

# **EXPLORANDO A SINERGIA ENTRE A ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA, A CULTURA ORGANIZACIONAL E O DESEMPENHO INOVADOR EM SERVIÇOS: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO**

## **1 INTRODUÇÃO**

A transformação digital mudou radicalmente o comportamento do consumidor, impulsionando uma procura crescente por serviços mais personalizados e ágeis (Verhoef et al., 2021). Neste ambiente volátil, incerto e hiperconectado, a capacidade de uma organização de redistribuir eficientemente seus recursos para atividades que criam, protegem e capturam valor, conhecida como agilidade organizacional, tornou-se um fator decisivo para o sucesso (Suder, 2023). As empresas que alcançam essa agilidade conseguem se adaptar rapidamente às mudanças do mercado e atender eficientemente às crescentes expectativas dos consumidores (Teece et al., 2016).

Neste contexto, a orientação empreendedora (OE) é definida como a atitude e o comportamento estratégico de uma organização que busca explorar novas oportunidades de negócio e se adaptar a ambientes competitivos e apresenta-se como uma abordagem estratégica fundamental, sendo composta por cinco dimensões: inovatividade, proatividade, aceitação de riscos, agressividade competitiva e autonomia (Lumpkin & Dess, 1996; Rauch et al., 2009). Estas dimensões não só permitem que as organizações explorem novas oportunidades, mas que também se adaptem eficazmente à dinâmica do mercado, resultando num desempenho superior (Covin & Lumpkin, 2011).

A cultura organizacional (CO), por sua vez, atua como uma estrutura que potencializa a OE, facilitando um ambiente que promove a inovação, a assunção de riscos e a autonomia (Cameron & Quinn, 2006). Nessa perspectiva o alinhamento entre OE e CO é crucial, pois garante que as estratégias empreendedoras não só sejam implementadas, mas também que resultem em inovações eficazes que atendam às necessidades do mercado (Sjödin et al., 2020).

Finalmente, o desempenho inovador em serviços (DIS) refere-se à capacidade de uma organização para desenvolver e oferecer novos serviços que respondam às novas exigências dos clientes, disponibilizando respostas mais precisas e personalizadas, aspecto crítico no sector dos serviços onde a diferenciação é fundamental para manter a competitividade (Zhou et al., 2018). Este estudo busca explorar como EO, CO e DIS interagem para melhorar o desempenho dos negócios. Apesar da abundante literatura sobre estes construtos, poucos estudos examinaram conjuntamente as suas interações, sublinhando a relevância desta investigação no preenchimento de uma lacuna significativa e no fornecimento de uma base sólida para pesquisas futuras (Wales et al., 2021).

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Orientação Empreendedora**

A OE tem sido um tema central na pesquisa empresarial desde a proposta inicial de Miller (1983), que a definiu como um conjunto de comportamentos e atividades empreendedoras que incluem inovatividade, proatividade e tomada de riscos. Lumpkin e Dess (1996) expandiram este conceito com dimensões adicionais: agressão competitiva e autonomia. Estas cinco dimensões refletem a vontade de uma empresa em envolver-se em atividades empreendedoras, explorar novas oportunidades e desafiar as normas do mercado para obter vantagem competitiva.

A literatura tem mostrado que a OE influencia positivamente o desempenho empresarial, particularmente em termos de inovação e crescimento (Covin & Lumpkin, 2011; Rauch et al., 2009). As empresas com forte OE são mais inovadoras e proativas, permitindo-lhes adaptar-se rapidamente às mudanças no ambiente e aproveitar as oportunidades emergentes (Wiklund & Shepherd, 2003). Além disso, a autonomia dentro das organizações é fundamental

para promover a inovação, permitindo que os colaboradores tomem decisões independentes e desenvolvam ideias criativas.

## **2.2 Cultura Organizacional**

A CO pode ser entendida como o conjunto de valores, crenças e práticas compartilhadas dentro de uma organização, que orienta o comportamento de seus membros e afeta a implementação de estratégias empresariais (Schein, 1993; Cameron & Quinn, 2006). Uma CO que promova a inovação, a assunção de riscos e a autonomia é essencial para que a OE se traduza em resultados tangíveis.

A literatura destaca que o alinhamento entre CO e OE é crucial para maximizar o impacto das estratégias de inovação. Sem uma cultura que apoie estes valores, mesmo as organizações com uma OE forte podem ter dificuldade em implementar eficazmente as suas estratégias (Ling et al., 2020). A flexibilidade cultural e a capacidade de adaptação também são críticas para que as empresas respondam rapidamente às mudanças nas condições do mercado e antecipem as necessidades futuras dos clientes (Denison et al., 2012).

## **2.3 Desempenho Inovador em Serviços**

O DIS refere-se à capacidade de uma empresa de desenvolver e oferecer serviços novos ou aprimorados que atendam às necessidades do cliente. Este conceito é particularmente importante no setor de serviços, onde a inovação contínua é essencial para manter uma vantagem competitiva (Gallouj & Weinstein, 1997). Neste contexto, a OE e a CO desempenham papéis cruciais na promoção do DIS, pois influenciam a capacidade da organização de inovar e adaptar-se a um ambiente dinâmico.

A interação entre OE, CO e DIS é fundamental para compreender como as organizações podem melhorar a sua capacidade inovadora. As empresas que conseguem alinhar estes três elementos têm maior probabilidade de desenvolver e implementar inovações que não só atendam às demandas atuais, mas também antecipem e se adaptem às necessidades futuras do mercado (Sjödin et al., 2020).

## **3 METODOLOGIA**

Este estudo adota uma abordagem qualitativa e exploratória, utilizando a análise bibliométrica como principal método para examinar grandes conjuntos de dados e capturar uma visão geral das pesquisas sobre OE, CO e DIS (Donthu et al., 2021). A escolha da análise bibliométrica baseia-se na sua capacidade de oferecer uma visão abrangente das tendências e padrões da literatura, permitindo identificar as principais áreas de foco e as lacunas existentes.

### **3.1 Seleção da Base de Dados**

Foi utilizada a coleção principal da base de dados *Web of Science* (Clarivate), reconhecida pela cobertura exaustiva de periódicos acadêmicos de alta qualidade, garantindo uma análise rigorosa e representativa (Mariani et al., 2023). A escolha desta base de dados permitiu minimizar problemas de homogeneização dos dados, garantindo a inclusão de estudos de diversas regiões geográficas e contextos organizacionais.

### **3.2 Revisão Sistemática e Ferramentas de Análise**

A análise bibliométrica foi complementada por uma revisão sistemática da literatura utilizando o método PRISMA, que oferece um quadro estruturado e transparente para a identificação e seleção de estudos relevantes (Moher et al., 2009). Para mapear a literatura foi utilizado o VOSviewer®, ferramenta especializada que permite a visualização de redes de citação e coocorrência de termos, facilitando a identificação de padrões e tendências em grandes volumes de dados bibliográficos (Van Eck & Waltman, 2010). Além disso, o software IRAMUTEQ foi utilizado para realizar análises lexicográficas e de similitude, o que permitiu

a identificação de clusters temáticos com base na frequência e coocorrência de palavras nos textos analisados (Camargo & Justo, 2013).

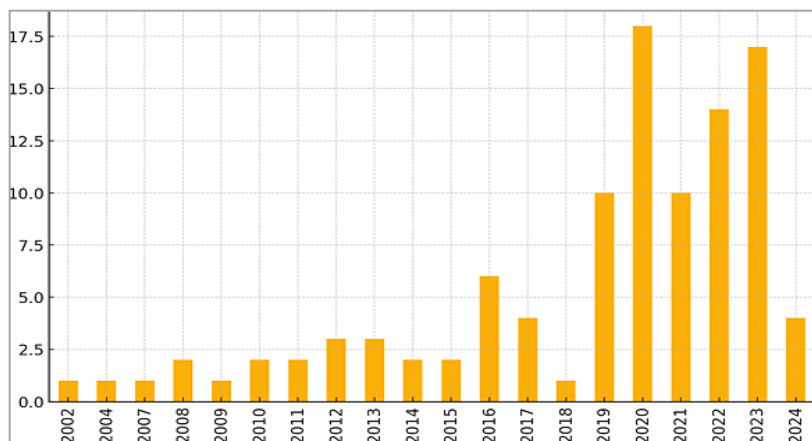
### 3.3 Procedimentos de Análise

O procedimento iniciou-se com busca na base *Web of Science* utilizando palavras-chave relacionadas a OE, CO e DIS. Após aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, os estudos selecionados foram submetidos à análise de cocitação e coocorrência com o VOSviewer®. Os textos foram analisados lexicograficamente com o IRAMUTEQ® para identificar clusters temáticos e tendências emergentes na literatura.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A implementação da técnica PRISMA levou à identificação de uma amostra de 111 artigos que atenderam aos objetivos da pesquisa, fornecendo a base para a análise bibliométrica e a revisão sistemática da literatura. A análise bibliométrica revelou um crescimento notável na literatura sobre OE, CO e DIS nos últimos anos, destacando 2020 como o ano com maior número de publicações (*vide* Figura 1). As análises de cocitação e coocorrência realizadas com VOSviewer® identificaram vários grupos temáticos principais.

Figura 1 – Número de publicações por ano



Legenda: eixo horizontal: ano; eixo vertical: quantidade de publicações.

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da WoS (2024).

### 4.1 Análise Descritiva

A análise descritiva mostrou que os artigos mais citados sobre OE, CO e DIS representam 10% do conjunto de dados, com média de 25,49 citações por artigo, refletindo um impacto moderado, mas diversificado na literatura. Este crescimento sugere um interesse crescente em compreender como esses construtos interagem para influenciar o desempenho organizacional. As instituições mais relevantes: RWTH Aachen University, Universidad de Extremadura e University of Hohenheim, cada uma com 2,7% dos artigos. Quanto aos países, Estados Unidos lidera com 13,3% dos artigos, seguido pela Alemanha (12,0%) e China (9,3%). Autores como Brettel M., Flatten T.C. e Arz C. foram os mais prolíficos. Entre as revistas com mais publicações se encontram: "Journal of Business Research" (3,3%), "International Business Review" (2,7%) e "Journal of Family Business Management" (2,7%).

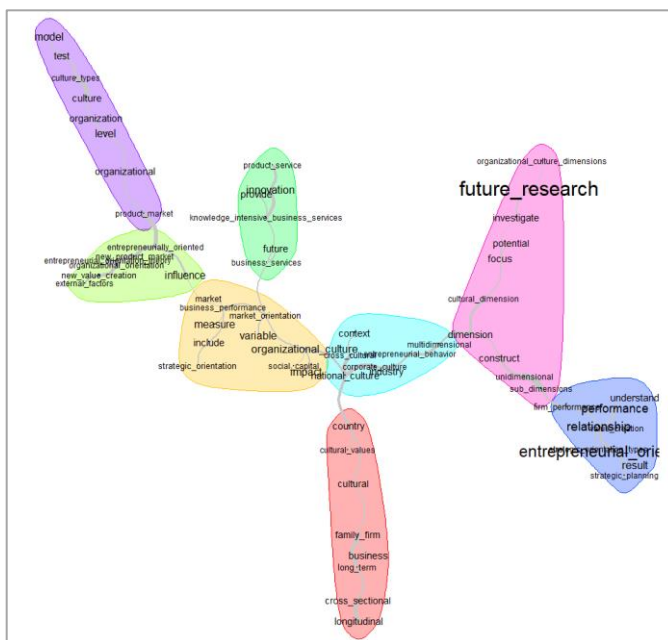
### 4.2 Análise de Cocitação

A análise de cocitação permitiu identificar as ligações entre os autores mais influentes, revelando que Lumpkin, Dess e Covin são frequentemente citados, o que sublinha a sua importância no desenvolvimento da teoria sobre OE e a sua relação com o desempenho empresarial. Foram identificados três clusters principais: a relação entre OE e desempenho organizacional, o papel do CO na inovação e a integração do OE e do CO para melhorar o DIS.



desenvolver e testar modelos que integrem OE, CO e SIP, focando em como esses modelos podem prever e melhorar o desempenho organizacional em vários níveis (Dayan et al., 2016).

Figura 3 – Análise de Similitude (Pearson)



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Esta análise reafirma a necessidade de abordagens integradas e flexíveis para maximizar o impacto da OE e do CO na DIS, o que é decisivo para garantir a competitividade empresarial a longo prazo (Covin & Lumpkin, 2011). Os resultados indicaram que as empresas que alinham efetivamente seu EO e CO estão melhor posicionadas para se adaptar às mudanças do mercado e manter uma vantagem competitiva.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo destaca a importância da interação entre OE, CO e DIS para melhorar a competitividade empresarial num ambiente dinâmico e em constante mudança. Recomenda-se que as organizações adotem estratégias de longo prazo apoiadas por uma cultura organizacional adaptativa e uma OE proativa. O alinhamento entre OE e CO é crucial para maximizar o impacto das iniciativas de inovação, particularmente no setor dos serviços, onde a capacidade de inovar na oferta de serviços é essencial para manter a competitividade. As estratégias recomendadas incluem programas de formação em inovação, adoção de tecnologias emergentes, alianças estratégicas e metodologias ágeis. Estas estratégias melhoram o desempenho organizacional e a satisfação do cliente num ambiente global dinâmico, permitindo que as empresas se adaptem à dinâmica do mercado.

As contribuições deste estudo para a literatura incluem uma visão integrada de como OE, CO e DIS interagem para influenciar o desempenho organizacional. Também fornece uma base para pesquisas futuras que procurem explorar essas relações em diferentes contextos organizacionais e geográficos. As limitações incluem o uso de uma base de dados única e a exclusão de estudos não disponíveis em acesso aberto. A investigação futura deverá considerar uma maior diversidade de fontes e o impacto de fatores contextuais adicionais.

## REFERÊNCIAS

Camargo, B. V., & Justo, A. M. (2013). IRAMUTEQ: Um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas em Psicologia*, 21(2), 513–518. <https://doi.org/10.9788/TP2013.2-16>

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Addison-Wesley.
- Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 855-872.
- Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N., & Lief, C. (2012). *Leading culture change in global organizations: Aligning culture and strategy*. John Wiley & Sons.
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285-296.
- Gallouj, F., & Weinstein, O. (1997). Innovation in services. *Research Policy*, 26(4-5), 537-556.
- Ling, Y., López-Fernández, M. C., Serrano-Bedia, A. M., & Kellermanns, F. W. (2020). Organizational culture and entrepreneurial orientation: Examination through a new conceptualization lens. *International Entrepreneurship and Management Journal*.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Mariani, M., Baggio, R., Fuchs, M., & Höepken, W. (2023). Business intelligence and big data in hospitality and tourism: A systematic literature review. *International Journal of Information Management*, 63, 102-123.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & The PRISMA Group. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLoS Med*, 6(7), e1000097.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- Schein, E. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Org. Dynamics*, 22(2), 40-51.
- Sjödin, D. R., Parida, V., & Wincent, J. (2020). Value co-creation process of integrated product-services: Effect of role ambiguities and relational coping strategies. *Industrial Marketing Management*, 91, 1-14.
- Suder, G. (2023). Organizational agility: Redistributing resources for value creation. *Journal of Business Strategy*, 44(2), 45-56.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Rev.*, 58(4), 13-35.
- Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523-538.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901.
- Wales, W. J., Gupta, V. K., & Mousa, F. T. (2021). Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. *International Small Business Journal*, 39(2), 109-135.
- Wang, Y., Hong, A., Li, X., & Gao, J. (2022). Marketing innovations during a global crisis: A study of China firms' response to COVID-19. *Journal of Business Research*, 116, 214-220.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. <https://doi.org/10.1002/SMJ.360>
- Zhou, K. Z., Yim, C. K., & Tse, D. K. (2018). The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, 69(2), 42-60.