



FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA

MARCO VALÉRIO LEVINGSTONE DUARTE PESSOA

**UMA ANÁLISE DOS PRINCIPAIS FATORES QUE CONTRIBUEM PARA
SOBREVIVÊNCIA E ÊXITO DAS UNIDADES LOTÉRICAS EM SÃO
PAULO (SR IPIRANGA)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Administração da Fundação Getúlio Vargas para obtenção do
grau de Mestre em Gestão Empresarial.

Professor Orientador: Dr. Ph. D. Flávio Carvalho de Vasconcelos

Rio de Janeiro/ RJ
2011

Pessoa, Marco Valério Levingstone Duarte

Uma análise dos principais fatores que contribuem para sobrevivência e êxito das unidades lotéricas em São Paulo (SR Ipiranga) / Marco Valério Levingstone Duarte Pessoa. – 2011.

122 f.

Dissertação (mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Flávio Carvalho de Vasconcelos.

Inclui bibliografia.

1. Empreendedorismo. 2. Autonomia. 3. Concorrência. 4. Desenvolvimento organizacional. 5. Capacidade executiva. I. Vasconcelos, Flávio Carvalho de. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.421



**FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS**

MARCO VALÉRIO LEVINGSTONE DUARTE PESSOA

**UMA ANÁLISE DOS PRINCIPAIS FATORES QUE CONTRIBUEM PARA
SOBREVIVÊNCIA E ÊXITO DAS UNIDADES LOTÉRICAS EM SÃO PAULO
(SR IPIRANGA) .**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Data da defesa: 06/12/2011

Aprovada em:

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Flávio Carvalho de Vasconcelos

Orientador (a)

Marco Tulio Fundão Zanini

André Ofenhejm Mascarenhas

À minha mãe e ao meu pai (falecidos) que tanto fizeram pela minha formação pessoal, profissional e acadêmica:

*“... Se o duro combate
Os fracos abate,
Aos fortes, aos bravos,
Só pode exaltar.”¹*

Durante toda a minha adolescência fui acordado com esta estrofe.

Aos meus irmãos, familiares e amigos que me ajudam com suas presenças fraternas.

E em especial à minha namorada Sílvia que me dá força e perseverança.

DEDICO
Este Trabalho

¹ DIAS, Antônio Gonçalves. **Últimos Cantos. 1851**. Canção do Tamoio escrita em 1847. Visto em <http://www.pontodosaber.com/biografias11.html> em 10/10/2010.

AGRADECIMENTOS

À minha mãe e ao meu pai (falecidos) que com suas histórias de vida me prepararam para conviver nesta sociedade tão heterogênea.

Aos meus irmãos, familiares e amigos que me fazem compreender a importância do conhecimento que nos leva e a simplicidade.

À Fundação Getúlio Vargas, que me proveu conhecimento para que pudesse defender esta Dissertação.

Aos professores do curso de pós-graduação, que me proporcionaram uma valiosa percepção crítica da organização, ajudando a fazer uma “leitura criteriosa do que não está escrito”.

Ao professor orientador Flávio Carvalho de Vasconcelos que me demonstra o caminho do conhecimento, compreendendo, sobretudo, que antes de todo o processo para construção e conclusão deste trabalho, existe um ser humano com todas as suas fraquezas e dificuldades.

Aos colegas de curso que com a troca de experiência profissional e amizade também me demonstraram o caminho do conhecimento.

Aos colegas da Caixa Econômica Federal que compreenderam a importância e dedicaram seu tempo para responder os questionários e também facilitaram a consulta a materiais de uso exclusivo de empregados envolvidos no processo objeto deste estudo.

E finalmente a todos aqueles que direta ou indiretamente colaboraram para que eu pudesse concluir este trabalho.

Canção do Tamoio

“(…)

*As armas ensaia,
Penetra na vida:
Pesada ou querida,
Viver é lutar.
Se o duro combate
Os fracos abate,
Aos fortes, aos bravos,
Só pode exaltar.”²*

Gonçalves Dias
(1847)

² DIAS, Antônio Gonçalves. **Últimos Cantos. 1851.** Canção do Tamoio escrita em 1847. Visto em <http://www.pontodosaber.com/biografias11.html> em 10/10/2010.

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

Figura 1: Modelo Conceitual de Orientação Empreendedora	68
Gráfico 1: Loterias – destinação social (R\$ milhões)	21
Gráfico 2: Questionários Respondidos Pontos de Venda (PV) – SR Ipiranga/ PV – Quantidade e Percentual	84
Gráfico 3: Questionários Respondidos Unidades Lotéricas (UL) – SR Ipiranga/ PV/ UL – Quantidade e Percentual	84
Gráfico 4: Gradação consolidada Orientação Empreendedora (OE) – Quantidade	86
Gráfico 5: Gradação consolidada OE – Percentual	87
Gráfico 6: Gradação consolidada e agrupada OE - Quantidade e Percentual	88
Gráfico 7: Gradação consolidada Fatores OE – Quantidade	91
Gráfico 8: Gradação consolidada Fatores OE – Percentual em relação ao Total OE	92
Gráfico 9: Gradação consolidada Fatores OE – Percentual em relação ao seu Total	93
Gráfico 10: Gradação consolidada e agrupada Autonomia – Quantidade e Percentual ..	95
Gráfico 11: Gradação consolidada e agrupada Capacidade de inovar – Quantidade e Percentual	97
Gráfico 12: Gradação consolidada e agrupada Competitividade agressiva – Quantidade e Percentual	99
Gráfico 13: Gradação consolidada e agrupada Capacidade de assumir riscos – Quantidade e Percentual	101
Gráfico 14: Gradação consolidada e agrupada Capacidade de agir de forma proativa – Quantidade e Percentual	103

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Loterias – destinação social (R\$ milhões)	20
Quadro 2: Resumo dos principais estudos sobre o Empreendedorismo	36
Quadro 3: Algumas definições de Empreendedorismo	43
Quadro 4: Matriz de características e autores	44
Quadro 5: Algumas definições de Orientação Empreendedora	48
Quadro 6: Dimensões da Orientação Empreendedora adotadas em alguns estudos	52
Quadro 7: Definições resumidas de Orientação Empreendedora	52
Quadro 8: Algumas características da dimensão Autonomia	55
Quadro 9: Características de dimensão Capacidade de inovar	57
Quadro 10: Características de dimensão Capacidade de assumir riscos	59
Quadro 11: Características da dimensão Capacidade de agir de forma proativa	63
Quadro 12: Características da dimensão Competitividade agressiva	66
Quadro 13: Instrumento de medida de Miller	70
Quadro 14: Países versus destinação dos recursos arrecadados com loterias	75
Quadro 15: Agências da SR Ipiranga com respectivas quantidades de UL	82
Quadro 16: Tabulação das respostas obtidas na pesquisa de campo	85
Quadro 16.1: Gradação consolidada e agrupada OE – Quantidade e Percentual	87
Quadro 16.2: Gradação consolidada Fatores OE – Percentual em relação ao Total OE	92
Quadro 16.3: Gradação consolidada e agrupada Autonomia – Quantidade e Percentual	94
Quadro 16.4: Gradação consolidada e agrupada Capacidade de inovar – Quantidade e Percentual	96
Quadro 16.5: Gradação consolidada e agrupada Competitividade agressiva – Quantidade e Percentual	98
Quadro 16.6: Gradação consolidada e agrupada Capacidade de assumir riscos – Quantidade e Percentual	100
Quadro 16.7: Gradação consolidada e agrupada Capacidade de agir de forma proativa – Quantidade e Percentual	102

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAIXA – Caixa Econômica Federal

OE – Orientação Empreendedora

PV – Pontos de Venda

SR – Superintendência Regional

UL – Unidades Lotéricas

RESUMO

O conceito de Empreendedorismo não se restringe apenas ao processo de criação de novos negócios independentes, Covin e Slevin (1991), e tampouco ao estudo das características individuais do empreendedor, Gartner (1985), Lumpkin e Dess (1996).

Miller (1983) concluiu que uma organização empreendedora desenvolve e foca três dimensões: Inovação; Capacidade de assumir riscos; e Proatividade. Tendo como contraponto que uma organização não empreendedora inova muito pouco, tem aversão a riscos, e não age proativamente perante seus competidores, é aquela que apenas imita os produtos e serviços existentes no mercado competidor.

Os estudos de Miller (1983) e de Covin e Slevin (1989, 1990) serviram de base para que Lumpkin e Dess (1996) atribuíssem à concepção de espírito empreendedor a conceituação de Orientação Empreendedora, visando diferenciá-la do conceito de Empreendedorismo, e incluíram as dimensões Autonomia e Competitividade agressiva às três dimensões atribuídas por Miller (1983).

Estas dimensões podem ou não estar presentes quando uma empresa está em busca de um novo negócio, no entanto, novos negócios bem sucedidos também podem ser alcançados quando apenas alguns destes fatores ou dimensões estão presentes, pois eles variam de forma independente por serem influenciados pela diversidade de contextos ambientais e organizacionais aos quais as empresas estão sujeitas, Lumpkin e Dess (1996).

A Orientação Empreendedora está sendo correlacionada com o desempenho favorável da organização, sugerindo que ela pode influenciar positivamente a performance da organização, destacamos os estudos de Miller (1983), Covin e Slevin (1991), Zahra (1993), Zahra e Covin (1995), Lumpkin e Dess (1996), Wiklund e Shepherd (2005).

A Pesquisa de Campo realizada para perceber a presença ou não dos fatores da Orientação Empreendedora nas Unidades Lotéricas em São Paulo/SP na região de abrangência da SR Ipiranga, teve como resultado que os fatores que mais se destacam e

contribuem para sobrevivência e êxito das UL são: Autonomia; Capacidade de inovar; e Competitividade agressiva. Por outro lado, os fatores que menos se destacam e contribuem para sobrevivência e êxito das Unidades Lotéricas em São Paulo/SP na região de abrangência da SR Ipiranga são: Capacidade de assumir riscos; e Capacidade de agir de forma proativa.

Palavras-chaves: Empreendedorismo, Orientação Empreendedora, Autonomia, Capacidade de inovar, Capacidade de assumir riscos, Capacidade de agir de forma proativa e Competitividade agressiva.

ABSTRACT

The concept of Entrepreneurship is not restricted to the process of creation of new independent businesses, Covin and Slevin (1991), nor to study of the individual characteristics of the entrepreneur, Gartner (1985), Lumpkin and Dess (1996).

Miller (1983) concluded that an entrepreneurial organization develops and focuses on three dimensions: Innovation; Risk taking; and Proactivity. Having as a counterpoint that a non entrepreneurial organization innovates very little, is risk-averse, and does not act proactively before its competitors, is one that merely imitates the products and services in the competitive market.

The studies of Miller (1983) and Covin and Slevin (1989, 1990) served as the basis for Lumpkin and Dess (1996) to attribute the concept of Entrepreneurial Orientation to the conception of entrepreneurial spirit, in order to differentiate it from the concept of Entrepreneurship and included the dimensions of Autonomy and Aggressive competitiveness to the three dimensions given by Miller (1983).

These dimensions may or may not be present when a company is looking for a new business. However, new successful businesses can also be achieved when only some of these factors or dimensions are present, because they vary independently because they are influenced by the variety environmental and organizational contexts to which undertakings (companies) are subject, Lumpkin and Dess (1996).

The Entrepreneurial Orientation is correlated with the favorable performance of the organization, suggesting that it can positively influence organizational performance. We highlight the studies of Miller (1983), Covin and Slevin (1991), Zahra (1993), Zahra and Covin (1995), Lumpkin and Dess (1996), Wiklund and Shepherd (2005).

The Field Research carried out to perceive the presence or absence of the factors of Entrepreneurial Orientation in Lottery Units in São Paulo / SP in the region covered by the Ipiranga Regional Superintendency, had as a result that the factors that stand out and contribute to the survival and success of Lottery Units are: Autonomy; Capacity to innovate; and Aggressive competitiveness. On the other hand, the factors that

stand out less and contribute to the survival and success of the Lottery Units in São Paulo / SP in the region covered by the Ipiranga Regional Superintendency are: Ability to take risks and Ability to act proactively.

Keywords: Entrepreneurship, Entrepreneurial Orientation, Autonomy, Capacity to innovate, Ability to take risks, Ability to act proactively and Aggressive competitiveness.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS	VI
LISTA DE QUADROS	VII
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	VIII
RESUMO	IX
ABSTRACT	XI
 1	
INTRODUÇÃO	15
1.1	O Problema da Pesquisa 17
1.1.1	Objetivo Final 17
1.1.1.1	Objetivos Intermediários 18
1.2	Suposições 18
1.3	Delimitação do Estudo 19
1.4	Relevância do Estudo 20
1.5	Definição dos termos 22
 2	
METODOLOGIA	26
2.1	Tipo de Pesquisa 26
2.2	Universo e Amostra 27
2.3	Seleção dos Sujeitos 28
2.4	Coleta de Dados e Informações 28
2.5	Tratamento dos Dados 29
2.6	Limitações do Método 31
 3	
PESQUISA BIBLIOGRÁFICA E DOCUMENTAL	33
3.1	Breve Histórico sobre Empreendedorismo 33
3.2	O Empreendedorismo e a Estratégia Empresarial 36
3.3	O conceito de Empreendedorismo 39
3.4	O conceito de Orientação Empreendedora 45
3.4.1	Dimensões da Orientação Empreendedora 48
3.4.1.1	Autonomia 53
3.4.1.2	Capacidade de inovar 55
3.4.1.3	Capacidade de assumir riscos 58

3.4.1.4	Capacidade de agir de forma proativa	60
3.4.1.5	Competitividade agressiva	64
3.4.2	Orientação Empreendedora e Desempenho	66
3.5	Loterias	72
3.5.1	Breve Histórico sobre Loterias	72
3.5.2	Breve histórico das Loterias no Brasil	76
3.5.3	As Loterias na CAIXA	78
3.5.3.1	As Unidades Lotéricas na CAIXA	80
4	PESQUISA DE CAMPO	82
4.1	Apresentação e análise dos dados relacionados com a Orientação Empreendedora em geral	85
4.2	Apresentação e análise dos dados relacionados com os Fatores da Orientação Empreendedora em geral	89
4.2.1	Apresentação e análise dos dados relacionados com os Fatores da Orientação Empreendedora de forma individualizada	93
4.3	Resultado da análise de acordo com os objetivos e as suposições da pesquisa	103
5	CONCLUSÃO	106
6	REFERÊNCIAS	109
	APÊNDICES	120

1 INTRODUÇÃO

O brasileiro, em geral, tem o perfil empreendedor, tanto do ponto de vista da necessidade, quanto do ponto de vista da vocação, e ocupa o sétimo lugar no mundo neste quesito de acordo com o levantado no Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas empresas (Sebrae, 2006).

A importância do Empreendedorismo para o desenvolvimento econômico e social vem ajudando a elaboração de pesquisas sobre o assunto, e estudiosos estão determinados a ter uma compreensão mais acadêmica, demonstrado por um crescimento das publicações reconhecidas internacionalmente, Ireland *et. al.* (2005), mesmo sendo aquém do desejado, como visto em Castanhar (2007).

Um dos segmentos vinculados ao Empreendedorismo que vem ganhando atenção dos pesquisadores é a Orientação Empreendedora (OE), Grégoire *et. al.*, (2006) e Shildt *et. al.* (2006), destacando os estudos efetuados por Lumpkin e Dess (1996) que propõe a distinção entre Empreendedorismo e Orientação Empreendedora.

De acordo com Lumpkin e Dess (1996) o Empreendedorismo está vinculado à criação de novos negócios, do que trata o Empreendedorismo, já a Orientação Empreendedora está vinculada ao processo empreendedor, a como estes negócios são tocados, com o uso de métodos, práticas e estilos de tomada de decisão gerencial nos negócios, ou seja, num modo empreendedor de gestão estratégica.

Estes autores dizem que a Orientação Empreendedora emerge de uma perspectiva de escolha estratégica da empresa, em consonância com o sugerido por Mintzberg (1973) que nos informa sobre o estilo empreendedor de formulação estratégica.

A organização pode ser observada como empreendedora e o comportamento empreendedor pode fazer parte desta organização, Covin e Slevin (1991), juntamente com eles mais pesquisadores têm estudado a relação entre

Orientação Empreendedora e *performance* organizacional e os resultados nos dizem que a Orientação Empreendedora pode influenciar a performance da organização, Miller (1983), Covin e Slevin (1991), Zahra (1993), desta forma a organização que tiver maior Orientação Empreendedora têm tendência de maior sucesso em relação àquela com menor Orientação Empreendedora.

Depois dos estudos feitos por Miller (1983), um dos primeiros a pesquisar o tema, propondo três dimensões para caracterizar o empreendedor: Capacidade de inovar; Capacidade de agir de forma proativa; e Capacidade de assumir riscos. Outros pesquisadores também fizeram suas propostas sobre o assunto, evidenciando dentre eles Lumpkin e Dess (1996) que propõem outras duas dimensões: Autonomia; e Competitividade agressiva. Perfazendo um total de cinco dimensões:

- Autonomia;
- Capacidade de inovar;
- Capacidade de assumir riscos;
- Capacidade de agir de forma proativa;
- Competitividade agressiva.

Estas dimensões ou fatores contribuem para caracterização do processo empreendedor e em conjunto devem integrar o estilo decisório e a prática na organização, no entanto, podem estar presentes na gestão estratégica da empresa uma ou mais dimensões, sem que, necessariamente, todas as dimensões estejam presentes concomitantemente, Castanhar (2007).

Este estudo procura descrever os principais fatores que contribuem para a sobrevivência e êxito das Unidades Lotéricas em São Paulo na região de abrangência da Superintendência Regional (SR) Ipiranga da Caixa Econômica Federal, levando em consideração a Orientação Empreendedora visto em Castanhar (2007), a luz das características apresentadas por Miller e Friesen (1978), Miller (1983), Covin e Slevin (1989), sintetizadas por Lumpkin e Dess (1996).

Inicialmente é apresentado um breve histórico sobre o Empreendedorismo, na seqüência são abordados conceitos relacionados ao Empreendedorismo e à Orientação Empreendedora, depois são descritas as dimensões ou fatores que indicam a presença de Orientação Empreendedora na organização, finalmente é descrita a Orientação Empreendedora nas Unidades Lotéricas (UL) em São Paulo na região de abrangência da SR Ipiranga e feita a conclusão.

Visto dessa forma, a pergunta que se pretende responder é: “Qual ou quais dos principais fatores, estudados neste trabalho, e suas respectivas características estão mais presentes nas Unidades Lotéricas em São Paulo/SP na região de abrangência da SR Ipiranga?”

1.1 O Problema da Pesquisa

Este estudo visa descrever a Orientação Empreendedora presente nas empresas, à luz de Lumpkin e Dess (1996), tendo como foco de pesquisa de campo as Unidades Lotéricas em São Paulo/SP na região de abrangência da SR Ipiranga, de forma a dar uma contribuição acadêmica para compreensão deste comportamento no Brasil, tendo em vista a escassez de uma abordagem acadêmica, conforme nos diz Castanhar (2007).

1.1.1 Objetivo Final

De acordo com o visto em Vergara (2007), o objetivo final norteia o resultado a ser alcançado e dá resposta ao problema, o objetivo é apresentado a seguir:

- Descrever qual ou quais dos principais fatores, estudados neste trabalho, e suas respectivas características estão mais presentes nas Unidades Lotéricas em São Paulo/SP na região de abrangência da SR Ipiranga.

1.1.1.1 Objetivos Intermediários

Como nos diz Vergara (2007), os objetivos intermediários, a seguir discriminados, estruturam a execução deste estudo e seus resultados dão respostas para atingir o objetivo final:

- observar se um ou mais dos principais fatores, estudados neste trabalho, se sobressaem nas Unidades Lotéricas em São Paulo/SP na região de abrangência da SR Ipiranga;
- descrever quais as características dos principais fatores, estudados neste trabalho, que se sobressaem nas Unidades Lotéricas em São Paulo/SP na região de abrangência da SR Ipiranga;
- observar qual ou quais dos principais fatores, estudados neste trabalho, estão mais ausentes e apresentam riscos para sobrevivência e êxito das Unidades Lotéricas em São Paulo/SP na região de abrangência da SR Ipiranga;
- descrever qual ou quais características dos principais fatores, estudados neste trabalho, estão mais ausentes e apresentam riscos para sobrevivência e êxito das Unidades Lotéricas em São Paulo/SP na região de abrangência da SR Ipiranga.

1.2 Suposições

Para dar continuidade ao estudo é necessário verificar qual ou quais dos principais fatores contribuem para sobrevivência e êxito das Unidades Lotéricas em São Paulo/SP na região de abrangência da SR Ipiranga.

Embora saibamos do perigo de levantarmos suposições, presumimos que as afirmações, a seguir relacionadas, possam ser atestadas por esta pesquisa:

- um ou mais fatores, estudados neste trabalho, se sobressai sobre os demais nas Unidades Lotéricas em São Paulo/SP na região de abrangência da SR Ipiranga.

- uma ou mais características dos principais fatores, estudados neste trabalho, se sobressai sobre os demais nas Unidades Lotéricas em São Paulo/SP na região de abrangência da SR Ipiranga.

1.3 Delimitação do Estudo

De acordo com o Gil (1999), a delimitação do estudo está vinculada ao estabelecimento de limites para a investigação, tendo em vista que nem todos os aspectos do estudo podem ser pesquisados simultaneamente. Neste caso, o foco deste trabalho restringiu-se à análise das características apresentadas por Miller (1983), Miller e Friesen (1988), Covin e Slevin (1989), e sintetizadas por Lumpkin e Dess (1996) nas seguintes dimensões:

- Autonomia;
- Capacidade de inovar;
- Capacidade de assumir riscos;
- Capacidade de agir de forma proativa;
- Competitividade agressiva.

Este estudo abrange diversos conceitos, formando um arcabouço teórico vasto e complexo, no entanto, a pesquisa não pretende realizar uma análise exaustiva e definitiva.

As Unidades Lotéricas pesquisadas são aquelas localizadas na área de abrangência da Caixa Econômica Federal na cidade de São Paulo/SP na região de atuação da SR Ipiranga, assim delimitado para mitigar as Limitações do Método visto no item 2.6 deste estudo e obtenção de resultados mais confiáveis, com conseqüente facilitação da interação entre o pesquisador e a população pesquisada.

A pesquisa dos dados disponíveis sobre Unidades Lotéricas na Caixa Econômica Federal, está compreendida entre os anos de 2009 e 2010 a depender do que estava consolidado, principalmente no que diz respeito aos dados do ano de 2010.

1.4 Relevância do Estudo

Este estudo surgiu para descrever os principais fatores que contribuem para sobrevivência e êxito das Unidades Lotéricas, tendo como base aquelas localizadas na cidade de São Paulo/SP na região de abrangência da SR Ipiranga. Incentivado pelo forte benefício social que as Loterias oferecem e que é materializado nas Unidades Lotéricas por serem a ponta para arrecadação de recursos que são aplicados no esporte, saúde, seguridade social, segurança, cultura, educação.

Nos últimos cinco anos foram aplicados aproximadamente R\$ 12 bilhões nestas modalidades conforme demonstrado no Quadro 1 e Gráfico 1, esclarecendo que em 2010 os resultados apurados vão até junho.

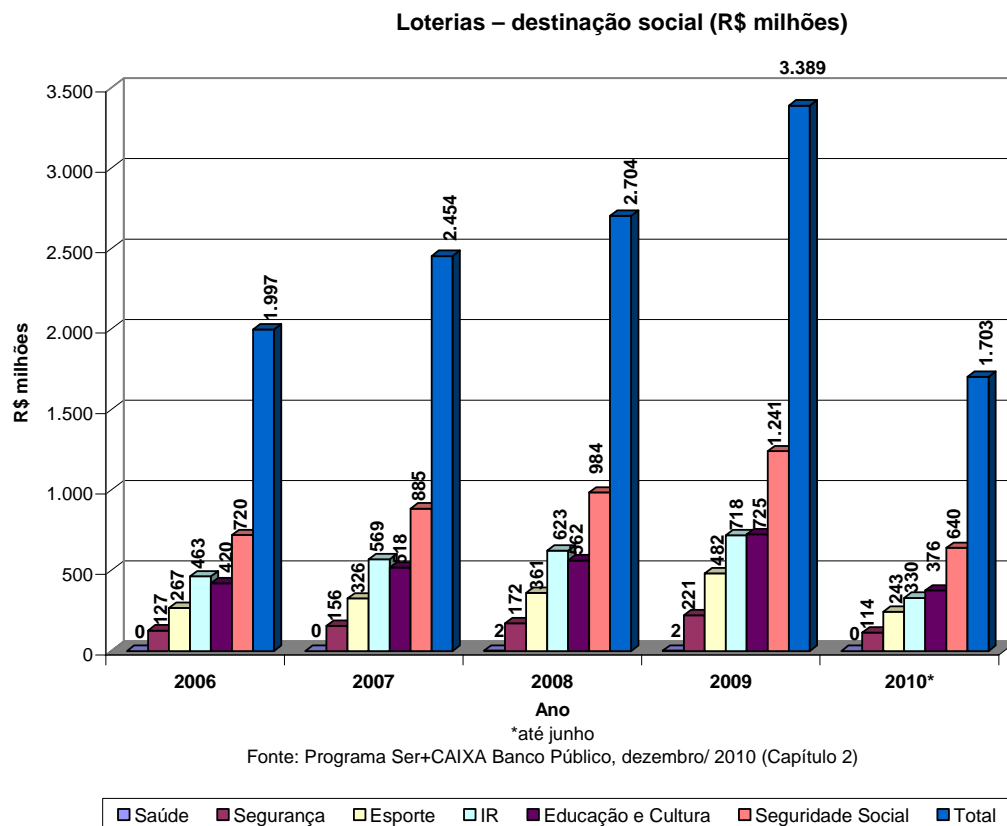
Quadro 1: Loterias – destinação social (R\$ milhões).

Modalidade/ Ano	2006	2007	2008	2009	2010*	Total
Saúde	-	-	2	2	0	4
Segurança	127	156	172	221	114	790
Esporte	267	326	361	482	243	1.679
IR	463	569	623	718	330	2.703
Educação e Cultura	420	518	562	725	376	2.601
Seguridade Social	720	885	984	1.241	640	4.470
Total	1.997	2.454	2.704	3.389	1.703	12.247

*até junho

Fonte: Programa Ser+CAIXA Banco Público, dezembro/ 2010 (Capítulo 2)

Gráfico 1: Loterias – destinação social (R\$ milhões).



Outro fator importante desempenhado pelas Unidades Lotéricas é a facilidade de bancarização da população de baixa renda, tendo em vista a sua grande capilaridade no Brasil com facilidade de implementação e administração em locais perto de onde residem esta população, devido ao seu baixo custo em relação a uma agência bancária.

Os resultados obtidos com esta pesquisa poderão servir de base para mudanças na abordagem entre a Caixa e as Unidades Lotéricas, tais como, a melhoria do treinamento dos empregados e melhoria dos normativos.

Houve motivação, ainda, na contribuição que o estudo fornece para pesquisa acadêmica sobre Empreendedorismo no Brasil, pois apesar do Brasil ser listado com frequência como sendo um dos países com os maiores níveis de Empreendedorismo no mundo, existem poucos estudos acadêmicos sobre o assunto por aqui, como visto em Castanhar (2007).

1.5 Definição dos termos

De acordo com Vergara (2007) a definição dos termos deve ser focada em palavras-chaves do relatório, cujo objetivo é informar ao leitor o significado das palavras tendo em vista que as interpretações podem ser diferentes para diferentes leitores.

- Empreendedorismo – de acordo com Lumpkin e Dess (1996) está relacionado com novos negócios, do que trata o Empreendedorismo;
- Orientação Empreendedora – também segundo Lumpkin e Dess (1996) nos esclarecem, refere-se a como os procedimentos empreendedores principais são levados adiante, neste estudo levamos em consideração este conceito sem necessariamente ter o foco sobre algo inovador;
- Principais Fatores – são os elementos que concorrem para o resultado, neste estudo, circunscrito às cinco dimensões sintetizadas por Lumpkin e Dess (1996), e focado nas Unidades Lotéricas em São Paulo/ SP na região de abrangência da SR Ipiranga:
 1. Autonomia – comportamento independente da Unidade Lotérica com o objetivo de identificar e implementar uma oportunidade de negócio que contribua para melhoria da comercialização dos produtos e serviços da Unidade Lotérica;
 2. Capacidade de inovar – refere-se à percepção e o engajamento da Unidade Lotérica para melhoria de processos e serviços existentes, e para assumir novos processos e serviços;
 3. Capacidade de assumir riscos – capacidade da Unidade Lotérica de iniciar projetos sem ter a certeza de que vai ter sucesso;
 4. Capacidade de agir de forma proativa – capacidade da Unidade Lotérica de implementar novos projetos, antecipando-se às necessidades futuras;

5. Competitividade agressiva – a Unidade Lotérica apresenta melhor desempenho do que a concorrência, entendendo como concorrentes outras Unidades Lotéricas.
-
- Características dos Principais Fatores – eventual destaque dentro de um ou mais Fatores, estudados neste trabalho, que mereça ser apresentada de forma individualizada.
 - Loteria – “coisa ou negócio aleatório, dependente do acaso, da sorte”, segundo o Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa (1986).
 - Modalidades de Loterias – segundo a CIRCULAR CAIXA Nº 539, de 02 de Fevereiro de 2011 são subdivididas em duas modalidades conforme especificado a seguir:
1. Loteria de Bilhetes, por sua vez é subdividida em duas categorias:
 - Loteria Federal – “modalidade de loteria na qual há uma quantidade pré-fixada de bilhetes numerados, atribuindo-se prêmios, mediante sorteio realizado pela CAIXA e de acordo com um Plano de Sorteio”;
 - Loteria Instantânea – “modalidade de loteria na qual os apostadores conhecem os resultados ao revelarem as combinações de números, símbolos ou caracteres que se encontram encobertos em área raspável”.
 2. Loteria de Prognósticos, dividida em três categorias:
 - Loteria de Prognósticos Numéricos – “modalidade de loteria na qual o apostador indica seus prognósticos, num universo de números inteiros, concorrendo a prêmios mediante sorteio”;

- Loteria de Prognósticos Esportivos – “modalidade de loteria na qual o apostador indica seus prognósticos sobre resultados de competições esportivas”;
 - Loteria de Prognóstico Específica – “Timemania, modalidade de loteria que adota como estratégia a facilidade e aceitação da mecânica consolidada das loterias de prognósticos numéricos com a utilização do potencial da marca dos clubes de futebol, na qual o apostador indica seus prognósticos, num universo de números constituídos de dois algarismos e indica um clube de futebol de sua preferência, concorrendo a prêmios mediante sorteio”.
- Superintendência Regional – unidade da Caixa Econômica Federal responsável por potencializar negócios, pela representação institucional e pela gestão das pessoas, do atendimento e da Rede de Atendimento, Distribuição e Negócios da Caixa Econômica Federal, no âmbito da região em que opera.
- Permissionária de Loterias – segundo a CIRCULAR CAIXA Nº 539, de 02 de Fevereiro de 2011, “é a pessoa física ou jurídica vencedora de processo de licitação que firma Contrato de Permissão de loterias com a CAIXA”.
- Unidades Lotéricas – de acordo com a CIRCULAR CAIXA Nº 539, de 02 de Fevereiro de 2011, são classificadas em três categorias:
1. Casa Lotérica: “é a pessoa jurídica, inscrita no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica – CNPJ/MF, constituída na forma de quaisquer sociedades empresariais, destinada à atividade lotérica, podendo ou não possuir outra atividade comercial”.
 2. Casa Lotérica Avançada Temporária: “atua sempre na forma de extensão de Casa Lotérica, comercializando todas as modalidades de loterias, os produtos conveniados e realizando a prestação de todos os serviços delegados pela CAIXA”.

Tendo em vista seu caráter temporário, máximo 120 dias, não foi objeto deste estudo.

3. Unidade Simplificada de Loteria: “é a pessoa jurídica, inscrita no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica – CNPJ/MF, constituída na forma de quaisquer sociedades empresariais, destinada à atividade lotérica, podendo ou não possuir outra atividade comercial”. É instalada onde o potencial de mercado é insuficiente para abertura de uma Casa Lotérica.

Neste capítulo foi identificado o problema, feita a introdução do relatório de pesquisa, esclarecidos os objetivos final e intermediários, formalizadas as suposições, foi delimitado e discorrido sobre a relevância do estudo, e definido os termos considerados centrais do estudo.

2 METODOLOGIA

Conforme especificado por Vergara (2007) é informado neste item o tipo de pesquisa, definida a população e a amostra desta população, as pessoas que forneceram as informações, como as informações foram obtidas, de que forma foram tratadas e os problemas percebidos no método utilizado.

2.1 Tipo de Pesquisa

Foram utilizados dois critérios básicos para classificação e realização da pesquisa, conforme visto em Vergara (2007):

1. quanto aos fins;
2. quanto aos meios.

Quanto aos fins foi feita uma Pesquisa Descritiva que buscou descrever algo, neste caso, visou o esclarecimento dos principais fatores que contribuem para sobrevivência e êxito das Unidades Lotéricas em São Paulo/SP na região de abrangência da SR Ipiranga. Como nos diz Vergara (2007) este tipo de pesquisa não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, no entanto, serve de base para tal explicação. Partiremos da percepção dos empregados da Caixa sobre os principais fatores que contribuem para sobrevivência e êxito das Unidades Lotéricas em São Paulo/ SP na região de abrangência da SR Ipiranga.

Quanto aos meios a pesquisa efetuada foi Documental, Bibliográfica, e de Campo:

1. Documental, pois foi feito o uso de material interno da Caixa como registros, informativos, ofícios, comunicação interna, CD-ROM, relatórios, DVD, apostilas e solicitados esclarecimentos de empregados da Caixa, não acessíveis ao público em geral;
2. Bibliográfica é aquela feita nas publicações como livros, teses, dissertações, revistas, jornais, pesquisas, periódicos em geral, internet o que estiver acessível ao público em geral, publicações que

ofereçam informações consistentes e científicas sobre a identificação de fatores que contribuem para sobrevivência e êxito das Unidades Lotéricas em São Paulo/SP na região de abrangência da SR Ipiranga;

3. Campo, porque serão aplicados questionários aos empregados da Caixa que dispõem de elementos para esclarecer o estudo proposto, esta pesquisa proporciona a compreensão complementar à teoria, facilita o entendimento empírico, pois pode ser vivenciada pelo pesquisador e pesquisado.

2.2 Universo e Amostra

Foram coletadas na pesquisa documental: informações em registros, informativos, ofícios, comunicação interna, CD-ROM, relatórios, DVD, apostilas e solicitados esclarecimentos de empregados da Caixa, não acessíveis ao público em geral e pertinentes ao assunto ora estudado.

Em relação à pesquisa bibliográfica foram levantadas informações pertinentes a este trabalho nas publicações acessíveis ao público em geral, livros, pesquisas sobre o assunto, internet, periódicos, teses, dissertações, apreendendo informações suficientes para ter o embasamento necessário e para que as descobertas na Pesquisa de Campo complementem as descobertas garimpadas na Pesquisa Bibliográfica.

Para Pesquisa de Campo foram selecionadas as Agências/ Unidades Lotéricas a elas vinculadas, localizadas em São Paulo na área de abrangência da SR Ipiranga, bem como os empregados da Caixa responsáveis pelo gerenciamento das mesmas. Esta escolha foi feita devido a este pesquisador ter mais facilidade de acesso à população pesquisada para obtenção das respostas aos questionários e conseqüentemente dos resultados.

Como indicado por Vergara (2007), a amostra pode ser Probabilística, e não Probabilística, foi utilizada a amostra não Probabilística e por Tipicidade, nessa o pesquisador seleciona os elementos representativos da população, o que requer

grande conhecimento do pesquisador a respeito da população, o que foi adquirido na pesquisa documental e bibliográfica.

2.3 Seleção dos Sujeitos

Os sujeitos são aqueles que detêm conhecimento necessário e que forneceram os dados que esta pesquisa necessitou, foram divididos em dois grupos abaixo discriminados:

- empregados da Caixa responsáveis operacionais pelas Unidades Lotéricas em São Paulo/SP na região de abrangência da SR Ipiranga (Gerente Regional, lotado na Superintendência Regional; e Supervisores de Canais, lotados nas Agências onde as Unidades Lotéricas estão vinculadas).

2.4 Coleta de Dados e Informações

Os Dados e as Informações são insumos para dar resposta ao problema da pesquisa. Informamos neste item como conseguimos os Dados e as Informações:

1. primeiramente foi feita a Pesquisa Bibliográfica coletando informações na bibliografia existente e de livre acesso como livros, teses, dissertações, periódicos em geral, internet, pesquisas;
2. em segundo lugar foi feita a Pesquisa Documental buscando informações em registros, informativos, ofícios, comunicação interna, CD-ROM, relatórios, DVD, apostilas e solicitados esclarecimentos a empregados da Caixa;
3. depois de esgotada a Pesquisa Bibliográfica e Documental foram confeccionados e testados os questionários fechados;
4. na seqüência foi feita a Pesquisa de Campo, o questionário fechado foi aplicado junto aos empregados da Caixa responsáveis operacionais pelas Unidades Lotéricas em São Paulo/ SP na região de abrangência da SR Ipiranga;

5. depois o questionário fechado foi aplicado junto aos empregados responsáveis estratégicos pelas Unidades Lotéricas em São Paulo/SP na região de abrangência da SR Ipiranga.

Segundo Vergara (2007), é importante e necessário, que as pessoas competentes no assunto pesquisado façam um julgamento prévio para testar o questionário antes da sua aplicação. Este teste foi feito solicitando que estas pessoas façam seu julgamento a respeito do questionário, lembrando que estes não podem mais participar da aplicação do questionário definitivo, eles ficarão fora da amostra.

As pesquisas realizadas, Documental, Bibliográfica, de Campo e Entrevista por Pauta, foram orquestradas para que se complementem e tenham resultado que encontrem resposta para o problema deste estudo.

2.5 Tratamento dos Dados

Destaca-se no item 1.1.1 deste trabalho a importância do objetivo para obtenção do resultado da pesquisa, que é atingido com a coleta, o tratamento e a interpretação dos dados.

Segundo Vergara (2007) os dados podem ser tratados de forma estatística e não estatística, escolhemos o não estatístico, pois tínhamos a expectativa de não encontrar conclusões simétricas e tangíveis, mas de encontrar resultados subjetivos que geram necessidade de interpretações subjetivas, como também nos diz Vergara (2006).

Neste sentido foi escolhido o método científico Análise de Conteúdo que descreve o que está sendo dito sobre o tema, como esclarece Bardin (1977), e foram realizadas análises de forma sistemática em busca de informações e inferências sobre o conteúdo destas mensagens. Em complemento, Vergara (2006) informa que deve ser destacado o que é significativo e relevante e não o que aparece com mais frequência no texto.

O método Análise de Conteúdo, visto em Vergara (2006), pode ser utilizado de acordo com os seguintes passos:

1. Definição do tema e do problema de pesquisa;
2. Revisão da literatura e documentos pertinentes ao problema de investigação e escolha da orientação teórica, uma ou mais, que dará suporte ao estudo;
3. Definição de suposições ou hipóteses para o problema sob investigação, exceto se a pesquisa for do tipo exploratória, neste estudo foram feitas suposições;
4. Definição dos meios para a coleta dos dados, conforme o tipo de pesquisa: documental, bibliográfica, de campo. No primeiro e segundo casos, os dados e informações podem ser coletados em relatórios, outros documentos da organização e bibliografia que tem informação sobre o tema escolhido. No terceiro caso, a coleta geralmente ocorre por meio da aplicação de questionários fechados ou abertos, da realização de entrevistas abertas ou semi-estruturadas, neste trabalho foram utilizados questionários fechados;
5. Coleta dos dados por meio dos instrumentos escolhidos;
6. Definição do tipo de grade para análise: aberta, fechada ou mista, neste estudo foi fechada;
7. Leitura do material selecionado durante a etapa de coleta dos dados (documentos, transcrição de entrevistas e respostas a questionários);
8. Definição das unidades de análise: palavra, expressão, frase, parágrafo;
9. Definição das categorias para análise, conforme a grade de análise escolhida:
 - a. Grade aberta: identificação de categorias de análise, conforme vão surgindo ao pesquisador;
 - b. Grade fechada: definição preliminar das categorias pertinentes ao objetivo da pesquisa com base na literatura afim ao tema pesquisado, sendo apropriada para pesquisas descritivas e

explicativas, este tipo foi escolhido para este estudo com foco em pesquisa descritiva;

- c. Grade mista: definem-se preliminarmente as categorias pertinentes ao objetivo da pesquisa, porém admite-se a inclusão de categorias surgidas durante o processo de análise;
- 10. Análise de conteúdo, apoiando-se em procedimentos estatísticos, interpretativos ou ambos, para esta pesquisa foi escolhido os interpretativos;
- 11. Resgate do problema que suscitou a investigação;
- 12. Confrontação dos resultados obtidos com a teoria que deu suporte à investigação;
- 13. Formulação da conclusão.

De acordo com o visto em Castanhar (2007), os estudos sobre a relação entre Orientação Empreendedora e o desempenho das empresas prescindem de conceito mais determinante, não há evidências robustas de que a Orientação Empreendedora determinou uma melhoria no desempenho e vice-versa. Ressaltamos que as empresas ostentam Orientação Empreendedora como resultado de uma melhor *performance*, no entanto, dos trabalhos pesquisados quase todos relatam a causalidade entre Orientação Empreendedora e desempenho nas empresas e ressalvam que essa premissa encerra uma limitação teórica.

2.6 Limitações do Método

Segundo Vergara (2007) todo método é passível de limitações, neste estudo não é diferente, aqui serão antecipadas algumas limitações que o método contém, mas que dentre outros métodos existentes este se manteve o mais adequado ao estudo:

- 1. alguns elementos podem ficar fora da categorização, tendo em vista que a grade é rígida;
- 2. a dificuldade de captar as informações, tendo em vista a subjetividade de percepção dos entrevistados para compreender e descrever os principais fatores que contribuem para sobrevivência e

- êxito das Unidades Lotéricas em São Paulo/SP na região de abrangência da SR Ipiranga;
3. existe a possibilidade de que os selecionados para os questionários fechados não sejam as pessoas mais focadas no estudo em questão;
 4. pode haver respostas falsas, tanto no questionário fechado quanto na entrevista;
 5. quando da entrevista para formulação do questionário, pode ter havido uma condução involuntária pelo entrevistador, desta forma pode incorrer em perdas de informações importantes;
 6. o tempo escasso para entrevistar todos os envolvidos da Caixa em São Paulo/SP na região de abrangência da SR Ipiranga poderá incorrer em perda de conteúdo importante;
 7. pode ter alteração dos resultados em decorrência de um tratamento de dados de forma inadequada devido ao grande volume e subjetividade das informações que foram tratadas;
 8. a população escolhida está limitada à região de abrangência da SR Ipiranga em São Paulo/ SP, o que pode não representar as características dos demais estados brasileiros.

Em complemento, Guth e Macmilan (1986) advertem que a média gerência, com baixo comprometimento, até mesmo negativo, pode criar obstáculos para implantação das estratégias formuladas por altos gerentes, e que também são motivados mais por suas percepções de interesse próprio do que pelos interesses da organização.

Neste capítulo foram esclarecidos: os tipos de pesquisa que foram feitas; o universo e a amostra da população estudada; a seleção dos sujeitos; a coleta de dados e informações; o tratamento dos dados; e as limitações do método.

3 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA E DOCUMENTAL

Neste capítulo será feita, conforme esclarecido por Vergara (2007, p. 35) “uma revisão da literatura existente, no que concerne não só ao acervo de teorias e as suas críticas, como também a trabalhos realizados que as tomam como referência”.

3.1 Breve Histórico sobre Empreendedorismo

O termo Empreendedor foi usado primeiramente pelo economista Richard Cantillon em 1755, de acordo com Kilby (1971), Carland *et. al.* (1984) e Leite (2002) como definição da pessoa que toma decisões em condições de incerteza e de risco elevado. Como visto em Castanhar (2007), décadas depois o economista Jean Baptiste Say 1803, 1815 e 1816, é mais específico ao correlacionar capital, recursos físicos e mão de obra (M.O.) para definir a figura do empreendedor.

Já Adam Smith, diz que o empreendedor se confundia com o capitalista, cuja função era prover recursos para a atividade produtiva e acumular capital, e não enfatizava o risco, nem a coordenação de negócios.

Mas John Stuart Mill, em *Principles of Political Economy* de 1848, embasado nas propostas de Cantillon e Say, diferencia as funções do empreendedor, cujo pagamento seria o lucro residual, daquelas do provedor do capital, cuja remuneração seria o pagamento de juros sobre o capital. No entanto, com o aprimoramento da teoria econômica, o Empreendedorismo ainda não era incluído como um fator independente na dinâmica do sistema econômico, como nos diz Castanhar (2007).

Somente no século 20, Schumpeter (1934) denomina o empreendedor como sendo aquele que cria novas combinações através de uma ação que desafia ou destrói criativamente produtos e relações de mercado, ele rompe o equilíbrio entre as empresas ou economias através da criação ou combinações de novos recursos de uma organização, distinguindo-o do capitalista que tem a função de prover o capital e assumir riscos.

O Trabalho de Schumpeter é inovador não somente por apresentar a primeira proposição da atividade empreendedora de forma dinâmica, mas também por descrever o fator humano como sendo central no processo de desenvolvimento econômico, como nos diz Kilby (1971).

Os estudos sobre Empreendedorismo se intensificaram no final dos anos setenta, tendo contribuições relevantes da teoria econômica e da teoria gerencial. Sendo que na teoria econômica, como visto em Castanhar 2007, houve constatações empíricas em países desenvolvidos, principalmente na Europa, que depois de constante declínio no ritmo de criação de novas empresas por anos seguidos, teve uma reversão dessa tendência entre o final da década de setenta e início da década de oitenta.

Observa-se, neste período, que mudanças importantes estavam ocorrendo na economia mundial e impactaram estas economias. Estes fatos indicavam que a geração de crescimento econômico não seria mais sustentada pelas economias de escala e de escopo, Chandler (1990), sob a responsabilidade das grandes empresas que detinham o papel principal do crescimento.

Transformações institucionais e inovações tecnológicas criadas a partir dos anos setenta, como observado em Castanhar (2007), suscitavam mudanças nos padrões de consumo, enfatizando a diversidade de hábitos e preferências, e também promoviam processos flexíveis de produção baseados na cooperação e competição, abrindo espaço para pequenas e médias empresas competirem de forma agressiva e eficiente, isto promoveu o resgate do papel empreendedor como ponto estratégico para o crescimento econômico. De acordo com Audretsch e Thurik (2004) estes fatos geraram a mudança de uma economia da gestão para uma economia do Empreendedorismo.

No decorrer destas mudanças, observa-se uma concordância com as propostas de Schumpeter (1934) que colocou o empreendedor como protagonista na geração do crescimento econômico quando desafia a ordem econômica existente

introduzindo inovações no sistema econômico gerando a chamada “destruição criativa”.

Já na literatura gerencial, relativa ao Empreendedorismo, houve uma mudança importante no final dos anos setenta, focada na reflexão sobre a efetividade dos estudos para identificar as características do empreendedor e os fatores sócio-econômicos e culturais que os influencia, estes tiveram grande contribuição de McClelland (1967).

Neste sentido, merecem destaque dois estudos, um de Miller (1983) e outro de Gartner (1985), para compreensão desta mudança Miller (1983) observa que o Empreendedorismo seria mais amplo e robusto caso o direcionamento dos estudos sobre o tema tirasse o foco das características do indivíduo, dos traços e habilidades do empreendedor, e focasse o processo que identifica as atividades empreendedoras no contexto da organização, bem como os fatores organizacionais responsáveis pela sua sobrevivência e êxito ou o contrário disto.

Gartner (1985), por sua vez, identificou através de suas pesquisas que as desigualdades entre empreendedores podem ser maiores do que as desigualdades entre estes e não empreendedores, ele propôs que deslocasse o foco da análise do indivíduo e suas características para a natureza, a constituição e a trajetória do novo negócio criado pelo empreendedor, segundo este prisma, torna estéril o esforço de tentar identificar os traços de personalidade que caracterizam os empreendedores.

Já Lumpkin e Dess (1996) chamam este comportamento empreendedor que caracterizam as organizações e as diferenciam das demais de Orientação Empreendedora e dizem que as organizações que ostentem essa característica tenderiam a se destacar, a apresentar melhor desempenho em comparação com outras que não possuem esta característica.

Conforme visto em Castanhar (2007), a partir destas constatações, os estudos relativos à literatura gerencial sobre Empreendedorismo tiram o foco da Psicologia e Sociologia e se voltam para outras disciplinas como Estratégia, Marketing e Finanças.

Quadro 2: Resumo dos principais estudos sobre o Empreendedorismo.

Resumo	Escola
É consenso entre os pesquisadores sobre o assunto Empreendedorismo de que os pioneiros seriam os autores Cantillon (1755) e Jean Baptiste Say (1803;1815;1816), para Cantillon, o empreendedor era aquele que adquiria a matéria-prima por um determinado preço e a revendia por um preço incerto. Ele entendia que, se o empreendedor obtivesse lucro além do esperado, isto ocorreria porque ele teria inovado, Filion (1999). Já Jean Baptiste Say foi mais específico ao correlacionar capital, recursos físicos e M. O.. Desde o século XVIII já associava o empreendedor ao risco, à inovação e ao lucro, eles eram vistos como pessoas que buscavam aproveitar novas oportunidades, vislumbrando o lucro e exercendo suas ações diante de certos riscos. Diversos economistas mais tarde associaram, de um modo mais contundente o Empreendedorismo à inovação e procuraram esclarecer sobre a influência do Empreendedorismo no desenvolvimento econômico.	A visão dos economistas
A partir da observação pelos norte americanos, do crescimento da União Soviética e de sua influência global, destacamos os estudos de David C. McClelland (1971) que foi incentivado a buscar explicações a respeito da ascensão e declínio das civilizações, os behavioristas ou comportamentalistas foram incentivados a traçar um perfil da personalidade do empreendedor, Filion (1999). McClelland (1971) focalizava os gerentes de grandes empresas, mas não interligava claramente a necessidade de auto-realização com a decisão de iniciar um empreendimento e o sucesso desta possível ligação, Filion (1999), Leite (2000). As pesquisas não têm sido capaz de delimitar o conjunto de empreendedores e atribuir características certas a estes, incluindo aí as dificuldades metodológicas inerentes à abordagem dos traços, uma orientação comportamental ou de processos tem recebido grande atenção recentemente, Filion (1991).	A visão dos Behavioristas

Fonte: Adaptado de Filion (1999).

O que rege tudo isto, de acordo com Castanhar (2007), é que igualmente importante à produção do conhecimento técnico é a existência de capacidade empreendedora para transformar esse conhecimento em oportunidades comerciais que geram, efetivamente, o crescimento econômico.

3.2 O Empreendedorismo e a Estratégia Empresarial

As dimensões da orientação estratégica mais importantes nas organizações foram sugeridas por autores teóricos que iniciaram a conceituação

sobre tipologias de estratégias, relatando uma grande variedade de modelos no decorrer do seu desenvolvimento.

Mintzberg *et. al.* (2007) nos esclarece que a estratégia surgiu com a Escola do Design, particularmente com Alfred Chandler que em 1962 escreveu seu livro *Strategy and Structure* e estabeleceu a noção de estratégia desta escola e sua relação com a estrutura.

Os modelos mais reconhecidos, vinculados ao estudo da estratégia e Empreendedorismo, relacionam um conjunto de variáveis independentes do processo organizacional com a estratégia ou o desempenho organizacional.

- as estratégias genéricas de Porter (1980);
- a tipologia estratégica de Miles e Snow (1978); e
- a construção da Orientação Empreendedora de Lumpkin e Dess (1996).

Merecem destaque também Miller e Friesen (1984), Miller (1987), Lumpkin e Dess (1996) e Wiklund (1998) que consideram uma estratégia empreendedora como sendo responsável por impactar o crescimento de uma empresa, desta forma, destacamos a investigação teórica relacionada aos estudos de Mintzberg (1973), que discrimina a dimensão estratégia empreendedora como sendo de grande relevância. Mintzberg incluiu o empreendedor como um dos três estilos sugeridos para formulação de estratégia empresarial, a seguir especificados:

- adaptativo – busca um ajuste de estratégias para atender as expectativas de *stake-holders*, caracterizando-se por decisões reativas a problemas existentes, em vez de decisões proativas visando novas oportunidades, estas decisões são incrementais, com novos passos se somando aos passos anteriores.
- planejador – caracterizado pela formulação de estratégias por meio de análises formais, buscando coordenar a integração das decisões e estratégias; e

- empreendedor – apresenta características que buscam de forma contínua e ativa novas oportunidades, assumindo riscos sob a ação catalisadora e decisiva de uma forte liderança. Mintzberg (1973) destaca neste modo de formulação de estratégias, que o crescimento é o objetivo central da organização.

Miller e Friesen (1982) esclarecem que as empresas empreendedoras inovam corajosa e regularmente enquanto se arriscam consideravelmente nas suas estratégias de produto e mercado.

Revisando a literatura, Miller (1983) identifica as ações de uma empresa encapsuladas na Capacidade de inovar, Capacidade de assumir risco e Capacidade de agir de forma proativa, como sendo as dimensões centrais do Empreendedorismo, segundo ele uma empresa empreendedora é aquela que se empenha na inovação do produto e mercado, empreende ações que têm riscos e aparece em primeiro lugar que os concorrentes com inovações proativas.

De acordo com Miller (1983) estas três dimensões caracterizam o Empreendedorismo e já foram citadas anteriormente por Miller e Friesen (1978) como sendo três de um total de onze dimensões relacionadas ao processo de tomada de decisão estratégica, o que confirma que Miller concebe o Empreendedorismo a partir de uma abordagem estratégica.

A definição vinculada às características da estratégia empreendedora está centralizada mais sobre o processo de Empreendedorismo do que sobre o coadjuvante que está por trás dele, o indivíduo, Wiklund (1998), Davidsson e Delmar (1999), esta definição dá maior ênfase ao processo empreendedor do que ao empresário. Assim, as conseqüências e interligações do Empreendedorismo podem ser pesquisadas num campo muito mais amplo do que o relacionado diretamente com o indivíduo.

O desenvolvimento da literatura sobre o Empreendedorismo foi parecido com o desenvolvimento da literatura de gestão estratégica, quando houve a mudança de foco da análise de conteúdo para processos, desta forma, segundo

Lumpkin e Dess (1996) à medida que a gestão estratégica se desenvolveu o foco de pesquisa muda de: Em que negócio deve entrar? Para como o processo de Empreendedorismo ocorre nas organizações?. Evidenciando, assim, quais os métodos, práticas e processos decisórios que os gerentes e empresários utilizam para agir de forma empreendedora ou qual a sua Orientação Empreendedora, visto em Castanhar (2007).

Dentro deste contexto, pinçamos as contribuições relativas à definição das características do processo empreendedor propostas e experimentadas nos trabalhos de Miller e Friesen (1978), Miller (1983), Covin e Slevin (1989), sintetizadas por Lumpkin e Dess (1996), foco deste estudo, nas seguintes dimensões:

- Autonomia;
- Capacidade de inovar;
- Capacidade de assumir riscos;
- Capacidade de agir de forma proativa; e
- Competitividade agressiva.

3.3 O conceito de Empreendedorismo

O conceito de Empreendedorismo não se restringe apenas ao processo de criação de novos negócios independentes, Covin e Slevin (1991), e tampouco ao estudo das características individuais do empreendedor, Gartner (1985), Lumpkin e Dess (1996).

As organizações empreendedoras são aquelas que têm características de comportamento semelhantes que permeiam as organizações em todos os níveis de sua estrutura organizacional, estas características devem refletir a estratégica global emanada pela alta gerência e também devem ser implementadas da forma como foram concebidas.

Estes comportamentos são agrupados por dimensões tais como a Capacidade de assumir risco, a Capacidade de inovar e a Capacidade de agir de

forma proativa, Miller (1983), caracterizando-se por enfatizar liderança tecnológica, pesquisa e desenvolvimento, complementada por Lumpkin e Dess (1996) com a inclusão das dimensões Autonomia e Competitividade agressiva.

No decorrer das discussões teóricas sobre o assunto, diversos autores vêm estudando e definindo Empreendedorismo com diferentes abordagens, se destacando os estudos dos economistas e dos comportamentalistas, os economistas associavam empreendedores com inovação, Schumpeter (1934) um dos principais estudiosos sobre o tema define o empreendedor como aquele que destrói a ordem econômica existente com introdução de novos produtos e serviços, criação de novas formas de organização e exploração de novos recursos, destaca que o empreendedor é a essência da inovação no mundo, Schumpeter (1982).

Com outra abordagem os estudiosos comportamentalistas se concentraram nas características de comportamento do empreendedor, como criação e intuição, destacando-se nesta corrente de estudiosos McClelland (1972), que observa ser a motivação de realização e o impulso para melhorar como sendo um dos traços mais importantes da postura do empreendedor.

Nos seus estudos McClelland (1972) discorria sobre o motivo que levava algumas sociedades a serem mais dinâmicas do que outras, concluindo que as normas e valores que prevalecem nestas sociedades são vitais para o seu desenvolvimento, notadamente as relacionadas a necessidades de realização, nesta abordagem os empreendedores são os atores protagonistas que apresentam características comportamentais que favorecem a dinâmica do desenvolvimento.

Mais recentemente Sarasvathy (2001) propõe a “Teoria da Efeituação”, que é constituída por quatro princípios que embasam o comportamento do empreendedor na tomada de decisão e na sua gestão, que são:

- tomar decisões de investimento com base numa perda aceitável, em vez de retorno esperado;
- utilizar alianças estratégicas em vez de análises criteriosas de competidores;

- explorar oportunidades motivadas por contingências, em vez de conhecimento pré-existente; e
- fazer tentativa de controlar o futuro, em vez de fazer previsão do futuro.

Estas duas abordagens, dos economistas e dos comportamentalistas, são diferentes, mas se complementam à medida que a primeira começa a focar as características do processo empreendedor e a segunda foca as características comportamentais do indivíduo empreendedor que no final das contas é quem vai formar o processo empreendedor, no entanto, o processo sinérgico de interação entre comportamentos individuais se perde um pouco, à medida que um comportamento do indivíduo tem que dar espaço ao comportamento de outro indivíduo e para que tenham resultados um deve fazer concessão ao outro.

Em abordagens mais antigas o Empreendedorismo era caracterizado basicamente pelo homem de negócios, somente a partir do trabalho de Schumpeter, foi aceita a identificação de Empreendedorismo com inovação, o que representou uma mudança na correspondência ao homem de negócios.

Nos estudos mais contemporâneos pesquisadores afirmam que o Empreendedorismo é um comportamento transitório, nesta abordagem, Shane e Venkataraman (2000) também apontam que o Empreendedorismo não pode ser explicado pelas características pessoais, pois tem grande influência da dinâmica estabelecida no meio ambiente.

Os estudiosos Ireland *et. al.* (2005) nos dizem que o Empreendedorismo é muito debatido tendo como temas centrais à identificação e a exploração de oportunidades, Shane e Venkataraman (2000) a renovação incorporada, Guth e Ginsberg (1990) a criação de empresas, e Drucker (1986) a inovação.

Morris *et. al.* (1994) definiram o Empreendedorismo como sendo um processo com *inputs* e *outputs*, que pode envolver os seguintes *inputs*: uma oportunidade, um ou mais indivíduos proativos, um contexto organizacional, risco e inovação, e recursos, destacando que alguns *outputs* podem ser um novo negócio

ou empreendimento, um valor agregado – dependendo do segmento, novos produtos, serviços e processos, lucro ou benefícios pessoais, e crescimento.

Lumpkin e Dess (1996) propuseram o conceito de Orientação Empreendedora e esclareceram diferenças entre os conceitos desta e o de Empreendedorismo, neste sentido eles informam que na literatura inicial a estratégia equiparava Empreendedorismo à entrada no negócio, e a pergunta básica era responder a questão central de cunho estratégico, ou seja, em qual negócio devemos entrar?. Uma vez obtida a resposta para esta questão ficava estabelecido o domínio dos produtos e mercados da empresa bem como a disponibilidade de seus recursos.

Eles também esclarecem que com desenvolvimento dos estudos sobre administração estratégica o foco passou de a entrada no negócio para processos empreendedores, ou seja, métodos, práticas e estilos de tomada de decisão que os administradores utilizam para agir de forma empreendedora, incluindo aí processos como experimentação de novas e potenciais tecnologias, busca de novas oportunidades de mercado, e predisposição a investir em projetos de risco, Lumpkin e Dess (1996) e a pergunta muda para, como o processo empreendedor ocorre nas organizações?.

Destacam que a essência do Empreendedorismo é a nova entrada, tendo o entendimento de que pode ser a entrada em mercados novos ou naqueles já estabelecidos, com produtos e serviços novos ou já existentes, esclarecem também que esta nova entrada é o ato de ingresso em um novo empreendimento: por uma empresa iniciante; por uma empresa existente; ou por um indivíduo ou grupo pertencente a uma corporação.

Em pesquisas embasadas nestes estudos Lumpkin e Dess (1996) esclarecem que Orientação Empreendedora refere-se aos processos, práticas e atividades de tomada de decisão que levam a novos empreendimentos, sendo composta por cinco dimensões utilizadas para caracterizar e distinguir os processos empreendedores primordiais de uma organização: Autonomia; Capacidade de

Inovar; Capacidade de assumir riscos; Capacidade de agir de forma proativa; e Competitividade agressiva.

Estas dimensões podem ou não estar presentes quando uma empresa está em busca de um novo negócio, no entanto, novos negócios bem sucedidos também podem ser alcançados quando apenas alguns destes fatores ou dimensões estão presentes, pois eles variam de forma independente por serem influenciados pela diversidade de contextos ambientais e organizacionais aos quais as empresas estão sujeitas, Lumpkin e Dess (1996).

De acordo com o observado no desenvolvimento das pesquisas sobre o Empreendedorismo não é percebido um consenso de como caracterizá-lo, o que dificulta a construção e teste de uma teoria geral de Empreendedorismo, Lumpkin e Dess (1996).

Esta é também a percepção de Ireland *et. al.* (2005), que afirmam ser o Empreendedorismo um campo de estudo no qual a busca por uma teoria distinta continua caracterizada por baixo desenvolvimento paradigmático, mas pesquisadores têm se esforçado para tê-lo como um campo independente de estudos.

A partir desta pesquisa resumimos no Quadro 3 algumas definições de Empreendedorismo.

Quadro 3: Algumas definições de Empreendedorismo.

Definições de Empreendedorismo	Autores
- processo pelo qual pessoas, em sua própria empresa ou mesmo empregados destas organizações, perseguem oportunidades sem considerar os recursos que controlam.	Stevenson e Jarillo (1990)
- dimensão de postura estratégica de uma organização representada por assumir riscos, tendência a agir proativamente, com agressividade competitiva e confiar em inovação de produtos.	Covin e Slevin (1991)
- atividade em processo que envolve uma série de <i>inputs</i> (notadamente: oportunidade; indivíduos proativos; recursos) e que pode produzir diferentes <i>outputs</i> (notadamente: novo negócio; valor agregado; novo produto; novo serviço; novo processo; benefício pessoal; crescimento; lucro).	Morris <i>et. al.</i> (1994)

- está relacionado com novos negócios, em no que consiste o empreendedor.	Lumpkin e Dess (1996)
- envolve o estudo dos empreendedores, examina suas atividades, características, efeitos sociais e econômicos e os métodos de suporte usados para facilitar a expressão da atividade empreendedora.	Filion (1999)
- processo de descoberta, evolução e exploração de oportunidades.	Shane e Venkataraman (2000)

Souza (2005), fez uma revisão conceitual sobre os fatores relacionados aos conceitos de Empreendedorismo e empreendedor do qual resultou uma matriz de características e autores, especificada no Quadro 4, destacando a inovação como consenso entre os autores pesquisados.

Quadro 4: Matriz de características e autores.

Características	Autores																
	J. Schumpeter	D. McClelland	M. Weber	L. J. Filion	R.E. McDonald	E. Degen	P. Drucker	R. Lalkala	I. Dutra	Barros e Prates	H. Mintzberg	E. Ângelo	Logenecker et. al.	E. Leite	Carland et al.	Frese et al.	TOTAL
Buscar Oportunidades	X	X		X	X	X	X		X		X	X	X	X			11
Conhecimento do Mercado						X	X	X				X		X			5
Conhecimento do Produto						X	X	X				X		X			5
Correr Riscos	X	X		X	X	X	X				X	X		X	X		10
Criatividade		X		X		X		X	X	X		X		X	X		9
Iniciativa	X	X		X					X					X		X	6
Inovação	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16
Liderança	X	X	X	X	X		X				X						7
Necessidade de Realização	X	X									X				X	X	5
Proatividade	X	X		X											X	X	5
Visionaridade				X					X		X			X		X	5

Fonte: Souza (2005).

Em geral, as definições da maior parte dos estudos existentes estão vinculadas à oportunidade e a inovação, pesquisadores sobre o tema, como

Lumpkin e Dess (1996), vêm buscando outras tipologias para descrever o Empreendedorismo.

3.4 O conceito de Orientação Empreendedora

Derivado do conceito de Empreendedorismo aplicado à organização surge a Orientação Empreendedora que se refere ao processo empreendedor, na sua origem este novo conceito surgiu da literatura do gerenciamento estratégico, e a partir disto foi ditada a tendência de que os conceitos relacionados a Empreendedorismo derivem destes estudos, destacando os estudos de Miller e Friesen (1982), Miller (1983), Covin e Slevin (1989 e 1991), Lumpkin e Dess (1996).

Conforme nos esclarecem Lumpkin e Dess (1996), uma Orientação Empreendedora refere-se aos processos, práticas, e atividades de tomada de decisão que conduzem a novos negócios, ela nasce de uma perspectiva de escolha estratégica a qual afirma que oportunidades de novos negócios podem ser empreendidas com sucesso de forma intencional, envolvendo as intenções e ações de atores chaves que detonam um processo dinâmico com o objetivo de criação de novos negócios desencadeado por ações deliberadas da organização.

Orientação empreendedora tem conceito semelhante ao gerenciamento empreendedor, estas denominações são utilizadas para caracterizar uma organização empreendedora, notadamente aquela empresa que possui uma postura empreendedora.

De acordo com Covin e Slevin (1989) as organizações com postura empreendedora são caracterizadas por freqüente e exaustiva inovação em produto e tecnologia, orientação agressiva competitiva, e forte propensão dos gerentes a assumir riscos, e ainda, afirmam que elas apresentam um padrão comportamental que se assemelha entre elas e ocorre periodicamente, permeando todos os níveis organizacionais que demonstra uma filosofia estratégica global em efetivas práticas gerenciais.

A Orientação Empreendedora esta sendo correlacionada com o desempenho favorável da organização, sugerindo que a Orientação Empreendedora pode influenciar positivamente a performance da organização, destacamos os estudos de Miller (1983), Covin e Slevin (1991), Zahra (1993), Zahra e Covin (1995), Lumpkin e Dess (1996), Wiklund e Shepherd (2005).

De acordo com Zahra e Covin (1995) as organizações empreendedoras influenciam de forma positiva seu desempenho financeiro, eles esclarecem que estes efeitos tendem a ser modestos nos primeiros anos e aumentam ao longo do tempo, sugerindo que um comportamento empreendedor pode contribuir para o progresso da *performance* financeira da organização no longo prazo.

Já Wiklund e Shepherd (2005) dizem que a Orientação Empreendedora contribui positivamente para a performance de pequenas empresas, afirmam que a Orientação Empreendedora pode prover a habilidade de descobrir novas oportunidades, facilitando a diferenciação e a criação de vantagem competitiva.

De acordo com Porter (1989) a vantagem competitiva pode ser considerada como o valor que a empresa cria para seus clientes, além do custo que possui para criá-lo e que não é simultaneamente implementado por outro concorrente, para melhor compreensão o autor propõe que a empresa seja dividida em atividades que no seu conjunto formam a cadeia de valores.

Um instrumento proposto por Porter (1998) para entendimento da organização é a Cadeia de Valores, que esclarece que a Vantagem Competitiva não pode ser compreendida olhando a empresa como um todo, é necessário identificar as atividades que a empresa executa e sua interação com o todo, propõe que as atividades sejam divididas em Primárias, aquelas envolvidas com a criação e venda do produto, e de Apoio como sendo aquela que sustenta as atividades primárias e a si mesmas.

Depois de estudos exaustivos, com quatrocentos e treze pequenas empresas, Wiklund e Shepherd (2005) concluíram que uma Orientação Empreendedora pode ajudar a superar dificuldades decorrentes de ambientes pouco

dinâmicos, com poucas novas oportunidades, e com limitado acesso a recursos financeiros, eles esclarecem que pequenas empresas em ambiente sob tais condições podem ter um desempenho superior se tiverem uma alta Orientação Empreendedora.

Miller (1983) esclarece que o Empreendedorismo está relacionado ao contexto da dinâmica do ambiente, da estrutura (não tão dinâmica assim), da estratégia e da personalidade do empresário gestor, ele diz que as interações entre estes aspectos tendem a variar de forma sistemática e de forma lógica de uma empresa para outra, e que em pequenas empresas o Empreendedorismo é predominantemente influenciado pela postura estabelecida pela pessoa do empresário.

Covin e Slevin (1991) inferiram que o Empreendedorismo está relacionado com comportamento da organização, a uma postura empreendedora da empresa, informam que variáveis externas e internas à organização, mais as estratégias por ela empregada, estabelecem a relação entre postura empreendedora e performance da organização.

Lumpkin e Dess (1996) também fazem esta relação ao informar, a partir de seus estudos, que a Orientação Empreendedora está relacionada ao desempenho da empresa e esclarecem que o contexto ambiental e o organizacional interferem nesta relação, conseqüentemente, neste sentido, há variação de comportamento de uma empresa para outra.

Wiklund (1998) estabelece uma relação entre o comportamento do empreendedor individual e o da organização como um todo, afirmando que ambos afetam o andamento da organização, e que estes comportamentos podem ser muito semelhantes, como é o caso de pequenas empresas.

Concordando com Wiklund (1998), Covin e Slevin (1991) constataram em seus estudos que com a interferência do gestor no processo empreendedor este pode ser delineado sem mistério numa dada empresa, ou seja, ele pode ser influenciado a partir da intervenção e postura do gerente.

A partir desta pesquisa apresentamos alguns conceitos relacionados à Orientação Empreendedora discriminados no Quadro 5 a seguir, dentre os conceitos apresentados foi adotado para efeito desta pesquisa o de Lumpkin e Dess (1996).

Quadro 5: Algumas definições de Orientação Empreendedora.

Definições de Orientação Empreendedora	Autores
- uma organização empreendedora empenha-se em inovação em produtos e/ou mercados, empreende com algum risco e atua de forma proativa diante de seus competidores.	Miller (1983)
- o gerenciamento empreendedor reflete os processos organizacionais, métodos e estilos que uma organização utiliza para atuar de forma empreendedora.	Stevenson e Jarillo (1990)
- organizações com uma postura empreendedora apresentam um particular padrão de comportamento que perpassa todos os níveis da organização e reflete a filosofia estratégica dos gestores em efetivas práticas de gerenciamento. São organizações que assumem risco, são proativas e inovadoras.	Covin e Slevin (1991)
- Orientação Empreendedora refere-se aos métodos, práticas e estilo de tomada de decisão gerencial usados para agir de forma empreendedora.	Lumpkin e Dess (1996)
- Orientação Empreendedora é a orientação estratégica do gestor de uma organização, que reflete uma voluntariedade de uma organização engajar em um comportamento empreendedor.	Wiklund (1998)
- uma organização empreendedora envolve mais comumente três tipos de fenômenos e os processos circundantes: o surgimento de novos negócios dentro de organizações existentes; o desenvolvimento de novas idéias de produtos por indivíduos dentro de organizações existentes; a existência de uma filosofia empreendedora permeando a visão e as operações de uma organização.	Covin e Miles (1999)
- Orientação Empreendedora é um construto de estratégia cujo domínio conceitual inclui certos resultados ao nível da organização, relacionados a preferências gerenciais, convicções e comportamentos expressados entre os gerentes da organização.	Covin, Green e Slevin (2006)

3.4.1 Dimensões da Orientação Empreendedora

A partir do observado nos estudos objeto desta pesquisa constatamos que a Orientação Empreendedora tem sido caracterizada por algumas dimensões que representam certo comportamento da organização, inicialmente Miller (1983)

propôs três dimensões para caracterizar e testar o Empreendedorismo nas organizações: Inovação, Capacidade de assumir riscos e Proatividade.

Miller (1983) concluiu que uma organização empreendedora desenvolve e foca as três dimensões: Inovação, Capacidade de assumir riscos e Proatividade. O contraponto é que uma organização não empreendedora inova muito pouco, tem aversão a riscos, e não age proativamente perante seus competidores, é aquela que apenas imita os produtos e serviços existentes no mercado competidor.

Esta tipificação de dimensões proposta por Miller (1983) foi construída baseada no trabalho de Schumpeter (1934) e, por sua vez, fez parte dos estudos mais recentes como o de Guth e Ginsberg (1990), e tem influenciado diversas outras pesquisas sobre organizações empreendedoras, Lumpkin e Dess (1996) descrevem que um grande número de pesquisadores tem adotado uma abordagem baseada nos estudos originais de Miller (1983).

Os estudos de Miller (1983) e de Covin e Slevin (1989, 1990) serviram de base para que Lumpkin e Dess (1996) atribuíssem à concepção de espírito empreendedor a conceituação de Orientação Empreendedora, visando diferenciá-la do conceito de Empreendedorismo.

Lumpkin e Dess (1996) incluíram as dimensões Autonomia e Competitividade agressiva às três dimensões atribuídas por Miller (1983) que são Inovação, Capacidade de assumir de riscos e Proatividade, e esclareceram que o tratamento é multidimensional para verificação dos níveis de interação entre essas dimensões, desta forma, uma dimensão da Orientação Empreendedora pode variar independentemente das outras dentro de dado contexto interno e externo à organização.

Embora estas dimensões caracterizem uma Orientação Empreendedora não quer dizer que todas elas devam, necessariamente, encontrarem-se presentes em negócios bem sucedidos, estes negócios também podem acontecer com apenas algumas destas dimensões, segundo Lumpkin e Dess (1996) o quanto cada uma destas dimensões irá ser útil para predizer a natureza e o sucesso de um

empreendimento depende de fatores internos e externos à organização, como, por exemplo, estrutura organizacional e ambiente de negócios respectivamente, e ainda podem depender das características do empresário gestor.

No que diz respeito à estrutura organizacional, Motta (2002) nos informa que a escolha de melhores modelagens organizacionais, próximas às estratégias, é fator importante para melhorar o desempenho da organização, junto desta mudança deve-se promover a descentralização, diminuição da hierarquia, e a divisão de responsabilidades, atividades e tarefas, buscando consolidar a comunicação, e o comprometimento das pessoas com as necessidades da organização.

Boa parte dos estudos relativos a Orientação Empreendedora tem adotado as três dimensões propostas por Miller (1983), e se diferem dos estudos de Lumpkin e Dess, pois propagam que as três dimensões devem estar presentes e com determinada gradação para que fique caracterizada uma Orientação Empreendedora numa determinada organização.

Depois das pesquisas e construção das diversas dimensões alguns pontos de vista relativos a unidimensionalidade ou a multidimensionalidade para caracterizar a Orientação Empreendedora têm sido defendido na literatura sobre o assunto, de um lado Miller (1983), tendo como base as três dimensões por ele proposta, Inovação, Capacidade de assumir riscos e Proatividade, afirma que apenas organizações que possuem alto nível das três dimensões em conjunto seriam consideradas empreendedoras, representando a defesa da unidimensionalidade da Orientação Empreendedora.

Por outro lado, Lumpkin e Dess (1996) defendem as cinco dimensões da Orientação Empreendedora, as três propostas por Miller, mais Autonomia e Competitividade agressiva propostas por Lumpkin e Dess (1996), são preponderantes para compreender o processo empreendedor, no entanto, elas podem ocorrer em diferentes combinações, dependendo do tipo de oportunidade empreendedora que uma organização persegue, sendo assim, eles defendem que a Orientação Empreendedora é caracterizada por uma correlação multidimensional.

Concordando com Lumpkin e Dess, Morris (1998) afirma que a presença das dimensões pode variar, apesar de ele adotar em seus estudos apenas três das cinco dimensões de Lumpkin e Dess, Inovação, Capacidade de assumir riscos e Proatividade, no seu conceito de intensidade empreendedora aponta que a variação de cada uma das dimensões depende do contexto e da situação.

Um forte argumento favorável a que diferentes combinações de dimensões possam estabelecer a Orientação Empreendedora numa empresa foi embasado nas diferentes tipologias de Empreendedorismo propostas por diversos autores, um exemplo foram às pesquisas de Schollhammer como dito por Lumpkin e Dess (1996), ele propõe cinco outras tipologias de Empreendedorismo:

- aquisitivo;
- administrativo;
- oportunístico;
- incubativo; e
- imitativo.

Para cada tipo proposto por Schollhammer o grau com que cada uma das dimensões Autonomia, Capacidade de inovar, Capacidade de assumir riscos, Capacidade de agir de forma proativa, e Competitividade agressiva podem contribuir para melhorar performance da organização pode variar, constituindo assim variadas composições de Orientação Empreendedora.

No Quadro 6 podemos observar alguns estudos sobre a Orientação Empreendedora em organizações e as dimensões adotadas por eles.

Quadro 6: Dimensões da Orientação Empreendedora adotadas em alguns estudos.

Autores/ Dimensões	Autonomia	Capacidade de assumir riscos	Capacidade de Agir de Forma Proativa	Capacidade de inovar	Competitividade agressiva
Miller (1983)	X	X		X	
Covin e Slevin (1989, 1991)*	X	X		X	X
Covin e Covin (1990)**	X	X		X	
Guth e Ginsberg (1990)	X	X		X	
Zahra e Covin (1995)	X	X		X	
Lumpkin e Dess (1996)	X	X	X	X	X
Morris <i>et al.</i> (1994)	X	X		X	
Wiklund (1998, 1999)	X	X		X	
Messeghem (2003)	X	X		X	
Richard <i>et al.</i> (2004)	X	X		X	
Mello <i>et al.</i> (2004)	X	X		X	
Mello e Leão (2005)***	X	X	X	X	X
Wiklund e Shepherd (2005)	X	X		X	
Covin <i>et al.</i> (2006)	X	X		X	

*Eles consideram que a Competitividade agressiva está contida na dimensão proatividade e até mesmo são sinônimos, destacam que uma organização proativa compete agressivamente com outras organizações.

**Estes esclarecem que a escala de medida da Competitividade agressiva é a mesma escala utilizada em Covin e Slevin (1989) para medir a Capacidade de agir de forma proativa.

***Este estudo indica uma sexta dimensão denominada redes de negócios.

O quadro 7, a seguir, apresenta algumas definições resumidas das dimensões de Orientação empreendedora segundo Lumpkin e Dess (2005).

Quadro 7: Definições resumidas de Orientação Empreendedora.

Dimensões da Orientação Empreendedora	Definição
Autonomia	Ação independente, sem pressão organizacional, realizada por um indivíduo ou time com vistas a levar adiante um conceito de negócio ou visão até sua conclusão.
Capacidade de inovar	Introdução voluntária de novidades através da criatividade e experimentação com foco no desenvolvimento de novos produtos e serviços, bem como novos processos.

Capacidade de assumir riscos	Tendência à ação audaciosa, aventurando-se em novos e desconhecidos mercados, empregando grandes recursos, muitas vezes por empréstimos, para arriscar com resultados incertos.
Capacidade de agir de forma proativa	Busca de oportunidades envolvendo a introdução de novos produtos e serviços, agindo antecipadamente às demandas futuras para criar mudança e moldar o ambiente.
Competitividade agressiva	Intenso esforço de uma organização para superar rivais, caracterizado por uma postura combativa ou uma resposta agressiva com vistas a melhorar a posição ou superar uma ameaça em um mercado competitivo.

Fonte: Adaptado de Lumpkin e Dess (2005).

As dimensões da Orientação Empreendedora propostas por Miller e Friesen (1978), Miller (1983), Covin e Slevin (1989), sintetizadas por Lumpkin e Dess (1996) serão apresentadas uma a uma para que haja uma melhor compreensão de seus conceitos e percepção da diferenciação entre elas.

3.4.1.1 Autonomia

Está vinculada à ação independente de que um indivíduo deve levar adiante uma idéia ou uma visão, quando se trata de uma organização ela refere-se à ação tomada sem a interferência persuasiva que permeia a organização, segundo Lumpkin e Dess (1996), a Autonomia quer dizer que no decorrer do processo os atores organizacionais permanecem livres para agir independentemente e tomar as decisões chaves que se fizerem necessárias.

Sendo assim, fatores como disponibilidade de recursos, ações de competidores rivais, ou considerações organizacionais internas, interferem no direcionamento de iniciativas de novos negócios, mas eles não têm força o suficiente para extinguir os processos empreendedores autônomos que lideram estes novos negócios.

Em diversas pesquisas que abrangem pequenas empresas, estudiosos têm examinado o comportamento autônomo com foco na investigação da centralização da liderança e da delegação de autoridade, estes estudos esclarecem

que liberdade para agir de forma independente é essencial para a Autonomia e conseqüentemente para o processo empreendedor.

Miller (1983), por exemplo, informa que as organizações mais empreendedoras têm líderes mais autônomos, ele identificou que em pequenas empresas um alto nível de atividade empreendedora estava associado com gestores que centralizavam a autoridade e que lideravam o conhecimento da organização, pois estavam atentos a tecnologias e mercados emergentes.

Empresas que adotam uma missão global empreendedora normalmente usam uma abordagem *top-down* para estimular estas atividades, então, para que a dimensão Autonomia seja forte, os empreendedores devem desempenhar suas funções em culturas que exija ação independente, controle pessoal, e a busca por oportunidades sem constrangimento social, segundo Lee e Peterson (2000), desta forma, Lumpkin e Dess (2005) esclarecem que o pensamento empreendedor deve ser encorajado nas pessoas da organização.

De acordo com esta abordagem, para encontrar características de Autonomia em uma organização é preciso compreender que estas evidências podem variar em função do tamanho da organização, estilo gerencial ou propriedade, por exemplo, em organizações onde o principal tomador de decisão é o proprietário, a Autonomia terá interferência notável da força de propriedade.

Lumpkin e Dess (1996) complementam que a abrangência da Autonomia pode depender do nível de centralização ou delegação, e estes podem ter relação com o tamanho da organização.

Foram compiladas nesta pesquisa algumas características da dimensão Autonomia, apresentadas no Quadro 8.

Quadro 8: Algumas características da dimensão Autonomia

Características	Autores
– líderes com comportamento autônomo.	Miller (1983)
– culturas que exija ação independente, controle pessoal, e a busca por oportunidades sem constrangimento social.	Lee e Peterson (2000)
Normalmente a organização: – tem pessoas com pensamento e ação independentes; – tem pessoas com pensamento criativo e dá estímulo a novas idéias; – promove nas pessoas o pensamento e iniciativas empreendedoras; – tem equipes de trabalho autônomas; – coordena atividades autônomas; – mede e monitora atividades autônomas.	Lumpkin e Dess (1996) Lumpkin e Dess (2005)

Fonte: Adaptado de Martens e Freitas (2007).

3.4.1.2 Capacidade de inovar

Schumpeter (1934) elaborou um dos primeiros estudos a tratar da inovação no processo empreendedor ao falar de sua destruição criativa, que classifica o empreendedor como aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de algo novo. Esclarece que isto acontece pela combinação dos cinco casos a seguir:

- introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de um bem;
- introdução de um novo método de produção;
- abertura de um novo mercado;
- conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados; e
- estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria.

A dimensão Capacidade de inovar é percebida pela tendência de uma organização em apoiar novas idéias, novidades, experimentos e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos, Lumpkin e Dess (1996), mais tarde Lumpkin e Dess (2005) esclarecem que a Capacidade de inovar refere-se ao esforço de uma organização em encontrar novas oportunidades e

modernas soluções, envolve a criatividade e a experimentação que resultam em novos produtos, novos serviços ou melhorias tecnológicas em processos.

Para Wiklund (1999), uma postura estratégica inovadora está relacionada com o desempenho da organização, uma vez que ela aumenta as chances para que a organização perceba vantagens em mover-se primeiro, antes dos seus concorrentes, e capitalize em oportunidades de mercado.

Lumpkin e Dess (2005) esclarecem que qualquer forma de inovação envolve uma série de esforços, tais como:

- a capacidade de inovação tecnológica envolve primeiramente esforço de pesquisa e de engenharia focado no desenvolvimento de novos produtos e processos;
- a capacidade de inovação em produto e mercado inclui pesquisa de mercado, apresentação do produto, e inovação em publicidade e promoção; e
- a capacidade de inovação administrativa refere-se a novidades em sistemas gerenciais, técnicas de controle e estrutura organizacional.

A Capacidade de inovar envolve um maior risco tendo em vista que os investimentos em inovação podem não ter o retorno esperado, no entanto, independentemente do tipo de inovação ou método utilizado para sua classificação, a Capacidade de inovar é um importante componente da Orientação Empreendedora, pois reflete um meio pelo qual as organizações perseguem novas oportunidades.

Lumpkin e Dess (2005) reforçam que para gerentes estratégicos de organizações empreendedoras, o desenvolvimento bem sucedido e a adoção de inovações podem gerar vantagens competitivas em relação ao concorrente e prover uma maior fonte de crescimento para a organização, uma vez que estas vantagens representam um diferencial, pois não podem ser simultaneamente copiadas ou implementadas.

O grau da Capacidade de inovar de uma organização pode ser medido de diversas formas, como nos informa Covin e Slevin (1989), Miller e Friesen (1982), por exemplo:

- recursos financeiros investidos em inovação;
- recursos humanos comprometidos com atividades de inovação;
- número de novos produtos ou serviços;
- frequência de mudança em linhas de produtos ou serviços;

A inovação pode ocorrer ao longo de um contínuo de uma simples vontade de experimentar uma nova linha de produto ou experimento com um novo anúncio a um compromisso com novos avanços tecnológicos, Lumpkin e Dess (1996).

Foram compiladas nesta pesquisa algumas características da dimensão Capacidade de inovar, apresentadas a seguir no Quadro 9.

Quadro 9: Características de dimensão Capacidade de inovar

Características	Autores
<ul style="list-style-type: none"> - ênfase em P&D, liderança tecnológica e inovação; - novas linhas de produtos/ serviços; - mudanças normalmente dramáticas em linhas de produtos/ serviços; - recursos financeiros investidos em inovação; - recursos humanos comprometidos com atividades de inovação; - número de novos produtos ou serviços; - frequência de mudança em linhas de produtos ou serviços. 	Miller e Friesen (1982) Covin e Slevin (1989)
<ul style="list-style-type: none"> - inovação administrativa e tecnológica, em produto e mercado; - criatividade e experimentação; - investe em novas tecnologias, P&D e melhoria contínua; - investimentos em P&D mesmo em períodos de dificuldade econômica; - iniciativas inovadoras de difícil imitação por parte dos competidores; - engajar e apoiar novas idéias, novidades, experimentos e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos. 	Lumpkin e Dess (1996, 2005)

Fonte: Adaptado de Martens e Freitas (2007).

3.4.1.3 Capacidade de assumir riscos

Transformações tecnológicas aceleradas e a integração de mercados mundiais têm gerado forte demanda às empresas no que diz respeito ao desenvolvimento de novas habilidades, obtenção de respostas rápidas e conquista de mercados.

Esta situação gera incertezas e tem aumentado exponencialmente e de tal forma que as empresas maiores enfrentam dificuldades para assumir riscos, sendo assim, segundo Souza e Albuquerque (1999), o gerenciamento adequado desse risco nos processos da firma, ao lado do aproveitamento de oportunidades de negócios, constituem possibilidades para o fortalecimento da organização.

Nos estudos mais antigos sobre Empreendedorismo, o empreendedor era personificado e era tratado como aquele que assumia riscos, tendo em vista que criava seu próprio negócio, nesta literatura havia a idéia de que o risco era pessoal.

Tratando essa idéia no contexto da organização, notadamente aquelas que possuem uma Orientação Empreendedora, elas são normalmente caracterizadas com um comportamento de assumir riscos, como, por exemplo, assumir compromissos financeiros visando obter retornos para não perder oportunidades de mercado, Lumpkin e Dess (1996).

A dimensão de Orientação Empreendedora, Capacidade de assumir riscos, apreende o grau de risco presente em várias decisões de alocação de recursos, assim como na escolha de produtos e mercados, descrevendo um critério e um comportamento da organização para tomada de decisões, Venkataraman (1989).

Lumpkin e Dess (2005) destacam três tipos de riscos que uma organização e seus executivos normalmente têm pela frente:

- riscos de negócios, que envolvem arriscar no desconhecido sem saber a probabilidade de sucesso, um exemplo seria entrar em mercados não testados;
- riscos financeiros, que requer que uma organização pegue emprestado grande quantidade de recursos financeiros na busca de crescimento, refletindo o paradoxo não conservador entre risco e retorno;
- risco pessoal, que se refere aos riscos que um executivo assume em adotar um comportamento mais ousado em favor de uma ação estratégica.

Lumpkin e Dess (1996) relatam que para identificar o comportamento de risco de uma organização tem sido bem aceita na literatura a abordagem de Orientação Empreendedora de Miller (1983), ele discorre sobre a tendência da organização de questionar os gerentes em relação à empresa ingressar em projetos arriscados e à preferência dos gerentes de agir com cautela versus com ousadia para atingir os objetivos da organização.

Foram compiladas nesta pesquisa algumas características da dimensão Capacidade de assumir riscos, apresentadas a seguir no Quadro 10.

Quadro 10: Características de dimensão Capacidade de assumir riscos.

Características	Autores
<ul style="list-style-type: none"> - forte inclinação para projetos de alto risco que tenham possibilidades de alto retorno; - ampla variedade de ações são necessárias para atingir os objetivos da organização, devido à natureza competitiva do ambiente. 	Miller e Friesen (1982) Covin e Slevin (1989)
<ul style="list-style-type: none"> - tendência a entrar em projetos de risco; - preferência dos gerentes por agir com audácia para atingir os objetivos da organização. 	Miller (1983)
<ul style="list-style-type: none"> - tipicamente adota postura ousada visando maximizar a probabilidade de explorar oportunidades potenciais. 	Covin e Slevin (1989)
<ul style="list-style-type: none"> - operações geralmente caracterizadas como de alto risco; - parece adotar uma visão pouco conservadora quando tomam decisões maiores. 	Venkataraman (1989)
<ul style="list-style-type: none"> - encoraja a assunção de risco formal em negócios, que envolve desbravar o desconhecido sem saber a probabilidade de sucesso, como, por exemplo, entrar em mercados ainda não 	Lumpkin e Dess (1996, 2005)

testados; – encoraja a assunção de risco financeiro que requer que uma organização tome emprestado grande quantidade de recursos visando crescimento, refletindo o paradoxo risco e retorno; – encoraja a assunção de risco pessoal, que se refere aos riscos que um executivo assume em adotar um comportamento em favor de uma ação estratégica; – caracterizada por um comportamento de assumir riscos, como, por exemplo, assumir grandes compromissos financeiros visando obter altos retornos para não perder oportunidades.	
---	--

Fonte: Adaptado de Martens e Freitas (2007).

3.4.1.4 Capacidade de Agir de Forma Proativa

Economistas e acadêmicos, desde Schumpeter (1934), têm ressaltado a importância da iniciativa no processo empreendedor, por exemplo, Lieberman e Montgomery (1988) destacaram a importância da vantagem de ser pioneiro como a melhor estratégia para capitalizar uma oportunidade de mercado. Em decorrência da exploração de assimetrias no mercado, o líder ou até mesmo os seus seguidores podem conseguir grandes lucros não comuns e conseguir vantagens para constituir o reconhecimento de sua marca.

Desta forma, tomar a iniciativa, antecipar e aproveitar novas oportunidades, e participar de mercados emergentes, também podem ser associados ao processo empreendedor, segundo Lumpkin e Dess (1996) a Capacidade de agir de forma proativa está relacionada com as iniciativas para antecipar e perseguir novas oportunidades e ter participação em mercados emergentes.

Penrose (1959) abordava a importância do gerente empreendedor para o crescimento da organização, destaca que ele tem visão e imaginação necessárias para explorar oportunidades, já Miller e Friesen (1978) viam a Capacidade de agir de forma proativa como o ato de moldar o ambiente pela introdução de novos produtos e tecnologias, assim, ela pode ser determinante para uma Orientação Empreendedora, pois sugere uma perspectiva de olhar adiante que é acompanhada por atividades inovadoras ou novos negócios.

A Capacidade de agir de forma proativa se refere aos processos destinados à antecipação e atuação sobre necessidades futuras, está relacionada com a busca de novas oportunidades que podem ou não estar relacionadas à linha atual de operações, introdução de novos produtos e marcas, anteriormente à concorrência, eliminando estrategicamente operações que estão nos estágios de maturidade ou declínio do ciclo de vida, Venkataraman (1989), que em seu estudo sobre a orientação estratégica de negócios, também trata a proatividade como uma das dimensões.

Lumpkin e Dess (1996) tratam a Capacidade de agir de forma proativa como um contínuo, e estabelece como seu contrário à passividade, considerada como a inabilidade para alcançar oportunidades ou conduzir o mercado. A reatividade, por sua vez, pode gerar certa confusão devido a sugerir uma resposta ao competidor, Sandberg (2002) diz que a Capacidade de agir de forma proativa é tratada como um contínuo que vai da proatividade à reatividade, dicotomia freqüentemente refletida em boa parte da literatura de comportamento estratégico.

De acordo com Sandberg (2002) a Capacidade de agir de forma proativa pode ser compreendida como tendência de uma organização influenciar o ambiente e iniciar mudanças, é a capacidade de criar oportunidades, reconhecer, antecipar e agir em oportunidades ou problemas, assim, é esperada a ação antes que a mudança no ambiente tenha um impacto direto na organização.

Esta dimensão é vista como parte de um contínuo, desta forma as organizações podem assumir diferentes graus de proatividade, bem como a proatividade pode ser analisada separadamente em diferentes áreas funcionais, na prática ela freqüentemente envolve reagir a sintomas que antecipam uma mudança.

Lumpkin e Dess (1996) informam que a dimensão Capacidade de agir de forma proativa está muito próxima das idéias sugeridas por Miles e Snow (1978) sobre o tipo estratégico prospector, tipologia proposta por eles para caracterizar orientação estratégica. A idéia original desses autores é que ao longo do tempo organizações bem sucedidas desenvolvem sistematicamente uma abordagem para adaptação no seu ambiente de atuação, e que este comportamento é capitaneado

pelo tipo prospector que geralmente é constante na busca de novas oportunidades, e têm ênfase no desenvolvimento de produtos.

O tipo prospector atua em ambientes mais dinâmicos que os outros tipos (defensor, analista, reativo), buscando ininterruptamente mudanças em produtos e mercados para obter vantagens de oportunidades percebidas, enfatiza flexibilidade em seu sistema administrativo e tecnológico a fim de facilitar rápidos ajustes.

Chen e Hambrick (1995) no mesmo sentido tratam o envolvimento competitivo de uma organização ponderando sua propensão a ser proativa ou a ser responsiva e esclarecem que uma organização deveria ser proativa e também responsiva no seu ambiente de atuação, no que diz respeito à tecnologia e inovação, competição, clientes, entre outros.

Eles informam que a Capacidade de agir de forma proativa envolve adotar a iniciativa na busca por oportunidades, iniciando, desta forma, ataques competitivos, ao passo que a responsividade é a tendência para dirigir-se em função das ações dos competidores, respondendo agressivamente às suas ações.

Pesquisadores, seguindo a proposta de Miller (1983) e Covin e Slevin (1989), têm estudado sobre a Capacidade de agir de forma proativa na organização refletindo sobre a tendência de seguir à frente no desenvolvimento e introdução de novos produtos ou serviços e tecnologias, em vez de somente seguir o mercado. Lumpkin e Dess (2005) nos informam que essas organizações proativas monitorizam tendências, identificam futuras necessidades de clientes e antecipam mudanças em demandas ou problemas emergentes que possam conduzir a novas oportunidades de negócios,

Foram compiladas nesta pesquisa algumas características da dimensão Capacidade de agir de forma proativa, apresentadas a seguir no Quadro 11.

Quadro 11: Características da dimensão Capacidade de agir de forma proativa.

Características	Autores
<ul style="list-style-type: none"> – produtos e serviços mais inovadores; – mudanças contínuas em produtos e serviços; – empresa criativa e inovadora; – monitoramento contínuo do mercado; – entrada em novos mercados; – flexibilidade tecnológica (assegurando-se de ter disponível pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos e serviços); – múltiplas tecnologias; – habilidade das pessoas (em termos tecnológicos); – foco em marketing e P&D; – planejamento orientado a problemas e busca de oportunidades e soluções – estrutura orientada para produtos e serviços; – controles descentralizados e participativos. 	Miles e Snow (1978)
<ul style="list-style-type: none"> – formam o ambiente a partir da introdução de novos produtos e tecnologias. 	Miller e Friesen (1978)
<ul style="list-style-type: none"> – ficam à frente no desenvolvimento de novos produtos, de novas tecnologias, e na introdução de novos produtos ou serviços. 	Miller (1983)
<ul style="list-style-type: none"> – geralmente inicia ações às quais os competidores dão resposta; – geralmente é o primeiro a introduzir novos produtos e serviços, novas técnicas administrativas, novas tecnologias operacionais. 	Covin e Slevin (1989)
<ul style="list-style-type: none"> – constantemente buscam novas oportunidades relacionadas às operações atuais; – normalmente é a primeira a introduzir novos produtos e marcas no mercado; – constantemente procura por negócios que podem ser adquiridos; – normalmente antecipam-se expandindo capacidades antes dos competidores; – operações em estágios avançados do ciclo de vida são estrategicamente eliminadas. 	Venkataraman (1989)
<ul style="list-style-type: none"> – inclinação por iniciar ataques competitivos. 	Chen e Hambrick (1995)
<ul style="list-style-type: none"> – monitorizam tendências; – identificam futuras necessidades dos clientes; – antecipam mudanças; – antecipam problemas emergentes; – acentuada tendência em estar à frente dos competidores na introdução de novas idéias ou produtos. 	Lumpkin e Dess (1996, 2001, 2005)

Fonte: Adaptado de Martens e Freitas (2007).

3.4.1.5 Competitividade agressiva

A Competitividade agressiva está relacionada com a inclinação da organização para desafiar seus competidores direta e densamente no intuito de galgar melhores posições no mercado.

Chen e Hambrick (1995) descrevem a Competitividade agressiva como sendo a tendência de uma organização em dar respostas agressivas diante da atuação da concorrência, denominando-a de responsividade, que consiste em a organização dar respostas a partir das ações da concorrência, com vistas a alcançar vantagem competitiva. Exemplos disso são os casos em que as organizações entram em mercados já explorados por outros competidores e também o ato de reduzir preços em resposta a uma ameaça de um competidor, Lumpkin e Dess (1996).

Alguns estudiosos sobre o tema têm tratado a Competitividade agressiva como sendo parte da Capacidade de agir de forma proativa, outros têm igualado os conceitos das duas dimensões, a exemplo de Covin e Slevin (1989) e Covin e Covin (1990), mas embora essas duas dimensões sejam intimamente relacionadas, Lumpkin e Dess (1996) nos informam que há uma importante diferença entre elas:

- a Capacidade de agir de forma proativa faz referência a como a organização relaciona oportunidades de negócios em novos negócios;
- já a Competitividade agressiva está relacionada com competidores, abordando como as organizações respondem a tendências e demandas que já existem no mercado.

De forma resumida, os autores sugerem que Capacidade de agir de forma proativa é uma resposta a oportunidades, ao passo que Competitividade agressiva é uma resposta a ameaças, Lumpkin e Dess (2001), e ainda afirmam que ambas podem ocorrer seqüencialmente e dinamicamente em uma organização.

Venkataraman (1989) aborda a Competitividade agressiva como sendo um comportamento adotado por uma organização visando alocar recursos para galgar posição em determinado mercado, de forma mais rápida que os competidores, e complementa ao dizer que pode estar embasada na inovação de produto, desenvolvimento de mercado, alto investimento para melhorar participação no mercado e alcançar posição competitiva. Esclarece, ainda, que para alcançar a rentabilidade pode cogitar um aumento rápido da posição competitiva em pouco tempo e perseguir incansavelmente parcela de mercado como um importante caminho.

Evidências de Competitividade agressiva podem ser verificadas ao se avaliar, por exemplo, a postura gerencial relacionada à competitividade, Covin e Covin (1990), em complemento, Lumpkin e Dess (1996) esclarecem que Competitividade agressiva também reflete uma vontade de utilizar métodos de competição não convencionais no lugar de métodos tradicionais e confiáveis, como exemplo pode-se ter as seguintes posturas no caso de novos entrantes:

- adotar táticas não convencionais para desafiar os líderes daquele mercado;
- analisar e focar as falhas dos competidores;
- focar no alto valor adicionado de produtos ao passo que gastos são cuidadosamente monitorados.

No caso de organizações já existentes, algumas abordagens de agressividade competitiva podem ser:

- fazer as coisas de forma diferente;
- mudar o contexto, redefinindo os produtos e serviços e seus canais.

Foram compiladas nesta pesquisa algumas características da dimensão Competitividade agressiva, apresentadas no Quadro 12 a seguir.

Quadro 12: Características da dimensão Competitividade agressiva.

Características	Autores
<ul style="list-style-type: none"> – gastos agressivos em marketing se comparados com os concorrentes; – qualidade de produtos e serviços; – capacidade de manufatura. 	Macmillan e Day (1987)
<ul style="list-style-type: none"> – sacrifica a lucratividade para ganhar parcela de mercado; – corta preços para aumentar participação no mercado; – adota preços abaixo dos competidores; – busca posição de participação no mercado à custa de fluxo de caixa ou rentabilidade. 	Venkataraman (1989)
<ul style="list-style-type: none"> – move-se em função das ações dos concorrentes; – responde agressivamente às ações dos concorrentes. 	Chen e Hambrick (1995)
<ul style="list-style-type: none"> – postura agressiva para combater tendências do mercado que podem ameaçar a sobrevivência ou posição competitiva; – melhora posição competitiva ao entrar em mercados com preços muito baixos, copiando práticas de negócios e técnicas de competidores de sucesso, ou marketing oportuno de novos produtos e tecnologias; – usa métodos de competição não convencionais; – agressiva e intensamente competitiva; – adota postura competitiva do tipo “desfazer o competidor”. 	Lumpkin e Dess (1996, 2001, 2005)

Fonte: Adaptado de Martens e Freitas (2007).

3.4.2 Orientação Empreendedora e Desempenho

Determinadas pesquisas têm vinculado a Orientação Empreendedora ao bom desempenho da organização, indicam que ela pode influenciar positivamente a performance, Miller (1983), Covin e Slevin (1991), Zahra (1993), Zahra e Covin (1995), Wiklund e Shepherd (2005).

Para Covin e Slevin (1991) existe um modelo conceitual de Empreendedorismo como comportamento de uma organização, destacando uma postura empreendedora, dizem que variáveis estratégicas, externas e internas à organização ajustam a relação entre postura empreendedora e performance.

Zahra e Covin (1995) assinalam para o fato de que organizações empreendedoras têm um impacto positivo nas avaliações de desempenho financeiro, para eles esses efeitos tendem a ser pequenos no decorrer dos primeiros anos, mas tendem a crescer ao longo do tempo, indicando que um comportamento

empreendedor pode contribuir para o progresso da *performance* financeira da organização no longo prazo.

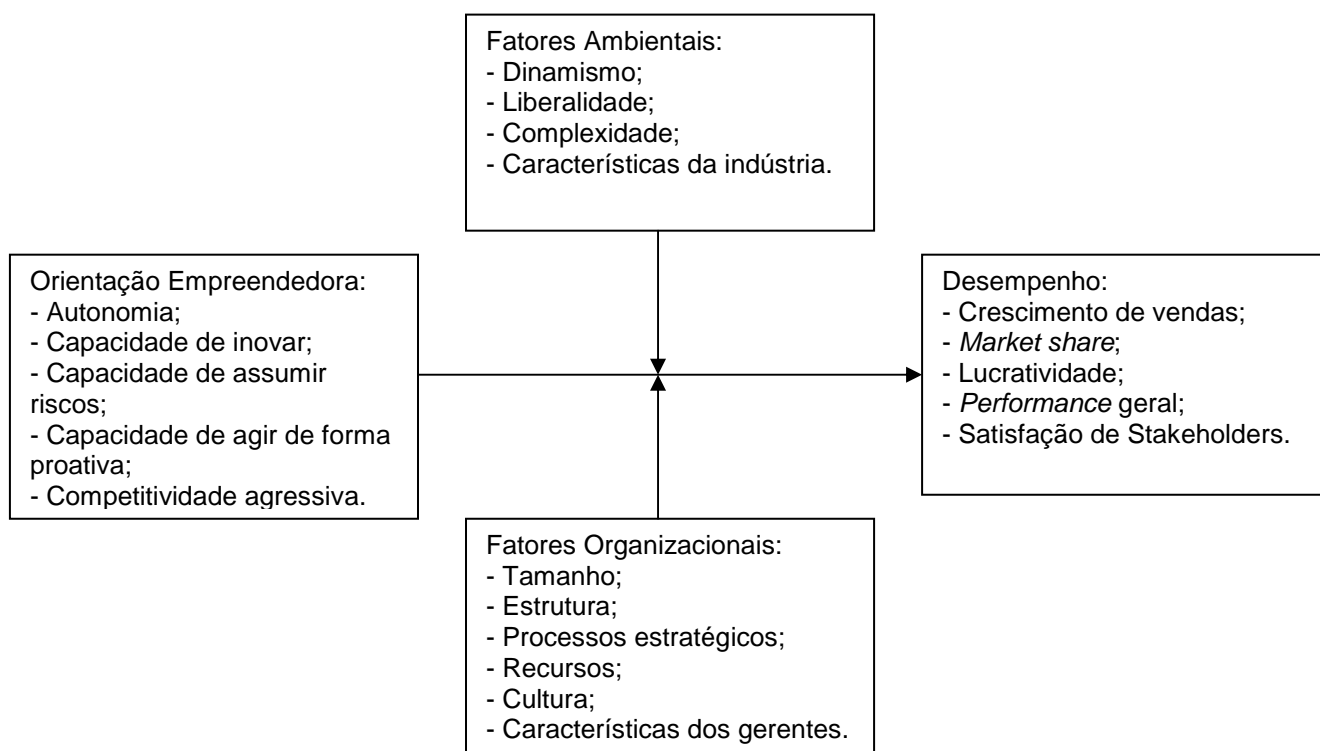
Wiklund e Shepherd (2005) dizem que a Orientação Empreendedora contribui positivamente para o desempenho de pequenas empresas, asseguram que a Orientação Empreendedora pode fornecer a capacidade de encontrar novas oportunidades, facilitando a diferenciação e a criação de vantagem competitiva. Nos seus estudos com pequenas empresas concluíram que uma Orientação Empreendedora pode auxiliar a suplantar dificuldades existentes em ambientes não dinâmicos, onde novas oportunidades raramente aparecem, e com acesso restrito a recursos financeiros.

Lumpkin e Dess (1996), ao abordar a Orientação Empreendedora relacionada ao desempenho destacam os fatores moderadores dessa relação, eles propõem um modelo conceitual de Orientação Empreendedora, representado na Figura 1, que descreve quais fatores organizacionais e ambientais exercem sua influência sobre a Orientação Empreendedora e que por sua vez reflete no desempenho da organização.

Segundo Miller (1983), nas pequenas empresas o Empreendedorismo depende da personalidade, força e informações disponíveis ao seu condutor, ele reforça que o Empreendedorismo está relacionado a variáveis de ambiente, estrutura, estratégia e personalidade do líder, e que esta relação varia de forma sistêmica e lógica de um tipo de organização para outra.

Em alguns casos o comportamento empreendedor individual e o organizacional podem ser semelhantes, especialmente em micro e pequenas empresas, mas a estratégia empreendedora está focada mais no processo empreendedor do que sobre o ator que está fomentando-o, assim como o comportamento empreendedor pode afetar a ação organizacional, Wiklund (1998).

Figura 1: Modelo Conceitual de Orientação Empreendedora.



Fonte: Lumpkin e Dess (1996).

A dificuldade para empreender é observada como uma questão central a ser enfrentada por grande parte das empresas, e a solução desse desafio estabelece a amplitude de domínio sobre o assunto pela organização, também suas relações produto e mercado, e a alocação de recursos, conforme esclarecido por Miles e Snow (1978), sendo que, aqueles que se encontram na administração estratégica ficam atentos quanto aos resultados de processos gerenciais, decisões e ações no âmbito da empresa, relacionados ao desempenho organizacional como um todo, Lumpkin e Dess (1996).

Foram estudados por Covin e Slevin (1989) 161 (cento e sessenta e um) pequenos negócios ligados à manufatura, e chegaram à conclusão de que a rivalidade nesses mercados estava relacionada à postura estratégica e ao desempenho empreendedor, pois observaram que uma postura estratégica empreendedora contribuiu para uma melhor *performance* em empresas que atuavam em ambientes hostis, enquanto que uma abordagem mais conservadora favorecia empresas que atuavam em ambientes mais tranquilos.

Depois dos autores perceberem a complexidade de suas reflexões concluíram que o desempenho está correlacionado, não apenas com a postura estratégica e estrutura organizacional da empresa, mas, também, em função do ajustamento entre essas variáveis e as práticas de negócio e táticas competitivas da organização.

Há uma possibilidade de convergência entre competência e *expertise* dos dirigentes quando estão correlacionadas com variáveis do tipo ambiente, estrutura organizacional e estratégia, que são desafios críticos para obtenção de um desempenho excelente, no entanto, há uma tendência normativa quando se trata do valor relativo ao Empreendedorismo e da projeção de que um novo negócio possa ter desempenho favorável, é que as empresas deverão possuir uma forte Orientação Empreendedora Collins e Moore (1970), Covin e Slevin (1991), Peters e Waterman (1982), Zahra (1993).

De acordo com Zahra (1993), esse aspecto necessita de mais evidências empíricas, pois fatores como variáveis ambientais, segmento, características estruturais e gerenciais de um negócio influenciam o modo pelo qual a Orientação Empreendedora é estruturada para alcançar alto desempenho, no entanto, Lumpkin e Dess (1996) esclarecem que boa parte dos estudos sobre OE correlaciona a sua existência com desempenho favorável na organização.

Em seu modelo de Empreendedorismo tratado como um comportamento da empresa, Covin e Slevin (1991) discutiram a relação entre estratégia, estrutura e ambiente e as dimensões da Orientação Empreendedora, Capacidade de inovar, Capacidade de assumir risco, e Capacidade de agir de forma proativa, usando essas três dimensões, diversos pesquisadores verificaram a importância de verificar a relação entre Orientação Empreendedora e desempenho, Covin e Slevin (1989), Zahra e Covin (1995).

Miller (1983) desenvolveu um instrumento de medida para captar as dimensões da estratégia empreendedora na investigação empírica, este instrumento de medida tem influenciado quer empírica quer conceitualmente a investigação,

porém, diferentes denominações têm sido sugeridas, posteriormente, na caracterização desse instrumento de medida.

No Quadro 13 a seguir é exibida uma compilação de estudos que foram adaptados do instrumento de medida desenvolvido por Miller.

Quadro 13: Instrumento de medida de Miller.

Autor	Linha de Pesquisa	Foco da Pesquisa	Dimensões/ Variáveis	Escala
Miller (1983)	Empreendedorismo	Ações de uma empresa	1. Capacidade de agir de forma proativa; 2. Capacidade de inovar; 3. Capacidade de assumir riscos.	Itens de escalas usadas por Miller e Khandwalla em 1970. Apresentado em Miller e Friesen (1982)
Covin & Slevin (1989)	Postura estratégica	Orientação competitiva global	1. Capacidade de agir de forma proativa; 2. Capacidade de inovar; 3. Capacidade de assumir riscos.	Modificação de Miller (1983) e Covin & Slevin (1986)
Covin & Slevin (1990)	Postura estratégica	Orientação competitiva ou estratégica	1. Capacidade de agir de forma proativa; 2. Capacidade de inovar; 3. Capacidade de assumir riscos.	Modificação de Miller (1983) e Covin & Slevin (1989)
Covin & Slevin (1991)	Postura empreendedora	Comportamento da empresa	1. Capacidade de agir de forma proativa; 2. Capacidade de inovar; 3. Capacidade de assumir riscos.	Modificação de Miller (1983) e Covin & Slevin (1989)
Miles <i>et. al.</i> (1993)	Orientação empreendedora	Filosofia subjacente que determina a natureza e amplitude de atividades e planos	1. Capacidade de agir de forma proativa; 2. Capacidade de inovar; 3. Capacidade de assumir riscos.	Modificação de Miller (1983) e Covin & Slevin (1989)
Merz <i>et. al.</i> (1994)	Orientação estratégica	Filosofia de comportamento empresarial	1. Capacidade de agir de forma proativa; 2. Capacidade de inovar; 3. Capacidade de assumir riscos.	Miller (1983)
Zahra & Covin (1995)	Empreendedorismo Corporativo	Não definido	1. Capacidade de agir de forma proativa; 2. Capacidade de inovar; 3. Capacidade de assumir riscos.	Miller (1983)

Brown (1996)	Orientação empreendedora	Vontade para se empenhar no comportamento	1.Capacidade de agir de forma proativa; 2.Capacidade de inovar; 3.Capacidade de assumir riscos.	Modificação de Miller (1983) e Covin & Slevin (1989)
Lumpkin & Dess (1996)	Orientação empreendedora	Processos, práticas e atividades de tomada de decisão que conduzem a nova entrada	1.Autonomia; 2.Capacidade de agir de forma proativa; 3.Capacidade de inovar; 4.Capacidade de assumir riscos; 5.Competitividade agressiva.	Nenhuma medida. Os trabalhos de Miller e Covin & Slevin foram o ponto de partida
Lumpkin & Dess (1997)	Orientação empreendedora	Processos, práticas e atividades de tomada de decisão que conduzem a nova entrada	1.Capacidade de agir de forma proativa; 2.Capacidade de inovar; 3.Capacidade de assumir riscos; 4.Competitividade agressiva.	Modificação de Miller (1983) e Covin & Slevin (1989)

Fonte: adaptado de Wiklund (1998)

Pequenas modificações são utilizadas para o mesmo instrumento de medida, e diferentes designações de linhas de pesquisa são mensuradas pelas mesmas dimensões/ variáveis, além disso, há pouco consenso sobre qual o foco de pesquisa (Wiklund, 1998), embora interpretações diferentes do instrumento de medida tenham sido sugeridas, não deixa de ser um instrumento viável para a medição de aspectos importantes da estratégia empreendedora.

Miller (1983) se refere às organizações e não aos indivíduos, Covin e Slevin (1991) ampararam este ponto de vista ao dizer que não apenas os indivíduos podem comportar-se de forma empreendedora, bem como, também defendem o uso das dimensões Capacidade de assumir riscos, Capacidade de inovar e Capacidade de agir de forma proativa, como sendo relevantes do Empreendedorismo, entretanto, faz referência a este tipo de comportamento rotulando-o de postura empreendedora.

A partir de Miller (1983) e de Covin e Slevin (1989), Merz *et. al.* (1994) usam o mesmo instrumento de medida, no entanto, argumentam que esse instrumento espelha a orientação estratégica do empresário e que deve ser considerado como uma filosofia de comportamento empreendedor que orienta a empresa à medida que trafega no seu ambiente de atuação.

Lumpkin e Dess (1996) informam que a ação efetiva do Empreendedorismo é caracterizada pela entrada em novos mercados, que pode ser conseguida com a inserção num mercado novo ou mesmo atual, com um produto novo ou mesmo atual, ou ainda, com o lançamento de um novo negócio. Brown (1996) reforça que a Orientação Empreendedora se relaciona com a vontade de uma empresa em se empenhar no comportamento empreendedor.

As escalas de medida, utilizadas em todos os estudos revistos estão relacionadas com a autopercepção daqueles designados para assumir a estratégia da empresa, desta forma, o termo orientação estratégica empreendedora pode ser entendido como a orientação estratégica dos empresários que espelha o ato voluntário de uma empresa em se empenhar no comportamento empreendedor.

3.5 Loterias

3.5.1 Breve Histórico sobre Loterias

De acordo com Canton (2010), já nos primeiros registros existentes sobre a humanidade, em sítios arqueológicos pelo mundo afora, aparecem traços de superstição e entusiasmo pelos jogos de azar, trazendo evidências nesses registros de que o homem apelava para a sorte diante de decisões sobre questões controversas.

Havia indícios de jogos de azar na antiguidade em povos como os egípcios, os chineses e os romanos, que estão entre os precursores no assunto:

- os Faraós, por exemplo, utilizavam tabuleiros de papiro e peças de pedra ou marfim como instrumentos que servem para adivinhação;
- na China, o uso dos jogos de azar começou por volta de 2300 a.C., havendo relatos de que a construção da Grande Muralha, iniciada por volta de 221 a.C., teve parte de sua estrutura financiada por loteria.

No decorrer dos séculos o jogo incorporou um componente importante que está presente nos dias atuais, a diversão, sendo assim, foram desenvolvidos diversos instrumentos, tais como, pequenas placas de marfim ou de madeira, dados, tabuleiros, baralhos, piões, roletas, enfim, elementos os mais diversos, passaram a ser empregados.

Na Itália os jogos de loterias se multiplicavam, quando observamos Gênova nos séculos XIII e XIV isto fica evidente, lá havia o hábito de substituir os membros da Câmara e do Senado por sorteio, os nomes eram escritos em bolas, que eram retiradas de uma urna, depois os nomes foram trocados por números, dando origem à modalidade de loteria conhecida mundialmente como *lotto*. Esse jogo foi levado para a França em 1495 pelos comandados de Carlos VIII, e a partir de 1539, com Francisco I, passou a oferecer prêmios, sendo que a renda apurada deveria ser revertida ao Tesouro.

A partir daí as loterias se alastraram pelos principados alemães, pelos Países Baixos, pela Áustria e até pelos Estados Pontifícios, há informações de que em 1465 foram promovidas loterias na Bélgica com o objetivo de utilizar as receitas na construção de capelas, casas para os pobres e canais portuários. Dessa forma tem início à vinculação das loterias na geração de receitas para causas sociais em países que o jogo era empreendido.

Ainda segundo Canton (2010), no ano de 1567 a Rainha Elizabeth I criou na Inglaterra a primeira loteria de Estado que se tem notícia, neste lançamento foram colocados à venda cerca de 400 mil bilhetes, sendo que os prêmios eram distribuídos na forma de dinheiro, placas de ouro e prata, além de tapeçarias.

Em Portugal foi criada uma Loteria em 1783 que tinha o objetivo de socorrer os doentes da Santa Casa de Misericórdia de Lisboa, e na Austrália surgiu em 1917, a Loteria do estado de Queensland.

Nos Estados Unidos tem-se notícia de que foram criadas entre 1790 e 1865, 50 (cinquenta) universidades, 300 (trezentas) escolas e 200 (duzentas)

igrejas, destacando instituições como Harvard, Yale, Princeton e Columbia, que têm recursos de loterias vinculadas à sua fundação.

No entanto, em 1820, o governo iniciou proibição de exploração de loterias tendo como justificativa a corrupção, pois existiam sérias denúncias de pagamento de prêmios em valores inferiores ao anunciado e até de não pagamento da premiação prometida, até que em 1905 todos os estados americanos foram proibidos de ter loterias, essa proibição durou quase 60 anos, segundo Canton (2010).

Não obstante, em 1930 os Sweepstakes irlandeses foram lançados no país com grande sucesso, especificamente em 1964 a legislatura de New Hampshire criou uma loteria estadual, também denominada Sweepstakes, que foi vinculada às corridas de cavalos, com o intuito de contornar a proibição existente.

Um ano depois, Nova Jersey iniciou sua loteria, que em 1971 implantou o primeiro sistema *on-line* do mundo, e três anos depois, em 1974, foi lançada a primeira loteria instantânea em Massachusetts, conhecida no Brasil como “raspadinha”, observa-se que já em 1976 foi arrecado nos Estados Unidos mais de US\$ 1 bilhão.

Em 1817 o Canadá também proibiu a exploração de loterias, lá os Sweepstakes irlandeses, como observado nos Estados Unidos, tiveram grande aceitação, mas foi somente em 1969 que o jogo foi legalizado e as Províncias foram autorizadas a operar com loterias e cassinos, bem como as organizações de caridade e religiosas receberam licença para promover loterias com finalidades específicas.

A França proibiu as loterias em 1836, que voltaram a existir somente cerca de um século depois, em 1933, quando foram fechadas de novo, antes da 2ª Guerra Mundial e recomeçaram depois do conflito, a Inglaterra não conseguiu impedir o funcionamento das loterias, mas aprovou leis que regularizavam e limitavam esses jogos.

As loterias tiveram forte interferência do Estado, e seus recursos tornaram viáveis a construção de cadeias públicas, igrejas, escolas e portos, e com a evolução da prática de jogos de azar, observada ao longo dos séculos, teve como resultado um padrão que se observa hoje em dia, no qual a exploração das loterias somente tem sido autorizada pelo Estado com a finalidade restrita de arrecadar recursos que serão revertidos em benefício da sociedade, como pode ser visto no Quadro 14 a seguir.

Quadro 14: Países versus destinação dos recursos arrecadados com loterias.

País	Destinação dos Recursos Arrecadados
Alemanha	Cultura, ações sociais, esporte e educação
Argentina	Desenvolvimento social, meio ambiente
Bélgica	Deficientes físicos, cultura
Bolívia	Setor de saúde, programas de beneficência e salubridade
Brasil	Seguridade social, educação, esporte, cultura, segurança pública, saúde
Canadá (Província de Ontário)	Hospitais, ações sociais
Colômbia	Saúde
Costa Rica	Bem estar social, saúde
Chile	Assistência à infância e a idosos, saúde e esporte
Dinamarca	Educação
El Salvador	Bem estar social
Equador	Saúde, educação, assistência ao idoso
Espanha	Saúde
Estados Unidos	Educação, saúde
Finlândia	Esporte, ciências, artes
Guatemala	Assistência à infância
Holanda	Educação
Honduras	Assistência à infância
Inglaterra	Artes, esportes, ações sociais, saúde
Irlanda	Cultura, esporte
México	Educação, saúde
Noruega	Esporte, cultura, pesquisa
Panamá	Saúde, esporte
Porto Rico	Saúde
Portugal	Saúde, bem-estar de crianças
República Dominicana	Obras filantrópicas voltadas às crianças, aos idosos e a doentes mentais

Fonte: adaptado de Canton (2010)

A partir da década de 1970, até os dias atuais, o mercado mundial de loterias e jogos registrou aumento expressivo no volume de vendas e na variedade de produtos oferecidos.

3.5.2 Breve histórico das Loterias no Brasil

Segundo Canton (2010), oficialmente as loterias tiveram início no Brasil quase 300 anos depois do seu descobrimento, pois pesquisas indicam que em 1784 o governador de Minas Gerais, Luiz da Cunha Menezes, solicitou à Câmara Municipal autorização para criar uma loteria com o objetivo de arrecadar recursos para terminar as obras da Casa de Câmara e Cadeia (hoje Museu da Inconfidência) de Vila Rica, a atual Ouro Preto, então capital da Capitania.

Mas com a vinda da Corte portuguesa em 1808 para o Brasil houve disseminação de loterias por todos os cantos, e a Independência não alterou essa lógica que se manteve durante o reinado de D. Pedro I. A mudança da tendência somente ocorreu na Regência do padre Diogo Antônio Feijó, que em 6 de junho de 1831 proibiu as concessões e as extrações de loterias tendo como justificativa o descontrole nas concessões, coincidentemente em 1831, José Floriano Figueiredo Rocha, estabeleceu, no Rio de Janeiro, a primeira Caixa Econômica particular do Brasil.

As loterias ficaram proibidas até novembro de 1837, tendo em vista que na regência de Pedro de Araújo Lima a Assembléia Geral Legislativa sancionou os decretos nº 153 e nº 154, que autorizaram a extração de loterias em favor do Teatro da Praia de D. Manuel e do Teatro Fluminense, ambos no Rio de Janeiro.

A disseminação de loterias por todo o Brasil tinha como justificativas, por exemplo, arrecadar fundos para as Santas Casas e outras instituições assistenciais e culturais, isso, no entanto, trouxe consequências negativas, pois as irregularidades eram frequentes.

Pouco tempo depois de declarada a maioria de D. Pedro II, em novembro de 1840, foi editado o Decreto nº 57, que disciplinava as vendas de

bilhetes e as extrações de loteria, e em 11 de agosto de 1841 o Decreto nº 92 foram introduzidas novas normas para aumentar o controle do governo sobre a loteria, destacando que essas normas só foram acatadas no Rio de Janeiro, tendo em vista que nas províncias as loterias continuaram a ser concedidas de forma irregular, e somente em 27 de abril de 1844, por meio do Decreto nº 357, que se regulamentou a loteria brasileira de forma mais eficaz.

Por volta de 1854 o Brasil enfrentou uma crise financeira atribuída à autorização, pelo governo imperial, ao Banco do Brasil para triplicar as emissões que empenhavam o meio circulante, essas emissões foram substituídas em 1856 por notas do próprio banco. Vale relatar que nos anos que antecederam a crise, o crescimento das atividades comerciais e industriais no país se deu num cenário no qual o liberalismo econômico não tinha limites, o excesso de meios de pagamento gerou empreendimentos aventureiros e especulação financeira, influenciando o câmbio, os preços dispararam e, com isso, vários estabelecimentos bancários e comerciais faliram e muitas pessoas foram lesadas.

Foi editada a Lei nº 1.083 em 22 de agosto de 1860 que tinha como efeito reprimir a especulação financeira e impedir o estabelecimento de Caixas Econômicas particulares, visto que, por conta da crise financeira, a grande maioria delas tinha quebrado e deixado os clientes no prejuízo. Em decorrência dessa lei, em 12 de janeiro de 1861, para estimular os pequenos comércios e as pessoas físicas a poupar seu dinheiro de forma segura, D. Pedro II assinou o Decreto nº 2.723, que criou a Caixa Econômica e o Monte de Socorro da Corte, hoje Caixa Econômica Federal.

Esta Lei, 1.083, teve como efeito imediato o aumento da fiscalização das loterias, dos estabelecimentos financeiros e a criação do cargo de fiscal de loterias em 16 de janeiro de 1861 por meio do Decreto nº 2.936, cuja nomeação era atribuição do ministro da fazenda. Vale menção que nesta época, em 1880, foram arrecadados fundos para a construção do Monumento à Independência, chamado Monumento do Ipiranga, em São Paulo, desta forma, é observado que embora as loterias fossem todas extraídas na Corte, elas tinham alcance nacional.

Depois de passada uma década do estabelecimento da República no Brasil não foram observadas mudanças que se destacassem nas loterias, mas em 9 de abril de 1900 foi criado um novo regulamento por meio do Decreto nº 3.638, que buscou disciplinar as loterias no Rio de Janeiro, então Distrito Federal. Estas normas reduziram o prazo de concessão de 10 (dez) para sete anos, que posteriormente passou para cinco anos, para os grupos privados que naquele tempo administravam as loterias.

Outras modificações foram efetuadas na regulação das loterias por meio do Decreto nº 6.259 de 10 de fevereiro de 1944, elas foram ao encontro da promoção de mais garantias e segurança ao processo de concorrência pública, tendo em vista que permitiram ao governo alterar as normas em caso de risco ao sistema, incluindo aí a mudança de concessionário.

3.5.3 As Loterias na CAIXA

Aproximadamente 20 (vinte) anos depois do Decreto 6.259, em 1960, durante o governo de Jânio Quadros, houve a decisão de que o serviço de loterias seria prestado pelo poder público, justificando essa medida pela insatisfação e preocupação com o sistema de loterias vigente, para ele, os concessionários lucravam muito, havia denúncias de fraudes e não havia benefícios satisfatórios para a população, a não ser para aqueles que ganhavam os prêmios, Ribeiro (2002). Observa-se que, na época, o grupo Peixoto de Castro era o mais forte no ramo e detinha a concessão de loterias.

Sendo assim, a administração das loterias foi repassada às Caixas Econômicas Federais em 14 de julho de 1961, por meio do Decreto nº 50.954, que também criou a Administração dos Serviços da Loteria Federal (ASLF) que tinha a incumbência de fornecer os bilhetes aos revendedores, e determinou que a receita líquida das loterias fosse recolhida a um Fundo Especial que era destinado ao financiamento de serviços públicos municipais de saneamento, assistência social e educação.

Foi adiada a implantação do novo modelo de concessão de loteria devido ao período turbulento que o Brasil passara depois da renúncia de Jânio Quadros, e somente em 6 de junho de 1962, já no governo de João Goulart, foi editado o Decreto nº 1.146 determinando a imediata transferência da administração das loterias para as Caixas Econômicas Federais, que ocorreu sob protestos dos antigos concessionários privados, alegando uma falta de experiência da instituição para coordenar o negócio, mas os revendedores ligados a concessionários privados tiveram de se cadastrar nas Caixas Econômicas Federais.

Depois do fato consumado é iniciada uma forte campanha publicitária para divulgar a administração das loterias, foram feitos anúncios em jornais afirmando que nesse novo formato não haveria coisas como “bilhetes em branco”, sem prêmios, e que toda a sociedade receberia prêmios, buscava deixar claro que mesmo se o apostador não ganhasse os prêmios, a sociedade sairia ganhadora na forma de benefícios sociais gerados pelas apostas.

Em 15 de setembro de 1962 teve o primeiro sorteio da loteria sob a administração pública, executada pelo Conselho Superior das Caixas Econômicas Federais, Ribeiro 2002. Foi pago o prêmio principal de 15 milhões de cruzeiros a um apostador do então estado da Guanabara, e mais três apostadores do estado de São Paulo e outro da Guanabara ganharam prêmios de menor valor, destaca-se que nasceu naquele momento a Loteria Federal do Brasil (LFB).

Depois dos acontecimentos políticos de 1964, quando os militares assumiram o poder, muitos contratos foram cancelados unilateralmente e houve uma devassa na ASLF, que tinha por objetivo apurar eventuais irregularidades praticadas por empregados das Caixas, mas nada foi provado, Canton (2010).

De acordo com Canton (2010), alguns empresários lotéricos, que vivenciaram este episódio no início do regime militar, disseram que pessoas não vinculadas ao segmento de loterias eram beneficiadas por ter algum tipo de influência sobre o regime, eles retinham boa parte dos bilhetes da Loteria Federal e os repassava para revendedores autorizados mediante o pagamento de ágio, o chamado câmbio negro.

Para neutralizar estes acontecimentos, empresários lotéricos fundaram a Associação dos Lotéricos do Estado de São Paulo (Alesp) em 22 de dezembro de 1966, foi a primeira de várias entidades da classe no país, e por meio da Alesp os lotéricos reivindicavam a volta de todas as cotas de bilhetes da LFB para as Caixas Econômicas, o que veio ocorrer no segundo semestre de 1967, nesse ínterim, entre o primeiro semestre de 1964 e o segundo semestre de 1967, os revendedores ficaram sujeitos a pagamento de ágios.

3.5.3.1 As Unidades Lotéricas na CAIXA

Em 1967 o senador João Villasboas que era presidente do Conselho Superior das Caixas Econômicas, solicitou que fossem feitos estudos que tornassem viável a implantação de uma modalidade de jogo semelhante aos existentes na Europa que seria uma loteria ligada ao futebol, e que fazia sucesso em países europeus, principalmente na Itália, onde se chama Totocalcio. Desta forma, no dia 27 de maio de 1969 o general Artur da Costa e Silva, assinou o Decreto Lei nº 594, que autorizou a implantação da Loteria Esportiva no Brasil, segundo Canton (2010).

Estava aberto o caminho para sedimentar e fortalecer a rede de lotéricos tendo em vista que em 19 de abril de 1970 foi realizado no Rio de Janeiro o primeiro teste público da Loteria Esportiva, as vendas foram limitadas a 48 (quarenta e oito) revendedores fixos na Guanabara, sendo que o primeiro deles foi a Simpatia Lotérica, sediada no nº 90, Avenida Rio Branco. Já a partir do décimo teste foram iniciadas as vendas também em São Paulo, e em 1972 a Loteria Esportiva estava implantada em todo país, até os campeões mundiais de 1970 foram credenciados como revendedores lotéricos o que gerou boa propaganda para empresários potenciais.

Naqueles anos os apostadores entregavam seus volantes contendo os palpites e preenchidos com os demais dados pessoais, esses volantes eram perfurados num dispositivo manual chamado *port-a-punch* juntamente com uma cartela colocada dentro do dispositivo, a cartela perfurada era entregue ao apostador e o volante enviado à CAIXA para ser processado.

Segundo Canton (2010), um empregado da CAIXA conta como era a rotina de trabalho naqueles tempos:

A gente entrava na sexta-feira à noite na CAIXA e só saia no domingo, após a realização de todos os jogos. Começávamos gravando os cartões. A rotina para se efetuar a aposta era assim: o cliente ia num revendedor credenciado, preenchia o volante, onde além das escolhas dos jogos tinha de constar o nome e o endereço do apostador. O volante ficava de posse da CAIXA e o cliente ficava com um recibo. No caso de ter sido premiado, tinha um prazo de 90 dias para ser localizado. Caso contrário o bilhete prescrevia. (O Periquito, março de 1972)

4 PESQUISA DE CAMPO

Foi feita Pesquisa de Campo com empregados da Caixa responsáveis operacionais pelas Unidades Lotéricas em São Paulo/SP na região de abrangência da SR Ipiranga (Gerente Regional, lotado na Superintendência Regional; e Supervisores de Canais, lotados nas Agências onde as Unidades Lotéricas estão vinculadas). Esta escolha foi feita devido a este pesquisador ter mais facilidade de acesso à população pesquisada para obtenção das respostas aos questionários e conseqüentemente dos resultados.

A SR Ipiranga está localizada na cidade de São Paulo e possui 29 (vinte e nove) Agências em sua área de abrangência, que por sua vez possuem 149 (cento e quarenta e nove) Unidades Lotéricas a elas vinculadas, conforme descrito no Quadro 15, abaixo discriminado.

Quadro 15: Agências da SR Ipiranga com respectivas quantidades de UL.

SR IPIRANGA		
Agência	Nome da Agência	Qde. de UL vinculadas
236	ALTO DA MOOCA	7
241	BELENZINHO	4
243	CAMBUCI	6
252	IPIRANGA	10
255	PRAÇA DA ARVORE	6
259	MOOCA	5
275	VILA PRUDENTE	3
657	JD. DA SAÚDE	9
1002	ACLIÇÃO	4
1006	VILA FORMOSA	6
1017	SACOMÃ	3
1367	JABAQUARA	7
1374	M. SANTA CRUZ	7
1571	PAES DE BARROS	5
1601	VILA ALPINA	4
1618	VILA DIVA	7
1655	SILVIO ROMERO	7
2924	ANÁLIA FRANCO	5
2942	ARTUR AZEVEDO	4
2953	AV. ZELINA	4
3108	AV. ORATÓRIO	4
3117	METRÔ SAÚDE	4
3124	S. J. CLIMACO	5

3191	METRÔ CONCEIÇÃO	5
3325	V. REGENTE FEIJÓ	3
3994	N. SRA. DAS MERCÊS	5
4011	SAPOPEMBA	4
4032	PQ. SÃO LUCAS	3
4159	CENTRAL PLAZA SHOP	3
Total		149

O questionário para realização da pesquisa foi elaborado com base na escala de Likert e apresenta uma série de cinco gradações que podem ser escolhidas, de acordo com a percepção do pesquisado, para cada um dos cinco fatores da Orientação Empreendedora objeto deste estudo, dos quais o respondente selecionou uma gradação para cada fator, utilizando pontuações de 0 (zero) a 4 (quatro), destacando que a partir da pontuação 1 (um) a Unidade Lotérica apresenta algum grau de Orientação Empreendedora, sendo que:

- na pontuação 0 (zero) a Unidade Lotérica “Nunca” apresenta qualquer fator da Orientação Empreendedora;
- na pontuação 1 (um) a Unidade Lotérica “As vezes” apresenta um ou mais fatores da Orientação Empreendedora;
- na pontuação 2 (dois) a Unidade Lotérica “Boa parte das vezes” apresenta um ou mais fatores da Orientação Empreendedora;
- na pontuação 3 (três) a Unidade Lotérica “Quase Sempre” apresenta um ou mais fatores da Orientação Empreendedora; e
- na pontuação 4 (quatro) a Unidade Lotérica “Sempre” apresenta um ou mais fatores da Orientação Empreendedora.

Conforme observamos no Gráfico 2, a seguir, do total de 29 (vinte e nove) Agências pesquisadas foi obtida resposta de 17 (dezessete), 58,62% delas, que por sua vez abrangeu 83 (oitenta e três) Unidades Lotéricas de um total de 149 (cento e quarenta e nove), portanto foi obtida resposta de 55,70% delas, conforme observado no Gráfico 3, na sequência.

Gráfico 2: Questionários Respondidos Pontos de Venda (PV) – SR Ipiranga/ PV – Quantidade e Percentual.

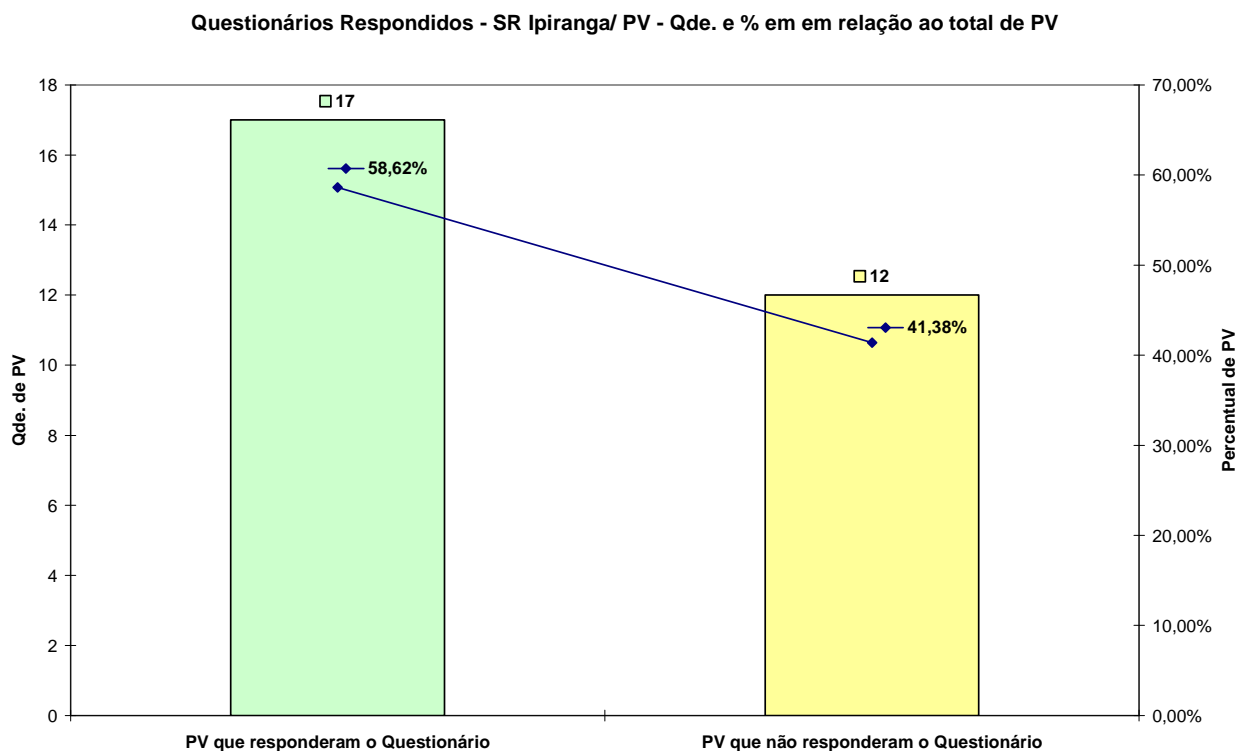
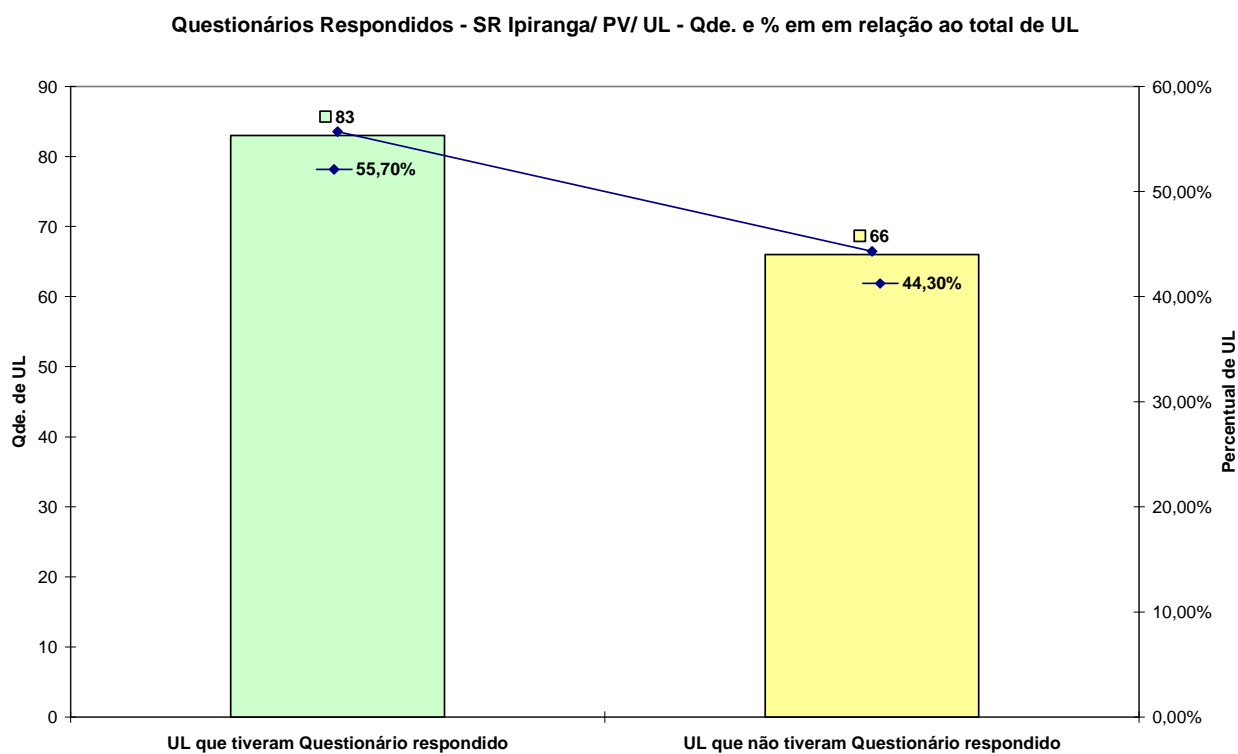


Gráfico 3: Questionários Respondidos Unidades Lotéricas (UL) – SR Ipiranga/ PV/ UL – Quantidade e Percentual.



As respostas aos questionários foram tabuladas conforme disposto no Quadro 16, a seguir, enfatizando que para uma melhor compreensão dos resultados obtidos as pontuações de 0 a 4 foram estratificadas de forma a sinalizar a elevação ou diminuição do grau de Orientação Empreendedora das Unidades Lotéricas, de acordo com o apresentado nos Quadros 16.1 a 16.7. Na sequência serão feitas análises com base nos dados discriminados do Quadro 16.

Quadro 16: Tabulação das respostas obtidas na pesquisa de campo.

Pesquisa Orientação Empreendedora Consolidada SR Ipiranga/ PV/ UL	Gradação – Qde.					
	0 (Nunca)	1 (As vezes)	2 (Boa parte das vezes)	3 (Quase Sempre)	4 (Sempre)	Total Fatores OE
1 – Autonomia	5	26	18	20	14	83
2 – Capacidade de inovar	3	29	27	19	5	83
3 – Competitividade agressiva	4	18	38	18	5	83
4 – Capacidade de assumir riscos	20	19	27	14	3	83
5 – Capacidade de agir de forma proativa	18	16	20	17	12	83
Gradação Consolidada OE - Total	50	108	130	88	39	415

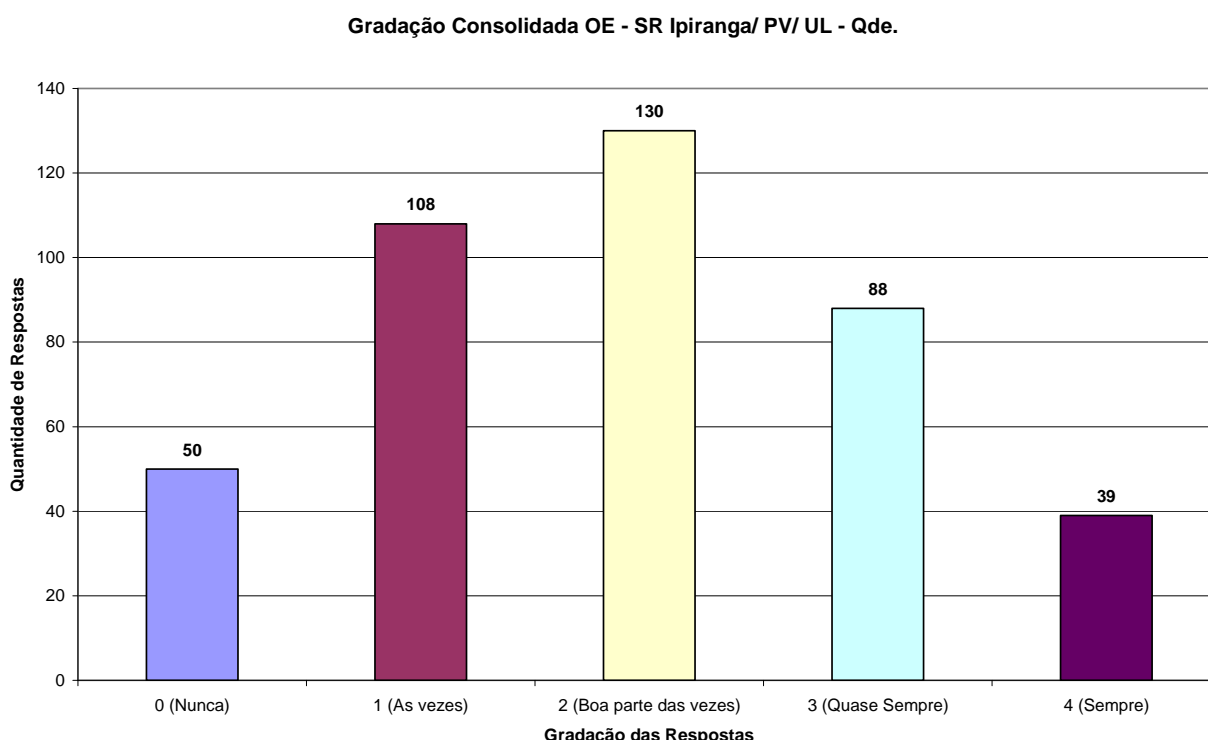
4.1 Apresentação e análise dos dados relacionados com a Orientação Empreendedora em geral

O Gráfico 4, a seguir, apresenta a Gradação consolidada relacionada diretamente com a Orientação Empreendedora, sem discriminar os cinco fatores, no qual observamos que:

- 1º. em primeiro lugar, com 130 (cento e trinta) respostas tabuladas nos questionários retornados, as Unidades Lotéricas pesquisadas apresentam em “Boa parte das vezes” um ou mais dos cinco fatores da Orientação Empreendedora objeto deste estudo;
- 2º. em segundo lugar, com 108 (cento e oito) respostas tabuladas nos questionários retornados, as Unidades Lotéricas pesquisadas “As vezes” apresentam um ou mais dos cinco fatores da Orientação Empreendedora objeto deste estudo;

- 3º. em terceiro lugar, com 88 (oitenta e oito) respostas tabuladas nos questionários retornados, as Unidades Lotéricas “Quase sempre” apresentam um ou mais dos cinco fatores da Orientação Empreendedora objeto deste estudo;
- 4º. em quarto lugar, com 50 (cinquenta) respostas tabuladas nos questionários retornados, as Unidades Lotéricas “Nunca” apresentam qualquer fator da Orientação Empreendedora objeto deste estudo; e
- 5º. em quinto lugar, com 39 (trinta e nove) respostas tabuladas nos questionários retornados, as Unidades Lotéricas “Sempre” apresentam um ou mais dos cinco fatores da Orientação Empreendedora objeto deste estudo.

Gráfico 4: Gradação consolidada Orientação Empreendedora (OE) – Quantidade.



Destacamos no Quadro 16.1 e Gráfico 5, a seguir, de acordo com os questionários respondidos, que:

- 12,05% das Unidades Lotéricas pesquisadas não apresentam qualquer grau de Orientação Empreendedora; e

- 9,40% delas “Sempre” apresentam Orientação Empreendedora.

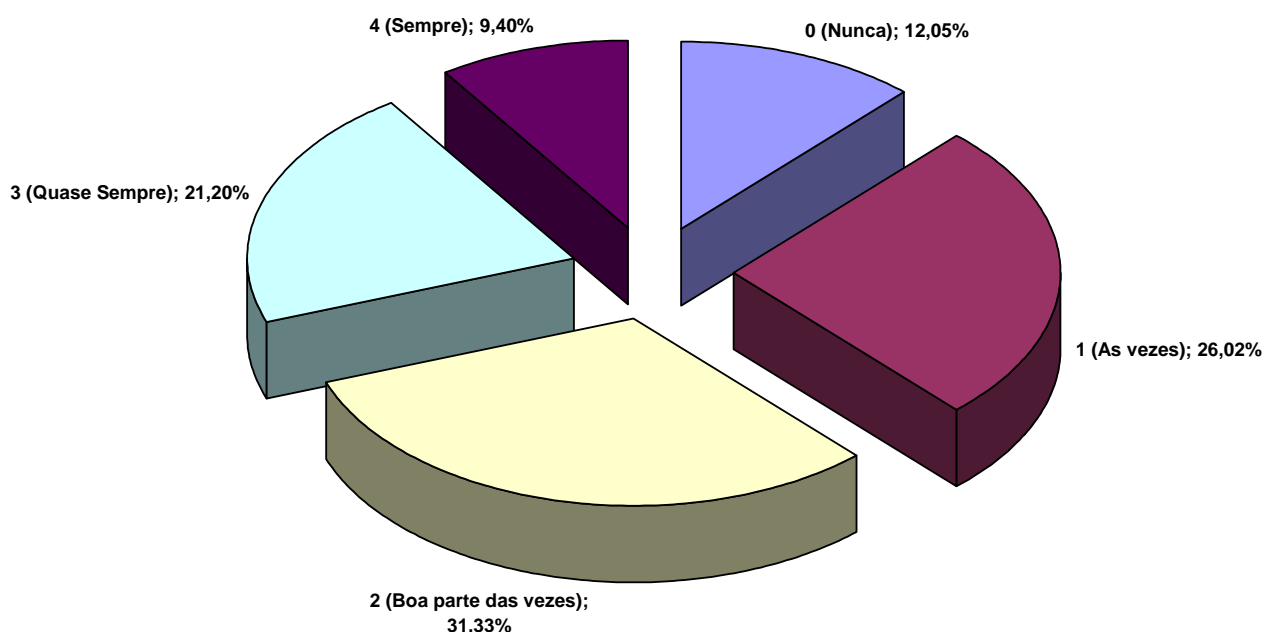
Quadro 16.1: Gradação consolidada e agrupada OE – Quantidade e Percentual.

Pesquisa Orientação Empreendedora Consolidada SR Ipiranga/ PV/ UL	Gradação OE – Qde. e %						
OE/ Gradação	0 (Nunca)	1 (As vezes)	2 (Boa parte das vezes)	3 (Quase Sempre)	4 (Sempre)	Total Fatores OE	
Gradação Consolida OE em relação ao seu Total	12,05%	26,02%	31,33%	21,20%	9,40%	100,00%	Gradação agrupada OE/ Gradação Consolidada OE
Gradação agrupada 3 a 4						127	30,60%
Gradação agrupada 2 a 4						257	61,93%
Gradação agrupada 1 a 4						365	87,95%
Gradação agrupada 0 a 4						415	100,00%

O Gráfico 5, a seguir, apresenta os mesmos resultados do Gráfico 4, porém dá uma visão percentual às respostas da gradação dos questionários aplicados e retornados.

Gráfico 5: Gradação consolidada OE – Percentual.

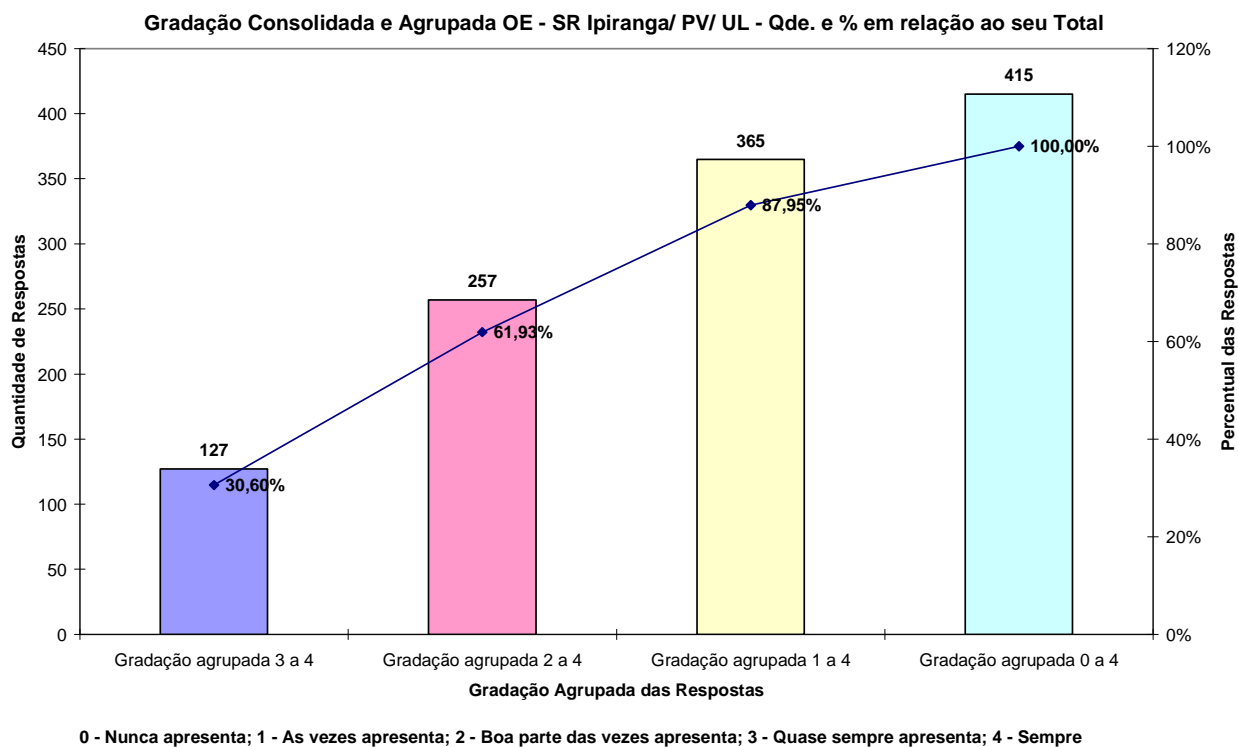
Gradação Consolidada OE - SR Ipiranga/ PV/ UL - % em relação ao seu Total



Quando fazemos o agrupamento das gradações consolidadas podemos observar no Gráfico 6, a seguir, que:

- em 385 (trezentas e oitenta e cinco) respostas tabuladas nos questionários retornados, ou seja, 87,95%, na Gradação agrupada de 1 a 4, as Unidades Lotéricas pesquisadas apresentam um ou mais dos cinco fatores da Orientação Empreendedora objeto deste estudo, ou seja, algum grau de Orientação Empreendedora;
- em 257 (duzentas e cinquenta e sete) respostas tabuladas nos questionários retornados, ou seja, 61,93%, na Gradação agrupada de 2 a 4, as respostas indicam que no mínimo “Boa parte das vezes” elas apresentam Orientação Empreendedora; e
- em 127 (cento e vinte e sete) respostas tabuladas nos questionários retornados, ou seja, 30,60%, na Gradação agrupada de 3 a 4, as respostas indicam que no mínimo “Quase sempre” elas apresentam Orientação Empreendedora.

Gráfico 6: Gradação consolidada e agrupada OE - Quantidade e Percentual.



4.2 Apresentação e análise dos dados relacionados com os Fatores da Orientação Empreendedora em geral

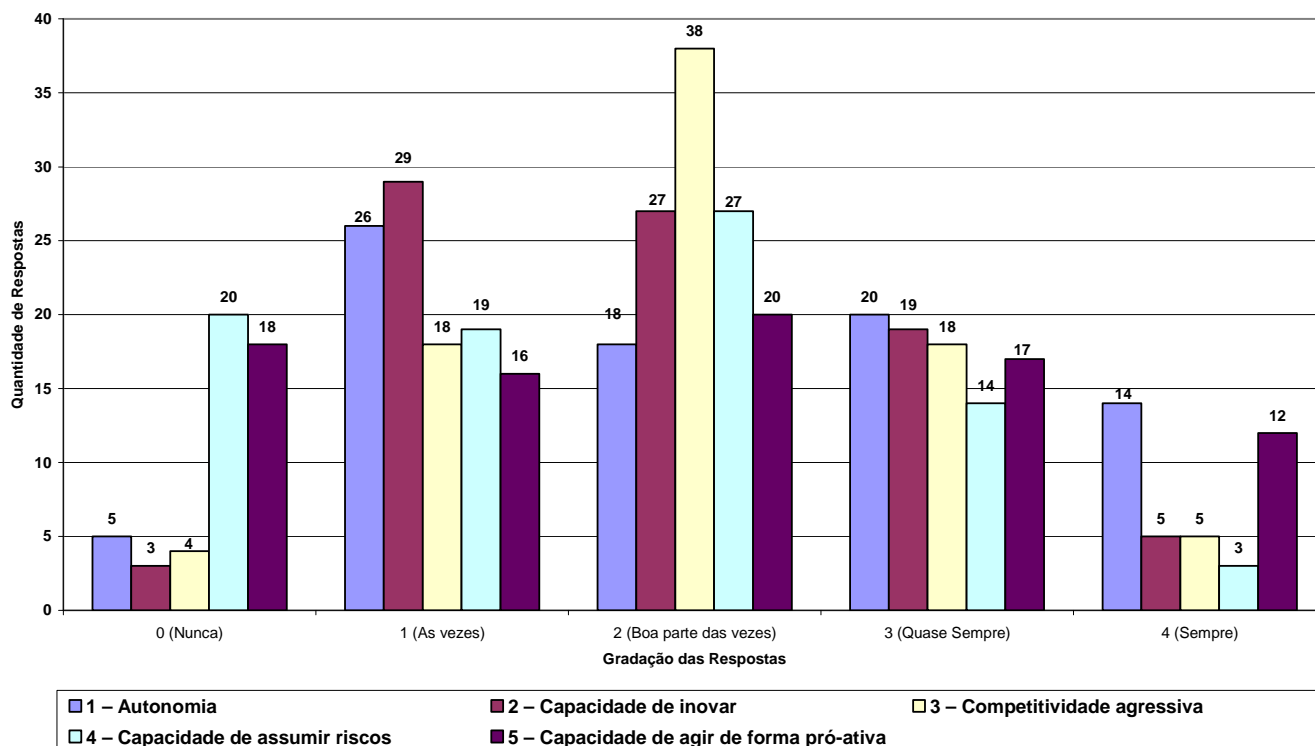
O Gráfico 7, a seguir, discrimina os resultados da pesquisa em relação aos cinco fatores da Orientação Empreendedora objeto deste estudo, e apresenta a Gradação consolidada relacionada diretamente com os fatores da OE, no qual observamos que:

- Os fatores da Orientação Empreendedora, Autonomia e Capacidade de agir de forma proativa se destacam por serem aqueles que mais apresentam a resposta “Sempre” nos Questionários devolvidos, com 14 (quatorze) e 12 (doze) respostas tabuladas respectivamente;
- Os fatores da Orientação Empreendedora, Capacidade de inovar, Competitividade agressiva, e Capacidade de assumir riscos se destacam por serem aqueles que menos apresentam a resposta “Sempre” nos Questionários devolvidos, com 5 (cinco), 5 (cinco) e 3 (três) respostas tabuladas respectivamente;
- Os fatores da Orientação Empreendedora, Capacidade de assumir riscos e Capacidade de agir de forma proativa se destacam por serem aqueles que mais apresentam a resposta “Nunca” nos Questionários devolvidos, com 20 (vinte) e 18 (dezoito) respostas tabuladas respectivamente;
- Os fatores da Orientação Empreendedora, Autonomia, Capacidade de inovar, e Competitividade agressiva se destacam por serem aqueles que menos apresentam a resposta “Nunca” nos Questionários devolvidos, com 5 (cinco), 3 (três) e 4 (quatro) respostas tabuladas respectivamente;
- O fator da Orientação Empreendedora, Capacidade de agir de forma proativa é o que apresenta mais equilíbrio entre os fatores, com variações de respostas aos questionários devolvidos que vão de 12 (doze) a 20 (vinte) respostas;
- O fator da Orientação Empreendedora, Competitividade agressiva é o que apresenta mais respostas na gradação “Boa parte das vezes”, com 38 (trinta e oito) respostas;

- A gradação “Quase sempre” é a que apresenta mais equilíbrio entre as gradações, com variações de respostas aos questionários devolvidos em relação aos cinco fatores da Orientação Empreendedora, variando entre 14 (quatorze) a 20 (vinte) respostas; e
- Observamos também que nos fatores da Orientação Empreendedora:
 - o Autonomia, a gradação com mais apontamentos é “Às vezes” com 26 (vinte e seis);
 - o Capacidade de inovar, a gradação com mais apontamentos também é “Às vezes” com 29 (vinte e nove);
 - o Competitividade agressiva, Capacidade de assumir riscos e Capacidade de agir de forma proativa a gradação com mais apontamentos é “Boa parte das vezes”, com 38 (trinta e oito), 27 (vinte e sete) e 20 (vinte) respectivamente; e
 - o Capacidade de inovar e Capacidade de assumir riscos são aqueles que apresentam menor quantidade de respostas dentre os outros fatores numa mesma gradação, com três ou 0,72% do total de respostas ao questionário, na gradação “Nunca” e “Sempre” respectivamente.

Gráfico 7: Gradação consolidada Fatores OE – Quantidade.

Gradação Consolidada Fatores OE - SR Ipiranga/ PV/ UL - Qde.



Observamos no Quadro 16.2 e Gráfico 8, a seguir, de acordo com os questionários respondidos, que:

- os fatores da Orientação Empreendedora, Capacidade de inovar e Capacidade de assumir riscos apresentaram a menor gradação dentre os Questionários respondidos com 0,72% do total de respostas, na gradação “Nunca” e “Sempre” respectivamente; e
- os fatores da Orientação Empreendedora:
 - o Competitividade agressiva apresenta a maior gradação dentre os Questionários respondidos com 9,16% do total das respostas na gradação “Boa parte das vezes”;
 - o Capacidade de inovar aparece em segundo e terceiro lugares com 6,99% do total das respostas na gradação “Às vezes” e com 6,51% do total das respostas na gradação “Boa parte das vezes”;

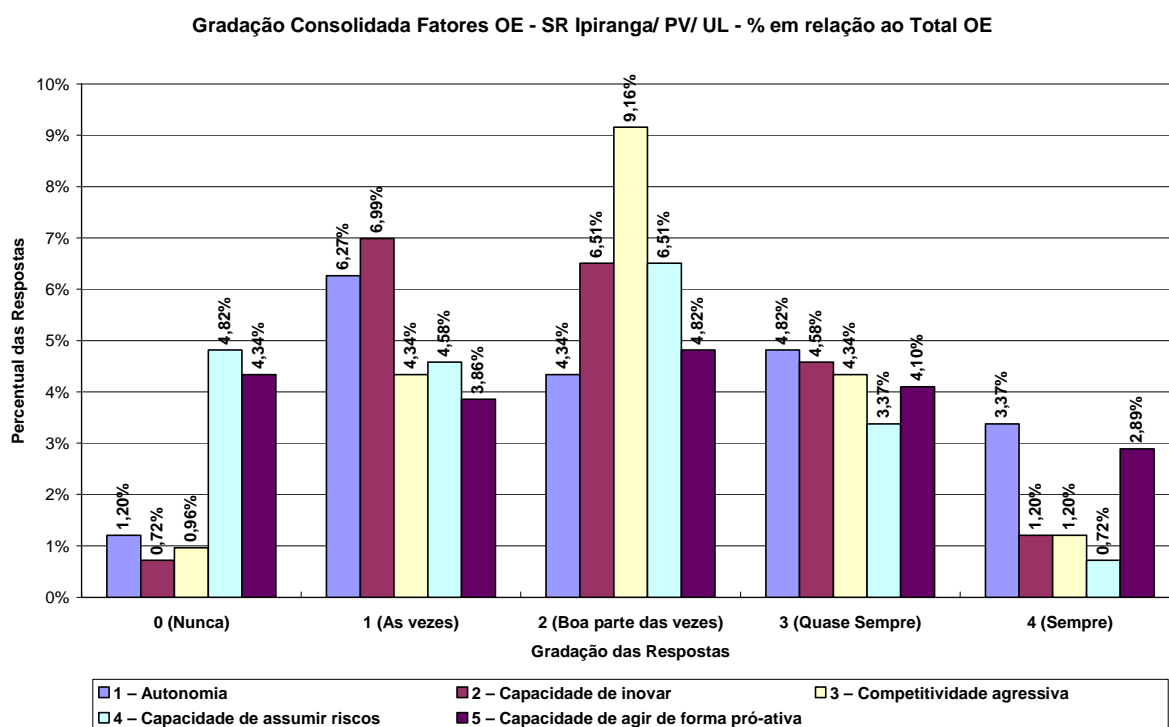
- Capacidade de assumir riscos, igualmente em terceiro lugar, com os mesmos 6,51% do total das respostas também na gradação “Boa parte das vezes”.

Quadro 16.2: Gradação consolidada Fatores OE – Percentual em relação ao Total OE.

Pesquisa Orientação Empreendedora Consolidada	Gradação Fatores OE - % em relação ao Total OE					
Fatores OE/ Gradação	0 (Nunca)	1 (Às vezes)	2 (Boa parte das vezes)	3 (Quase Sempre)	4 (Sempre)	Total Fatores OE
1 – Autonomia	1,20%	6,27%	4,34%	4,82%	3,37%	20,00%
2 – Capacidade de inovar	0,72%	6,99%	6,51%	4,58%	1,20%	20,00%
3 – Competitividade agressiva	0,96%	4,34%	9,16%	4,34%	1,20%	20,00%
4 – Capacidade de assumir riscos	4,82%	4,58%	6,51%	3,37%	0,72%	20,00%
5 – Capacidade de agir de forma proativa	4,34%	3,86%	4,82%	4,10%	2,89%	20,00%
Gradação Consolidada OE - Total	12,05%	26,02%	31,33%	21,20%	9,40%	100,00%

O Gráfico 8, a seguir, apresenta os mesmos resultados do Gráfico 7, porém dá uma visão percentual às respostas da gradação dos questionários aplicados e retornados em relação ao total das respostas.

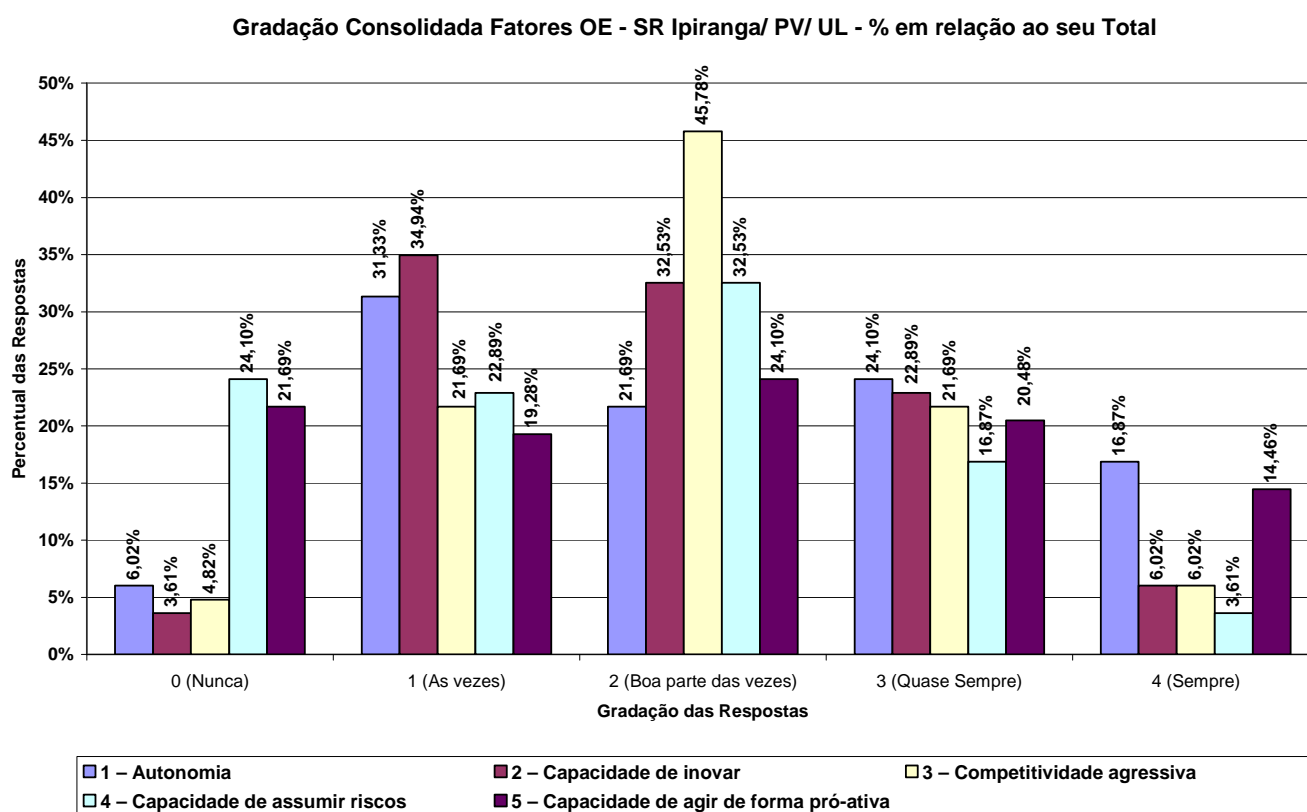
Gráfico 8: Gradação consolidada Fatores OE – Percentual em relação ao Total OE.



4.2.1 Apresentação e análise dos dados relacionados com os Fatores da Orientação Empreendedora de forma individualizada

Na sequência é feita uma análise individualizada de cada fator da Orientação Empreendedora, sendo que inicialmente é apresentado o Gráfico 9, a seguir, que apresenta os mesmos resultados do Gráfico 7, porém, dá uma visão percentual dos fatores OE de forma individualizada, tendo em vista que está relacionado com os totais individuais de cada fator da Orientação Empreendedora.

Gráfico 9: Gradação consolidada Fatores OE – Percentual em relação ao seu Total.



Agora abordamos primeiramente o fator da Orientação Empreendedora, Autonomia, e destacamos no Quadro 16.3 e Gráfico 10, a seguir, de acordo com os questionários respondidos, que:

- 6,02% das Unidades Lotéricas pesquisadas “Nunca” apresentam o fator Autonomia; e
- 16,87% delas “Sempre” apresentam o fator Autonomia.

Quadro 16.3: Gradação consolidada e agrupada Autonomia – Quantidade e Percentual.

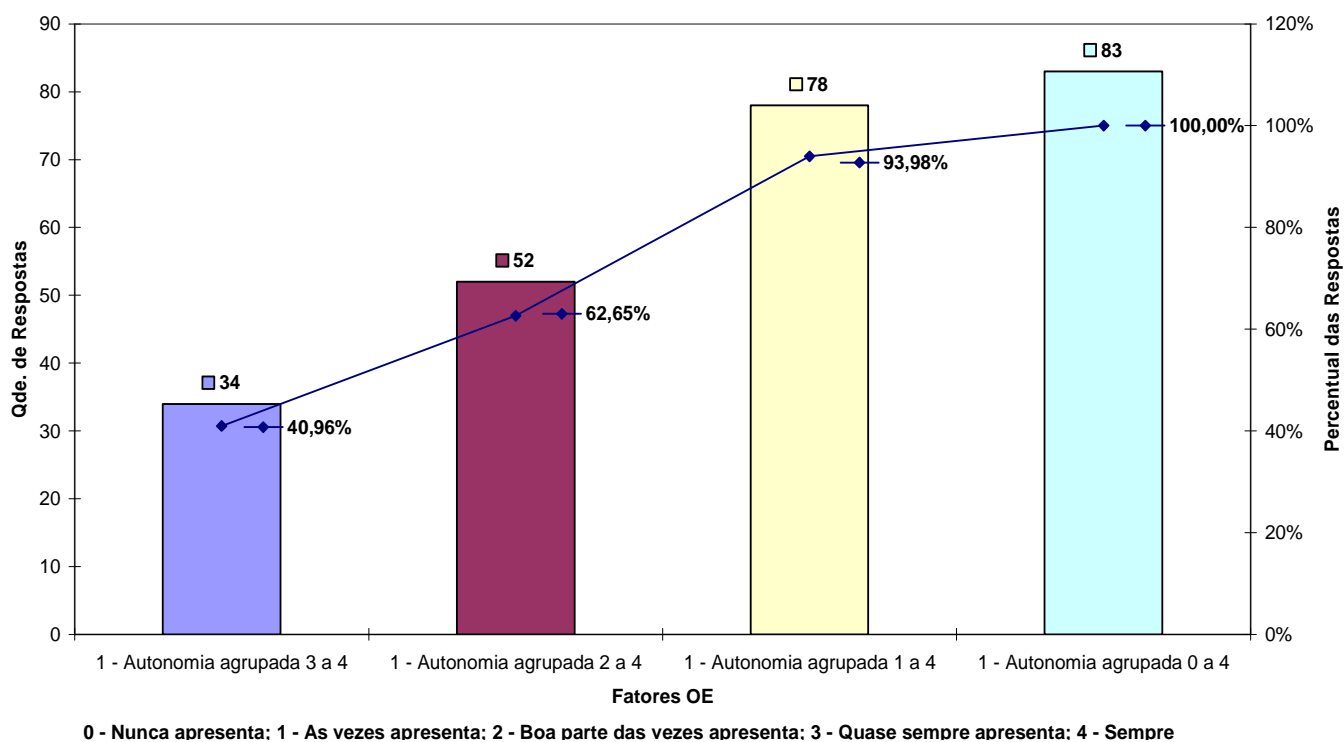
Pesquisa Orientação Empreendedora Consolidada SR Ipiranga/ PV/ UL	Gradação Autonomia – Qde. e %						
Fatores OE/ Gradação	0 (Nunca)	1 (Às vezes)	2 (Boa parte das vezes)	3 (Quase Sempre)	4 (Sempre)	Total Fatores OE	
Gradação consolidada Autonomia em relação ao seu Total	6,02%	31,33%	21,69%	24,10%	16,87%	100,00%	Gradação agrupada Autonomia/ Total Fatores OE
1 - Autonomia agrupada 3 a 4						34	40,96%
1 - Autonomia agrupada 2 a 4						52	62,65%
1 - Autonomia agrupada 1 a 4						78	93,98%
1 - Autonomia agrupada 0 a 4						83	100,00%

Quando fazemos o agrupamento das gradações consolidadas, relacionadas ao fator da Orientação Empreendedora Autonomia, podemos observar no Gráfico 10, a seguir, que:

- em 78 (setenta e oito) respostas tabuladas nos questionários retornados, ou seja, 93,98%, na Gradação agrupada de 1 a 4, as Unidades Lotéricas pesquisadas apresentam algum grau do fator Autonomia;
- em 52 (cinquenta e duas) respostas tabuladas nos questionários retornados, ou seja, 62,65%, na Gradação agrupada de 2 a 4, as respostas indicam que no mínimo “Boa parte das vezes” elas apresentam o fator Autonomia; e
- em 34 (trinta e quatro) respostas tabuladas nos questionários retornados, ou seja, 40,96%, na Gradação agrupada de 3 a 4, as respostas indicam que no mínimo “Quase sempre” elas apresentam o fator Autonomia.

Gráfico 10: Gradação consolidada e agrupada Autonomia – Quantidade e Percentual.

Gradação Consolidada e Agrupada Autonomia - SR Ipiranga/ PV/ UL - Qde. e % em relação ao seu Total



Analisando o fator da Orientação Empreendedora, Capacidade de inovar, destacamos no quadro 16.4 e Gráfico 11, a seguir, de acordo com os questionários respondidos, que:

- 3,61% das Unidades Lotéricas pesquisadas “Nunca” apresentam o fator Capacidade de inovar; e
- 6,02% delas “Sempre” apresentam o fator Capacidade de inovar.

Quadro 16.4: Gradação consolidada e agrupada Capacidade de inovar – Quantidade e Percentual.

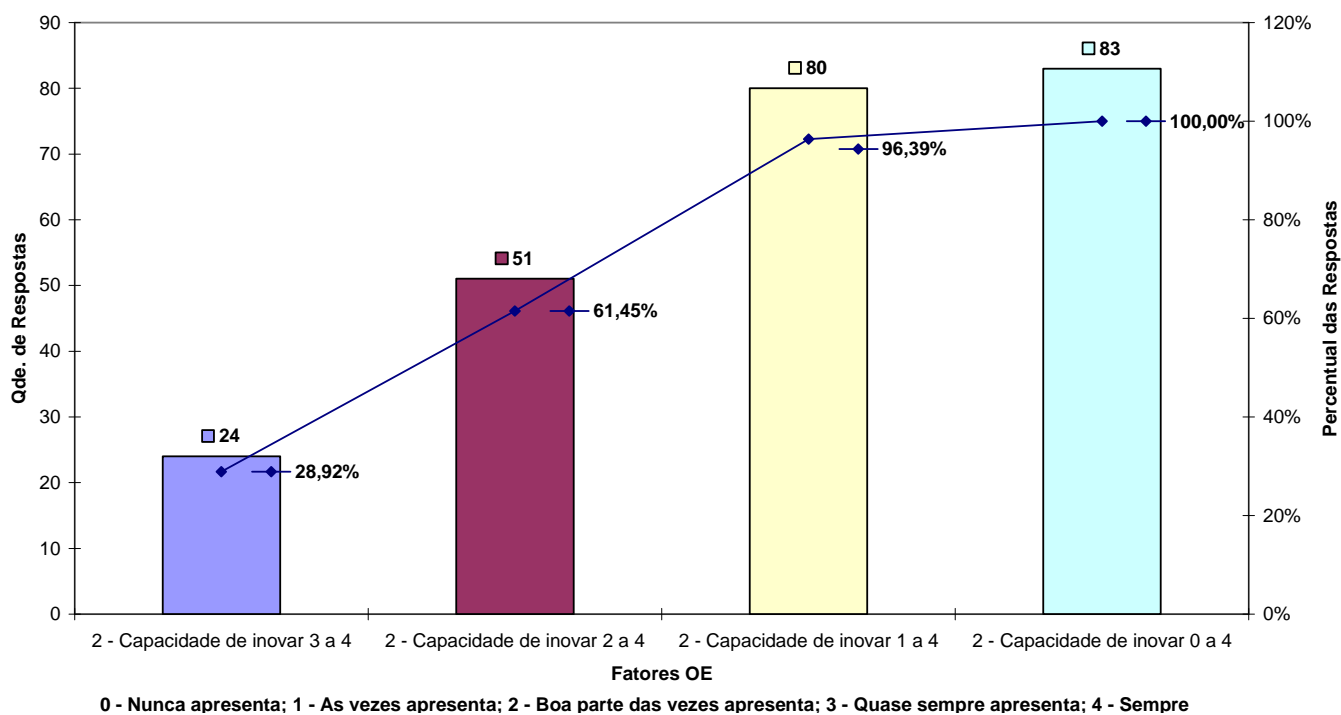
Pesquisa Orientação Empreendedora Consolidada SR Ipiranga/ PV/ UL	Gradação Capacidade de inovar – Qde. e %						
Fatores OE/ Gradação	0 (Nunca)	1 (Às vezes)	2 (Boa parte das vezes)	3 (Quase Sempre)	4 (Sempre)	Total Fatores OE	
Gradação consolidada Capacidade inovar em relação ao seu Total	3,61%	34,94%	32,53%	22,89%	6,02%	100,00%	Gradação agrupada Capacidade inovar/ Total Fatores OE
2 - Capacidade de inovar 3 a 4						24	28,92%
2 - Capacidade de inovar 2 a 4						51	61,45%
2 - Capacidade de inovar 1 a 4						80	96,39%
2 - Capacidade de inovar 0 a 4						83	100,00%

Quando fazemos o agrupamento das gradações consolidadas relacionadas ao fator da Orientação Empreendedora Capacidade de inovar, podemos observar no Gráfico 11, a seguir, que:

- em 80 (oitenta) respostas tabuladas nos questionários retornados, ou seja, 96,39%, na Gradação agrupada de 1 a 4, as Unidades Lotéricas pesquisadas apresentam algum grau do fator Capacidade de inovar;
- em 51 (cinquenta e uma) respostas tabuladas nos questionários retornados, ou seja, 61,45%, na Gradação agrupada de 2 a 4, as respostas indicam que no mínimo “Boa parte das vezes” elas apresentam o fator Capacidade de inovar; e
- em 24 (vinte e quatro) respostas tabuladas nos questionários retornados, ou seja, 28,92%, na Gradação agrupada de 3 a 4, as respostas indicam que no mínimo “Quase sempre” elas apresentam o fator Capacidade de inovar.

Gráfico 11: Gradação consolidada e agrupada Capacidade de inovar – Quantidade e Percentual.

Gradação Consolidada e Agrupada Capacidade de inovar - SR Ipiranga/ PV/ UL - Qde. e % em relação ao seu Total



Analisando o fator da Orientação Empreendedora, Competitividade agressiva, destacamos no Quadro 16.5 e Gráfico 12, a seguir, de acordo com os questionários respondidos, que:

- 4,82% das Unidades Lotéricas pesquisadas “Nunca” apresentam o fator Competitividade agressiva; e
- 6,02% delas “Sempre” apresentam o fator Competitividade agressiva.

Quadro 16.5: Gradação consolidada e agrupada Competitividade agressiva – Quantidade e Percentual.

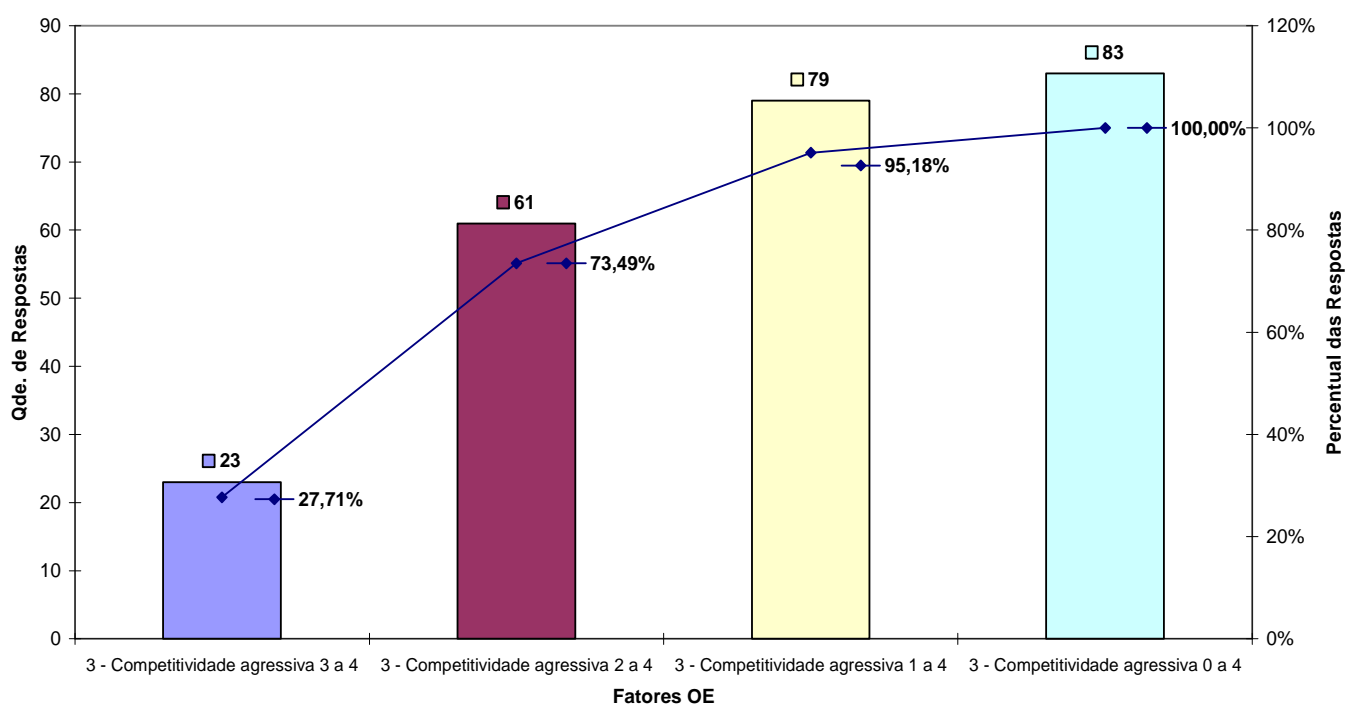
Pesquisa Orientação Empreendedora Consolidada SR Ipiranga/ PV/ UL	Gradação Competitividade agressiva – Qde. e %						
Fatores OE/ Gradação	0 (Nunca)	1 (Às vezes)	2 (Boa parte das vezes)	3 (Quase Sempre)	4 (Sempre)	Total Fatores OE	
Gradação consolidada Competitividade agressiva em relação ao seu Total	4,82%	21,69%	45,78%	21,69%	6,02%	100,00%	Gradação agrupada Competitividade agressiva/ Total Fatores OE
3 - Competitividade agressiva 3 a 4						23	27,71%
3 - Competitividade agressiva 2 a 4						61	73,49%
3 - Competitividade agressiva 1 a 4						79	95,18%
3 - Competitividade agressiva 0 a 4						83	100,00%

Quando fazemos o agrupamento das gradações consolidadas, relacionadas ao fator da Orientação Empreendedora Competitividade agressiva, podemos observar no Gráfico 12, a seguir, que:

- em 79 (setenta e nove) respostas tabuladas nos questionários retornados, ou seja, 95,18%, na Gradação agrupada de 1 a 4, as Unidades Lotéricas pesquisadas apresentam algum grau do fator Competitividade agressiva;
- em 61 (sessenta e uma) respostas tabuladas nos questionários retornados, ou seja, 73,49%, na Gradação agrupada de 2 a 4, as respostas indicam que no mínimo “Boa parte das vezes” elas apresentam o fator Competitividade agressiva; e
- em 23 (vinte e três) respostas tabuladas nos questionários retornados, ou seja, 27,71%, na Gradação agrupada de 3 a 4, as respostas indicam que no mínimo “Quase sempre” elas apresentam o fator Competitividade agressiva.

Gráfico 12: Gradação consolidada e agrupada Competitividade agressiva – Quantidade e Percentual.

Gradação Consolidada e Agrupada Competitividade agressiva - SR Ipiranga/ PV/ UL - Qde. e % em relação ao seu Total



0 - Nunca apresenta: 1 - As vezes apresenta: 2 - Boa parte das vezes apresenta: 3 - Quase sempre apresenta: 4 - Sempre

Analisando o fator da Orientação Empreendedora, Capacidade de assumir riscos, destacamos no Quadro 16.6 e Gráfico 13, a seguir, de acordo com os questionários respondidos, que:

- 24,10% das Unidades Lotéricas pesquisadas “Nunca” apresentam o fator Capacidade de assumir riscos; e
- 3,61% delas “Sempre” apresentam o fator Capacidade de assumir riscos.

Quadro 16.6: Gradação consolidada e agrupada Capacidade de assumir riscos – Quantidade e Percentual.

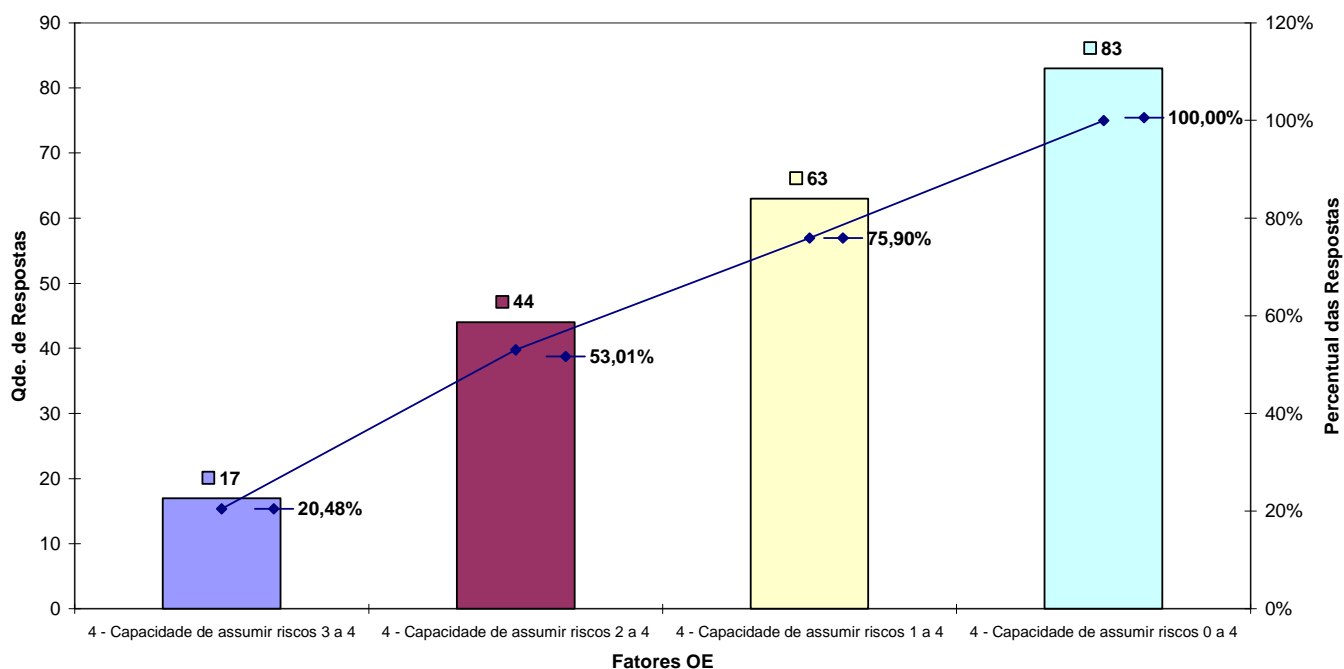
Pesquisa Orientação Empreendedora Consolidada SR Ipiranga/ PV/ UL	Gradação Capacidade assumir riscos – Qde. e %						
Fatores OE/ Gradação	0 (Nunca)	1 (Às vezes)	2 (Boa parte das vezes)	3 (Quase Sempre)	4 (Sempre)	Total Fatores OE	
Gradação consolidada Capacidade assumir riscos em relação ao seu Total	24,10%	22,89%	32,53%	16,87%	3,61%	100,00%	Gradação agrupada Capacidade assumir riscos/ Total Fatores OE
4 - Capacidade de assumir riscos 3 a 4						17	20,48%
4 - Capacidade de assumir riscos 2 a 4						44	53,01%
4 - Capacidade de assumir riscos 1 a 4						63	75,90%
4 - Capacidade de assumir riscos 0 a 4						83	100,00%

Quando fazemos o agrupamento das gradações consolidadas relacionadas ao fator da Orientação Empreendedora Capacidade de assumir riscos, podemos observar no Gráfico 13, a seguir, que:

- em 63 (sessenta e três) respostas tabuladas nos questionários retornados, ou seja, 75,90%, na Gradação agrupada de 1 a 4, as Unidades Lotéricas pesquisadas apresentam algum grau do fator Capacidade de assumir riscos;
- em 44 (quarenta e quatro) respostas tabuladas nos questionários retornados, ou seja, 53,01%, na Gradação agrupada de 2 a 4, as respostas indicam que no mínimo “Boa parte das vezes” elas apresentam o fator Capacidade de assumir riscos; e
- em 17 (dezessete) respostas tabuladas nos questionários retornados, ou seja, 20,48%, na Gradação agrupada de 3 a 4, as respostas indicam que no mínimo “Quase sempre” elas apresentam o fator Capacidade de assumir riscos.

Gráfico 13: Gradação consolidada e agrupada Capacidade de assumir riscos – Quantidade e Percentual.

Gradação Consolidada e Agrupada Capacidade de assumir riscos - SR Ipiranga/ PV/ UL - Qde. e % em relação ao seu Total



0 - Nunca apresenta; 1 - As vezes apresenta; 2 - Boa parte das vezes apresenta; 3 - Quase sempre apresenta; 4 - Sempre

Analisando o fator da Orientação Empreendedora, Capacidade de agir de forma proativa, destacamos no Quadro 16.7 e Gráfico 14, a seguir, de acordo com os questionários respondidos, que:

- 21,69% das Unidades Lotéricas pesquisadas “Nunca” apresentam o fator Capacidade de agir de forma proativa; e
- 14,46% delas “Sempre” apresentam o fator Capacidade de agir de forma proativa.

Quadro 16.7: Gradação consolidada e agrupada Capacidade de agir de forma proativa – Quantidade e Percentual.

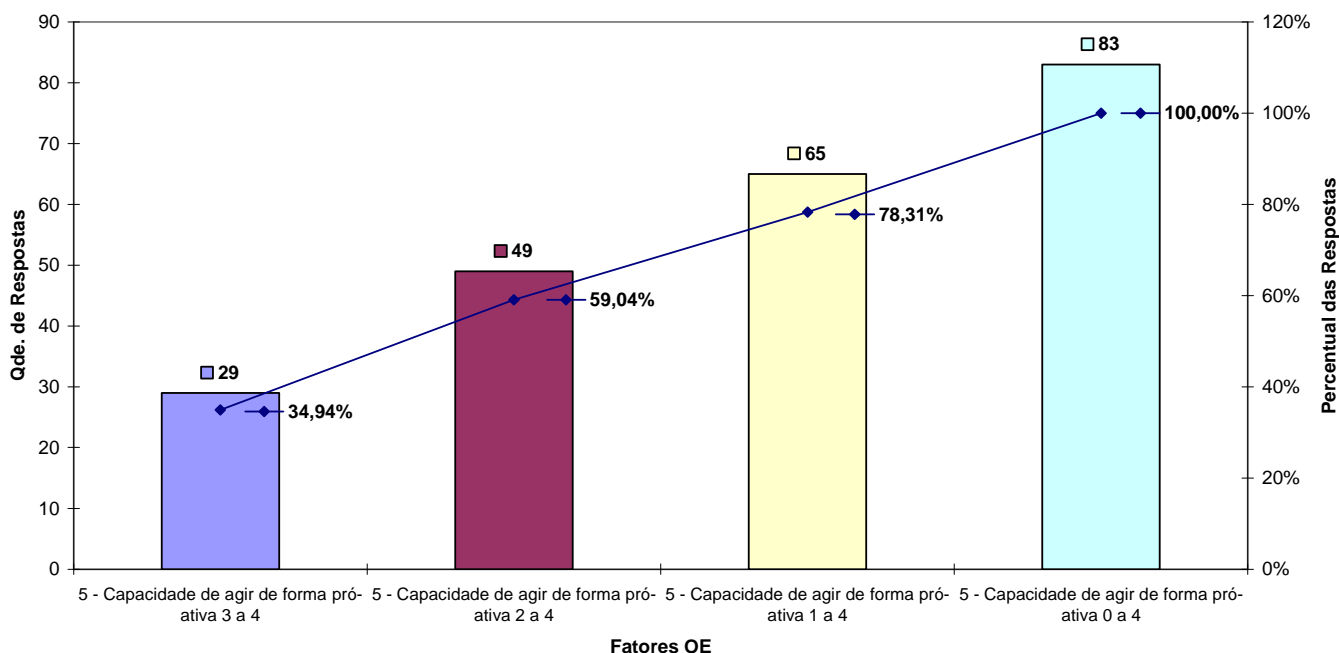
Pesquisa Orientação Empreendedora Consolidada SR Ipiranga/ PV/ UL	Gradação Capacidade agir de forma proativa – Qde. e %						
Fatores OE/ Gradação	0 (Nunca)	1 (Às vezes)	2 (Boa parte das vezes)	3 (Quase Sempre)	4 (Sempre)	Total Fatores OE	
Gradação consolidada Capacidade de agir de forma proativa em relação ao seu Total	21,69%	19,28%	24,10%	20,48%	14,46%	100,00%	Gradação agrupada Capacidade agir forma proativa/ Total Fatores OE
5 - Capacidade de agir de forma proativa 3 a 4						29	34,94%
5 - Capacidade de agir de forma proativa 2 a 4						49	59,04%
5 - Capacidade de agir de forma proativa 1 a 4						65	78,31%
5 - Capacidade de agir de forma proativa 0 a 4						83	100,00%

Quando fazemos o agrupamento das gradações consolidadas relacionadas ao fator da Orientação Empreendedora Capacidade de agir de forma proativa, podemos observar no Gráfico 14, a seguir, que:

- em 65 (sessenta e cinco) respostas tabuladas nos questionários retornados, ou seja, 78,31%, na Gradação agrupada de 1 a 4, as Unidades Lotéricas pesquisadas apresentam algum grau do fator Capacidade de agir de forma proativa;
- em 49 (quarenta e nove) respostas tabuladas nos questionários retornados, ou seja, 59,04%, na Gradação agrupada de 2 a 4, as respostas indicam que no mínimo “Boa parte das vezes” elas apresentam o fator Capacidade de agir de forma proativa; e
- em 29 (vinte e nove) respostas tabuladas nos questionários retornados, ou seja, 34,94%, na Gradação agrupada de 3 a 4, as respostas indicam que no mínimo “Quase sempre” elas apresentam o fator Capacidade de agir de forma proativa.

Gráfico 14: Gradação consolidada e agrupada Capacidade de agir de forma proativa – Quantidade e Percentual.

Gradação Consolidada e Agrupada Capacidade de agir de forma pró-ativa - SR Ipiranga/ PV/ UL - Qde. e % em relação ao seu Total



0 - Nunca apresenta: 1 - As vezes apresenta: 2 - Boa parte das vezes apresenta: 3 - Quase sempre apresenta: 4 - Sempre

4.3 Resultado da análise de acordo com os objetivos e as suposições da pesquisa

Visto dessa forma, a pergunta que se pretende responder é: “Qual ou quais dos principais fatores, estudados neste trabalho, e suas respectivas características estão mais presentes nas Unidades Lotéricas em São Paulo/SP na região de abrangência da SR Ipiranga?”

O fator da Orientação Empreendedora Competitividade agressiva se destaca quando apresenta a maior quantidade de respostas dentre os outros fatores numa mesma gradação, com 38 (trinta e oito) ou 9,16% do total de respostas ao questionário, e na gradação “Boa parte das vezes”. Mas quando fazemos uma análise da gradação agrupada observamos que se destacam três fatores:

- Autonomia com 78 (setenta e oito) respostas tabuladas nos questionários retornados, ou seja, 93,98% relacionadas à

Autonomia, na Gradação agrupada de 1 a 4, as Unidades Lotéricas pesquisadas apresentam algum grau desse fator;

- Capacidade de inovar com 80 (oitenta) respostas tabuladas nos questionários retornados, ou seja, 96,39% relacionadas à Capacidade de inovar, na Gradação agrupada de 1 a 4, as Unidades Lotéricas pesquisadas apresentam algum grau desse fator;
- Competitividade agressiva com 79 (setenta e nove) respostas tabuladas nos questionários retornados, ou seja, 95,18% relacionadas à Competitividade agressiva, na Gradação agrupada de 1 a 4, as Unidades Lotéricas pesquisadas apresentam algum grau desse fator;

Observamos, adicionalmente, que em primeiro lugar, com 130 (cento e trinta) respostas tabuladas nos questionários retornados, ou 31,33% do total, as Unidades Lotéricas pesquisadas apresentam em “Boa parte das vezes” um ou mais dos cinco fatores da Orientação Empreendedora objeto deste estudo, e que em segundo lugar, com 108 (cento e oito) respostas tabuladas nos questionários retornados, ou 26,02% do total, as Unidades Lotéricas pesquisadas “Às vezes” apresentam um ou mais dos cinco fatores da Orientação Empreendedora objeto deste estudo.

Por outro lado, os fatores da Orientação Empreendedora Capacidade de inovar e Capacidade de assumir riscos se destacam por serem aqueles que apresentam menor quantidade de respostas dentre os outros fatores numa mesma gradação, com três ou 0,72% do total de respostas ao questionário, na gradação “Nunca” e “Sempre” respectivamente. Mas quando fazemos uma análise da gradação agrupada observamos que se destacam dois fatores:

- Capacidade de assumir riscos com 63 (sessenta e três) respostas tabuladas nos questionários retornados, ou seja, 75,90%, na Gradação agrupada de 1 a 4, as Unidades Lotéricas pesquisadas apresentam algum grau do fator Capacidade de assumir riscos; e
- Capacidade de agir de forma proativa com 65 (sessenta e cinco) respostas tabuladas nos questionários retornados, ou seja, 78,31%,

na Gradação agrupada de 1 a 4, as Unidades Lotéricas pesquisadas apresentam algum grau do fator Capacidade de agir de forma proativa;

Observamos, adicionalmente, que em quarto lugar, com 50 (cinquenta) respostas tabuladas nos questionários retornados, ou 12,05% do total, as Unidades Lotéricas pesquisadas “Nunca” apresentam qualquer fator da Orientação Empreendedora objeto deste estudo.

De acordo com o resultado das análises desta pesquisa os fatores que mais se destacam e contribuem para sobrevivência e êxito das Unidades Lotéricas em São Paulo/SP na região de abrangência da SR Ipiranga são: Autonomia; Capacidade de inovar; e Competitividade agressiva. Por outro lado, os fatores que menos se destacam e contribuem para sobrevivência e êxito das Unidades Lotéricas em São Paulo/SP na região de abrangência da SR Ipiranga são: Capacidade de assumir riscos; e Capacidade de agir de forma proativa.

Não foi identificada nenhuma característica de um ou mais fatores da Orientação Empreendedora que tenha se sobressaído e que mereça ser apresentada de forma individualizada nesta pesquisa.

5 CONCLUSÃO

O conceito de Empreendedorismo não se restringe apenas ao processo de criação de novos negócios independentes, Covin e Slevin (1991), e tampouco ao estudo das características individuais do empreendedor, Gartner (1985), Lumpkin e Dess (1996).

As organizações empreendedoras são aquelas que têm características de comportamento semelhantes que permeiam as organizações em todos os níveis de sua estrutura organizacional, estas características devem refletir a estratégica global emanada pela alta gerência e também devem ser implementadas da forma como foram concebidas e são influenciadas pelo ambiente onde a organização exerce suas atividades.

Miller (1983) concluiu que uma organização empreendedora desenvolve e foca três dimensões: Inovação; Capacidade de assumir riscos; e Proatividade. Tendo como contraponto que uma organização não empreendedora inova muito pouco, tem aversão a riscos, e não age proativamente perante seus competidores, é aquela que apenas imita os produtos e serviços existentes no mercado competidor.

Esta tipificação de dimensões proposta por Miller (1983) foi construída baseada no trabalho de Schumpeter (1934) e, por sua vez, fez parte dos estudos mais recentes como o de Guth e Ginsberg (1990), e tem influenciado diversas outras pesquisas sobre organizações empreendedoras, Lumpkin e Dess (1996) descrevem que um grande número de pesquisadores tem adotado uma abordagem baseada nos estudos originais de Miller (1983).

Os estudos de Miller (1983) e de Covin e Slevin (1989, 1990) serviram de base para que Lumpkin e Dess (1996) atribuíssem à concepção de espírito empreendedor a conceituação de Orientação Empreendedora, visando diferenciá-la do conceito de Empreendedorismo.

Conforme nos esclarecem Lumpkin e Dess (1996), uma Orientação Empreendedora refere-se aos processos, práticas, e atividades de tomada de

decisão que conduzem a novos negócios, ela nasce de uma perspectiva de escolha estratégica a qual afirma que oportunidades de novos negócios podem ser empreendidas com sucesso de forma intencional, envolvendo as intenções e ações de atores chaves que iniciam um processo dinâmico com o objetivo de criação de novos negócios desencadeado por ações deliberadas da organização.

Lumpkin e Dess (1996) incluíram as dimensões Autonomia e Competitividade agressiva às três dimensões atribuídas por Miller (1983), e esclareceram que o tratamento é multidimensional para verificação dos níveis de interação entre essas dimensões, desta forma, uma dimensão da Orientação Empreendedora pode variar independentemente das outras dentro de dado contexto interno e externo à organização.

Estas dimensões podem ou não estar presentes quando uma empresa está em busca de um novo negócio, no entanto, novos negócios bem sucedidos também podem ser alcançados quando apenas alguns destes fatores ou dimensões estão presentes, pois eles variam de forma independente por serem influenciados pela diversidade de contextos ambientais e organizacionais aos quais as empresas estão sujeitas, Lumpkin e Dess (1996).

A Orientação Empreendedora está sendo correlacionada com o desempenho favorável da organização, sugerindo que a Orientação Empreendedora pode influenciar positivamente a performance da organização, neste sentido, destacamos os estudos de Miller (1983), Covin e Slevin (1991), Zahra (1993), Zahra e Covin (1995), Lumpkin e Dess (1996), Wiklund e Shepherd (2005).

A Pesquisa de Campo realizada para perceber a presença ou não dos fatores da Orientação Empreendedora nas Unidades Lotéricas em São Paulo/SP na região de abrangência da SR Ipiranga, teve como resultado que os fatores que mais se destacam e contribuem para sobrevivência e êxito das Unidades Lotéricas são: Autonomia; Capacidade de inovar; e Competitividade agressiva. Por outro lado, os fatores que menos se destacam e contribuem para sobrevivência e êxito das Unidades Lotéricas em São Paulo/SP na região de abrangência da SR Ipiranga são: Capacidade de assumir riscos; e Capacidade de agir de forma proativa.

Não foi identificada nenhuma característica de um ou mais fatores da Orientação Empreendedora que tenha se sobressaído e que mereça ser apresentada de forma individualizada nesta pesquisa.

6 REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR6023: Informações e documentações – Referências – Elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

AUDRETSCH, D. B., e A. R. THURIK. A Model of the Entrepreneurial Economy, Discussion paper # 1204. **Max Planck Institute**, Jena, Germany, 2004

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edição 70, 1977.

BODIE, Zvi; MERTON Robert C. **Finanças**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BOWER, Marvin. **The will to manage**. New York: McGraw-Hill, 1966.

BRASIL. **Decreto nº 6.473, de 5 de junho de 2008, Estatuto da Caixa Econômica Federal**. Disponível em <<http://www1.caixa.gov.br/download/asp/download.asp?subCategId=61&CategId=27&subCategLayout=Loterias&CategLayout=Circulares%20Caixa>>. Acessado em 10/10/2010.

BRASIL. **Decreto Lei nº 759, de 12 de agosto de 1969, autoriza o Poder Executivo a constituir a empresa pública Caixa Econômica Federal e dá outras providências**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0759.htm. Acessado em 10/10/2010.

BRASIL. **Decreto Lei nº 304 de 27 de fevereiro de 1967, dispõe sobre a exploração de loterias e dá outras providências**. Disponível em: <http://www3.dataprev.gov.br/sislex/paginas/24/1967/204.htm>. Acessado em 10/10/2010.

BRASIL. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, Casa Civil. LEI COMPLEMENTAR Nº. 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006. **Estatuto Nacional da Microempresa e da**

Empresa de Pequeno Porte. Disponível em:
 <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/Leis/LCP/Lcp123.htm>>. Acessado em
 07/01/2008.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Modelagem organizacional**. OR 005068, de 17 de janeiro de 2011.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Programa Ser+CAIXA Banco Público**. Capítulo 2, Dezembro/ 2010

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Regulamentação das Permissões Lotéricas**. CIRCULAR CAIXA Nº 539, de 02 de Fevereiro de 2011. Disponível em
 <<http://www1.caixa.gov.br/download/asp/download.asp?subCategId=61&CategId=27&subCateglayout=Loterias&Categlayout=Circulares%20Caixa>>. Acessado em
 12/02/2011.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Seja um Empresário Lotérico**. Disponível em:
 <http://www1.caixa.gov.br/loterias/seja_empresario_loterico/index.asp>. Acessado
 em 10/10/2010.

CANTON, Ana Maria. **A Rede Lotérica no Brasil**. Brasília: IPEA, 2010.

CAPRA, Fritjof. **O Ponto de Mutação**. São Paulo: Cultrix, 1982.

CASTANHAR, José Cezar. **Empreendedorismo e desenvolvimento regional no Brasil: uma análise da relação entre a criação de empresas e o desenvolvimento regional ao longo do tempo e de estratégias de empreendedores selecionados**. Tese (Doutorado) – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Escola de Gestão Iscte, Portugal, 2007.

CASTANHAR, José Cezar; DIAS, João Manuel Macedo Ferreira; ESPERANÇA, José Paulo. Regional transformation and development through entrepreneurship: the case of one furniture manufacturing cluster in Brazil. IN: **International Research**

Conference on Entrepreneurship in Emerging Regions, disembroil, Hyderabad (India), 2006.

CASTANHAR, José Cezar; DIAS, João Ferreira; ESPERANÇA, José Paulo. Orientação Empreendedora, Reconhecimento de Oportunidades e Desempenho em Pequenas e Médias Empresas Brasileiras: Evidências de 2 Estudos de Caso. IN: **XXX ENANPAD**, 23-27, Salvador/BA, Setembro/ 2006.

CARLAND, J. W., F. HOY, W. R. BOULTON, e J.A.C. CARLAND. Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. **Academy of Management Review**, 9 (2), 354-359, 1984.

CHANDLER, A. D. Jr. **Scale and Scope? The Dynamics of Industrial Capitalism**. Harvard University, Cambridge, 1990.

CHEN, Ming-Jer; HAMBRICK, Donald C. Speed, stealth, and selective attack: how small firms differ from large firms in competitive behaviour. **The Academy of Management Journal**, v. 38, n. 2, p. 453-482, April 1995.

COLLINS, O.; MOORE, D. **The organizational makers**. New York: Appleton-Century - Crofts, 1970.

COSTA, Alessandra Mello da; BARROS, Denise Franca; MARTINS, Paulo Emilio Matos. Linguagem, relações de poder e o mundo do trabalho: a construção discursiva do conceito de Empreendedorismo. **Rev. Adm. Pública [on-line]**, vol.42, nº 5 ISSN 0034-7612, 2008.

COVIN, Jeffrey G.; SLEVIN Dennis P.. Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. **Strategic Management Journal**, Vol. 10, No. 1, pp. 75-87, Jan.–Feb./ 1989.

COVIN, Jeffrey G.; COVIN, T. J.. Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 14, n. 4, p. 35-50, 1990.

COVIN, Jeffrey G.; SLEVIN, Dennis P.. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, vol. 16, n. 1, p. 7-25, 1991.

COVIN, Jeffrey G.; MILES, Morgan P.. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, vol. 23, n. 3, p. 47-63, 1999.

COVIN, Jeffrey G.; GREEN, Kimberly M.; SLEVIN, Dennis P.. Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 30, n. 1, p. 57-82, 2006.

DESCARTES, René. **Discurso do Método. Porto Alegre**: L&PM Editores, 2008.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DRUCKER, Peter F.. **Inovação e Espírito Empreendedor (Entrepreneurship): Prática e Princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986.

FERNANDES, Daniel Von Der Heyde; SANTOS, Cristiane Pizzuti Dos. Orientação empreendedora: um estudo sobre as conseqüências do Empreendedorismo nas organizações. **RAE electron**, vol. 7, Nº 1, p.0-0. ISSN 1676-5648, Jun/ 2008.

FERREIRA, João Matos. Orientação Estratégica Empreendedora como Determinantes de Crescimento das Pequenas Empresas da Indústria Transformadora: O Caso Português. **Panorama Sócio Econômico**. Universidade de Talca, Chile, vol. 25, nº 34, p. 34-47, janeiro-julho/ 2007.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: Empreendedores e Proprietários-Gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, SP v.34, Nº 2, p.05-28, abril-junho/ 1999.

FRESE, M.. Towards a psychology of entrepreneurship: An action theory perspective. **Foundations and Trends in Entrepreneurship**, 5, 435–494, 2009. Reproduced with permission. Traduzido do original em inglês por Antonio C. R. Tupinambá. **Revista de Psicologia, Fortaleza**, v. 1 Nº 1, p. 9-32, janeiro/junho/ 2010.

GARTNER, W. B.. A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. **Academy of Management Review**, 10(4), 696-704, 1985.

GIL, A. C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GREGOIRE, Denis A.; Noel, Martin X.; Dery Richard; Bechard, Jean-Pierre. Is there conceptual convergence in entrepreneurship research? A co-citation analysis of frontiers of entrepreneurship research 1981-2004. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 30, n. 3, p. 337-373, May/ 2006.

GUTH, William D.; MACMILLAN, Ian C.. Strategy Implementation Versus Middle Management Self-Interest. **Strategic Management Journal**, v. 7, p. 313-327, 1986.

GUTH, Willian D.; GINSBERG, Ari. Guest editors introduction: corporate entrepreneurship. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 4, p. 5-15, 1990.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K.. **Competindo pelo Futuro**. 16º ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HOLANDA, Aurélio Buarque. Novo **Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira S.A., 1986.

IRELAND, R. Duane; REUTZEL, Christopher R.; WEBB, Justin W.. Entrepreneurship research in AMJ: what has seen published, and what might the future hold? **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 4, p. 556-564, August/ 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KILBY, P.. Entrepreneurship and Economic Development. **The Free Press**, New York, 1971.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.

LEITE, E... **O fenômeno do Empreendedorismo: criando riqueza**. Recife-PE: Bagaço, 2000.

LIEBERMAN, M.; MONTGOMERY, D.. First mover advantages. **Strategic Management Journal**. v. 9, p. 41-58, 1988.

LUMPKIN, G.; DESS, G.. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **The Academy of Management Review**, v. 21, Nº 1, p. 135-173, 1996.

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, n. 5, p. 429-451, 2001.

LUMPKIN, G.T.; e B. B. Lichtenstein. The Role of Organizational Learning in the Opportunity-Recognition Process. **Entrepreneurship, Theory and Practice**, July, 451-472, 2005.

LUMPKIN, G. T.; DESS, Gregory G.. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. **Academy of Management Executive**, 19(1), 147-156, 2005.

MARTENS, Cristina Daí Prá; FREITAS, Henrique. A Orientação Empreendedora em Organizações de Tecnologia da Informação. **Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação – CONTECSI**. 4º, São Paulo/SP, 2007.

MARTENS, Cristina Dai Prá; FREITAS, Henrique. Empreendedorismo no nível organizacional: um modelo conceitual para estudo da Orientação Empreendedora,

suas dimensões e elementos. **Revista Adm. MADE**. Universidade Estácio de Sá, v. 11, p. 15-44, 2007.

MARTENS, Cristina Dai Prá; FREITAS, Henrique. Orientação empreendedora nas organizações e a busca de sua facilitação. **Revista Gestão.Org**. Volume 6 – nº 1 – p. 90-108, 2008.

MARTENS, Cristina Daí Prá; FREITAS, Henrique; BOISSIN, Jean-Pierre. Orientação Empreendedora: Revisitando Conceitos e Aproximando com a Internacionalização das Organizações. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, vol. 4, nº 1, Campo Limpo Paulista, SP, issn 1982-2537, 2010.

MARTIN, Nilton C.. A Estratégia Empresarial de Captura do Poder Político. **Anais do XXVII Encontro da ANPAD**, Atibaia, SP, 20-24, Setembro/ 2003.

MCCLELLAND, David C.. The Achieving Society. **The Free Press**, New York, 1967.

MCCLELLAND, David C.. **A Sociedade Competitiva**: Realização e Progresso Social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MELLO, S. C. B.; PAIVA, F. G. J.; SOUZA A. F. N.; LUB, L. H.. O.. Orientação Empreendedora e Competências de Marketing no Desempenho Organizacional: um Estudo em Empresas de Base Tecnológica. **O&S** - v.13 - n.36 – Janeiro-Março/ 2006.

MERZ, G. R.; WEBER, P. B.; LAETZ, V. B.. Linking Small Business Management with Entrepreneurial Growth. **Journal of Small Business Management**, Vol. 32, Nº 3, pp. 48-60, 1994.

MILLER, Danny e FRIESEN P. H.. Strategy-making and Environment: the third link. **Strategic Management Journal**, 4(3), 221-235, 1978.

MILLER, Danny; FRIESEN, P. H.. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. **Strategic Management Journal**, v. 3, n. 1, p. 1-25, January-March/ 1982.

MILLER, Danny. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, 29, 770-791, 1983.

MINTZBERG, Henry. Strategy making in three modes. **California Management Review**, 16(2), 44-53, 1973.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. São Paulo: Bookman, 2007.

MORIN, Edgar. **Os Sete Saberes necessários à Educação do Futuro**. 12. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

MORRIS, Michael H.; LEWIS, Pamela S.; SEXTON, Donald L.. Reconceptualizing entrepreneurship: an input-output perspective. **SAM Advanced Management Journal**, v. 59, n. 1, p. 21-31, 1994.

MOTTA, Paulo R.. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 13. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

MONTGOMERY, C.; PORTER, Michael. **Estratégia – A Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OLIVEIRA, M. V. de S. S.; CAMPOS, J. R. R. F.; MACHADO, A. G. C.. A saga de um empreendedor cabra da peste e seu computador arretado de bom: o caso Corisco. **XIII SIMPEP**. Bauru, SP, 06 a 08 Novembro/ 2006.

PENROSE, Edith T.. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford, England: Oxford University Press, 1959.

PETERS, T.; WATERMAN, R.. **In search of excellence**. New York: Harper & Row. 1982.

PHAN, Phillip H.. Entrepreneurship theory: possibilities and future directions. **Journal of Business Venturing**, v. 19, n. 5, p. 617-620, September/ 2004.

PORTER, M.E.. **Competitive strategy: Technique for analyzing and competitors**. Free Press, New York, 1980.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RIBEIRO, Paulo Cesar. **A História das Loterias no Brasil**. Brasília: CAIXA, 2002.

SANDBERG, Birgitta. Creating the market for disruptive innovation: market proactiveness at the launch stage. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, vol. 11, n. 2, p. 184-196, December 2002.

SARASVATHY, S. D.. Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**. 26 (2): 243-263, 2001.

SARASVATHY, S. D.; Dew, N.; Velamuri, S. R.; Venkataraman, S.. Three views of entrepreneurial opportunity. A testable typology of entrepreneurial opportunity. **Handbook of entrepreneurship research. An interdisciplinary survey and introduction**. Dordrecht, NL: Kluwer, 141 – 160, 2003.

SEBRAE. **Critérios e conceitos para classificação de empresas**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/bia-97-criterios-para-classificacao-do-porte-de-empresas/BIA_97/integra_bia>. Acessado em 08/01/2008.

SEBRAE. **Pesquisa do Global Entrepreneurship Monitor (GEM)**. Disponível em: <<http://asn.interjornal.com.br/noticia.kmf?noticia=4390779&canal=207>>. Acessado em 08/01/2008.

SHANE, Scott; VENKATARAMAN S.. The Promise of Entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, 25 (1), 217-226, 2000.

SCHUMPETER, Josef A (1911).. **The Theory of Economic Development**. (English edition in 1934). Cambridge, MA: Harvard University Press.

SCHUMPETER, Josef A.. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCHILDT, Henry A.; ZAHRA, Shaker A.; SILLANPAA, Antti. Scholarly communities in entrepreneurship research: a co-citation analysis. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, vol. 30, n. 3, p. 399-415, May/ 2006.

SILVA, Marco Antônio Oliveira Monteiro; CORREIA, Manuela Faia; SHCOLTEN, Marc; GOMES, Luiz Flávio Autran Monteiro. Cultura nacional e Orientação Empreendedora: Um estudo comparativo entre Brasil e Portugal. **Comportamento Organizacional e Gestão**, Vol. 14, nº 1, 65-84, 2008.

SOUZA, E da C. L.. Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade. In: SOUZA, E da C. L.; GUIMARÃES, Tomás A.. (org) **Empreendedorismo Além do Plano de Negócios**. São Paulo: Atlas, 2005.

SOUZA, A. A.; ALBUQUERQUE, L. C. de. Management of risk on innovation projects. **Anais New Orleans: BALAS Annual Conference**. p.212-220, 1999.

VENKATRAMAN, N.. Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construc, Dimensionality and Measurement. **Management Science**, v. 35, n. 8, p. 942-946, August 1989.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

WIKLUND, Johan; SHEPHERD, Dean. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. **Journal of Business Venturing**, v. 20, n. 1, p. 71-91, Jan 2005.

WIKLUND, Johan. Entrepreneurial Orientation as Predictor of Performance and Entrepreneurial Behaviour in Small Firms-Longitudinal Evidence. **Frontiers of Entrepreneurship Research 1998**. Disponível em: <http://www.babson.edu/entrep/fer/papers98/IX/IX_E/IX_E.html>. Acessado em 10/06/2011.

WITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson, 2006.

ZAHRA, Shaker A.. A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour: a critique and extension. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 16, n. 4, p. 5-21, 1993.

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

ZAHRA, Shaker A.; KURATKO, Donald F.; JENNINGS, Daniel F.. Guest editorial: entrepreneurship and the acquisition of dynamic organizational capabilities. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 23, n. 3, p. 5-10, March 1999.

APÊNDICES

APÊNDICE I (QUESTIONÁRIO)

ESCLARECIMENTO SOBRE A PESQUISA E INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

Esta pesquisa tem o objetivo de compreender a Orientação Empreendedora das Unidades Lotéricas (UL) em São Paulo/ SP na região de abrangência da SR Ipiranga, a partir da percepção que o Empregado CAIXA respondente tem a respeito das UL, e considerando os conceitos de Lumpkin e Dess (1996), descritos no Quadro 1 a seguir.

Com esse propósito, encaminho o presente questionário com 5 (cinco) questões fechadas e 1 (uma) aberta, para que seja respondido pelo Empregado CAIXA responsável pela administração das Unidades Lotéricas vinculadas à sua Agência, cujo resultado servirá de insumo para conclusão de Dissertação de Mestrado do economiário Marco Valério L. Duarte Pessoa, em andamento na FGV/ EBAPE.

Esclareço que a Dissertação ficará à disposição dos empregados da CAIXA na Universidade Corporativa e que o tempo estimado para preenchimento do questionário de cada Unidade Lotérica é de 1 a 2 minutos (uma vez, compreendido os conceitos).

Assim, para cada Unidade Lotérica deverá ser respondido 1 (um) questionário considerando os conceitos das dimensões (Autonomia; Capacidade de inovar; Capacidade de assumir riscos; Capacidade de agir de forma proativa; e Competitividade agressiva) descritas no Quadro 1 a seguir.

Quadro1: Descrição das dimensões de Orientação Empreendedora.

Autonomia	Em geral, a Unidade Lotérica apresenta um comportamento independente com o objetivo de identificar e implementar uma oportunidade de negócio que contribua para melhoria da comercialização dos produtos e serviços disponíveis na Unidade Lotérica.
Capacidade de inovar	Em geral, a Unidade Lotérica tem a percepção e o engajamento para melhoria de processos e serviços existentes, e para assumir novos processos e serviços.
Competitividade agressiva	Em geral, a Unidade Lotérica apresenta melhor desempenho do que a concorrência, entendendo como concorrentes outras Unidades Lotéricas com a mesma quantidade de máquinas.
Capacidade de assumir riscos	Em geral, a Unidade Lotérica apresenta capacidade de iniciar projetos sem ter a certeza de que vai ter sucesso.
Capacidade de agir de forma proativa	Em geral, a Unidade Lotérica apresenta capacidade de implantar novos projetos, antecipando-se às necessidades futuras.

Fonte: Lumpkin e Dess (1996).

Antecipadamente agradeço a colaboração, pois sua participação é fundamental para o bom desempenho desta pesquisa.

Caso tenha mais alguma dúvida quanto a esta pesquisa, por favor, entre em contato pelo telefone ou e-mail conforme disposto a seguir.

Marco Valério Levingstone Duarte Pessoa
Economiário – GN Soluções Empresariais
Aluno do curso de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial
Telefones: Celular – (61) 9983-0967 ou (61) 9224-5601; CAIXA – (61) 3206-6713
E-mail: orem@pop.com.br (“orem” de Orientação Empreendedora)

TERMO DE CONSENTIMENTO

Declaro que estou informado de que este questionário se refere à pesquisa elaborada pelo economiário Marco Valério L. Duarte Pessoa, para preparo de sua Dissertação da FGV/ EBAPE, pelo qual estou ciente, inclusive para a publicação dos resultados deste trabalho.

Data / /

Considere a resposta por e-mail o aceite.

QUESTIONÁRIO

Empregado Caixa respondente	Função de Confiança/ Cargo		Telefone para contato		Data de resposta ao questionário
					/ /
Agência/ Unidade em que trabalha	Código	Endereço			
Nome da Unidade Lotérica	Código	Endereço			Qde. de Máquinas
Dimensões da Orientação Empreendedora	Marque com um X a opção mais próxima da sua percepção				
	Nunca				Sempre
	1	2	3	4	5
1 – Autonomia					
2 – Capacidade de inovar					
3 – Competitividade agressiva					
4 – Capacidade de assumir riscos					
5 – Capacidade de agir de forma proativa					
6 – Informações adicionais que você julgue pertinente					