

# Elementos de Administração 3

**Clayton Robson Moreira da Silva**  
(Organizador)

**Atena**  
Editora

Ano 2019

**Clayton Robson Moreira da Silva**

(Organizador)

# **Elementos de Administração**

## **3**

Atena Editora  
2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Lorena Prestes e Geraldo Alves

Revisão: Os autores

#### Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista  
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

E38 Elementos de administração 3 [recurso eletrônico] / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2019. – (Elementos de Administração; v. 3)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-176-3

DOI 10.22533/at.ed.763191303

1. Administração. 2. Empreendedorismo. I. Silva, Clayton Robson Moreira da. II. Série.

CDD 658.4

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)



## APRESENTAÇÃO

A obra “Elementos de Administração” compreende uma série com sete volumes de livros, publicados pela Atena Editora, os quais abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração. Este terceiro volume, composto por quinze capítulos, contempla trabalhos com foco em empreendedorismo, inovação e redes interorganizacionais e está dividido em três partes.

A primeira parte deste volume compreende cinco capítulos que reúnem estudos sobre empreendedorismo, proporcionando ao leitor uma ampla visão sobre o tema em suas diferentes facetas, uma vez que são apresentados trabalhos envolvendo ensino de empreendedorismo, intenção e orientação empreendedora, e o papel do empreendedorismo em contextos sociais e econômicos. A segunda parte deste volume agrega cinco capítulos que desenvolvem pesquisas sobre inovação, disponibilizando aos leitores um material diversificado sobre a temática, que engloba estudos sobre inovação em micro e pequenas empresas, na indústria, de produtos e social. Na terceira parte deste volume, são apresentados cinco capítulos que contemplam pesquisas sobre redes interorganizacionais e de cooperação, possibilitando a compreensão dos diferentes arranjos entre as organizações, bem como a origem e o desenvolvimento de redes de relações e cooperação.

Dessa forma, este terceiro volume é dedicado àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre os “Elementos de Administração” com foco em empreendedorismo, inovação e redes interorganizacionais, por meio de um arcabouço teórico construído por uma série de artigos desenvolvidos por pesquisadores renomados e com sólida trajetória no campo da administração. Ainda, ressalta-se que este volume agrega à área de administração à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre os temas e conduzindo gestores, empreendedores e pesquisadores ao delineamento de novas estratégias de gestão de negócios, com foco na inovação e na construção de redes de relações e cooperações, objetivando o êxito empresarial.

Por fim, espero que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área da administração, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

# SUMÁRIO

## PARTE I – EMPREENDEDORISMO

### CAPÍTULO 1 ..... 1

LIMITAÇÕES EPISTEMOLÓGICAS DO ENSINO DE EMPREENDEDORISMO

*André Luiz Kopelke*

**DOI 10.22533/at.ed.7631913031**

### CAPÍTULO 2 ..... 20

A INTENÇÃO EMPREENDEDORA COMO ATRATIVO PARA O DISCENTE EM ADMINISTRAÇÃO

*Arlindo Faray Vieira*

*Renilson Pinheiro Silva*

*Ricardo Henrique da Rocha Oliveira*

*Tatiana Mendes Bacellar*

*Mirelle Faray Vieira*

**DOI 10.22533/at.ed.7631913032**

### CAPÍTULO 3 ..... 37

POR DENTRO DO SHOW: A ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA COMO A ESTRELA PRINCIPAL DO SHOWBIZ

*Eduardo Dantas Soares*

*Marcos Rogério Mazieri*

**DOI 10.22533/at.ed.7631913033**

### CAPÍTULO 4 ..... 51

A PERCEPÇÃO DOS HABITANTES DE SÃO JOSÉ DOS CAMPOS EM RELAÇÃO AO EMPREENDEDORISMO SER UM POSSÍVEL AGENTE AMENIZADOR SOBRE O DESEMPREGO

*Maximilian Espuny*

*Mauricio Bueno da Silva*

**DOI 10.22533/at.ed.7631913034**

### CAPÍTULO 5 ..... 59

EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL E AS ESTRATÉGIAS DE MITIGAÇÃO DO RISCO POLÍTICO

*Luiz Paulo da Silva Costa*

**DOI 10.22533/at.ed.7631913035**

## PARTE II – INOVAÇÃO

### CAPÍTULO 6 ..... 79

INOVAÇÃO NA MICRO E PEQUENA EMPRESA: CATALISADORES E BARREIRAS

*Tiago Bomfim Claudino*

*Sandra Maria dos Santos*

*Augusto César de Aquino Cabral*

*Maria Naiula Monteiro da Silva*

**DOI 10.22533/at.ed.7631913036**

**CAPÍTULO 7 ..... 98**

INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA DO AMAZONAS: UMA ANÁLISE DOS DADOS DA PINTEC

*Bartolomeu Miranda Pereira*

*Maria Emilia Melo da Costa*

**DOI 10.22533/at.ed.7631913037**

**CAPÍTULO 8 ..... 113**

INTEGRAÇÃO DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO ABERTA: UM ENFOQUE INTERCULTURAL

*Kleber Luís Celadon*

*Roberto Sbragia*

**DOI 10.22533/at.ed.7631913038**

**CAPÍTULO 9 ..... 131**

P&D E MARKETING INTEGRADOS PARA O SUCESSO NA INOVAÇÃO DE PRODUTOS: A EXPERIÊNCIA DE UMA FABRICANTE DE MATÉRIAS-PRIMAS COSMÉTICAS (ARTIGO PUBLICADO NA REBRAE, V.10 N.2, MAIO-AGO 2017)

*Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos*

*Fabiano Gregolin*

**DOI 10.22533/at.ed.7631913039**

**CAPÍTULO 10 ..... 147**

CRIPOMOEDAS E *BLOCKCHAIN* NO PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL

*Fernando Alves Silveira*

*Érico Souza Costa*

*Amilde Adílio Cardoso*

**DOI 10.22533/at.ed.76319130310**

**PARTE III – REDES INTERORGANIZACIONAIS E DE COOPERAÇÃO**

**CAPÍTULO 11 ..... 158**

AS REDES DE PAÍSES IMPORTADORES DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS NOS ANOS DE 2010 A 2014

*Flávia Braga Chinelato*

*Diogo Batista de Freitas Cruz*

**DOI 10.22533/at.ed.76319130311**

**CAPÍTULO 12 ..... 175**

A CONFIANÇA E O COMPROMETIMENTO COMO CATALISADORES DA EVOLUÇÃO DAS REDES

*Miguel Eugenio Minuzzi Vilanova*

*Anne Carolina Tonon Seneme Casarin*

*Ernesto Michelângelo Giglio*

**DOI 10.22533/at.ed.76319130312**

**CAPÍTULO 13 ..... 193**

RELAÇÃO ENTRE CONFIANÇA, COMPROMETIMENTO E DESEMPENHO EM REDES INTERORGANIZACIONAIS

*Thaís Helena Vieira Lobo*

*Alejandro Lynn Pereira Ramirez*

*Renato Telles*

**DOI 10.22533/at.ed.76319130313**

**CAPÍTULO 14 .....209**

A INFLUÊNCIA DA COOPERAÇÃO E DA COMPETIÇÃO NA COOPETIÇÃO: UM ESTUDO NOS CLUSTERS VAREJISTAS DA CIDADE DE SÃO PAULO

*Rosângela Sarmiento Silva*

*Denis Donaire*

*Leandro Campi Prearo*

*Marcos Antonio Gaspar*

**DOI 10.22533/at.ed.76319130314**

**CAPÍTULO 15 .....227**

COOPERAÇÃO TÉCNICA UNIVERSIDADE-EMPRESA: INICIATIVA ESTRATÉGICA PARA ALAVANCAR A COMPETITIVIDADE DO SETOR METALMECÂNICO NO ESTADO DO CEARÁ

*Priscilla Marques Carneiro*

**DOI 10.22533/at.ed.76319130315**

**SOBRE O ORGANIZADOR.....245**

## POR DENTRO DO SHOW: A ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA COMO A ESTRELA PRINCIPAL DO SHOWBIZ

**Eduardo Dantas Soares**

Universidade Nove de Julho  
São Paulo - SP

**Marcos Rogério Mazieri**

Universidade Nove de Julho  
São Paulo - SP

**RESUMO:** Nós propomos, por meio desse trabalho, investigar uma produtora de eventos musicais para poder oferecer algumas proposições sobre como a orientação empreendedora pode influenciar os fatores críticos de sucesso de organizações que atuam em comunidades carentes brasileiras. Para atingir esse resultado, entrevistamos a proprietária de uma produtora musical, dois funcionários, um prestador de serviços e um artista que atua exclusivamente por essa produtora. Confrontamos as respostas com as teorias sobre orientação empreendedora e os fatores críticos de sucesso para explicar os resultados positivos obtidos pela empresa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Empreendedorismo, Fatores Críticos de Sucesso, Produtora Musical.

**ABSTRACT:** We propose, through this work, to investigate a producer of musical events in order to offer some propositions about how the entrepreneurial orientation can influence the

critical success factors of organizations that work in poor Brazilian communities. To achieve this result, we interviewed the owner of a music producer, two employees, one service provider and one of the artist who works exclusively for this producer. We confront the answers with the theories about entrepreneurship orientation and the critical success factors to explain the positive results obtained by the company.

**KEYWORDS:** Entrepreneurship, Critical Success Factors, Music Producer.

### 1 | INTRODUÇÃO

A orientação empreendedora (OE) teve origem para complementar a teoria sobre empreendedorismo. Sua característica principal era explicar o comportamento empreendedor no nível da organização, ou seja, como uma empresa poderia ultrapassar a característica de um indivíduo empreendedor para se tornar uma organização empreendedora. Essa premissa pode ser verificada em vários setores da indústria ao longo do século 20, incluindo o setor artístico. Nesse período, a indústria fonográfica foi amplamente empreendedora, criando uma grande estrutura internacional de produção, distribuição, promoção e consumo de música gravada. Vieira et al. (2012) explica que as gravadoras multinacionais começaram a



dominar o mercado fonográfico brasileiro no já início do século 20 e esse comportamento acabou definindo os rumos de sua indústria musical e sua cultura, privilegiando técnicas específicas de produção e modelos de negócios internacionais. Essa prática começou a privilegiar determinados artistas e gêneros musicais em detrimento de outros, gerando um problema cultural para o país (VIEIRA; DARBILLY; BARROS, 2012).

Nesta indústria dominada pelas empresas internacionais, Marchi et al. (2011) identificou uma marginalização de muitos músicos, principalmente aqueles que estavam longe dos grandes centros ou em comunidades carentes. Esse cenário de exclusão, aliado ao surgimento da possibilidade de haver troca de arquivos musicais a baixo custo ou até mesmo gratuitamente entre as pessoas, gerou uma crise na indústria fonográfica como um todo. Vieira et al. (2012) aponta que nesse momento emergiu um novo modelo de agência artística, caracterizado como uma resposta independente ao controle exercido pelas grandes gravadoras. Esse mediador passou a oferecer conteúdos produzidos por músicos locais, diretamente a seu público final (MARCHI; ALBORNOZ; HERSCHMANN, 2011). Não houve tempo para uma reação das gravadoras, pois seu modelo de negócios era caracterizado por ser pouco ágil e incapaz de incorporar rapidamente as dinâmicas do universo empresarial (LEMOS et al., 2008). Como consequência desse fenômeno, na década de 1990 o modelo de agência usado pelos artistas de “tecnobrega” do Pará conseguiu se impor ao antigo modelo de agenciamento musical (LEMOS et al., 2008) levando esse setor a uma profunda mudança em suas bases. Assim, muitos novos artistas e organizações acabaram ganhando um certo poder, além de passarem a ocupar um espaço que antes era impossível Vieira *et al.* (2012).

A nossa proposta de estudo foi verificar como a orientação empreendedora de uma agência musical pode funcionar como fator crítico de sucesso dentro de um ambiente de profunda mutação em seu modelo de negócio. Para direcionar esse trabalho, desenvolvemos a seguinte pergunta de pesquisa: Como os fatores críticos de sucesso se relacionam com a orientação empreendedora de uma agência artística? Dessa forma, procuramos humildemente agregar um pouco de conhecimento acadêmico a teoria de orientação empreendedora em ambientes pobres e recheados de incertezas.

Para chegar nesse objetivo, fizemos um estudo de caso com uma agência que se criou dentro desse ambiente de mudança organizacional. A proprietária e seus funcionários diretos foram entrevistados com um questionário semiestruturado. Suas respostas foram trianguladas como orienta Yin (1990) para se obter a percepção de todos os envolvidos diretamente com o sucesso da agência em questão.

Como resultados principais, observamos que as características empreendedoras da proprietária se refletiram em sua equipe, se estendendo até aos artistas agenciados. A agência adquiriu um comportamento empreendedor e isso é mencionado como seu maior fator de sucesso. Algumas questões sobre o modo de liderança, as decisões estratégicas tomadas pela agência e a capacidade diferenciada do líder também foram

declaradas com os fatores críticos de sucesso da empresa.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico abordará a orientação empreendedora e os fatores críticos de sucesso, por serem teorias que se fazem pertinentes a proposição estudada pelo artigo, buscando uma sustentação empírica para seu embasamento teórico. Será apresentado as principais premissas referentes aos dois temas. Essas premissas serviram como base para formular as perguntas feitas a equipe que trabalha na agência estudada e modelar o formato de condução teórica da pesquisa.

### 2.1 A orientação empreendedora

Um empreendedor é por natureza um indivíduo que imagina, desenvolve e realiza suas visões de negócio (FILION, 1999). Seu foco aos tramites estratégicos funcionam como um guia para a tomada de decisão, de modo proativo, obtendo a posição declarada de assumir riscos e buscando formas de inovar seu modelo de negócio (MILLER, 1983). É axiomático afirmar que a organização liderada por um indivíduo caracterizado como um empreendedor tende a herdar o comportamento de seu líder. No momento em que esse comportamento empreendedor se reflete no modo como a empresa atua, caracteriza-se então a orientação empreendedora OE (COVIN; LUMPKIN, 2011).

Os estudos sobre OE se referem aos tramites estratégicos que guiam as organizações na tomada de decisões. Para a análise da existência da orientação empreendedora, Covin e Slevin (1991) orienta que a postura empreendedora de uma empresa é aquela que incorpora um padrão comportamental em todos os seus níveis hierárquicos, transformando uma filosofia estratégica global em efetivas práticas gerenciais. Estas práticas são descritas por Miller (1983), como inovatividade, assunção de riscos e pro-atividade, se diferenciando do empreendedorismo, que começa a ser entendido como novos negócios estabelecidos pelo indivíduo caracterizado como empreendedor.

Os benefícios da intensificação da orientação empreendedora numa organização para Covin e Slevin (1991) podem ser um crescimento da empresa, tendo impacto positivo nas medidas de desempenho financeiro. Essa organização está mais propensa a descobrir novas oportunidades no mercado, facilitando a diferenciação e a criação de vantagem competitiva, estimulando a inovação (Covin e Slevin, 1991). Miller (1983) entende essas características como uma das vantagens competitivas frente ao concorrente que não inova, pois este passará a ser altamente adverso a riscos, pois apenas imitará as mudanças do mercado competidor.

Alguns autores propõe uma relativa mensuração da OE. Para Martens, Freitas & Boissein (2011) a OE se apresenta como maior quando a empresa é possui uma

propensão a agir de forma autônoma, possuindo voluntariedade para inovar, correr riscos e tender a ser agressivo diante dos competidores. Sua OE é definida com menor grau de existência quando não houver proatividade frente às oportunidades de mercado, buscando melhor desempenho diante do mercado local (MARTENS; FREITAS; BOISSIN, 2011).

Os pesquisadores da OE possuem um especial interesse em descobrir como a orientação empreendedora pode influenciar positivamente o desempenho de uma organização (MILLER, 1983). A obtenção do sucesso dessas oportunidades pode ser entendida como os fatores críticos de sucesso (FCS) da organização estudada. Os FCS possuem ampla ligação com a sobrevivência dos empreendedores voltados aos pequenos negócios, pois muitos desses empreendedores não possuem um alto grau de formação administrativa (Escobar *et al.*, 2012). Yusuf (1995) já relatava que fatores como um bom gerenciamento, por meio da habilidade intrínseca de construir bons planos de negócio e a habilidade de desenvolver promoções para o mercado, são fatores críticos de sucesso que podem sustentar e desenvolver esses empreendedores. Esse fator o destacaria dos demais empresários, corroborando Escobar *et al.* (2012) que propõe que a orientação empreendedora pode ser um diferencial mensurável como fator crítico de sucesso por ser um possível gerador de vantagem competitiva da organização.

A OE tem sido associada com o empreendedorismo em nível organizacional (LUMPKIN; DESS, 1996). A compreensão da OE envolve a forma de se empreender e o jeito que o empreendedorismo se desenvolve na organização (Lumpkin & Dess, 1996). Esse comportamento da empresa pode se relacionar com um resultado positivo frente aos critérios de inovação de serviços, resultando em um diferencial mensurável como fator crítico de sucesso desta organização (ESCOBAR; LIZOTE; VERDINELLI, 2012), dando embasamento teórico ao objetivo deste artigo. Finalmente, Filion (1999) alerta que para haver uma melhor compreensão do fenômeno da OE é necessário ultrapassar a pesquisa para além de seu fundador, pesquisando sua equipe e pessoas que interajam com a organização de forma contínua.

## 2.2 Fatores Críticos de Sucesso

Os FCS são descritos por Cheng & Shiu (2008) como o modo de se identificar as situações que podem levar a reduzir o tempo do processo de desenvolvimento do serviço. Essa redução de tempo pode impactar nos custos de aplicação do serviço e melhorar sua customização, gerando uma vantagem em relação aos seus concorrentes (ALLEN *et al.* 2002). Os FCS são o ponto chave que define o sucesso ou o fracasso de um objetivo definido por um planejamento de determinada organização (LEIDECKER; BRUNO, 1984).

Para Cheng & Shiu (2008) os FCS precisam ser encontrados por meio de um estudo sobre os objetivos diretos e indiretos da organização. Os autores propõem que esses objetivos tem a função de proporcionar as condições fundamentais a serem

cumpridas para que a instituição sobreviva e tenha sucesso em seu mercado. Allen *et al.* (2002) nos alerta que o mercado define os próprios fatores críticos de sucesso, corroborando o pensamento de Yusuf (1995) que aponta os FCS dependem do ambiente ao qual a organização está inserida. Esse ambiente não é de fácil controle, pois ele é formado pelas condições de apoio governamental, pela cultura local e a capacidade pessoal do empreendedor de planejar e executar as ações em favor da sua empresa.

Quando bem definidos, os fatores críticos de sucesso se tornam um ponto de referência para toda a organização em suas atividades voltadas para a sua missão de uma forma que possa ser notada pelas empresas e pelos consumidores deste serviço, estimulando a coordenação integrada dos diversos setores da organização, bem como a aliança com suas redes externas (CHENG; SHIU, 2008).

Kahn *et al.* (2006) defende que esta discriminação de práticas adotadas pela empresa, como sua estratégia, tática operacional, métodos, ferramentas, técnicas e elementos culturais e motivacionais, quando bem executadas, contribuem para aumentar as probabilidades de sucesso no lançamento de novos serviços. Esse ponto corrobora Allen *et al.* (2006) que nos aponta três critérios genéricos que os fatores críticos de sucesso de qualquer indústria devem satisfazer, sendo eles a aplicabilidade a todos os concorrentes, a relevância decisiva do fator e a possibilidade de controle pelas empresas que julgam possuir tais fatores como os responsáveis pelo seu sucesso. A decisão do tempo certo de introdução do serviço no mercado em relação aos concorrentes e o estudo das características deste mercado também caracterizam os FCS (ALLEN *et al.* 2006). Quanto menos agressiva for a resposta do mercado para a organização que adota a prática específica, melhor será para esta empresa (CHENG; SHIU, 2008).

Cooper & Kleinschmid (2008) observam que muitas vezes pode ser demonstrada uma linha tênue de distinção entre os fatores de viabilidade comercial e tecnológica. Porém se torna útil manter tal distinção, pois muitas pesquisas sobre os fatores críticos de sucesso são relevantes para as empresas, mas os empreendedores continuam a cometer os mesmos erros em sua concepção de estratégias. Os empreendedores tendem a criar os serviços sem avaliar os itens de sucesso do meio ambiente (levando a disputar mercado em um ambiente com pouco ou nenhum controle), como por exemplo, as características da situação competitiva atual da indústria ao qual a organização está submetida (COOPER & KLEINSCHMID, 2008).

A pesquisa precisa levar em consideração a habilidade que a organização possui para explorar as suas competências internas para esclarecer como acontece os FCS (LEIDECKER; BRUNO, 1984). Esses fatores são extremamente úteis para serem considerados no momento de se selecionar e priorizar um projeto de produção de um serviço e identifica-lo posteriormente como um fator crítico de sucesso gerado pela empresa (COOPER & KLEINSCHMID, 1995). A dificuldade de se identificar alguns FCS também deve ser considerada pelo pesquisador, pois muitos destes fatores

não podem ser encontrados nas práticas comuns da empresa (Allen et al., 2006). As culpas por tais fenômenos não virem à tona, podem estar distribuídas entre os pesquisadores, por focarem suas pesquisas nos problemas errados ou de importância secundária, por realizarem uma comunicação pobre durante as entrevistas ou por simplesmente não fazerem com que os fatores críticos fiquem mais visíveis aos olhos do leitor. Os proprietários-dirigentes que não expõem suas reais práticas por medos diversos, também podem prejudicar a análise dos dados e a demonstração correta dos reais fatores de sucesso da empresa pesquisada (COOPER; KLEINSCHMID, 1995)

### 2.3 O Roteiro Proposto

O roteiro de entrevista foi elaborado com base na teoria da orientação empreendedora, entendida como a forma de se empreender em nível organizacional (LUMPKIN; DESS, 1996), e na teoria dos fatores críticos de sucesso, descritos por Cheng & Shiu (2008) como os fatores que geram uma vantagem em relação aos seus concorrentes, porém feito de forma aberta para buscar observar contradições e afirmações, como orienta Martins e Theóphilo (2009).

A composição do conteúdo das questões se formulou com o propósito de esclarecer algumas situações reais advindas das teorias abordadas nesse trabalho. A origem do plano de negócio, a integração deste conceito com os membros da equipe, o uso de criatividade para verificar a aderência da empresa aos conceitos da orientação empreendedora, são propostas por Lumpkin & Dess (1996). A imersão dos fatores críticos de sucesso da empresa foi provocada por meio da proposição de diferenciação da empresa, defendida por Cheng & Shiu (2008), e a compreensão do ambiente de atuação da empresa proposta por Yusuf (1995). A escolha desses termos se ligam as condições ao qual o empreendedor iniciou suas atividades e, ao mesmo tempo, verificam o comportamento do empreendedor, que vê na mudança de cenário uma oportunidade para a criação de um novo modelo de organização (LIMA, 2001).

As questões abordadas foram:

- a. Como é a formulação de planos e objetivos da agência?
- b. Como acontecem os processos coletivos da equipe de direção envolvendo um dirigente?
- c. Quais são os fatores que diferenciam esta agência de sua concorrência, gerando uma vantagem competitiva?
- d. Intuição e improvisação, em quais situações foram importantes?
- e. Quais são os pontos de originalidade dos atores estratégicos?
- f. Qual foi a mudança de cenário que foi preponderante para a criação da empresa?



### 3 | METODOLOGIA

Para instrumentalizar e viabilizar o alcance dos objetivos desta pesquisa desenvolvemos um estudo descritivo, de característica qualitativa e exploratória com a técnica de estudo de caso. O objetivo da opção pela pesquisa descritiva foi a capacidade desse método de descrever determinadas características da população e do fenômeno observado pelo rigor qualitativo (Gil, (1999). Dessa forma, atingi a descrição, a compreensão e a interpretação dos fatos, como orienta (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). O uso do estudo de caso se justificou por ser uma técnica que possui o objetivo de analisar profundamente uma unidade social (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Usamos um processo formal e sistemático como orienta Yin (1990) para obter resultados que traduzam a realidade do objeto de estudo e descobrir respostas para os problemas que serão investigados de forma científica.

Foram realizadas cinco entrevistas em profundidade, sendo que os respondentes foram a sócia-dirigente da empresa, duas secretárias administrativa, um artista agenciado e o proprietário de uma empresa fornecedora de equipamento de som e iluminação, que possui contrato com a agência estudada.

A coleta dos dados utilizou a metodologia de entrevista semiestruturada com cinco respondentes diretamente ligados ao objeto de análise, conforme orienta Yin (1990). As entrevistas foram realizadas no escritório da agência estudada, pois segundo Triviños (1987), o ambiente onde os indivíduos realizam suas ações interfere na compreensão de suas atividades. Para obter maior confiabilidade na análise dos resultados todas as entrevistas foram gravadas, pois Gil (2004) sugere a importância da gravação para a manutenção do depoimento na íntegra. As gravações respeitaram o sigilo dos dados do depoente, que não autorizou a publicação dos nomes reais devido a questões contratuais da agência estudada.

A primeira análise realizada foi a análise de conteúdo. Para Bardin (1977) essa análise é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que permite a inferência de conhecimentos relativos às condições do discurso ou de variáveis inferidas nas mensagens. Para fazer a análise de conteúdo, trabalhei com os materiais textuais escritos que foram construídos no processo de pesquisa, tais como as transcrições das entrevistas e os protocolos de minhas observações anotadas durante as entrevistas. O ponto de partida foram as mensagens declaradas, considerando as condições contextuais dos entrevistados (PUGLISI & FRANCO, 2005, pg. 13). Para esta etapa, transcrevi as entrevistas e obtive uma leitura flutuante do material, intercalando a escuta do material gravado com a leitura do material transcrito. A interpretação dos dados observou uma especial atenção nas versões contraditórias, nos silêncios, hesitações, bem como na retórica ou organização do discurso, montando uma sequência-padrão, com esclarecimento dos propósitos do trabalho como indica (MARTINS; THEÓPHILO, 2009)

A próxima fase da análise se dedicou ao conteúdo do discurso. A função da

análise de conteúdo implica na escolha de categorias com classificação e agregação de valores (BARDIN, 1977). Esse autor propõe que as categorias são uma forma geral de conceito, podendo ser até uma forma de pensamento. As categorias são um reflexo da realidade, sendo sínteses, em determinado momento, do saber (YIN, 1990).

Por princípios éticos e em atenção à Resolução 196/96 do Ministério da Saúde que regulamenta e disciplina a pesquisa com seres humanos, foi solicitado que os participantes assinassem um termo de consentimento, livre e esclarecido, em que haja compromisso com o sigilo dos dados informados ao pesquisador (CONEP, 2011).

#### 4 | APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados foram obtidos por meio de análise de conteúdo que culminou em descrições numéricas de algumas características do corpo do texto, com considerável atenção aos tipos, qualidades e distinções ali presentes, antes que qualquer quantificação seja feita, como orienta Minayo (2003).

Para uma rápida compreensão sobre quem é e qual a função de cada respondente, foi estabelecido um quadro, com o propósito de relacionar o respondente com sua função na empresa, conforme descrito abaixo:

Função do respondente	Denominação para pesquisa
Sócia-proprietária. Fundadora e proprietária da agência.	R1
Administradora 1. Funcionária mais antiga da empresa.	R2
Administradora 2. Funcionária com oito anos de casa.	R3
Artista 1. Agenciado há seis anos pela empresa.	R4
Sócio-dirigente da empresa prestadora de serviços. Possui contrato há seis anos com a agência, sendo um deles com exclusividade.	R5

Quadro 1. Relação dos respondentes.

A análise dos dados procurou dar ênfase às questões ligadas aos fatores críticos de sucesso da agência que são percebidos pelos entrevistados e a existência de orientação empreendedora por parte da sócia-dirigente, de forma a entender como essas características poderiam relacionar-se, caso elas fossem confirmadas pelas entrevistas. Com isso, quatro categorias acabaram por ser geradas: o entendimento dos contratos, a forma da liderança, a percepção da criatividade e a visão de negócios.

A agência estudada possui muitas características pertinentes à teoria de orientação empreendedora. Estas características se relacionam, e algumas vezes até se confundem, com os fatores críticos de sucesso apresentados pelos respondentes da pesquisa, corroborando a afirmação de Escobar *et al.* (2012) que a orientação empreendedora pode ser um diferencial mensurável como fator crítico de sucesso de uma organização.

O fator crítico de sucesso da agência estudada citado por todos os respondentes foi a habilidade da agência em formular contratos, onde R1 diz:

“O que explica o meu sucesso é a seriedade com que realizo cada contrato de nossos serviços e como ofereço os nossos artistas para o mercado, pois o contratante não terá problema nenhum com o artista ou com nossa agência, pois cuidamos até dos mínimos detalhes para que ele se preocupe apenas com o serviço dele” (R1).

A proatividade e inovação no meio artístico da agência não foi citada pelo R5, porém todos os outros respondentes enxergam a agência como uma empresa que inova em suas ações, buscando se diferenciar das outras empresas e assim obter vantagem competitiva. Alguns exemplos foram citados, como o lançamento de músicas antes dos outros artistas, mudança dos cenários dos shows, parcerias com músicos que são a “sensação atual” e a busca por uma antecipação sobre quais serão as tendências musicais do próximo verão (estação na qual, segundo a R1, vendem-se mais shows e DVD’s) foram citados pelos respondentes.

Sobre o processo de tomada de decisão sobre ingressar em novos mercados, todos os respondentes entenderam que há constante busca por atingir novos mercados, como o mercado internacional, além de renovar o público dos artistas para aumentar a busca dos contratantes. Somente o R5 não opinou sobre a dependência de estilo musical que domina a carteira de agenciados da empresa, (samba), como um limitador de ações para a tomada de decisão da empresa, porém a R1 afirma que não hesita em mudar tudo, com o objetivo de não permitir que a proposta da agência fique “chata”.

A formulação de planos e objetivos da agência representa única e exclusivamente o desejo da R1, já que somente ela respondeu esta questão, dizendo que tais objetivos precisam ser traçados com o artista. Por esse motivo, ela seleciona quem possui o seu perfil de trabalho, escolhendo artistas “profissionais, comprometidos e sonhadores”, R1 destaca que esta última característica é fundamental para que se desenvolvam os planos e objetivos da agência, pois “a criatividade do artista será aliada ao profissionalismo da agência para se destacarem no meio musical”.

A intuição e a improvisação foram destacadas por todos como uma capacidade intrínseca da agência, pois o mundo artístico demanda improvisação constante. Um exemplo disso é a característica da proprietária-dirigente em mudar tudo constantemente, desde pequenas interferências até intervenções mais importantes. Foi citado um caso em que um artista não tinha aptidão à dança, mas uma situação contratual particular exigia que ele dançasse num programa de televisão. A dirigente insistiu num trabalho específico em academia de dança, para estimular seus movimentos que eram limitados, permitindo que o contrato pudesse ser fechado.

As oportunidades foram apontadas pelos respondentes como rápidas e passageiras, porém constantes. Sobre este tema específico destacou-se a resposta do R5, que afirmou que já foi procurado por outras agências para saber o que seria

feito pela agência estudada, pois havia a percepção no mercado que a empresa sai na frente de todos. Um exemplo seria o pedido de importação de equipamentos nunca usados no Brasil para pirotecnia nos shows. Sobre esse ponto, R1 afirma veementemente que pode crescer sempre aproveitando as boas oportunidades de fechamento de contratos. Essa premissa independente dos recursos disponíveis no momento, segundo R1.

A originalidade dos atores estratégicos apresentou divergência nas respostas, pois R1 e R2 afirmaram que aquela advém do profissionalismo da agência, enquanto R5 atribuiu a originalidade à liderança autoritária exercida pela proprietária da agência. Essa afirmação de R5 corrobora a afirmação da própria R1, que afirmara ser uma líder autoritária. As percepções de R4 e R3, que atribuíram a originalidade à rigidez a qual todos os contratos são submetidos também contribuem para a racionalização apresentada por R1.

Os contratos foram entendidos por todos como uma forte mudança de paradigma no meio artístico, já que esse mercado foi citado pelos respondentes, como sendo um mercado informal. Segundo R1, R2 e R3 havia muitos problemas com o cumprimento das cláusulas estabelecidas pelos atores da relação comercial. R1, R4 e R5 disseram que todas as pessoas que não cumprem os contratos são processadas, sem exceção.

Sobre os fatores de sucesso nos negócios foram citados diversos itens. Neste trabalho serão relatados apenas os itens citados por dois ou mais respondentes. A característica de diferenciação no mercado pela confiabilidade e a rigidez dos contratos estabelecidos entre as partes, a seriedade e a confiabilidade da agência foram fatores citados por todos os respondentes de forma clara. Já os salários pagos em dia, a pontualidade nos shows e a permanência da mesma equipe administrativa por muitos anos na empresa foram observados por R2, R3, R4 e R5. R1, R2 e R3 destacaram a satisfação dos contratantes. Por fim, outros fatores foram citados de forma isolada: a relação amistosa entre a equipe de trabalho (R3 e R5); a satisfação de trabalhar com o que gostam (R1 e R4); a remuneração obtida acima da média; e a possibilidade de se estabelecerem novos contratos futuros com a mesma equipe.

## 5 | DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O comportamento da empresa revelou-se uma extensão do comportamento de sua proprietária-dirigente, principalmente por se tratar de uma microempresa com apenas cinco funcionários, apoiando a estudo de Lumpkin & Dess (1996) de que a orientação empreendedora faz parte do processo do empreendedor, a forma de se empreender e o jeito que o empreendedorismo se desenvolve na organização.

Os fatores críticos de sucesso da agência estudada se apresentaram como a diferenciação que a agência musical possui em relação aos seus concorrentes. As

atividades descritas como únicas da empresa, são os fatores de inovação na prestação do serviço de agenciamento musical. Essa inovação as agências concorrentes ainda não conseguiram copiar. Esse fato sugere que a orientação empreendedora se relaciona diretamente com os fatores críticos de sucesso da agência estudada.

A estratégia da empresa demonstra-se pouco explícita, seja para a rede de relacionamentos profissionais, ou para a própria sócia-proprietária. Mesmo depois de alguns questionamentos específicos, as respostas da sócia-proprietária se confundiam com seus desejos futuros. Um exemplo disso foi sua resposta sobre uma possível filial da agência. A resposta alternou entre o desejo de uma aposentadoria em um lugar calmo e a necessidade de aumentar a sua atuação no mercado. Por fim isso ficou sem uma definição da respondente.

As observações dos respondentes apontaram uma postura de agressividade por parte da agência em relação ao mercado, principalmente em seu início, pois muitos contratos foram executados judicialmente. Com isso, criou-se uma reputação de agência séria, chamando a atenção de contratantes profissionais do mercado. Esse seria outro fator crítico de sucesso identificado. Esse plano de negócio teve origem devido formação da sócia-proprietária, que é advogada. A sua habilidade em desenvolver, conduzir, cumprir e executar os contratos gerou uma das vantagens competitivas obtidas pela agência estudada. Houve assim uma mudança de postura das agências perante a sua relação com seu mercado, pois, tanto os músicos agenciados, quanto os contratantes, foram processados pela agência quando quebraram seus contratos. Essa postura veio ao encontro da proposição de Yusuf (1995), pois esse autor havia sugerido que a capacidade de elaboração e efetivação de um bom plano de negócio seria um fator crítico de sucesso para o empreendedor.

A postura frente ao crescimento foi o ponto mais observado por todos os respondentes, pois todos os entrevistados relacionam-se com a agência há mais de cinco anos e, de certa forma, disseram fazer parte deste crescimento. Essa percepção dos entrevistados corroborou a proposição de que para uma empresa realmente possuir orientação empreendedora, esse comportamento deve fazer parte da mentalidade de seus colaboradores (LUMPKIN & DESS, 1996).

## 6 | CONCLUSÕES

A criação da empresa se deu através da visão de sua proprietária-dirigente de que muitas empresas possuíam problemas com artistas e contratantes devido a contratos mal formulados. A percepção que a proprietária da agência teve de que possuía uma alta capacitação em formular contratos, estimulou-a a preencher uma lacuna existente no mercado musical, adquirindo uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes. Esse fato me fez pensar de que a capacidade dinâmica da proprietária foi um importante fator crítico de sucesso. Há indícios de que de alguma forma a



capacidade dinâmica de um empreendedor crie uma OE baseada nessa capacidade e isso se relacione com os fatores críticos de sucesso de uma organização, porém não era o objetivo desse trabalho verificar esse constructo.

O cenário da agência estudada revelou-se aderente à teoria da OE, pois várias características gerenciais da agência corroboraram as características de uma empresa que possui OE. Como exemplos, verificou-se a predisposição da empresa em assumir riscos, a mudança de um paradigma típico do mercado musical por meio de execução plena das cláusulas contratuais, a busca de inovação e criatividade na prestação do serviço. Essas características conferiram diferenciação em relação aos concorrentes, que aderiram à essas inovações.

Apresentamos algumas proposições, formuladas a partir das categorias formadas pela análise do conteúdo das entrevistas:

- a. A orientação empreendedora relaciona-se diretamente com os fatores críticos de sucesso de agências musicais;
- b. A capacidade dinâmica do sócio-proprietário relaciona-se com os fatores críticos de sucesso de agências musicais;
- c. Uma equipe administrativa criativa, aliada a um artista criativo, influenciam positivamente os fatores críticos de sucesso de agências musicais;
- d. Um sócio-proprietário com a característica de líder autoritário empreendedor, influencia a sua equipe a ser empreendedora, gerando uma agência musical com orientação empreendedora;
- e. Uma agência musical com orientação empreendedora sem uma estratégia definida, relaciona-se positivamente com um maior desempenho econômico.

O estudo buscou oferecer contribuições para o meio acadêmico e para a prática gerencial. Em termos acadêmicos pudemos destacar como principal contribuição o oferecimento das proposições sobre a relação da teoria de orientação empreendedora com a teoria de fatores críticos de sucesso em uma agência musical. Essa proposta de relação pode fomentar o debate sobre empreendedorismo em nível organizacional, bem como motivar a busca por esse comportamento por quem se interessar em atuar no segmento de agenciamento artístico.

Sobre a contribuição para a prática de gestão das organizações, o estudo oferece subsídios para os gestores de agências artísticas levarem em consideração em uma eventual tomada de decisão.

A limitação deste trabalho se dá no fato de que apesar de termos entrevistado todos os colaboradores da empresa, mas não foi possível a realização de entrevistas com todos os artistas agenciados pela empresa. Isso poderia levar a novas conclusões sobre os fatores críticos de sucesso da empresa. Outra limitação foi analisarmos uma única agência no Estado de São Paulo.

Por fim, propomos uma agenda de estudos baseada em nossas conclusões:

- a. Testar quantitativamente as proposições oferecidas nesse trabalho;

- b. Relacionar a OE com a teoria de capacidades dinâmicas e os fatores críticos de sucesso das organizações;
- c. Relacionar a OE com mudanças culturais e organizacionais;
- d. Relacionar os fatores críticos de sucesso com intraempreendedorismo.

## REFERÊNCIAS

ALLEN, D.; KERN, T.; HAVENHAND, M. **ERP critical success factors: an exploration of the contextual factors in public sector institutions**. Proceedings of the 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2002. HICSS. **Anais...** In: PROCEEDINGS OF THE 35TH ANNUAL HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 2002. HICSS. 2002

CHENG, C. C.-J.; SHIU, E. C. Critical success factors of new product development in Taiwan's electronics industry. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 20, n. 2, p. 174–189, 28 mar. 2008.

CONEP, C. N. DE É. EM P. 196/96. Norma Operacional 01/2013, de 30 de setembro de 2013. . 10 nov. 2011.

COOPER, R.; KLEINSCHMID, E. J. Benchmarking new product performance:: Results of the best practices study. **European Management Journal**, v. 12, n. 1, p. 1–17, fev. 1995.

COVIN, J. G.; LUMPKIN, G. T. Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 5, p. 855–872, 1 set. 2011.

ESCOBAR, M. A. R.; LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A. RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA, CAPACIDADE DE INOVAÇÃO E MUNIFICÊNCIA AMBIENTAL EM AGÊNCIAS DE VIAGENS. **Turismo - Visão e Ação**, v. 14, n. 2, p. 269–286, 2 out. 2012.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administra&ccedil;ão da Universidade de São Paulo**, v. 34, n. 2, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KAHN, K. B.; BARCZAK, G.; MOSS, R. PERSPECTIVE: Establishing an NPD Best Practices Framework. **Journal of Product Innovation Management**, v. 23, n. 2, p. 106–116, 2006.

LEIDECKER, J. K.; BRUNO, A. V. Identifying and using critical success factors. **Long Range Planning**, v. 17, n. 1, p. 23–32, 1 fev. 1984.

LE MOS, R. et al. **Tecnobrega: o Pará reinventando o negócio da música**. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2653>>. Acesso em: 30 ago. 2013.

LIMA, E. **A Formação em Empreendedorismo Face à Realidade do Pequeno Empresário Brasileiro - A Partir de Estudos de Vanguarda, o que Devemos Enfatizar**. In: TREINAMENTO PARA ATUALIZAÇÃO DA EQUIPE DO EMPRETEC. SEBRAE–Brasília, set. 2001.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135–172, 1 jan. 1996.

MARCHI, L. D.; ALBORNOZ, L. A.; HERSCHMANN, M. Novos negócios fonográficos no Brasil e a intermediação do mercado digital de música. **Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia**, v. 18, n. 1, 4 maio 2011.

MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H.; BOISSIN, J.-P. ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA: REVISITANDO CONCEITOS E APROXIMANDO COM A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES. **REVISTA DA MICRO E PEQUENA EMPRESA**, v. 4, n. 2, p. 112–126, 13 abr. 2011.

MARTINS, G. DE A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MILLER, D. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. **Management Science**, v. 29, n. 7, p. 770–791, 7 jan. 1983.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, M. M. F.; DARBILLY, L. V. C.; BARROS, D. F. The phenomenon of enterprisation and the search for alternatives in the production, commercialization and distribution of music in Brazil as forms of resistance. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 61, p. 333–355, jun. 2012.

YUSUF, A. Critical success factors for small business: perceptions of South Pacific entrepreneurs. **Journal of Small Business Management**, v. 33, p. 2–68, 1995.

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-7247-176-3

