceitos de orientação empreendedora, orientação para o mercado e resultados organizacionais.

A metodologia adotada para a realização da pesquisa é apresentada no capítulo 3, contendo as definições constitutivas e operacionais das categorias de análise, a população e amostra, a coleta e análise dos dados, além das limitações da pesquisa.

No capítulo 4 é apresentada a análise dos dados coletados na investigação e no capítulo 5, as conclusões obtidas, juntamente com algumas sugestões para a realização de futuras pesquisas relacionadas com o tema.

2 REFERENCIAIS TEÓRICO

2.1 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

No que concerne à história do surgimento das cooperativas destacam-se os pioneiros de *Rochdale* como principal ponto de partida, um grupo de operários constituídos por 28 tecelões de Manchester, Inglaterra. As péssimas condições e longas jornadas de trabalho, baixos salários e altos custos de alimentos, nível acentuado de desemprego, principalmente com o surgimento da tecnologia da máquina a vapor, suscitava uma necessidade coletiva nos operários; a de sobrevivência. Na época da revolução industrial, cogitava-se fora de hipótese um operário sobreviver independente dos burgueses. E como poderiam sobreviver independente dos detentores das fábricas que serviam como principal fonte de recursos para sobrevivência dos operários?

Movidos por um objetivo comum, em outubro de 1844 reuniram-se, juntaram esforços e um capital que foi subdividido em quotas e constituíram a primeira cooperativa de consumo que recebeu o nome de *Rochdale Equitable Pioneers Society Limited*. Iniciaram suas operações em um pequeno armazém comercializando manteiga, açúcar, farinha de trigo aos associados a baixo custo (SCHNEIDER, 2003). No entanto, neste período as cooperativas surgem como uma reação emancipadora e uma resistência do mundo operário e camponês à grave situação de exploração durante a primeira fase da Revolução Industrial.

A essência da organização estava fundamentada no espírito de cooperação e de ajuda mútua, e dela emanava também os princípios e valores que norteiam o cooperativismo até os dias atuais, que desde 1895 tem sido regulado e aprimorado por um órgão que associa e presta assistência às organizações cooperativas do mundo inteiro, que recebeu a denominação de Aliança Cooperativa Internacional, sediada em Genebra, suíça.

A primeira cooperativa de crédito teve sua origem na Alemanha em 1843 na cidade de Delitzsch, que se chamou Schulze. Quatro anos depois, no mesmo país, surgiram outras cooperativas de crédito, as chamadas cooperativas Raiffeiseanas, que tinham como objetivo atender às necessidades dos agricultores e como princípio o auxílio mútuo. Após este período, surgiram outras cooperativas na Europa em países como Itália e França.

No Brasil, as cooperativas começaram a se difundir com a vinda dos emigrantes europeus e asiáticos que se estabeleceram no sul do país e trouxeram de seus países de origem a cultura cooperativista que já estava se consolidando em muitos países da Europa, como um instrumento de desenvolvimento econômico e social. Essas cooperativas eram

especificamente de consumo e agrícolas, eram reconhecidas como um meio de segurança alimentar pelos emigrantes. Somente em 1902 foi criada a primeira cooperativa de crédito por iniciativa do padre suíço Theodor Amstadt, que tinha como objetivo atender às necessidades financeiras da comunidade da nova Petrópolis no Rio grande do Sul. E no início da década de 70, o assunto cooperativo foi contemplado em uma legislação específica pelo governo (lei 5.764/71) e na mesma época criou-se uma organização para congregar todas as cooperativas brasileiras independentemente do seu ramo de atividade, que é hoje o órgão máximo de representação das cooperativas no Brasil (OCB, 2014).

Fixadas a essas noções preliminares, para melhor entendimento do assunto em questão, torna-se importante e necessário explorar os aspectos relacionados a conceituação.

O cooperativismo é um sistema, oposto ao sistema capitalista atrelado ao binômio capital lucro. É uma empresa coletiva de caráter econômico e social, na qual o capital se constitui como um meio e não um fim. Estabelece o princípio de igualdade para todos os seus elementos componentes independentemente do valor de sua cota capital, e por esta razão é chamado também de organização isonômica. É movida por uma coletividade, que administra as múltiplas necessidades de cada indivíduo que integra a cooperativa e torna-os uno em torno de um propósito comum. Seus princípios e valores se fundamentam em: adesão voluntária e livre, gestão democrática, participação econômica dos membros, autonomia e independência, educação, formação e informação, intercooperação e interesse pela comunidade.

De acordo com Shardong (2003), as Cooperativas de créditos são instituições financeiras constituídas sob a forma coletiva, cujos titulares e responsáveis são os associados, os quais participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e nas tomadas de decisões. É uma empresa com características e princípios diferentes das demais organizações financeiras. Dela demanda não a busca incondicional do lucro, mas, sim, a busca da eficiência e eficácia que redundem em crescente satisfação das necessidades e do bem-estar de seus associados.

Objetivo fim do associado ao integrar uma cooperativa de crédito é a vantagem do serviço. Por exemplo, nos bancos tradicionais, os excedentes no final de cada exercício são destinados pelos acionistas e distribuídos em função da participação acionária; os usuários são meros clientes sem nenhum poder de decisão sobre a gestão, são instituições movidos pelo binômio capital e lucro, portanto, tendem a trabalhar com taxas e juros elevados nos produtos e serviços por eles ofertados.

Entretanto, nas cooperativas de crédito, os excedentes são distribuídos proporcionalmente, conforme as operações de cada associado; existe um princípio de igualdade entre seus elementos componentes e, por esta razão, os usuários não são simples clientes, são associados e têm poder de decisão na gestão da organização; seu objetivo fim não é lucro e sim a satisfação das necessidades econômicas e sociais dos seus elementos componentes. Portanto as taxas de juros por elas praticadas são extremamente baixas em comparação aos bancos tradicionais. Em síntese, os associados de uma cooperativa, além de proprietários do negócio, são usuários dos bens e serviços produzidos por esta organização. Por razão destas virtudes peculiares, as cooperativas de crédito têm despertado atenção e atraído novos usuários para seus serviços, o que conseqüentemente as tem levado a alcançar níveis significativos de crescimento no mercado financeiro brasileiro. Dados evidenciam que os dois maiores sistemas cooperativos brasileiros de crédito Sicoob e Sicred juntos representam quase 7 milhões de associados, o que seria equivalente à quarta maior rede de atendimento do país (OCB, 2014).

2.2 ORIENTAÇÕES PARA O MERCADO

Nesta seção serão apresentados os conceitos e modelos de mensuração de orientação para o mercado na perspectiva de (KOHLI e JAWORSKI, 1990; NARVER e SLATER, 1990). Essas duas principais linhas de pesquisas foram consideradas as mais importantes pelo pesquisador, diante da diversidade de estudos que abordam o tema. Portanto servirão como base para o embasamento teórico. Por óbvio, ressalta –se a existência de outros modelos que, entretanto, não poderão ser abordados nesse estudo.

Os trabalhos dos autores referenciados abriram perspectivas para novas incursões no campo; é nesse contexto que emergiram estudos como os de (Deshpandé, Farley e Webster, 1993). Os trabalhos desse grupo de autores concentraram-se no desenvolvimento de conceitos de orientação para o mercado, na construção de modelos de orientação para o mercado e nos fatores intraorganizacionais que facilitam a implementação de uma estratégia de orientação para o mercado, bem como a operacionalidade de estratégias voltadas a transformar as condições de mercado a favor da organização.

Apesar de suas pesquisas serem feitas em contextos diferentes, observa-se uma similaridade de conclusões nos resultados de pesquisas dos autores citados, o que nos remeteu ao entendimento de que a empresa orientada para o mercado somente cria valor

superior para o cliente por intermédio da ação integrada das diferentes áreas funcionais. Esta constatação foi enfatizada em todos os trabalhos de forma conclusiva (KOHLI e JAWORSKI, 1990; NARVER e SLATER, 1990; DESHPANDÉ, FARLEY e WEBSTER, 1993)

Há diversos trabalhos conceituais e pesquisas empíricas que abordam o tema orientação para o mercado; grande parte desses estudos enfatizam associação entre orientação para o mercado e performance empresarial em diferentes segmentos de negócio. As análises empíricas até agora mostram, de uma maneira geral, a existência positiva dessa relação. (TAN; LIU, 2014) Em ambientes de negócios, como em cooperativas, constatou-se uma escassez de trabalhos.

A estratégia de orientação para o mercado é colocada desde suas origens como uma abordagem complementar à orientação para o marketing tradicional, o que pressupõe uma incorporação de trocas de valores nessa nova perspectiva conceitual. Essa troca só poderá ocorrer caso a diferença entre benefícios e custos observados pelas partes seja positiva, isto é, exista um valor percebido da troca. Dessa forma, o conceito de valor é uma das mais básicas noções para o entendimento do mercado e a entrega de um valor superior ao cliente. Do conceito de criação de valor para o cliente, derivou o conceito de orientação para o mercado. No entanto, pode se aferir que uma organização orientada para o mercado é aquela cujas ações são consistentes com o conceito de marketing, e por meio do qual se busca fornecer um valor superior para o cliente, conforme supracitado. O conceito de valor depende de benefícios e custos percebidos pelo cliente, portanto, refere-se à diferença entre o total de benefícios associados ao uso do produto ou serviço e o total dos custos de aquisição. (ZEITHAML, 1988).

Vinculado à noção de valor, encontra-se o interesse da empresa em proporcionar satisfação ao cliente, determinada pelo confronto entre suas expectativas e o nível de valor que a oferta de fato alcança, segundo o julgamento do consumidor. Portanto, nesse contexto, ser orientado para o mercado significa conhecer os níveis de valor que o seu concorrente oferece, o nível de valor que o cliente espera e a capacidade da organização em responder aos níveis de valor esperados pelo cliente (KOHLI e JAWORSKI, 1990; NARVER e SLATER, 1990).

Quando o valor proporcionado por uma oferta supera expectativas, o cliente experimenta sentimentos de satisfação e a organização tende a alcançar uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, como também relacionamentos

prolongados com os clientes que trarão lucro. Portanto, o lucro é decorrente do processo de satisfação do cliente (ZEITHAML, 1988).

A prática administrativa baseada na preocupação com as necessidades dos compradores e com as ações dos competidores tem se tornado uma necessidade primordial das organizações e um assunto de constantes debates no meio acadêmico desde os anos 50/60 do século XX devido aos efeitos positivos que tal estratégia pode gerar no desempenho empresarial. No ano de 1960, Theodore Levitt, um dos principais percursores do assunto, em seu artigo clássico intitulado “Marketing Myopia, já enfatizava que o fracasso das empresas se deve à sua falta de orientação para o cliente. Este artigo de Levitt (1960) esclarece a falta de compreensão das expectativas e necessidades dos clientes por parte das empresas, substituída por focos demasiados no produto nas vendas.

Com base nos raciocínios precedentes, pode - se aferir que a orientação para o mercado é fundamental, tanto para sustentabilidade organizacional como para compreensão das mudanças decorrentes do ambiente competitivo.

2.3 ORIENTAÇÕES PARA O MERCADO SEGUNDO NARVAR E SLATER

O estudo de Narver e Slater (1990) parte do princípio de que a teoria de orientação para o mercado é formada por dois conjuntos de comportamentos: o primeiro engloba ações responsivas às necessidades e expectativas dos clientes; o segundo antecipa os desejos latentes dos consumidores.

Tais autores estudaram o tema na perspectiva cultural e sustentam a hipótese de que a aplicação do conceito somente será possível por meio de uma mudança nas normas e valores da organização.

Considerou-se a orientação para o mercado como uma cultura empresarial que estimula comportamentos necessários a criação de valor superior para o cliente, proporcionando, com isso, vantagem competitiva para a empresa. Consideram ainda que a orientação para o mercado consiste de três componentes comportamentais: orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional. Os autores delinearam construto como unidimensional, uma vez que os diversos componentes se encontravam logicamente inter-relacionados (NARVER E SLATER, 1990)



Figura 01 – Orientação para o mercado

Fonte: adaptado de Narver, Slater, 1990, p.23

A orientação para o cliente inclui todas as atividades envolvidas em adquirir informações sobre desejos explícitos expressados pelos clientes no mercado em que a organização atua, utilizando tais informações para melhorias em produtos e processos. Orientar-se para a concorrência significa conhecer e compreender as ações dos seus concorrentes principais e potenciais, bem como suas forças e fraquezas, potencialidades e estratégias (NARVER e SLATER, 1990).

A coordenação interfuncional é baseada na informação das orientações ao cliente e ao competidor, compreende a integração de esforços da organização como um todo para a criação de valor superior ao cliente. Neste contexto, existe uma criação de valor contínua para os clientes por meio do conhecimento compartilhado na organização e a movimentação da mesma em responder a estas informações.

Com base nisso os autores desenvolveram a escala de mensuração de orientação para o mercado (MKTOR). No início a escala foi apresentada com 21 variáveis, sendo 5 referentes à orientação para o cliente, 4 referentes à orientação para o concorrente, 5 referentes à coordenação interfuncional, 3 referentes à visão de longo prazo e 3 referentes à lucratividade.

Após o delineamento inicial do constructo, Narver e Slater (1990) submeteram sua proposição de instrumento de operacionalização do constructo a testes estatísticos de validade discriminante e validade convergente. Constatou-se que somente as escalas dos

3 componentes comportamentais mostravam –se confiáveis. Ou seja, os três elementos - orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional obtiveram um alfa de *cronbach* que excedeu a 7, o que efetivamente, do ponto de vista estatístico, representa uma boa intensidade de associação com o constructo. Os demais elementos apresentaram uma baixa intensidade de associação com um alfa de *cronbach* = 0,47 e 0,13, respectivamente. Narver e Slater (1990) propuseram então uma nova escala de orientação para o mercado com 14 variáveis, sendo 6 referentes à orientação para o cliente, 4 referentes à orientação para o concorrente e 4 referentes à coordenação interfuncional.

2.4 ORIENTAÇÕES PARA O MERCADO SEGUNDO KHOLI E JAWORSKI

Captar informações sobre o ambiente, processá-las e agir com base nas informações apreendidas, configura o processo de estratégia de orientação para o mercado e de marketing. Portanto, na visão desses autores, há uma similaridade de conceito entre os dois constructos. O primeiro é continuidade do segundo, ou seja, a orientação para o mercado é uma abordagem complementar e não substituta da orientação para o marketing tradicional. O que efetivamente implica, segundo os autores, que uma empresa orientada para o mercado é aquela que age de acordo com as três principais dimensões do conceito de marketing: foco no cliente, marketing integrado e lucratividade. (KHOLI; JAWORSKI ,1990).

Foco no cliente refere-se à ideia central de orientação para o mercado, enfatiza a habilidade da empresa em aprender sobre seus clientes, competidores para continuamente sentir e agir sobre possíveis eventos e tendências dos mercados atuais e futuros.

O significado do marketing integrado abrange ação integrada de toda empresa, é a integração ou o engajamento de todos os departamentos para responder efetivamente às necessidades do mercado levando em consideração as informações disponíveis sobre o ambiente.

A lucratividade seria uma consequência da adoção desse conceito que uma empresa mais voltada aos consumidores teria. No entanto, segundo Kholi; Jaworski (1990), esta variável não configura como um componente do constructo orientação para o mercado mas sim uma decorrência deste processo.

Nesse sentido, a pesquisa de campo realizada pelos autores levou - os a estruturar o conceito de orientação para o mercado em três dimensões: geração de inteligência de mercado; disseminação da inteligência de mercado gerada por todos os departamentos da

organização; e capacidade de resposta da empresa à inteligência de mercado gerada. O foco dessa inteligência seria análise de fatores e tendências que possam influenciar os desejos e necessidades dos clientes (KHOLI; JAWORSKI, 1990).

Segundo Kohli e Jaworski (1990), a geração de inteligência de mercado é o primeiro elemento que compõe o constructo orientação para o mercado, se refere à análise de fatores e tendências que influenciam as necessidades e preferências atuais e futuras dos clientes. Os autores ressaltam que essa inteligência não é de responsabilidade exclusiva do departamento de marketing, mas de todas as demais áreas da empresa, portanto ela deve ser gerada e disseminada por toda organização.

A disseminação da inteligência gerada, segundo Kohli e Jaworski (1990), é o segundo componente da orientação para o mercado e consiste no processo de compartilhamento de informações provenientes do mercado por todos os departamentos da organização.

Capacidade de resposta é o terceiro componente da orientação para o mercado e se refere à capacidade que a empresa tem de utilizar a inteligência gerada e disseminada para atender às necessidades do mercado, envolve ações concretas em produtos e serviços voltadas à real satisfação das necessidades e expectativas dos consumidores (KOHLI E JAWORSKI, 1990).

No que se refere à lucratividade, trata-se do principal objetivo da organização, a empresa tende a orientar - se para o mercado visando obter uma posição mais lucrativa (NARVER; SLATER, 1990). E para isso pensamento a longo prazo deve acompanhar este processo.

Com base nos raciocínios precedentes da primeira pesquisa, Kohli, Jaworski e Kummar (1993) desenvolveram um outro estudo de campo em foram entrevistados 230 executivos. Esse estudo visou à elaboração de um modelo para mensurar a orientação para o mercado de uma empresa, bem como na validação empírica das preposições apresentadas para operacionalização do constructo do trabalho anterior.

A primeira conclusão advinda das entrevistas de campo feitas pelos autores traduz-se na visualização dos antecedentes organizacionais, tidos como pré-requisitos cruciais para a formulação, implementação e sustentação de uma estratégia de orientação para o mercado.

Foram definidos como antecedentes:

- ênfase da alta administração para orientação para o mercado,
- propensão em aceitar certo nível de risco da alta administração,

- dinâmica interdepartamental,
- descentralização,
- sistema de recompensa,

Foram também definidas as possíveis consequências para as organizações que adotam o conceito da estratégia de orientação para o mercado:

- comprometimento organizacional
- espírito de equipe
- performance organizacional.

Também foram analisados nesse estudo alguns moderadores ambientais:

- turbulência de mercado, de tecnologia e de competição.

Em síntese, os resultados desta pesquisa indicaram que a orientação para o mercado é incentivada pela ênfase que a alta administração dá para esse constructo, presença de sistemas de remuneração baseada no mercado, engajamento entre departamentos da empresa em responder as necessidades e desejos dos clientes, decisão descentralizada e aversão ao risco da alta administração. Os resultados indicaram também que os conflitos interdepartamentais inibem a orientação para o mercado e sua adoção.

Kohli e Jaworski e Kummar (1993) concluíram, portanto, dizendo que a aceitação de potenciais falhas por parte da alta gerência encoraja a experimentação e a busca do novo, assim, pressupõe-se que existe uma correlação positiva e significativa entre a capacidade de assumir riscos e o grau de orientação para o mercado. A prática administrativa baseada em verdadeira preocupação com as necessidades dos consumidores e com as ações dos competidores é mais frequente em contextos de alta concorrência e compradores com expectativas elevadas; a incerteza característica de mercados instáveis e turbulentos acentua a necessidade de se buscar novas soluções para as oportunidades sempre emergentes. A orientação para o mercado é uma fonte de vantagem competitiva e, portanto, um importante determinante da performance empresarial.

A escala por eles desenvolvidas serviu como instrumento para medir o grau de orientação para o mercado e foi denominada de *MARKOR (Market orientation)*. A escala é composta por 20 variáveis divididas em três grupos: 6 relativas à geração de inteligência de mercado, 5 relativas à disseminação da inteligência de mercado e 9 referentes à resposta da inteligência gerada. (KHOLI, JAWORSKI E KUMMAR 1993).

Os trabalhos de Narvar, Slatar, 1990; Kohli, Jaworski, 1990; e Kohli, Jaworski e Kummar, 1993) foram importantíssimos na consolidação da estratégia de orientação para

o mercado, serviram de base para abertura de novas incursões no campo e tal modo tem resultado em novos trabalhos conceituais e pesquisas empíricas de diferentes contextos. É nessa perspectiva que emergiram estudos como os de Deshpandé, Farley e Webster. O estudo (Deshpande e Webster, 1998) expõem a natureza da orientação para o mercado sob um prisma cultural, parte da afirmação de que orientação para o mercado é uma forma de cultura empresarial que consiste em padrões de valores e crenças que colocam o cliente em primeiro lugar.

Deshpandé, Farley e Webster(1993) fizeram um estudo com uma amostra de 50 empresas japonesas para analisar o impacto da orientação para o mercado na performance organizacional. Foi dada maior ênfase na cultura corporativa, orientação para o cliente e inovação. As informações foram coletadas junto aos executivos e clientes dessas empresas. O resultado evidenciou que não foi identificado um consistente efeito de orientação para o mercado sobre a performance. Porém nesse processo a inovação foi constatada como um componente importante, as melhores performances foram encontradas nas empresas com culturas de mercado e inovadoras.

Para estes autores o conceito de orientação para o mercado e orientação para o cliente são sinônimos. Com base na definição do mercado, ambos pressupõem um conjunto de todos os potenciais e reais clientes de uma empresa e, portanto, concebendo a orientação para o concorrente como algo distinto (DESHPANDÉ FARLEY E WEBSTER 1993).

Em síntese, o estudo de Deshpandé, Farley e Webster (1993) sugere que o melhor desempenho empresarial estaria associado à orientação para o cliente, inovação e cultura de mercado. Desta feita, autores conceituam a orientação para o mercado como um “conjunto de crenças que colocam em primeiro lugar os interesses do consumidor, não excluindo todos os demais públicos relevantes, tais como proprietários, gerentes, empregados, a fim de desenvolver uma empresa lucrativa no longo prazo” (Deshpandé, Farley e Webster, 1993).

Deshpandé, Farley e Webster(1993) também relacionaram aspectos semelhantes entre os construtos de Narver e Slater (1990), Kholi, Jaworski e kummar(1993), afirmando que ambos os constructos apresentados por tais autores enfatizam o conhecimento dos clientes, conhecimento dos concorrentes e a coordenação interfuncional como imprescindíveis para prática da estratégia de orientação para o mercado nas organizações.

A partir da síntese das escalas de Narver e Slater (1990) e de Kohli, Jaworski e Kumar (1993) os pesquisadores Deshpandé e Farley (1998) propuseram uma nova escala. A escala foi denominada de MORTN e serviu como instrumento de mensuração de orientação para o mercado de suas pesquisas. Estudos foram aplicados em contextos organizacionais de países diferentes, isto é, Estados Unidos e Alemanha com intuito de comprovar se haveria uma diferença significativa de orientação para o mercado nos dois países. A partir dos resultados, constatou-se que não houve diferenças significativas e, com isso, os autores definiram que a orientação para o mercado não é uma cultura, mas um conjunto de processos e atividades voltadas à criação de valor e satisfação dos clientes.

Como pode ser observado, os conceitos e definições de orientação para o mercado, propostos pelos autores referenciados neste trabalho, não conflitam entre si, pelo contrário, se complementam, variando essencialmente nas dimensões de análise.

Apesar de existirem outros modelos ou escalas de mensuração de orientação para o mercado como a de Deshpandé, Farley e Webster(1998), Day(2001), a discussão sobre a escala a ser usada nesse estudo se fundamenta nos trabalhos seminais desenvolvidos por Narvar e Slatar (1990), Kohli, Jaworski e Kummar (1993). E a preferência justifica-se pelo fato de ser constatada ampla utilização das escalas *MKTOR* e *MARKOR* nos estudos que visam mapear a evolução do conceito de orientação para o mercado (UM, 2015).

Além de ambas escalas apresentarem uma consistência do ponto de vista estatístico, conforme observado anteriormente, ressalta - se também a semelhança dos dois modelos. Essa semelhança pode ser observada nos componentes de ambos, por exemplo, os dois casos demonstram a preocupação com a dimensão da informação.

Segundo Kohli, Jaworski e Kummar (1993), o modelo de Narver e Slater (1990) tem um enfoque cultural. Para os referidos autores, são três as dimensões comportamentais que compõem a cultura da organização: orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional. Esta cultura gera os comportamentos necessários para o desenvolvimento de um valor superior. Porém, constatou-se uma lacuna na escala no que concerne ao fator cultural, ou seja, o componente cultural não é enfatizado pelos autores na escala.

A preocupação dos referidos autores no desenvolvimento do modelo da escala da orientação para o mercado não está apenas nas necessidades presentes dos clientes, mas também nas suas necessidades futuras. Embora a perspectiva comportamental seja

reconhecida, a perspectiva adotada neste trabalho é de que a orientação para o mercado é uma cultura da organização. No entanto, adotou - se a escala *Markor* como instrumento de auxílio na obtenção dos dados.

A perspectiva comportamental de Kohli e Jaworski (1990) enfatiza um comportamento que acontece de forma contínua, assim como um conjunto de atividades dentro da organização que são sustentados pela geração e disseminação da inteligência de mercado e a resposta da organização a esse conhecimento gerado. Por outro lado, a perspectiva cultural de Narver e Slater (1990) reforça que os comportamentos adotados pela empresa se transformam na cultura organizacional. E desta forma a abordagem de Narver e Slater (1990), resume os principais aspectos do conceito desenvolvido por Kohli e Jaworski (1990), nisso também se constituem as principais diferenças das duas propostas.

O propósito central do estudo de Narver e Slater (1990), bem como de Kohli, Jaworski e Kummar(1993), é analisar como uma empresa, ao ser orientada ao mercado, pode desenvolver uma vantagem competitiva sustentável ao longo do tempo e criar valor para os clientes.

As mais modernas construções do conceito de orientação para o mercado têm analisado seus efeitos com outras variáveis. A título de exemplo, Grinstein (2008), no seu trabalho, analisou os efeitos de cada um dos componentes de orientação para o mercado: orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional na inovatividade e no desempenho de novos produtos. Os resultados evidenciaram que os componentes de orientação para o mercado influenciam na inovação. Os estudos também identificaram que esse efeito positivo é maior em ambientes competitivos e mais forte em empresas de serviços.

Um outro estudo recente analisou os impactos da orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional na inovatividade das empresas. A amostra desse estudo foi composta por 137 pequenas e médias empresas da Polônia. A escala utilizada para mensurar a orientação para o mercado foi a MKTOR. Os resultados apontam que a relação entre orientação para o cliente e a orientação para o concorrente favorecem a inovatividade da empresa e conseqüentemente a coordenação interfuncional não teve um efeito significativo sobre a inovatividade (EJDYS, 2015).

Uma vez discutido o conceito da orientação para o mercado e suas principais escalas de mensuração, o próximo tópico irá abordar orientação empreendedora. Antes de se proceder à referida hipótese de relação entre as duas variáveis, será desenvolvida

uma breve apresentação da desta teoria. Constatou-se nesses estudos grande ênfase na análise dos efeitos da orientação para o mercado no desempenho organizacional.

2.5 ORIENTAÇÕES EMPREENDEDORA.

Antes de aprofundar o tema sobre orientação empreendedora é adequado apresentar de forma sucinta uma visão geral da teoria do empreendedorismo. Os estudos sobre Empreendedorismo originados no campo da Administração fixaram-se, predominantemente, até meados dos anos 80, na figura do empreendedor e a ênfase dessa linha de estudos recaía sobre o indivíduo. As perguntas básicas que norteavam as pesquisas desses autores eram: 1) Quem é o empreendedor?; 2) Em que e de que forma ele se diferencia de outros agentes econômicos? Dessa abordagem resulta uma vasta literatura destinada a identificar as características ou traços de personalidade do empreendedor (McClelland, 1967; Hornaday e Aboud, 1971; Carland et al., 1984; Timmons, 1989).

A partir do século XX os economistas Richard Cantillon e Jean-Baptiste Say propuseram uma nova abordagem para o estudo do Empreendedorismo que deslocasse o foco da análise do indivíduo e suas características. Para o processo de empreendedorismo em si, bem como dos fatores organizacionais que o impulsionam ou o impedem.

Na visão de Cantillon, o empreendedor é aquele que adquire recursos ou meios de produção e combina tais meios para produção de bens e serviços e os comercializa a um preço incerto.

J. B. Say deu sequência ao trabalho de Cantillon, ao dizer que o ímpeto em empreender está atrelado na capacidade da organização de combinar fatores diversos de produção. De acordo Gonçalves (2009), os economistas estavam primordialmente interessados em compreender o papel do empreendedor no desenvolvimento do sistema econômico. A partir desta visão, eles notavam os empreendedores como criadores de oportunidades de negócio e que corriam riscos. As pesquisas de J.B Say contribuíram para o fortalecimento de bases teóricas sobre o tema no campo científico. Por esta razão passou a ser visto como pai do empreendedorismo.

Essa linha de pesquisa foi despertando maior interesse da academia com as contribuições do economista Schumpeter, considerado um dos principais expoentes do assunto, que também propôs uma mudança do objeto de pesquisa e análise, da figura do empreendedor individual para os processos que ocorrem numa organização e que a

tornam empreendedora. Sua intervenção rompeu completamente o paradigma das tradicionais pesquisas sobre o tema.

Apesar de compartilhar e concordar com a visão do Cantillon e J. B. Say sobre o que seria empreendedorismo, estabeleceu - se um contra ponto nos estudos desses pesquisadores, ao se afirmar que os conceitos propostos por eles permeiam o mesmo objetivo. Não foi relacionado o principal elemento da ação empreendedora a “inovação”, cujos resultados compreendem novos empreendimentos, produtos, serviços, processos e mercado; ausência da variável inovação, segundo o autor, limita e fragiliza o conceito do empreendedorismo (SCHUMPETER, 1949).

No entanto, apesar de haver uma convergência nas concepções entre esses autores do que seja o conceito do empreendedorismo, a ação empreendedora tratada nesta proposta de pesquisa nos remete ao conceito schumpeteriano em função da sua abrangência. Tal conceito serve tanto no âmbito de criação de novas empresas, quanto no âmbito de empresas já existentes.

Considera Schumpeter (1949) que a capacidade de gerar mudanças na economia e na sociedade, em decorrência da atitude do empreendedor, pode ser verificada também no nível organizacional. Para o referido autor, a atividade empreendedora se refere à combinação de diversos fatores de forma criativa que introduz uma série de soluções inovadoras, quer em produtos, processos, e serviços, como também em novas formas de organização, gestão e mercados. Nesse contexto, o conceito de empreendedorismo refere-se ao novo.

Essa qualidade da organização de prospectar novos mercados normalmente envolve um comprometimento substancial tanto financeiro quanto gerencial. Esse comprometimento remete, por sua vez, à propensão a riscos que é uma importante dimensão da orientação empreendedora (ZHOU; YIM; TSE, 2005).

Apesar da rica contribuição desses autores, que consolidou o conceito do empreendedorismo, o tema ainda apresenta-se como área de teoria em formação e por meio dela tem emergido novos conceitos, um dos quais é atividade empreendedora. Esse tema apresenta um vasto conjunto de terminologias: postura empreendedora, postura estratégica, orientação estratégica, intraempreendedorismo, empreendedorismo corporativo (JENNINGS e LUMPKIN, 1989; ZAHRA *et al*, 1999; DAVIS, 2007). O tema constituiu - se em um dos ramos de estudo do campo do empreendedorismo que é uma continuidade da filosofia schumpeteriana. (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1989; Grégoire, Martens & Freitas, 2008).

Conforme mencionado anteriormente, no conceito Schumpeteriano, o comportamento inovador caracteriza o empreendedorismo e é a principal variável de operacionalização. Dentro desse enfoque, as mais modernas construções do conceito propõem, que se o empreendedorismo constitui -se na prática de ações inovadoras, dever-se-á também considerar os atributos que configuram o processo de inovação: a inovatividade e a criatividade. Portanto, essa constatação fez com que, a partir do início da década 1980, o foco de estudos sobre empreendedorismo considerasse iniciativas além de inovação. Miller (1983) foi um dos percursores dessa era, suas pesquisas evidenciam que uma organização com orientação empreendedora empreende com algum risco e atua de forma proativa e não reativa diante de seus competidores. O autor Propôs outras variáveis latentes que passaram a configurar o construto orientação empreendedora, além do comportamento inovador, a saber: propensão ao risco e proatividade. Neste contexto, o conceito passou a ser operacionalizado por meio de três variáveis e considerou este construto unidimensional, ou seja, para que uma organização ostente essa característica, todas as competências devem estar presentes. Estudos em torno do tema despertou interesse de muitos pesquisadores, especialmente para verificar possíveis associações com o desempenho das empresas, conforme mostra o trabalho de Martens e Freitas (2008).

Lumpkin e Dess (1996) aprofundaram os estudos sobre comportamento empreendedor e seu efeito em relação ao desempenho da organização e concluíram que as variáveis propostas por Miller não eram suficientes para dimensionar um comportamento empreendedor e propuseram mais duas variáveis, a autonomia e a agressividade competitiva como complementar às que foram propostas. E não só, como também reconhecem uma influência distinta de diferentes dimensões para o resultado da empresa, contrapondo a unidimensionalidade proposta por Miller (1983). Para eles, uma organização pode ser considerada empreendedora ostentando apenas algumas dessas competências e não necessariamente todas. Hughes e Morgan (2007) corroboram com essa teoria, uma vez que o seu estudo mostra que cada dimensão da orientação empreendedora pode, de fato, variar de maneira independente.

Lumpkin e Dess (1996), definem orientação empreendedora como um conjunto de atitudes e práticas que podem influenciar diretamente no comportamento gerencial das organizações. Tais práticas constituem em:

Inovação - pressupõe a introdução do novo, mudança de característica de produtos e serviços já existente. Sua ocorrência é antecedida de outros elementos que configuram

o processo: a inovatividade e criatividade. As ações inovadoras são meros resultados e não componentes, elas resultam da capacidade criativa dos indivíduos.

Inovatividade: Reflete o grau abertura de organização a novas ideias, seus esforços em encontrar novas oportunidades e sua capacidade de aceitar e estimular abordagens novas às necessidades do mercado. Kreiser (2011) sugere que um forte comprometimento da organização com a inovatividade consolida uma cultura de mente aberta em toda a empresa, a qual, desse modo, fica mais disposta a assumir riscos.

Criatividade: processo de geração e introdução de novas ideias com objetivo de desvencilhar as empresas dos velhos paradigmas, seja em produtos, serviços e mercados. A habilidade do pensamento criativo e inovador decorre da observação e da associação de ideias e depende de fatores como: autonomia, relação do sujeito e criativo com ambiente organizacional. Em tese, os conceitos criatividade e inovação estão intrinsecamente ligados: enquanto um implica na maior geração de ideias, o outro se refere à aplicação destas ideias na prática.

Proatividade - uma postura organizacional proativa, segundo Lumpkin e Dess (1996), indica um comportamento de antecipação as tendências e fatores que influenciam nas mudanças do mercado, é agir antecipadamente à demanda futura, buscar novas oportunidades e introduzir novos produtos ou serviços antes que os competidores o façam. Esse fenômeno ocorre pela necessidade da organização em tentar moldar o ambiente, antecipar aos movimentos dos concorrentes e com isso conduzir novas oportunidades de negócio objetivando ganhar com isso maior vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Esse comprometimento por sua vez remete à propensão a riscos.

Assunção de riscos - Esse elemento reflete o quanto a organização se compromete com recursos em projetos que possuem resultados incertos. É relacionado à capacidade e disposição da alta administração em aceitar a probabilidade de ocorrência de possíveis eventos desfavoráveis que eventualmente podem levar às receitas da organização em declínio. A título de exemplo, pode - se citar o grau de incidência do fracasso em novos produtos e serviços. De acordo Lumpkin e Dess (2000), empregar uma alta porcentagem de recursos em trabalhos que não possuem resultados garantidos, investir em mercados desconhecidos constituem - se como possíveis fatores de riscos que podem ocorrer na organização. No entanto os autores evidenciam que a exposição ao risco estimula iniciativas inovadoras e proativas.

Autonomia - Pressupõe uma cultura que promova ação independente na busca de novas oportunidades. Segundo Mota (2007), um empregado autônomo dentro da organização é aquele que é capaz de analisar informações, dar sentido a elas e encontrar soluções que podem gerar valor a organização e o cliente.

Agressividade competitiva - refere-se à habilidade da organização em reagir às possíveis ações da concorrência, sua capacidade de neutralizar a concorrência por meio de suas forças. A competitividade gera disputa de mercado e uma posição de destaque no mercado requer uma postura agressiva e ações estratégicas capazes de neutralizar os possíveis movimentos dos concorrentes que podem influenciar no comportamento do consumidor.

Dentre essas conceituações alternativas da área, é pertinente destacar ainda a de Zahra *et al* (1998), autores também participantes deste corpo de pesquisa sobre orientação empreendedora. Os pesquisadores argumentam que o construto refere-se basicamente às inovações radicais da empresa que já englobam traços de comprometimento com riscos (ZAHRA 1998). De fato, uma das práticas que podem guiar as inovações desse caráter é a tolerância ao risco (TELLIS; PRABHU; CHANDY, 2009). Em adição a isso, Zahra *et al* (1998) mencionam questões de agressividade e pró-atividade nas ações como evidências da orientação para o empreendedorismo.

Lumpkin e Dess (2001) desenvolveram um novo trabalho o qual foi vinculado à orientação empreendedora e à performance organizacional. Os critérios considerados pelos autores para avaliação da performance foram crescimento de vendas, retorno sobre vendas e rentabilidade. Também foram destacados neste trabalho os fatores moderadores dessa relação. Eles apontam que fatores organizacionais e fatores ambientais, ou turbulência ambiental, influenciam a orientação empreendedora. Dentre esses fatores ambientais destacam - se variáveis como a turbulência de mercado e a turbulência tecnológica. A primeira variável refere-se às rápidas transformações nas preferências do comprador, suas necessidades e desejos; enquanto que a segunda refere-se às mudanças tecnológicas que podem impactar nas necessidades dos consumidores (HULT *et al*, 2004). Resultados dessa pesquisa evidenciaram uma relação positiva entre os dois construtos e ressaltaram que em ambientes dinâmicos a interação entre a propensão a riscos e a geração de inovações é substancialmente mais forte que em ambientes estáveis.

Fortalecendo esse ponto, Atuahene-Gima; Ko (2001), em seu trabalho, por sua vez, destacam que quanto mais as empresas forem orientadas para o empreendedorismo,

mais elas possuirão capacidades significativas para explorar as oportunidades que a turbulência tecnológica oferece.

O trabalho de Wiklund e Shepherd (2003) corroborou a constatação de Lumpkin e Dess (2001) ao fornecerem evidências de que a relação entre a orientação para o empreendedorismo e a performance é positiva. Neste trabalho, a orientação empreendedora foi mensurada com a escala de Miller (1989) e a performance medida a partir de dimensões de crescimento de vendas, crescimento da receita, margem de lucro líquido, inovação de produtos e processos, dentre outras (WIKLUND e SHEPHERD, 2003). O que mais desperta curiosidade neste artigo, é o fato de mostrar que a orientação empreendedora aumenta a influência de recursos baseados no conhecimento, aplicáveis na descoberta e exploração de oportunidades (WIKLUND e SHEPHERD, 2003).

A maioria do trabalho teórico e empírico que se seguiu adotou essa perspectiva na análise da relação entre orientação empreendedora e desempenho das organizações. Tanto que outros acadêmicos da área que estudaram o tema também constataram associações positivas e diretas entre a orientação empreendedora e a performance, corroborando com as pesquisas mencionadas nesta seção (HUGHES e MORGAN, 2007; LI; HUANG; TSAI, 2009; LI; LIU; ZHAO, 2006; RAUCH et al., 2009).

Embora já exista atualmente um número substancial de trabalhos empíricos que examinaram essa relação incluindo os fatores moderadores no modelo de análise, persiste o debate acerca de qual é o impacto da Orientação Empreendedora sobre o desempenho. Essa discussão deve-se pelo fato de alguns autores provarem que essa relação não é necessariamente linear, o que nos leva a concluir que a relação dos dois construtos pode ser tanto negativa quanto positiva, dependendo da contingência que se faz presente o ambiente. (HUGHES e MORGAN, 2007; KEH; NGUYEN; NG, 2007; MATSUNO; MENTZER; ÖZSOMER, 2002; WIKLUND e SHEPHERD, 2003). Para os referidos autores, essa relação é possível em ambientes caracterizados pelas rápidas mudanças e inovações.

De modo geral, é possível aferir que em condições de alta turbulência de mercado, empresas orientadas ao empreendedorismo tendem a aproveitar as oportunidades do ambiente, o que gera aumento da performance empresarial (KRAUS et al., 2012).

Todavia, apesar dessa grande atenção dada ao fenômeno, não existe ainda um consenso quanto a sua definição, operacionalização e mensuração (COVIN e WALES, 2011; LYON; LUMPKIN; DESS, 2000). Porém a literatura aponta que o fenômeno pode ser empregado por qualquer empresa que busque influenciar o comportamento de seus

colaboradores direcionando-os a assegurar comportamento criativo e inovativo em produtos e serviços como fator de diferenciação e competitividade no mercado. (COVIN e LUMPKIN, 2011).

O presente estudo adotará o conceito de orientação empreendedora proposto por Miller (1983) e Covin e Slevin (1989), baseado nas três dimensões: inovação, proatividade e assunção de risco. A preferência justifica-se pela objetividade do construto, e pelo fato da mesma ter sido largamente adotado pela comunidade acadêmica, e por ter servido de base para escalas posteriores com diferentes dimensões alternativas ou adicionais (COVIN; GREEN; SLEVIN, 2006; RAUCH *et al.*, 2009).

Também pode constatar-se que as variáveis que foram agregadas pelos pesquisadores Lumpkin e Dess (1996) estão implícitas nas escalas de Miller (1983) e Covin e Slevin (1989). É perceptível a partir deste modelo que as organizações com postura empreendedora, ao promoverem frequentemente de forma extensiva a inovação em seus produtos e serviços, promovem autonomia entre os colaboradores e as mesmas tornam-se agressivamente competitivas.

Por exemplo, a variável autonomia está implícita na variável inovação, conforme mencionado anteriormente. A habilidade do pensamento criativo e inovador decorre da observação e associação de ideias e esse processo depende de fatores como, autonomia e a relação do sujeito com ambiente organizacional. Miller (2011) corrobora este ponto ao afirmar que a orientação empreendedora é um processo pelo qual empreendedores criam comportamentos que levam a um novo produto, a uma nova tecnologia ou à entrada em um novo mercado, este fenômeno implica em uma prática agressiva diante dos competidores. Em síntese, para este autor, a inovação é fator de diferenciação e competitividade.

É interessante notar, com base no apresentado, que a orientação empreendedora é uma área promissora que precisa ser trabalhada no sentido de estabelecer um corpo de conhecimento comum e sólido (RAUCH *et al.*, 2009). Apesar dessa necessidade de aprofundamento sobre o tema, já existe relativo consenso quanto às dimensões da orientação empreendedora, propostas por Miller (1983) e utilizadas em um grande número de pesquisas empíricas (CLERCQ; DIMOV; THONGPAPANL, 2010; COVIN; GREEN; SLEVIN, 2006; KEH; NGUYEN; NG, 2007; KRAUS *et al.*, 2012; WIKLUND e SHEPHERD, 2003).

Tabela 01. Estudos envolvendo o constructo orientação empreendedora sua natureza e dimensões pesquisadas.

Estudos	Ano	Dimensões					Natureza da OE (Uni/Multidimensional)
		INO	PRO	RIS	AUT	AGC	
Miles e Arnold	1991	X	X	X			Uni
Miles, Arnold e Thompson	1993	X	X	X			Uni
Naman e Slevin	1993	X	X	X			Uni
Zahra	1993	X					Uni
Merz e Sauber	1995	X	X				Uni
Zahra e Cobin	1995	X	X	X			Uni
Lumpkin e Dess	1996	X	X	X	X	X	Multi
Dickson e Weaver	1997	X	X	X			Uni
Knight	1997	X	X				Uni
Becherer e Maurer	1998	X	X	X			Uni
Zahra e Neubaum	1998	X	X	X			Uni
Barringer e Bluedorn	1999	X	X	X			Uni
Wiklund	1999	X	X	X			Uni
Zahra e Garvis	2000	X	X	X			Uni
Slater e Narver	2000	X	X	X			Uni
Knight	2000	X	X	X	X	X	Uni
Lumpkin e Dess*	2001	X	X				Multi
Marino <i>et al</i>	2002	X	X	X			Uni
Kreiser <i>et al</i>	2002	X	X	X			Multi
Wiklund e Sherpherd	2003	X	X	X			Uni
Neubaum <i>et al</i>	2004	X	X	X			Uni
Wiklund e Sherpherd	2005	X	X	X			Uni
Voss <i>et al</i>	2005	X	X	X	X	X	Multi
Covin <i>et al</i>	2006	X	X	X			Uni
Walter <i>et al</i>	2006	x	X	X	X	X	Uni
Keh <i>et al</i>	2007	X	X	X			Uni
Hughes e Morgan	2007	X	X	X	X	X	Multi
Li <i>et al</i>	2008	X	X	X			Multi
Tang <i>et al</i>	2008	X	X	X			Uni
Stam e Elfring	2008	X	X	X		X	Uni
Green <i>et al</i>	2008	X	X	X			Uni
Moreno e Casillas	2008	X	X	X			Multi
Tan	2008	X	X	X	X	X	Multi
Wang	2008	X	X	X			Multi
Rodnet <i>et al</i>	2008	X	X	X			Uni

Fonte: (SANTOS *et al*, 2009).

O estudo da orientação empreendedora tem despertado interesse de muitos pesquisadores, especialmente para verificar possíveis associações com o desempenho das empresas conforme mostram os trabalhos recentes de Santos & Alves (2009); Martens & Freitas (2008). E não há dúvida de que inovar continuamente, identificando oportunidades, tornou - se de fundamental importância a qualquer organização que deseja manter-se competitiva em um mercado tão dinâmico como o atual (BESSANT; TIDD, 2009; SALIM; SILVA, 2010).

A conclusão para este subtema nos remete ao entendimento de que a discussão a respeito da proposta original de Miller (1983) e Covin e Slevin (1989), e as duas dimensões sugeridas por Lumpkin e Dess (1996), remetem a duas formas de caracterização do constructo orientação empreendedora: uma unidimensional e outra multidimensional, respectivamente.

2.6 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

A literatura aponta que o ambiente no qual a empresa está inserida deve ser constantemente monitorado a fim de ser possível não só identificar riscos e oportunidades que possam afetar os objetivos organizacionais, mas também para que a organização seja capaz de adaptar suas estratégias de maneira adequada diante de ambientes complexos e turbulentos (CERTO e PETER, 1993; MARKETING SCIENCE INSTITUTE, 2012).

Empresas empreendedoras orientadas para o mercado compreendem as necessidades do ambiente e inovam em função das mesmas. O ambiente é afetado nas possíveis tendências que emergem no mercado que, conseqüentemente, impactam nas necessidades e desejos dos clientes. Este fenômeno constitui-se no centro dos esforços para o desenvolvimento de novos produtos e serviços das organizações.

Portanto, é possível conjecturar que ambas as orientações podem agir sinergicamente para contribuir com o desempenho da empresa. Essa conjectura foi comprovada na pesquisa do Atuahene - Gima que analisou a relação dos construtos orientação para o mercado e orientação empreendedora. Um estudo feito com 500 empresas australianas evidenciou que a relação entre os dois construtos exerce, de fato, efeitos positivos significativos sobre o desempenho organizacional. Nesse estudo, concluiu - se que, somente a orientação para o mercado não é suficiente para estimular ações inovadoras, esta deve ser complementada por uma cultura empreendedora. Constatou - se que, as empresas empreendedoras orientadas para o mercado possuem novos produtos, serviços com elevado desempenho (ATUAHENE-GIMA; KO 2001). Nesse sentido, os autores propuseram uma combinação entre orientação para o mercado e orientação empreendedora, denominando-a de orientação empreendedora para o mercado.

Matsuno et al. (2002) e Gonzáles-Benito et al. (2009) concluíram que a orientação empreendedora não atua diretamente sobre o desempenho empresarial, mas que a orientação para o mercado intermedeia a relação entre a orientação empreendedora e o desempenho empresarial. Li *et al.* (2008) testa a moderação da orientação empreendedora sobre a orientação para o mercado na sua relação ao desempenho empresarial para pequenas empresas chinesas.

Essas três dimensões da orientação empreendedora podem estar ligadas às dimensões da Orientação para o mercado, consideradas por Jaworski e Kohli (1993) e Slater e Narver(1995). A inovação exige que a empresa colete e processe as informações do mercado, do consumidor e da concorrência, associada à orientação para o consumidor

e à concorrência. A predisposição para assumir riscos é uma resposta da empresa ao entendimento do seu ambiente competitivo, distanciando das ameaças e aproveitando as oportunidades.

A proatividade está ligada às oportunidades do mercado e à disposição dos seus recursos tangíveis e às capacidades empresariais. Pressupõem que essas três dimensões estejam associadas à Orientação para o Mercado. Isto vai ao encontro dos estudos de Lumpkin e Dess (1996) e Slater e Narver (1995), que sugerem o relacionamento da orientação empreendedora e da orientação para o mercado para um melhoramento do desempenho empresarial.

Tajeddini (2010) realizou um estudo com o objetivo de examinar o impacto da orientação para o consumidor, orientação empreendedora e inovação sobre os resultados dos hotéis. O resultado da empresa foi medido através de três medidas de percepção: alcance do objetivo de lucro, alcance da meta de vendas e retorno sobre investimento.

O autor conclui que a intensidade da orientação para o cliente, da orientação empreendedora e da inovação está diretamente associada com a inovação. Constatou - se também que a orientação para o cliente não está associada com a inovação, enquanto que a orientação empreendedora influencia esta variável. Como se pôde observar, foram encontrados diversos estudos com abordagem de múltiplas variáveis que tratam de forma conjunta o assunto em discussão, porém há escassez de estudos que relacionam tais variáveis no contexto das cooperativas de créditos.

As turbulências de mercado e tecnológicas podem impulsionar as organizações na adoção de estratégias voltadas à orientação empreendedora, visto que tais ambientes são caracterizados pelas rápidas transformações mudanças nas necessidades e preferências dos consumidores. Partindo dessa mesma linha de raciocínio, Rauch et al. (2009) afirma que as organizações inseridas em ambientes com essas características beneficiam-se com a orientação empreendedora, à medida que esta enfatiza a busca constante por novas oportunidades.

Logo, pode-se partir do pressuposto de que empresas que desenvolvem capacidades de reconhecimento e exploração de oportunidades são susceptíveis de gerar maiores resultados do que as empresas que não possuem tais capacidades. No entanto, em linhas gerais, é razoável presumir que quando as organizações são orientadas ao mercado, estas podem desenvolver estratégias de inovação mais assertivas considerando o conhecimento de mercado obtido inicialmente. No entanto, esta constatação reforça a

ideia de que ambas as orientações são respostas estratégicas inter-relacionadas para contingências ambientais (ATUAHENE-GIMA; KO 2001).

Fortalecendo esse ponto, Jaworski *et al.* (1990) explanam que as respostas organizacionais às mudanças ambientais poderão basear-se na utilização de monitoramento e avaliação das necessidades sentidas no ambiente, seguida das formas de atuação tidas como convenientes. Isso implica que as organizações que se atentam acerca de necessidades e preferências de clientes podem, por exemplo, ter melhores condições para desenvolver e lançar novos produtos e serviços com sucesso (WALTER; AUER; RITTER, 2006).

Foram encontrados alguns trabalhos que consideram a relação entre orientação empreendedora, orientação para o mercado e seu impacto nos resultados. Constatou-se uma inconsistência de resultados. Alguns autores propõem que a orientação empreendedora é um antecedente de orientação para o mercado; alguns ainda postulam que são variáveis independentes. Ainda outros consideram a orientação empreendedora ser uma variável moderadora da relação entre os resultados organizacionais e orientação para o mercado (Bryan, Menguc, & Bell, 2005, Wiklund e Shepherd, 2003).

Embora tenha havido opiniões diversas de autores que exploraram a relação dos dois construtos, a literatura aponta que a vantagem da orientação para o mercado repousa sobre a antecipação e o uso das diferentes oportunidades que surgem, de forma a possibilitar que a introduza novos produtos e serviços. Em se tratando de um setor de serviço financeiro, que são as cooperativas de crédito, a estratégia de se relacionar as duas variáveis pode se tornar num fator crítico para o seu desenvolvimento e competitividade (Hjalager, 2010; Tajeddini, 2010).

A função orientação para o mercado envolve a capacidade da empresa de identificar oportunidades emergentes e com isso permitir que elas respondam com ação empreendedora através da introdução de novos produtos, e ou serviços. Neste caso, pode efetivamente ser um antecedente de orientação empreendedora. (NARVER E SLATER, 2000). Por esse fato, conjectura-se que a orientação para o mercado e a orientação empreendedora podem interagir de maneira positiva para influenciar no desempenho financeiro

Nesse sentido, compreende-se que o estudo de como as organizações identificam e respondem criativamente a mudanças em seu ambiente e o efeito subsequente sobre os resultados é uma questão central no empreendedorismo. Por outro lado, à operacionalização desse constructo tem sido bastante consistente nas dimensões

propostas por Miller (1983) e complementadas por Lumpkin e Dess (1996). Essa observação pode ser constatada na tabela 01 da página 31, onde se apresentam vários trabalhos empíricos que utilizaram as mesmas dimensões para relacionar a orientação empreendedora com o desempenho organizacional (Zahra e Neubaum 1998); (Miles, Arnold e Thompson 1993); (Knight 2000).

Embora já existam trabalhos empíricos que examinaram a relação entre os dois construtos que constataram relações positivas, ainda há carência de estudos empíricos que poderiam evidenciar essa relação no contexto das cooperativas de crédito brasileiras. Uma vez que as organizações cooperativas diferem das demais organizações pela sua característica peculiar que foi descrita no decorrer desse estudo, elas requerem uma abordagem distinta. Estudos empíricos aplicados em outros contextos são unânimes ao apontar que a liderança ou alta administração nesse processo desempenha um papel fundamental. O trabalho de Kholi e Jaworski (1990) partilham da mesma visão ao inferir que o comportamento da alta administração pode interferir positiva ou negativamente sobre o comportamento e o desempenho de uma equipe de profissionais no processo de implementação de estratégias de ações orientadas para o cliente e os impactos sobre os resultados dessa estratégia; embora o seu estudo tenha sido aplicado nas indústrias, esta constatação também é válida para as empresas do setor de serviços.

Por tanto, segundo os autores, para que a inovação ocorra é necessário que a alta administração estabeleça uma estrutura organizacional flexível que facilite o fluxo de informações e processos para melhor atender à demanda do mercado e responder adequadamente às complexidades do ambiente de negócios. Tais profissionais da posição de liderança devem estar comprometidos com o aprimoramento da qualidade do serviço, usando como recurso a concessão de autonomia (KHOLI E JAWORSKI, 1990)

2.7 RESULTADOS ORGANIZACIONAL

O ambiente altamente competitivo em que as organizações estão inseridas, e no qual precisam sobreviver, torna necessários métodos eficientemente capazes de melhorias constantes em seus processos produtivos a fim de oferecer a seus clientes produtos e serviços de qualidade. E uma forma de avaliar os processos e a eficácia da aplicabilidade de uma estratégia de um sistema de medição de desempenho ou resultados, que busca identificar um conjunto de indicadores estratégicos, gerenciais e operacionais.

Essa análise e mensuração de resultados podem ser definidas como o processo de se quantificar uma ação, no qual mensuração é o processo de quantificação e a ação é

aquilo que provoca o desempenho (NEELY, 1995). O desempenho ou resultado organizacional está relacionado ao grau de atingimento dos objetivos organizacionais (CERTO, 1993). Nesta pesquisa será avaliado o resultado organizacional decorrente da combinação dos construtos orientação empreendedora e da orientação para o mercado.

Tais medidas de desempenho ou resultados se configuram como instrumentos capazes de fornecer informações substanciais obtidas em determinados períodos. São diferenciadas em objetivas (quantitativas) e subjetivas (qualitativas). As quantitativas normalmente incluem retorno sobre investimento (ROI), retorno sobre vendas (ROS), retorno sobre ativos (ROA) e crescimento de *market share* (SOKOLOSKI, 2007); Enquanto as subjetivas são coletadas através da opinião do sujeito pesquisado.

No presente estudo foram definidos alguns indicadores que podem ser analisados de forma subjetiva, como medida de avaliação do desempenho organizacional, participação para o mercado, porcentagem de venda de novos produtos e serviços, melhoria dos processos internos, tempo de resposta ao mercado, aumento do número de associados e agências. Adotou-se a avaliação do respondente em relação às suas expectativas. Este tipo de medida, adotado por Gimenez (1993), fundamentado na percepção subjetiva do gestor, substitui outras medidas de desempenho das empresas de caráter financeiro.

Aplicação da estratégia de associação dos dois construtos (orientação empreendedora e orientação para o mercado) tem por finalidade agregar valor ao serviço produzido pela organização. Portanto, através destes indicadores, as organizações podem avaliar o seu papel junto a seus clientes e também saber qual é a real situação na qual se encontram, que melhorias podem ser implementadas, que ações preventivas e corretivas podem ser adotadas no processo, produto, serviço, planejamento e definição das estratégias da organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão demonstrados os critérios utilizados para a determinação do método de pesquisa, os tipos de dados analisados, o instrumento de coleta de dados, a forma da coleta, bem como a técnica utilizada para a análise dos dados.

A perspectiva do estudo foi transversal, tendo em vista que foram coletados dados que traduziram uma percepção do fenômeno investigado num momento específico. A unidade de análise foi a Cooperativa Sicred, sendo que os dados foram extraídos por meio da perspectiva de seus gestores.

3.1.1 Definições constitutiva (DC) e operacional (DO) das categorias analíticas.

Orientação para o mercado

DT: Orientação para o mercado – Processo de coleta de informações que subsidiam a organização na antecipação das possíveis tendências e fatores que podem contribuir na variação das necessidades e desejos dos clientes e por meio destas informações criar estratégias necessárias para geração de valor superior para o consumidor (NARVER; SLATER, 1990)

DO: O construto orientação para o mercado foi verificada por meio da obtenção de informações dos três aspectos fundamentais que o compõem: orientação para clientes, orientação para concorrentes e a coordenação interfuncional. A orientação para clientes e a orientação para concorrentes incluem todas as atividades envolvidas em adquirir informações sobre os compradores e competidores do mercado alvo e a sua disseminação por toda organização. A coordenação interfuncional é baseada na informação das orientações ao cliente e ao competidor, compreende a integração de esforços da organização como um todo para a criação de valor superior ao cliente. Os indicadores utilizados para verificar esta variável foram definidos no questionário que foi usado como base para entrevista semi - estruturadas, pode ser visto na sequência.

Orientação empreendedora

DT: A orientação Empreendedora é entendida como o empreendedorismo no nível organizacional, refere-se aos métodos, práticas e estilo de tomada de decisão gerencial usados para agir de forma empreendedora (Lumpkin e Dess 1996).

DO: Ação empreendedora a nível organizacional é caracterizada através do surgimento de novos negócios dentro de organizações existentes e no desenvolvimento de novas ideias de produtos e serviços por indivíduos dentro de organizações. Esta por sua vez, foi verificada por meio de obtenção de informações acerca dos indicadores que compõem o construto orientação empreendedora, constituída, segundo a proposta de Miller (1996), em inovação, proatividade e assunção de riscos.

Os indicadores utilizados para verificar esta variável foram definidos no questionário que foi usado como base para entrevista estruturada, pode ser visto na sequência:

Resultado organizacional

DT: É a medida do alcance dos objetivos de uma organização (DAFT,1999). É o alcance dos objetivos pré-determinados por uma empresa, sejam eles financeiros ou relativos ao desempenho em qualquer aspecto.

DO: o resultado organizacional foi verificado subjetivamente, isto é por meio de percepções dos gestores das cooperativas a respeito dos indicadores propostos: participação de mercado, porcentagem de vendas de novos serviços, taxa de retorno sobre investimentos, tempo de resposta ao mercado e melhoria dos processos internos das cooperativas estudadas.

Uma vez abordado o método de pesquisa, bem como as técnicas utilizadas, o próximo capítulo apresenta a análise dos dados.

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

3.2.1 Delineamentos da pesquisa

A pesquisa analisou a relação entre os construtos orientação empreendedora, orientação para o mercado e resultados organizacionais na cooperativa Sicred. Adotou - se como estratégia o estudo de casos múltiplos, de natureza descritiva e abordagem predominantemente qualitativa. O estudo de caso foi escolhido por permitir a realização de uma investigação aprofundada dos fenômenos em exame, obtendo-se, assim, conhecimento amplo sobre eles e sua relação (GIL, 2008). Para Yin (2001) o estudo de caso é um método de pesquisa que possibilita oferecer uma base para percepções realistas e fundamentadas sobre como as organizações tomam decisões, adaptam - se ao ambiente, engajam - se em novos ambientes e se reestruturam.

A opção pela pesquisa descritiva justifica-se por ela ter como objetivo ampliar os conhecimentos existentes sobre os fenômenos por meio da descrição de suas características e elementos (GIL, 2008). Já o uso de procedimentos qualitativos foi útil por propiciar coletar e analisar informações e materiais narrativos mais subjetivos, revelando para o pesquisador o significado dos fatos e dos fenômenos em foco (RICHARDSON, 1999; GODOI; BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2006). A pesquisa foi realizada com base numa perspectiva de corte transversal. Este aspecto é caracterizado pelo fato da dinâmica das organizações estudadas serem descritas e analisadas ao longo de um período de tempo específico, isto é, de 2013 até 2018. (MALHOTRA, 2001). O nível de análise foi o organizacional e a unidade de análise foi a Cooperativa Sicred. Assim, para o presente estudo decidiu-se utilizar três casos da mesma cooperativa, escolhidos de forma direcionada, com o propósito de se obter, ao mesmo tempo, o teste da teoria proposta e, mediante a comparação dos três casos, identificar similaridades e diferenças.

Foi feito um estudo de caso múltiplo, uma vez que se trata de três casos. À premissa fundamental desses estudos é de que as cooperativas eficazes no processo de reconhecimento de oportunidades e que ostentam uma cultura orientada ao empreendedorismo tendem a ter melhor desempenho. A partir dessa premissa, alguns objetivos específicos foram formulados, conforme observado na sessão 01 deste trabalho.

O nível de análise foi organizacional e a unidade de análise foi a cooperativa Sicred, os casos foram compostos por três cooperativas singulares ou de 1º grau do Sicred. Cabe ressaltar que a escolha dessas cooperativas não se deu de modo aleatório e sim por se tratar das três maiores do estado do Paraná. Por sua vez, em cada caso foram escolhidos executivos com determinado perfil, isto é, dois gestores e um diretor de cada cooperativa, por entender que eles possuiriam conhecimentos e informações suficientes para serem levantadas nesta pesquisa.

A escolha por este grupo de entrevistados, que ocupam cargos de liderança, justifica-se pela sua capacidade de influenciar um determinado grupo no aprimoramento constante da qualidade dos serviços. Kholi e Jaworski (1990) partilham da mesma visão, ao constatarem em seu trabalho que o comportamento da alta administração pode interferir positiva ou negativamente sobre o comportamento e o desempenho de uma equipe de profissionais no processo de implementação de estratégias de ações orientadas para o cliente e os impactos sobre os resultados dessa estratégia. Embora o estudo tenha sido aplicado nas indústrias, esta constatação também é válida para as empresas do setor de serviços.

3.2.3 Coleta e análise dos dados

Segundo Richardson (2008), entende-se por dados um conjunto de elementos disformes que representam fatos já ocorridos, e que por si só são incapazes de produzir uma informação. Eles podem ser primários e secundários. Os dados primários são aqueles coletados ou produzidos pelo pesquisador, com o propósito específico do projeto de pesquisa (MALHOTRA, 2001). Enquanto que os dados secundários são oriundos de documentos internos, registros informativos da organização, além de revistas e sites (RICHARDSON *et al.*, 2008).

Neste estudo, foram coletados dados primários e secundários. Para a coleta dos dados primários foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com a finalidade de verificar a influência da orientação empreendedora e orientação para o mercado nos resultados organizacionais. Segundo Triviños (1987), a entrevista semiestruturada ocorre por meio da interação dinâmica entre o informante e o pesquisador, com base em um

roteiro de perguntas que possibilita ao entrevistado fornecer informações sobre os temas em pauta. Esse tipo de entrevista não permite testar hipóteses, ela objetiva como o fenômeno estudado é percebido pelo conjunto de entrevistados. Possibilita ao entrevistador mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados. As entrevistas foram iniciadas contextualizando-se a essência da abordagem orientação empreendedora, orientação para o mercado e resultado organizacional.

O roteiro de entrevista foi composto por nove questões abertas, conforme se pode verificar no apêndice. Todas as entrevistas foram realizadas presencialmente e gravadas. Na sequência, o conteúdo das gravações efetuadas foi transcrito de forma integral para análise de conteúdo. Todo este processo ocorreu num período compreendido entre janeiro e abril de 2019, e todas as entrevistas tiveram duração média de quarenta minutos.

Os dados secundários foram coletados por meio da consulta a documentos e registros informativos da organização, revistas internas que evidenciam o crescimento do número de agências das cooperativas.

Para a análise dos dados primários foi empregada a técnica de Análise de Conteúdo, as entrevistas foram avaliadas pela técnica de Análise de Conteúdo, que consiste de “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores, quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) desta mensagem” (BARDIN, 2006). De forma sintética, a Análise de Conteúdo pode ser definida como um conjunto de técnicas para a análise das comunicações, seu emprego se inicia pela categorização, o que determina as dimensões a serem analisadas (BARDIN, 2004).

Os dados primários foram inicialmente tratados em documentos de texto com o auxílio do *software* Atlas.ti. Todos os dados foram inseridos em um único documento, ou unidade hermenêutica, neste *software*, utilizado como ferramenta de suporte na gestão das documentações, facilitando o processo de análise, armazenagem e controle. O *software* viabilizou também a codificação de fragmentos de textos julgados relevantes, que foram agrupados nas respectivas categorias analíticas e, conseqüentemente, relacionados com o quadro teórico exposto. O Atlas ti 8 permitiu ainda a inclusão de comentários, citações e geração de redes de inter – relacionamentos entre códigos, que foram os resultados finais gerados por este *software*. Em seguida, estes fragmentos

agrupados em suas categorias foram interpretados com o uso de análise de conteúdo. A conjunção entre os dados obtidos pelas entrevistas e a fundamentação teórica privilegiou o sentido da interpretação.

Com o auxílio do Atlas ti, as três entrevistas foram codificadas uma após outra, para análise de conteúdo do material por completo foram precisos 36 códigos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

No presente capítulo são apresentadas a descrição e a análise dos dados coletados para o alcance dos objetivos específicos formulados. Inicialmente, são apresentadas uma breve descrição de cada cooperativa estudada. Na sequência descreve-se os resultados organizacionais alcançados na relação entre orientação para o mercado, orientação empreendedora no período de 2013 a 2018. Embora não tenha havido exigência por parte das cooperativas pesquisadas em ocultar as referências, decidiu-se manter o anonimato dessas empresas no relato. No então, as mesmas foram denominadas de X, Y e Z.

4.1 AS CARACTERÍSTICAS DAS COOPERATIVAS ESTUDADAS

COOPERATIVA X

É uma das 116 cooperativas regionais que usam a marca Sicredi, a mesma está presente em 14 municípios, com 30 agências, contendo aproximadamente 64 mil associados e 539 colaboradores. Iniciou com as suas atividades em 11 de janeiro de 1989. São 30 anos fazendo a diferença nas comunidades onde atua.

Esta história começou com o pioneirismo de 58 sócios fundadores, que decidiram fundar uma cooperativa de crédito para atender às necessidades dos associados da Coopagrícola, onde inclusive iniciou as atividades. Rapidamente a cooperativa expandiu e começou a ganhar notoriedade na região. Em 2009, 20 anos depois da fundação, foi autorizada pelo Banco Central a atuar no regime de livre admissão de associados, ou seja, a partir daquele ano qualquer pessoa, física ou jurídica, poderia associar-se na cooperativa X. Desde então tem mantido um ritmo de crescimento médio superior a 25% ao ano, o que representa um crescimento significativo a cada quatro anos. Em 2018 a cooperativa fechou com resultado de R\$ 49 milhões. A cooperativa oferece mais de 300 produtos e serviços financeiros de um jeito simples e próximo para o associado, para empresas e para o agronegócio.

COOPERATIVA Y

Com um plano de expansão, a cooperativa conta com 53 agências, sendo 38 no PR e 16 em SP. A Cooperativa B foi constituída em 08 de outubro de 1988, e é composta de 140 mil associados e 1100 colaboradores. Assim como a cooperativa Y, presta serviços de natureza financeira, como créditos, sistema de boletos, Investimentos, consórcios, pagamentos, seguros, cartões, previdência, cambio, conta corrente, etc. No ano de 2018 teve um faturamento de aproximadamente 57 milhões.

COOPERATIVA Z

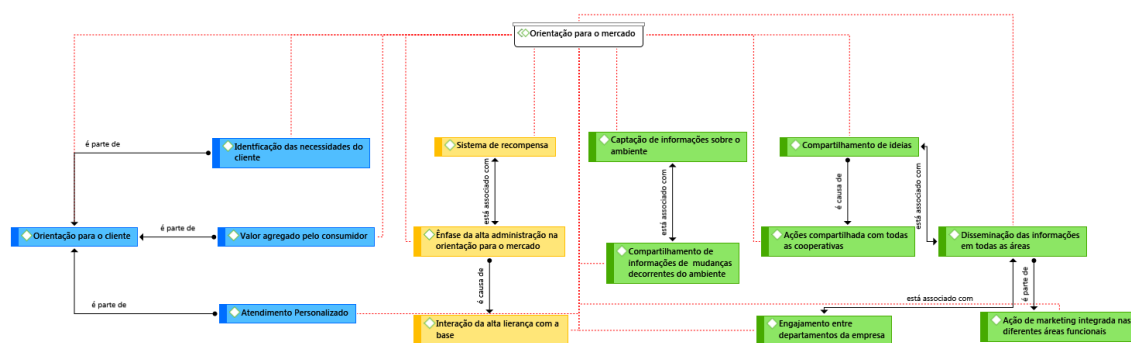
Ela existe há 31 anos, e é constituída de 17 agências, 31420 associados, 230 colaboradores. Presta serviços de natureza financeira como as demais mencionadas acima. Em 2018 a cooperativa Z teve um faturamento de aproximadamente 8.000.000,00.

Tabela 02- Resumo do quadro do perfil das cooperativas

Cooperativas	Anos de existência	nº de associados	nº de colaboradores	R. Financeiro
Cooperativas X	30	64.000	539	49 milhões
Cooperativa Y	30	140.000	1100	57 milhões
Cooperativa Z	31	31420	230	8 milhões

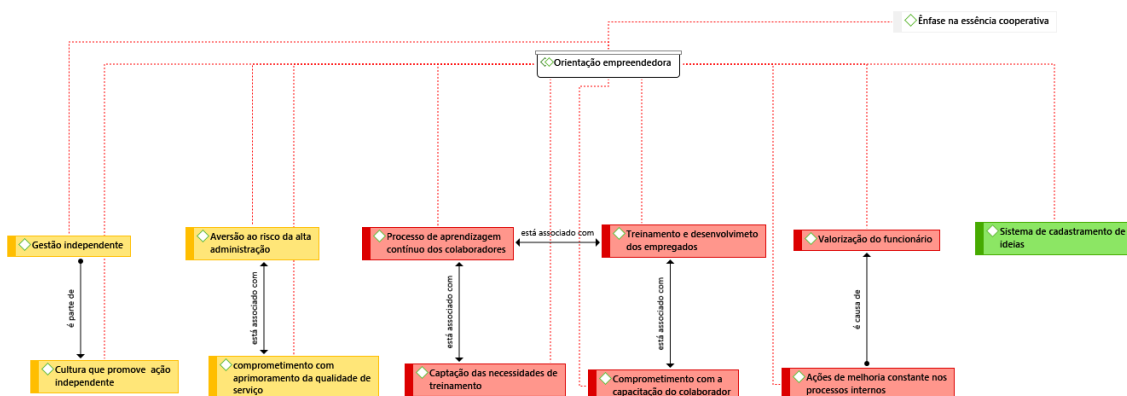
Fonte: o autor, 2019.

Figura 2: Rede analítica de orientação para o mercado



Fonte: o autor, 2019

Figura 3: rede analítica de orientação empreendedora



Fonte: o autor, 2019.

Com auxílio do software Atlas ti 8, as três entrevistas foram codificadas, uma após outra, e todos os dados foram inseridos em um único documento, ou unidade hermenêutica para facilitar o processo de análise. As imagens da rede de orientação para o mercado e orientação empreendedora foram geradas a partir da análise de conteúdo e nessas imagens foram identificadas que ambos os construtos estão classificados com os códigos dentro de um subgrupo. No que diz respeito à orientação para o mercado, foi possível verificar três subgrupos: cliente, administração e colaborador. Nessas termos a leitura demonstrou que a orientação para o mercado gera um sistema de criação de ideias, mas que tem uma valorização no cliente.

A filosofia que predomina institucionalmente que o cliente precisa ser o foco de toda política estratégica, portanto busca - se constantemente gerar informações sobre suas expectativas e necessidades. Este processo de geração de informações é uma responsabilidade compartilhada por todos os departamentos da cooperativa e não uma prática exclusiva do departamento de marketing; assim como ocorre em outras organizações, esta filosofia gerencial foi constatada nas três cooperativas estudadas.

No entanto, o principal diferencial da cooperativa está no relacionamento que ela tem com os seus associados, através do relacionamento cria atendimentos diferenciado. Essa é principal base para o seu crescimento e não na inovação baseada em uma tecnologia em si. Tanto que a cooperativa oferece os mesmos produtos que os bancos tradicionais, mas a cooperativa cresce 14% a mais em comparação àqueles.

A política administrativa da alta liderança, por estar mais próxima da base por meio de reuniões periódicas para coletar informações, ideias e propostas de melhoria, tem propiciado um ambiente favorável de estímulo a inovações. Dessa forma, discute-se

também com os funcionários as ações estratégicas e procedimentos a serem adotados, buscando identificar expectativas, implicações e dificuldades para o desempenho do trabalho.

Quanto aos colaboradores, a alta administração criou políticas que os valorizem e reconheçam, por exemplo, as ideias propostas pelo funcionário. Quando colocadas em ação pela cooperativa, esse reconhecimento não é necessariamente um ganho financeiro, pode ser uma viagem de premiação, um brinde, uma promoção interna, um reconhecimento público diante de todos os funcionários, a integração no comitê de inovação da cooperativa, que é um grande desejo de muitos colaboradores. Essa prática vem aumentando o índice de satisfação dos funcionários e, conseqüentemente, maior o nível de comprometimento. Esse fenômeno reflete na orientação empreendedora.

No que diz respeito à orientação empreendedora, foi possível verificar que a alta administração adotou uma cultura que promove ação independente aceitação de possíveis riscos de novas propostas trazidas pelos funcionários. Em função da permanente mudança das condições no ambiente em que organização opera, tem havido uma preocupação clara com treinamento ou capacitação permanente dos funcionários. Nesse contexto, a área de recursos humanos da empresa, juntamente com os gestores, tem desempenhado um papel crucial na gestão e desenvolvimento da criatividade como fator de competência. A constante ênfase na essência cooperativa junto aos colaboradores, que pressupõe, o entendimento deles, o que é ser uma cooperativa e os benefícios que por meio dela pode obter, tem gerado resultados que vão além da cifra financeira. O sistema de criação de ideias promove uma cultura clara de inovação, uma vez que a implantação de projetos de inovação se deve aos funcionários. É preciso que todos sejam envolvidos por completo e suas ideias sejam levados em consideração. Ter uma ideia, sugeri-la e ver sua aplicabilidade e resultados trazem para o funcionário reconhecimento pessoal, gratificação, automotivação e, conseqüentemente, melhorias nas relações interpessoais no ambiente de trabalho. Neste processo, ganha a cooperativa pelo potencial criativo do colaborador e ganha o funcionário pelo reconhecimento.

Sendo assim, o ambiente no qual a empresa está inserida deve ser constantemente monitorado a fim de ser possível não só identificar riscos e oportunidades que possam afetar os objetivos organizacionais, mas também para que a organização seja capaz de adaptar suas estratégias de maneira adequada diante de ambientes complexos e turbulentos (CERTO e PETER, 1993; MARKETING SCIENCE INSTITUTE, 2012). O ambiente é afetado nas possíveis tendências que emergem no mercado que, conseqüentemente,

impactam nas necessidades e desejos dos clientes. Este fenômeno constitui-se no centro dos esforços para o desenvolvimento de novos produtos e serviços das organizações.

Nesses termos, é possível afirmar que ambas as orientações agem sinergicamente para contribuir com o desempenho da empresa, a relação positiva de tais construto foi contemplado nas estratégias formuladas pelas cooperativas X, Y e Z, no período examinado, tiveram um impacto nos resultados organizacionais, tanto que foi alcançado um crescimento médio nos últimos 5 anos de 30% de participação de mercado. Em síntese, os eventos descritos trazem evidências interessantes no que toca à relação entre orientação para o mercado, Orientação Empreendedora e resultado organizacional no período em análise.

5 CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES.

O objetivo da presente pesquisa foi verificar a influência da orientação para o mercado, orientação empreendedora e resultados nas cooperativas de crédito. Conforme o delineamento da pesquisa, a orientação para o mercado foi descrita e identificada com base nas definições de Narver, Slater; Kholi e Jawroski (1900), ao passo que a orientação empreendedora foi descrita e identificada com base nas definições de Schumpeter (1949); Miller (1983); Martens e Freitas (2008). A premissa fundamental desse estudo é de que, as organizações eficazes no processo de reconhecimento de oportunidades e que ostentam uma cultura orientada ao empreendedorismo tendem a ter um desempenho melhor. A partir dessa premissa, alguns objetivos específicos foram definidos na seção 01 deste trabalho, e procurou-se responder os mesmos a partir de um estudo de caso múltiplo, que incluiu três cooperativas de crédito, Sicred.

Embora reconhecendo as limitações da metodologia de pesquisa aqui utilizada no que tange à possibilidade de generalização, acredita-se que as conclusões e evidências aqui reunidas, pela minúcia de detalhes e por expressar a estratégia das organizações empreendedoras orientadas para o mercado num ambiente real possa representar uma contribuição relevante para o campo de estudo.

Todavia, em síntese, as evidências reunidas nos três estudos de caso apresentados, permitem concluir e inferir de que ambas as orientações agem sinergicamente para contribuir com o desempenho da empresa. Deste modo, constatou-se uma influência entre orientação para o mercado, orientação empreendedora e resultado organizacional.

A conclusão deste estudo nos remete a mesma obtida nos trabalhos (ATUAHENE-GIMA; KO 2001), ao constatar-se que somente a orientação para o mercado não é suficiente para estimular ações inovadoras, esta deve ser complementada por uma cultura empreendedora, ou seja, empresas empreendedoras orientadas para o mercado compreendem as necessidades do ambiente e inovam em função das mesmas. O ambiente é afetado nas possíveis tendências que emergem no mercado que, conseqüentemente, impactam nas necessidades e desejos dos clientes. Este fenômeno constitui-se no centro dos esforços para o desenvolvimento de novos produtos e serviços das organizações.

Constatou-se que, à incerteza característica de mercados instáveis e turbulentos que às cooperativas de crédito operam tem acentuado e impulsionado a necessidade de se buscar novas soluções para que se mantêm competitivas. Entretanto, observou-se também que variáveis organizacionais como ambiente externo, estrutura, estratégia, natureza do processo decisório e estilo de liderança tiveram efeito importante como mediadores ou

moderadores do efeito da orientação para o mercado, orientação empreendedora e resultado organizacional no período de tempo analisado.

Os resultados obtidos revelam que as estratégias formuladas pelas cooperativas X, Y e Z, no período examinado, tiveram um impacto nos resultados organizacionais, tanto que foi alcançado um crescimento médio nos últimos 5 anos de 30% de participação de mercado. Nesses termos, constatou-se que adoção de uma cultura que promove ação independente, a política administrativa da alta liderança com o propósito de estar mais próximo da base por meio de realizações de reuniões periódicas para coletar informações, ideias e propostas de melhoria, aceitação de possíveis riscos de novas propostas trazidas pelos funcionários, a geração e compartilhamento de informações, treinamento e desenvolvimento dos empregados, a ênfase no trabalho em equipe e na essência cooperativa, descentralização, benefícios e incentivos para aqueles que apresentam ideias aplicáveis e rentáveis para a cooperativa, propicia ambiente favorável de estímulo e competência criativa e, conseqüentemente, uma cultura orientada para inovação, retenção e motivação dos colaboradores.

Assim, no que toca à comparação das três cooperativas X, Y e Z, as informações coletadas apresentam similaridades no processo de reconhecimento de oportunidades, nas ações estratégicas adotadas para melhoria contínua tanto para a experiência do usuário interno quanto externo. Observou-se algumas diferenças na cultura empreendedora, a cooperativa X adota uma postura mais agressiva no mercado em relação as demais que adotam uma postura mais conservadora, porém todas apontam para uma cultura centrada no cliente.

Em termos gerenciais, considera-se que o debate aqui delineado tenha gerado implicações importantes. Um aspecto fundamental é o entendimento de que relação entre o Orientação para o mercado e orientação empreendedora é um importante componente estratégico que pode ser adotado pelas empresas para gerar reflexos positivos nos seus resultados organizacionais. Assim, para que as organizações cooperativas se mantenham competitivas e sustentáveis devem procurar entender melhor as necessidades e expectativas dos seus clientes, os movimentos dos seus concorrentes e redirecionar essas informações no desenvolvimento de novos produtos, serviços, tecnologias e na melhoria contínua de seus processos. Nesse âmbito, observa-se que a liderança desempenha um papel crucial neste processo, por ser a base para criação de uma cultura que não estigmatiza a questão do erro, e de um contexto onde a criatividade e pro-atividade possa fluir.

Dispõe-se também que a descentralização do processo decisório, o investimento na capacitação dos colaboradores, a contínua adaptação das organizações as mudanças decorrentes do ambiente, é necessário para assegurar o bom desempenho da empresa ao longo do tempo e, conseqüentemente, seu êxito sustentável.

Esse aspecto já fora ressaltado por Atuahene-Gima; Ko (2001), observando que o maior vigor no emprego da orientação para o mercado está relacionado à percepção do dinamismo do ambiente competitivo, motivado pelas mudanças da demanda e necessidades dos consumidores, e atuações dos concorrentes, no entanto, é de extrema importância que a empresa valorize os comportamentos proativos dos colaboradores perante o ambiente de negócios que podem produzir não só uma maior geração de inteligência, mas também uma maior capacidade de resposta ao mercado.

Pérez-luño *et al.* (2010) reforçam o argumento em curso, constatando que, a instabilidade tecnológica que impactam nas necessidades e expectativas dos consumidores, assim como a instabilidade de mercado pode beneficiar as empresas, pois a tendência para inovar fica maior. Organizações inseridas nesses ambientes podem recorrer à orientação para o mercado para identificar as oportunidades e orientação empreendedora para aproveitar tais oportunidades, e com isso dar respostas as demandas identificadas.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.

Tal como acontece em todas as pesquisas de caráter científico, este trabalho possui limitações. Embora os argumentos acima justifiquem amplamente a escolha de estudo de casos múltiplos como estratégia de pesquisa, Miller & Friesen (1982), bem como Yin (1994) e Eisenhardt (1995) chamam a atenção para as limitações do método do estudo de caso como estratégia de pesquisa. A principal delas é a ênfase excessiva em informações ilustrativas e puramente descritivas, retiradas dos relatos feitos pelos personagens entrevistados.

Esse aspecto produz uma limitação metodológica crucial, que é a dificuldade de generalização, uma condição fundamental em pesquisa. Para contornar essa limitação, Miller & Friesen (1982) e Eisenhardt (1995) recomendam que se definam previamente construtos e instrumentos de análise que serão aplicados às informações obtidas nos estudos de caso, permitindo um exame e avaliação mais objetivos das informações. Dessa forma, podem-se efetuar comparações de maneira mais consistente, o que contribui para uma maior generalidade das conclusões obtidas. Para esse estudo, buscou-se seguir essas

recomendações explicitando-se previamente os construtos que serão utilizados para a análise e comparação dos casos. Por fim a limitação do próprio pesquisador que pode ter deixado passar alguma coisa pela sua pouca experiência em pesquisa.

5.1 RECOMENDAÇÕES.

Por fim, recomenda-se a realização das pesquisas a seguir com o objetivo de aprofundar a compreensão do tema e da relação em voga.

Reaplicar o modelo de escalas utilizadas neste estudo para identificar a influência da orientação para o mercado e orientação empreendedora e resultados em outras cooperativas de crédito ou em cooperativas de outros ramos. Assim, poderíamos ter uma comparação e correspondente confirmação dos resultados encontrados nesta pesquisa. Também seria importante estudar outros elementos como resultados.

Seria de extrema importância a realização de uma survey com grande número de cooperativas.

REFERÊNCIAS

- ATUAHENE-GIMA, K. Market orientation and innovation. **Journal of Business Research**, v. 35, p. 93-103, 1996.
- ATUAHENE-GIMA, K.; KO, A. An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. **Organization Science**, v. 12, n. 1, p. 54-74, 2001.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993. 469 p.
- Covin, J. G.; Slevin, D.P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 16, n. 1, pp. 7-25.
- DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER, F. E. Jr. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**, v. 57, p. 23-27, 1993.
- EISENHARDT, KATHLEEN M. Buindling Theories from Case Study Research. In: Huber, George P. e Andrew Van de Ven (eds). *Longitudinal Field Research Methods*.
- GIMENEZ, Sara C.; GIMENEZ, Fernando A.P. Atitude empreendedora e estratégia em pequenos médios hotéis. **Revista Turismo Visão e Ação**, v. 12, n. 1, p. 49-72, 2010
- GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GONÇALVES, C.A.; GONÇALVES FILHO, C.; VEIT, M.R.; MONTEIRO, P.R.R. **Estratégia, orientação para o mercado e empreendedorismo: proposição e teste de modelos rivais de predição do desempenho de negócios**. In: Encontro anual da Associação de pesquisa e Pós – Graduação em Administração – EnANPAD, 33, 2009, São Paulo.
- HUGHES, Mathew; MORGAN, Robert E. Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. **Industrial Marketing Management**, v. 36, p. 651-661. 2007.
- JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. A. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 3, p. 53-70, 1993.
- KARA, A.; SPILLAN, J. E.; DESHIELDS, O. W. The effect of a market orientation on business performance: A study of small-sized service retailers using Markor scale. **Journal of Small Business Management**, v. 43, n. 2, p. 105-118, 2005.

- KIYAN, Fábio M. **Proposta para desenvolvimento de indicadores de desempenho como suporte estratégico**. 2001. 128 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade de São Paulo, 2001.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial applications. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 1-18, 1990.
- Lumpkin, G. T., and Dess, G. G (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, pp. 135–172.
- LUMPKIN, G. T.; DESS, Gregory G. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. **Journal of Business Venturing**, v. 16, p. 429-451. 2001.
- Lyon, D., Lumpkin, G., & Dess, G (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: operationalizing and measuring a key strategic decision-making process. *Journal of Management*, v. 26, n. 5, pp. 1055–1085.
- Martens, C. D. P., & Freitas, H. (2008). **Orientação empreendedora nas organizações e a busca de sua facilitação**. *Gestão.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 6(1), 90-108.
- MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**: 3. ed. Porto Alegre. Bookman, 2001.
- MILLER, Danny. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, v. 29, n. 7, p. 770-791, July. 1983.
- MORENO, R. B.; RODRIGUES, G. P.; CANTALEANO, K. R.; KAVA, L.; MARTINS, T. S. Orientação para o Mercado: uma Análise de Cocitação das Publicações no Período de 2010 a 2015. **Anais do VII Encontro de Marketing da ANPAD - EMA**, 2016, Belo Horizonte. VII Encontro de Marketing da ANPAD - EMA, 2016.
- OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. Disponível em: <http://ocb.org.br>. Acessado em 13 abril de 2018.
- PALADINO, Angela. Analyzing the Effects of Market and Resource Orientations on Innovative Outcomes in Times of Turbulence. **Journal of Product Innovation Management**, v. 25, p. 577-592. 2008.
- PÉREZ-LUÑO, Ana; WIKLUND, Johan; CABRERA, Ramón Valle. The dual nature of innovative activity: How entrepreneurial orientation influences innovation generation and adoption. **Journal of Business Venturing**, v. 26, p. 555-571. 2010.

RICHARDSON, R.J et.al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SAMPAIO, C. H. **Relação entre orientação para o mercado e performance empresarial em empresas de varejo de vestuário do Brasil**. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, da Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

Santos, A. C. M. Z., & Alves, M. S. P. C. (2009). Dimensões da orientação empreendedora e seus diferentes impactos no desempenho de empresas instaladas em incubadoras tecnológicas da região sul do Brasil. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, São Paulo, SP, Brasil, 33.

SCHNEIDER, José Odelso. Educação cooperativa e suas práticas. Brasília: SESCOOP, 2003.

SOKOLOSKI, Paola K. M. **O relacionamento entre incerteza ambiental percebida, estratégia organizacional, grupos estratégicos e desempenho**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2007.

TANG, Jintong et al. Exploring and Inverted U-Shape Relationship between Entrepreneurial Orientation and Performance in Chinese Ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, p. 219-239, Jan. 2008.

TELLIS, Gerard J.; PRABHU, Jaideep C.; CHANDY, Rajesh K. Radical Innovation Across Nations: The Preeminence of Corporate Culture. **Journal of Marketing**, v. 73, p. 3-23, Jan. 2009.

WEI, Zelong; ZHAO, Jie; ZHANG, Chenlu. Organizational ambidexterity, market orientation, and firm performance. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 33, p. 134-153, 2014.

WIKLUND, Johan; SHEPHERD, Dean. Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-Sized Businesses. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 13, p. 1307-1314, Dec. 2003.

YIN, ROBERT K. Estudo de Caso: **Planejamento e Método** 2.ed. São Paulo: Bookman, 1994.

ZAHRA, S. A.; COVIN, J. G. Business strategy, technology policy and firm performance. **Strategic Management Journal**, v.14, n.6, p.451-478, set. 1993.

ZEITHAML, V. A. BITNER, M.J. Marketing de serviços: a empresa como foco no cliente. Tradução Martin Albert Haag e Carlos Alberto Silveira Netto Soares. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZEITHAML, V. BITNER, M.J. GREMLER, D.D. Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente. 6. Ed. Porto Alegre: AMG, 2014.

ZEITHAML, V.A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end, model and synthesis of evidence. Journal of Marketing. V. 52 July. P.2-22. 1988.

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA

DADOS DO RESPONDENTE

Cooperativa:

Cargo:

Tempo de serviço no cargo

PERGUNTAS

- 1- Com que frequência a alta administração tem reuniões interdepartamentais para discutir tendências, desenvolvimento de mercado, pontos fortes e estratégias dos concorrentes?
- 2- O processo de geração de informações sobre o mercado e das possíveis mudanças nas necessidades e preferências dos consumidores tem sido responsabilidade exclusiva do departamento de marketing ou é uma responsabilidade que cabe a todos os departamentos da cooperativa?
- 3- A cooperativa tem um departamento de pesquisa e desenvolvimento?
- 4- Que tipo de ações vocês empregam na cooperativa para estimular a iniciativa de inovação por parte dos colaboradores?
- 5- Existe um processo padrão de planejamento de novos serviços, processos, tecnologias? Como é feito?
- 6- Nos últimos 5 anos foram lançados novos serviços e tecnologia que agregaram maior valor ao consumidor? Neste período gerou sobras maiores cresceu a sua porcentagem da participação de mercado em comparação aos anos anteriores?
- 7- De 2013 a 2018 quantas novas agências abriram?
- 8- A cooperativa é uma organização completamente diferente das demais, além dos objetivos econômicos também os sociais. Por tanto o conceito de resultados se difere um pouco também, tem alguma sugestão do que podemos chamar de resultado nesse processo?
- 9 - Considera o Sicred uma cooperativa com cultura aberta a inovação? Porque?