

18. Orientação empreendedora e vantagem competitiva: O papel da digitalização dos negócios

Inês Filipa Martins, Politécnico do Porto/ISCAP, 2181007@iscap.ipp.pt

Telma Fernandes, Politécnico do Porto/ISCAP, 2210339@iscap.ipp.pt

Orlando Lima Rua, Politécnico do Porto/ISCAP,, orua@iscap.ipp.pt

RESUMO

O presente trabalho trata-se de uma revisão integrativa da literatura acerca da importância da orientação empreendedora (OE) no processo de digitalização dos negócios, tendo como efeito mediador a vantagem competitiva. Para tal, foi requerida uma capacidade de sintetizar o conhecimento científico, possibilitando a análise do conhecimento produzido por outros autores face ao tema em estudo.

Primeiramente é apresentado o conceito de Digitalização dos Negócios, onde são referidos os aspetos a ter em conta para introduzir os modelos de negócio no mundo digital, bem como as vantagens desta temática para as empresas e PME. De seguida, é realizada uma evolução do conceito de Orientação Empreendedora, no sentido de compreender as suas dimensões ao longo do tempo, assim como é evidenciada a importância da mesma. No contexto atual do mundo dos negócios, a orientação empreendedora (OE) foi destacada como chave para melhorar o desempenho das empresas.

Por último, é referenciado o conceito de vantagem competitiva, onde se referem o desempenho das empresas com a aplicação de vantagens competitivas, a aplicação dos recursos em vantagens competitivas e a sustentabilidade das vantagens competitivas.

Palavras-chave: digitalização dos negócios; orientação empreendedora; vantagem competitiva.

INTRODUÇÃO

O objetivo fundamental do presente estudo consiste em compreender o impacto da orientação empreendedora no processo de digitalização dos negócios: o efeito mediador da

vantagem competitiva, na medida em que os modelos de negócios digitais estão associados a processos de criação de valor para as empresas e à construção de relações com os *stakeholders*, sendo por isso um tema importante devido às vantagens e lucro que este representa.

Deste modo, e corroborando a atualidade do tema à maioria dos artigos selecionados para o *paper*, este encontra-se desenvolvido de acordo com a evolução dos conceitos ao longo do tempo para contextualizar e compreender-se melhor os mesmos: a Digitalização dos Negócios, a Orientação Empreendedora e a Vantagem Competitiva.

É fulcral evidenciar que o presente trabalho se apresenta dividido em três partes distintas. Numa primeira parte, foca-se na revisão da literatura, onde é clarificado o tema e realizada uma narrativa integrada e sintética dos estudos em causa, tendo como finalidade a criação de um *paper* científico. Posteriormente, é apresentada a metodologia, onde se subdividiu em três partes: a) abordagem metodológica; b) amostra e recolha de dados e c) instrumento de medida. Na abordagem metodológica, refere-se que tipo de metodologia foi utilizada: quantitativa ou qualitativa, recaindo este trabalho sob a quantitativa, em que o instrumento usado foi o questionário, bem como as variáveis que foram objeto de estudo. Na amostra e recolha de dados, demonstra-se a vontade de aplicar o instrumento de medida desenvolvido num futuro próximo e a que público-alvo se destina. Por fim, nos instrumentos de medida, referem-se as variáveis utilizadas para a elaboração dos questionários, que foram destacadas a partir de resultados de autores como Godinho et al (2020) e Lazzaroti et al (2015).

Para concluir, são referidas as considerações finais, onde são expressas as opiniões dos autores que elaboraram o presente trabalho, bem como as principais ideias retiradas da revisão da literatura.

REVISÃO DA LITERATURA

Orientação Empreendedora

A orientação empreendedora (OE) pode ser descrita como os processos, práticas e tomadas de decisão que levam uma empresa a introduzir novos produtos, serviços, inovações, mercados ou modelos de negócio que ainda não existiam (Covin et al, 2019).

A orientação empreendedora é considerada como uma base para obter vantagens competitivas, uma vez que esclarece como as empresas podem renovar as suas operações para novas trajetórias de crescimento. A OE é o processo através do qual os proprietários tomam as decisões de divulgação da missão da organização (Abu-Rumman, et al, 2021).

A inovação, que é a capacidade criativa da empresa resultante do desenvolvimento de novos produtos, foi seguida com proatividade que implica antecipar e planear abordar essas antecipações com antecedência. Mais tarde, a tomada de risco (assunção de risco) foi adicionada como uma dimensão adicional, juntamente com a agressividade competitiva que envolve desafiar o concorrente em vez de segui-lo, envolvendo um risco elevado (Abu-Rumman, et al, 2021).

A orientação empreendedora tornou-se um grande tópico na investigação empresarial devido ao seu papel fundamental como “uma força motriz por detrás da prossecução organizacional de atividades empresariais” (Monteiro et al., 2019, p. 182). A literatura tem realçado os resultados multifacetados da OE e como conduz a um desempenho superior (Monteiro, et al, 2019).

Esta temática da orientação empreendedora foi primeiro concebida por Miller et al. (1983), que retrata como sendo um construto unidimensional (Rua et al, 2018), e posteriormente, por Covin e Slevin et al. (1989, 1991), referindo que OE é uma tendência comportamental organizacional, filosofia de gestão ou prática de tomada de decisão que se caracteriza por três dimensões de forma a mensurar e testar o empreendedorismo no ambiente organizacional: inovação, proatividade e vontade de correr riscos (Rua et al., 2018), ou seja, assunção de risco de forma ponderada. A determinação das dimensões parece basear-se exclusivamente no país e no estado das PME no mesmo (Abu-Rumman, et al., 2021).

Lazarrotti et al (2015) destaca que o impulso de forçar a entrada num mercado e desafiar a sua concorrência pode ser compreendido como agressividade competitiva da empresa. A literatura existente sobre a temática da orientação empreendedora refere a importância

do papel do líder – tendo um espírito de empreendedor – mencionando também a contribuição da estrutura a nível organizacional, bem como a importância da construção de uma estratégia. É fulcral transferir a ênfase das capacidades inovadoras do indivíduo para a atividade empreendedora da empresa. De acordo com Miller et al (1983), é possível constatar que o sucesso, a evolução e o desempenho das empresas são variáveis associadas à orientação empreendedora (OE) e sem elas, não é possível desenvolver o empreendedorismo (Lazzarotti, et al, 2015).

Segundo Yong-Hui et al (2009), a orientação empreendedora reflete como uma empresa opera e não o que faz. Como empresas recém-construídas ou nascentes, os novos empreendimentos tendem a ter recursos financeiros e de gestão relativamente limitados, pelo que podem ser especialmente cuidadosos na prossecução da orientação estratégica.

A relevância deste tópico nas organizações concentra-se nas ações dos empreendedores de cada gestor/proprietário, tendo em conta o ambiente e panorama em que estão inseridos. Nesta perspetiva, diante deste dinamismo no mercado, a OE denota-se essencial na configuração da organização quanto às ações e decisões de gestão (Anderson et al., 2019).

A OE é essencial para que as empresas tenham lucros viáveis e para que sejam bem-sucedidas comparativamente à concorrência e é por isso que empresas menos dispostas a assumir comportamentos empreendedores, tendem a obter resultados inferiores àquelas que atuam sob a OE (Rua et al., 2018).

O desenvolvimento da Orientação Empreendedora requer que os membros organizacionais se envolvam em atividades intensivas de conhecimento. Para responder ao ambiente dinâmico e competitivo, as empresas precisam de transferir consistentemente a orientação empreendedora para atividades estratégicas viáveis para cumprir os objetivos das empresas e alcançar um desempenho superior, centrando a atenção na utilização do processo de criação de conhecimento. O processo de criação de conhecimento permite às empresas amplificar o conhecimento incorporado internamente e transferir conhecimento para atividades operacionais para melhorar a eficiência e criar valor de negócio (Yong-Hui et al., 2009). Assim, o processo de criação de conhecimento desempenha um papel fundamental na formulação e ativação da orientação empreendedora das empresas. Este processo pode

facilitar a OE para se transformar em ativos de conhecimento partilhados por membros organizacionais e resultar num melhor desempenho firme.

A dimensão da autonomia é um comportamento de ação que expressa o desejo de independência do indivíduo. Deste modo, trata-se da expressão volitiva do empreendedor em introduzir inovações por meio da experimentação e de processos criativos com o objetivo de levar novos produtos e serviços ao mercado de trabalho e a novos nichos (Lazzarotti, et al, 2015), bem como da liderança tecnológica em novos processos (Rua et al., 2018).

Primeiramente, a orientação empreendedora inicia-se pela disposição das empresas em assumir riscos, sendo um fator essencial ao empreendedorismo, bem como o desenvolvimento de oportunidades, retratando a importância dada ao papel da gestão na identificação, avaliação e exploração de oportunidades inovadoras que ditará o (in)sucesso da organização e dos seus colaboradores (Rua et al., 2018).

De seguida, o comportamento proativo de um indivíduo está associado à iniciativa do mesmo em procurar oportunidades para gerar novos negócios e se tornar numa pessoa empreendedora e inovadora, atuando em antecipação da procura futura. Coletivamente, estas dimensões criam a possibilidade de aumentar a capacidade da empresa de reconhecer, avaliar e explorar oportunidades de mercado internacionais, marcando uma posição vantajosa perante os seus concorrentes (Rua et al., 2018).

Lazzarotti et al. (2015) compreendem que a OE ainda necessita de uma sexta dimensão: a Rede de Relações, essa ancorada em indícios expostos por McClelland et al (1962) e Mello e Leão et al (2005). Esta dimensão encontra-se de forma incipiente nos estudos literários, uma vez que foi proposta recentemente por Lazzarotti et al. (2015). A sua pertinência para a compreensão da OE concerne na importância da construção e manutenção de relacionamentos nas empresas, sob várias orientações, como planeamentos de expansão, renovação e implementação de novas tecnologias e internacionalização (Anderson et al., 2019).

Estudos anteriores sugerem que os recursos e capacidades estão relacionados e sustenta que os empreendedores têm uma capacidade cognitiva única de reconhecer oportunidades de risco e organizar recursos (Monteiro et al., 2019). A OE influencia o desempenho firme quando as empresas estrategicamente adquirem, desenvolvem e alavancam recursos para

a exploração de oportunidades para obter vantagens competitivas. Por isso, a Orientação Empreendedora deve associar-se ao conceito de estratégia competitiva (Rua et al., 2018). De acordo com Miller et al (1983), apenas as empresas que têm um nível elevado nas três dimensões da orientação empresarial seriam consideradas potencialmente empreendedoras.

Digitalização dos Negócios

O conceito de Modelo de Negócios é dado como a utilização de conceitos da cadeia de valor alinhados aos interesses dos clientes, visando obter maior satisfação dos clientes, captação de valor do cliente e a lucratividade da empresa (Bovet & Martha, et al, 2001; Chesbrough et al., 2010; Teece et al., 2010; Porter et al., 2014).

Vários autores (e.g., Porter & Heppelmann et al., 2014; Iansiti & Lakhani et al., 2014; Turber & Smiela et al., 2014; Andersson & Mattsson, et al, 2015) sustentam que, a introdução de um modelo de negócios no digital inclui diversos processos: (1) novas formas de proposição de valor; e (2) segmentação de clientes e fontes de receita. Ainda segundo os autores Porter e Heppelmann, et al, 2014, p. 7) mencionam, “a cocriação é um elemento importante a ser considerado”. Os produtos que estão ligados com as novas tecnologias – internet - permitem uma alteração radical nos modelos de negócio existentes, pois possuem uma capacidade sem precedentes de melhorar o produto ou serviço prestados aos clientes.

Para introduzir os modelos de negócio no mundo digital é necessário ter em conta os seguintes aspetos (Iansiti & Lakhani, et al, 2014):

1. Determinar quais são os processos da empresa que são mais “fáceis” no digital e aqueles que são mais suscetíveis a isso;
2. Interligar os ativos existentes de uma empresa com outras;
3. Analisar os novos modos de criação que podem gerar valor para os clientes;
4. Considerar a criação de novos métodos de capturar valor, pois as tecnologias digitais também criam novas necessidades, tal como novas oportunidades no modelo de negócios;
5. Proceder ao investimento de novas capacidades relacionadas com o desenvolvimento e análise de *software*.

De acordo com Weil e Woerner et al. (2015, p. 9), para além das empresas terem de analisar aspetos como os já mencionados, é necessário que explorem a abordagem DBM (*Digital Business Model*), que é baseada em princípios como:

- a) *Supplier*: é um intermediário, ou seja, fornecedor de produto ou serviços que vende os mesmos através de outras empresas;
- b) *Omnichannel*: cadeia de valor integrada que fornece ao cliente vários e múltiplos produtos e canais. É deste modo que as empresas oferecem aos seus clientes produtos através de vários canais, tanto físicos como digitais, procurando estabelecer relações com os clientes;
- c) *Modular Producer*: o fornecedor de produtos ou serviços *plug and play*, isto é, empresas que tem como objetivo oferecer um complexo de soluções aos seus consumidores, de forma a atender ao máximo as necessidades dos consumidores que crescem ao mesmo ritmo da evolução tecnológica;
- d) *Ecosystem Driver*: é o principal responsável pela criação de um ecossistema de rede de empresas, que tem como objetivo coordenar os dispositivos e clientes num único ambiente, com o intuito de criar valor para todos os que estão envolvidos, assegurando, assim, serviços, produtos complementares e concorrentes.

Weil e Woerner et al (2015, p. 9) referem que a transformação digital está a incentivar comportamentos de análise e revisão das empresas aos próprios modelos de negócio, sendo este processo realizado de duas maneiras: através das cadeias de valor controladas por um modelo sistemático e pela estabilidade da estrutura. Nesta senda, a inovação é preponderante para avaliar o desempenho do modelo de negócios de uma empresa (Andersson & Mattsson, et al, 2015).

A globalização cresce a um ritmo acelerado, devido aos efeitos da digitalização. No mercado global são comercializados produtos digitais como *e-books*, aplicativos, jogos, músicas e *softwares*. Na indústria 4.0 a digitalização corresponde à “total digitalização dos ativos físicos e na sua integração em sistemas digitais” (PWC et al., 2016). Esta digitalização e automatização de todo o processo permite melhorias no aproveitamento dos recursos humanos e materiais.

Após a leitura da tese de mestrado de Joaquim Meireles Ribeiro da Universidade do Minho et al. (2017), com o tema “O Conceito da Indústria 4.0 na Confeção: Análise e Implementação”, podemos referir que “as tecnologias digitais estão cada vez mais presentes na cadeia de valor”, ou seja, a digitalização e o comércio eletrónico estão a revolucionar cada vez mais os modelos de negócio. Esta evolução tecnológica permite uma maior rede de escolhas ao consumidor.

No caso de Portugal, o setor que permite uma melhor digitalização é a indústria têxtil, conforme mencionado por Joaquim Meireles Ribeiro et al (2017, p. 9), pois reúne uma série de condições para adotar uma nova abordagem nos seus modelos de funcionamento e negócio. A digitalização permite que tanto a sociedade como a indústria tenham acesso a uma oferta global, deste modo, cria-se um ambiente mais competitivo e há um aumento da rede de oportunidades para as empresas melhor preparadas.

Em concordância com Ross et al (2017, p. 6), a digitalização estandardizada dos processos, aumenta a produtividade por causa da alta capacidade de processamento da informação e, em consequência, os custos médios vão descendo. O contexto digital, permite proceder a transformações profundas nas atividades relacionadas aos modelos de negócio, alterando as competências presentes e futuras de maneira astuciosa e prioritária.

A estratégia de transformação digital permite criar capacidades de promover oportunidade de novas tecnologias, segundo Gobble et al (2018). Podemos dizer que o contexto digital introduz transformações profundas nas atividades dos negócios, alterando competências presentes e futuras de forma estratégica e prioritária. (Ross et al., 2017). Além de introduzir transformações ao nível dos produtos, as organizações precisam de adequar os seus modelos de negócio à evolução constante da tecnologia digital. Possuir um modelo de negócios digital permite às empresas ampliar a sua gama de produtos, estabelecer novas parcerias entre organizações e ainda a inovação dos produtos e serviços.

Consoante Weil e Woerner et al. (2018), a digitalização é um método de criar laços fortes com os seus clientes finais e estabelecer parcerias entre outras empresas e fornecedores que permite perceber e atender mais às necessidades dos seus clientes, sendo essa relação feita através de plataformas digitais, social media, *apps*, entre outros meios tecnológicos. A digitalização de negócios e a competitividade são temas de especial importância que

dependem do apoio à tomada de decisões no seio organizacional, mencionado por Bruno André Campinho Moreira na sua tese de mestrado em Auditoria “A Auditoria Financeira da Era do Digital” et al (2018/2019). Como já mencionado ao longo da revisão literária da digitalização de negócios, a tecnologia está cada vez mais envolvida nas atividades de negócio.

Em conformidade com os autores Henrique S. Mamede, Luís Amaral e J. Dias Coelho, no artigo “A Necessidade de uma Metodologia para a Definição Estratégica da Digitalização do Negócio das PME”, as pequenas e médias empresas (PME) são as que podem retirar mais vantagens da utilização da internet para o comércio e negócio eletrónico. Os autores colocam uma série de questões ao longo do artigo, tais como “Porque não utilizam todas as PME a Internet como canal de comercialização ou e integração da cadeia com parceiros, fornecedores e até clientes? Quais as razões para a não adoção? Quais as razões para a adoção? Quais são os benefícios que a adoção pode trazer para a PME? E as vantagens e dificuldades que se podem colocar?”. Após os autores se debruçarem sobre estas questões, concluíram que, para muitas organizações o comércio e o negócio eletrónico são um investimento financeiro muito dispendioso, tecnologicamente complexo, e chega a ser considerado inadequado para o ambiente característico das PME, não sendo, por isso, encarado como uma atividade central ou fundamental para a maioria das pequenas e médias empresas. No entanto, o número de pequenas empresas a desenvolverem *websites* para promoverem os seus produtos e empresa têm vindo a aumentar, tal como as transações *online* e as vendas dos seus produtos *online*. Aos poucos, as PME vão superando, lentamente, o estereótipo de entrar no mundo *online*.

Existem vários fatores que motivam a adoção de comércio e negócio eletrónico pelas PME e os benefícios que dessa adoção podem decorrer. Segundo Blili e Raymond et al (1993, p. 68) as “PME são suscetíveis às forças ambientais”. É importante para estas organizações a identificação dos contextos e fatores significativos para o sucesso das iniciativas digitais e a explicação do seu impacto. Posteriormente à leitura atenta do artigo de Henrique S. Mamede, Luís Amaral e J. Dias Coelho, podemos concluir que as PME podem retirar vários benefícios com a internet. Com a evolução tecnológica, as organizações

conseguem fornecer os seus produtos/serviços aos seus clientes através da internet, chegando a vários pontos do mundo, o que permite aumentar as suas vendas e também a sua exposição. Mas por outro lado, há empresas que vêem o negócio eletrónico como algo dispendioso.

As PME necessitam de se inovar, pois, à medida que aumenta a globalização, a concorrência também aumenta e os consumidores tornam-se mais exigentes. Tal implica que as PME tenham de planear para se adaptarem e conseguirem progredir. Segundo os autores do artigo “A Necessidade de uma Metodologia para a Definição Estratégica da Digitalização do Negócio das PME”, a economia digital apresenta características de extrema importância, tais como:

- i. Desafia os tradicionais conceitos capitalistas;
- ii. Assenta num processo de globalização que assume proporções nunca antes imaginadas;
- iii. Leva as organizações a deslocarem-se para ambientes de virtualização;
- iv. Gera desafios de consumidores mais atentos, informados e exigentes.

Segundo Ross e Mocker et al. (2019), as estratégias de uma empresa têm de evoluir constantemente, tal como as tecnologias e como a procura dos clientes que se altera rapidamente, contudo uma empresa só sobreviverá se esta for ágil. Sendo assim, podemos concluir que os modelos de negócios digitais estão relacionados com processos de criação e captura de valor nos processos internos e ainda estabelecer relações com clientes e fornecedores.

Vantagem competitiva

Uma empresa obtém vantagem competitiva quando desenvolve ou adquire um conjunto de atributos que a permitem ter uma melhor prestação do que os seus concorrentes (Wang, et al., 2014). Por outras palavras, a vantagem competitiva revela-se quando as atividades de uma empresa são mais lucrativas do que as dos seus concorrentes (Huff et al., 2009), como por exemplo, a quota de mercado, a qualidade dos produtos ou o avanço tecnológico. Pode-se então perceber que a vantagem competitiva permite às empresas terem um desempenho superior ao dos seus concorrentes (Powell, et al, 2001).

Hoje em dia, com a constante evolução tecnológica, a rapidez de resposta e a flexibilidade tornaram-se fontes cada vez mais importantes para obter vantagem competitiva (Grimm, et al, 2006). Hoje em dia, para muitas empresas, a utilização de tecnologias, tais como a internet, é tanto uma necessidade como uma fonte de vantagem competitiva (Applegate, et al, 2007). A tecnologia é cada vez mais utilizada em tudo o que uma empresa faz, sustentando assim a sua atividade e permitindo-lhe produzir bens e serviços cada vez com mais qualidade e mais ajustados às necessidades dos seus clientes, proporcionando-lhes assim vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes (Porter et al., 1998). Assim, e ainda considerando os autores referidos, a digitalização dos negócios pode ser vista como uma oportunidade de melhorar o desempenho de uma empresa e de obter esta vantagem competitiva perante os seus concorrentes.

Desempenho das empresas com a aplicação de vantagens competitivas

Porter defende que as vantagens competitivas aumentam consoante o valor que a empresa consegue criar e oferecer aos seus clientes e que excede o custo de criação das mesmas (Porter et al., 1985). Num estudo recente de estratégias competitivas procurou-se perceber quais os mecanismos estratégicos que as empresas usam para criar vantagens competitivas e qual o seu impacto na sustentabilidade das empresas, assim como o que as difere no mercado onde atuam (Fiegenbaum & Thomas, 2004).

Flint afirma que não existem vantagens competitivas permanentes e que estas têm de estar sempre a ser inovadas e em harmonia com as novas tendências de mercado (Flint et al, 2000, p. 121-129). A maior parte dos estudos empíricos concluem que as vantagens competitivas existem com base na observação dos resultados de atividades passadas, confirmando que a criação de vantagens competitivas origina resultados acima da média na performance de atividades futuras.

É relevante abordar a relação entre vantagens competitivas e risco estratégico. Fiegenbaum e Thomas et al. (2004) apresentam observações interessantes em relação a este tema. Segundo eles, empresas sucedidas correm riscos, procuram e atingem vantagem competitiva, obtêm resultados e gerem o risco de forma a manter bons resultados, mas com níveis de risco baixos. Por outro lado, empresas que não são sucedidas, até podem correr riscos, mas não conseguem criar vantagem competitiva e obter bons resultados

(Fiegenbaum & Thomas, 2004). O risco é inerente ao negócio de uma empresa e como tal, empresas que são avessas ao risco tendem a estagnar.

Aplicação dos recursos em vantagens competitivas

Um problema bastante comum para os gestores de uma empresa são os recursos que dispõem. Tais recursos são usados de forma a criar vantagens competitivas e a potencializar os resultados que advêm da aplicação das mesmas. É uma grande responsabilidade e preocupação para os gestores aplicarem os recursos da empresa e prever se essa aplicação irá resultar em benefícios futuros e criar vantagem competitiva sobre os concorrentes (Ceglinski et al., 2017).

Com a imprevisibilidade e turbulência dos mercados atuais, uma rápida resposta e flexibilidade em adaptação têm sido fatores chave para uma empresa se destacar e ter vantagem competitiva sobre os outros *players* (Grimm et al., 2006). A estratégia competitiva de uma empresa tem de estar sempre adaptada ao ambiente onde atua, assim como estar sempre a par de novas alterações que possam ocorrer ao longo do tempo.

Sustentabilidade das vantagens competitivas

As vantagens competitivas podem ser analisadas quanto à sua sustentabilidade, isto é, se têm um caráter mais a longo prazo ou se são vantagens meramente temporárias. De forma a ser considerada uma vantagem competitiva, esta tem de ser valiosa, rara, inimitável e insubstituível (Barney et al., 1991).

A durabilidade de uma vantagem competitiva depende de vários fatores, podendo ser eles de origem económica, tecnológica, demográfica ou tendências sociais. Com as constantes mudanças que os mercados vão sofrendo ao longo do tempo, as vantagens competitivas devem ser criadas com base na sustentabilidade a longo prazo e serem flexíveis a possíveis alterações (Grant, et al, 2010).

MODELO CONCEPTUAL DE INVESTIGAÇÃO

Da revisão de literatura anteriormente efetuada sobre a Orientação Empreendedora emergem as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1a: O comportamento inovador contribui positivamente para a orientação empreendedora.

Hipótese 1b: A assunção de risco afeta positivamente a orientação empreendedora.

Hipótese 1c: A proatividade impacta positivamente a orientação empreendedora.

Hipótese 1d: A agressividade competitiva afeta positivamente a orientação empreendedora.

Hipótese 1e: A autonomia contribui positivamente para a orientação empreendedora.

Hipótese 1f: As redes de relações contribuem positivamente para a orientação empreendedora.

As hipóteses definidas, em geral, seguem as dimensões da orientação empreendedora concebidas por Miller et al (1983), que retrata como sendo um construto unidimensional (Rua, et al, 2018, p. 5), e posteriormente, por Covin e Slevin et al (1989, 1991), referindo que OE é uma tendência comportamental organizacional, filosofia de gestão ou prática de tomada de decisão que se caracteriza por três dimensões de forma a mensurar e testar o empreendedorismo no ambiente organizacional: inovação, proatividade e assunção de riscos.

Mais tarde foram adicionadas outras dimensões da OE: redes de relações, conforme proposição de Mello e Leão et al (2005), que complementa as hipóteses, bem como a agressividade competitiva, que envolve desafiar o concorrente em vez de segui-lo, o que envolve um risco elevado e a autonomia, que se refere à expressão volitiva do empreendedor em introduzir inovações por meio da experimentação e de processos criativos com o objetivo de levar novos produtos e serviços ao mercado de trabalho.

Da revisão de literatura anteriormente efetuada sobre o tema Digitalização de Negócios derivam/emergem as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 2a: As empresas estabelecidas têm menos probabilidades de digitalizar os processos empresariais através da Internet do que as empresas mais recentes.

Hipótese 2b: As empresas maiores têm menos probabilidades de digitalizar os processos de negócio através da internet do que as empresas mais pequenas.

Hipótese 2c: O empreendedorismo influencia positivamente a digitalização e gestão das PME.

Idade, dimensão e processo de digitalização da empresa, o objetivo desta variável é investigar a relação entre a idade e a dimensão da empresa e a medida em que a empresa utiliza a internet para atividades comerciais.

A dimensão da empresa tem sido fortemente associada à extensão dos recursos que a organização detém, desde a existência de processos internos como as formalizações, controlo ou o poder da tomada de decisão, com a presença de mercado e relacionado com os efeitos da internet, segundo Aldrich e Auster et al (1986, p. 794), Stinchcombe et al (1965, p. 794).

De acordo com Aldrich e Auster et al (1986, p. 794), as grandes empresas são responsáveis pelo aumento da taxa de mortalidade das novas e pequenas empresas. As responsabilidades das novas e pequenas empresas incluem a falta de reconhecimento de mercado e economias de escala e falta de confiança nos parceiros, as parcerias são uma forma das organizações assegurarem os recursos necessários para se estabelecer uma posição no mercado ou então uma posição financeira.

Segundo o artigo “*Business process digitization, strategy, and the impact of firm age and size: the case of the magazine publishing industry*” dos respetivos autores Anat BarNira, John M. Gallaugherb e Pat Augerc, as novas e pequenas empresas também sofrem de desvantagens em termos de competitividade pela força laboral ou a falta de estruturas internas que oferecem papéis claramente definidos, controlo interno e organização e a capacidade geral de operar e organizar eficientemente.

Quando se diz que as grandes empresas são uma ameaça às novas e pequenas empresas justifica-se com os pontos fortes das grandes empresas como: os seus recursos (disponíveis), conhecimentos de gestão e capacidade de lidar com a incerteza. As grandes organizações têm uma vasta rede de contactos externos, uma grande reputação e posição de mercado. A posição de mercado e as relações das empresas contribuem para uma abertura ao mercado, expõe a novas ferramentas competitivas, tecnologias, maneiras de fazer negócios. Para além disso, permite uma facilidade na aquisição de novas tecnologias ou outras características necessárias para implementar novos métodos na empresa.

Outro tema que é abordado ao longo da análise da variável idade e dimensão das organizações é a mudança organizacional. Segundo esta teoria, “as pressões inercias aumentam com a idade e o tamanho das empresas, ou seja, uma vez que as organizações envelhecem, processos internos e rotinas formalizam, a estrutura de poder institucionaliza-se e as relações e padrões de comunicação tornam-se incorporados, todos eles aumentando rigidez organizacional pode reduzir a probabilidade de adaptação e mudança” Anat Barnir, John M. Gallagher e Pat Auger “*Business process digitization, strategy, and the impact of firm age and size: the case of the magazine publishing industry*”.

No que toca à revisão da literatura efetuada sobre a Vantagem Competitiva surgem as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 3a: A digitalização dos negócios permite obter vantagem competitiva.

Hipótese 3b: Uma empresa com vantagem competitiva tem um desempenho superior ao dos seus concorrentes.

Hipótese 3c: A aplicação dos recursos de uma empresa em vantagens competitivas pode trazer riscos.

Hipótese 3d: As vantagens competitivas devem ser criadas com base na sustentabilidade a longo prazo.

As hipóteses definidas vão de encontro com a revisão de literatura, uma vez que, atualmente, a constante evolução tecnológica e a digitalização dos negócios é cada vez mais importante nas empresas permitindo a estas obterem vantagem competitiva sobre os seus concorrentes (Powell et al., 2001; Grimm et al., 2006). Esta vantagem competitiva é obtida, por exemplo, pela quota de mercado, qualidade dos produtos/serviços, avanço tecnológico, entre outras (Huff et al., 2009). Fiegenbaum e Thomas (2004) acharam relevante estabelecer uma relação entre vantagens competitivas e risco estratégico. Segundo estes, se uma empresa for avessa ao risco, a tendência é estagnar e não conseguir atingir esta vantagem. A durabilidade das vantagens competitivas depende de vários fatores, no entanto, devem sempre ser criadas a pensar no longo prazo (Grant et al., 2010).

METODOLOGIA

Abordagem metodológica

Numa fase inicial do trabalho, foi realizado um enquadramento teórico e conceptual, com base numa leitura exploratória, com o objetivo de perceber todas as questões da digitalização dos negócios, da orientação empreendedora e da vantagem competitiva.

Posto isto, a metodologia enquadrada no presente trabalho é a quantitativa, tendo por base um instrumento: o questionário (anexo), estando associadas variáveis essenciais para se poder chegar a uma conclusão, sendo estas: idade e dimensão da empresa e o processo de digitalização, comportamento inovador, assunção de riscos, proatividade, autonomia, agressividade competitiva, redes de relações e digitalização e gestão das PME. A construção dos questionários deteve o suporte de uma dissertação de mestrado: “Empreendedorismo Digital e o seu Contributo na Gestão de PME: Vantagens e Barreiras” da autoria de Luís Carlos Mendes Trindade Godinho et al (2020) e o apoio de um artigo: “Orientação Empreendedora: Um estudo das dimensões e sua relação com desempenho em empresas graduadas” da autoria de Fábio Lazzarotti, Alissane Lia Tasca da Silveira, Carlos Eduardo Carvalho, Carlos Ricardo Rossetto e Jonatha Correia Sychoski et al (2015). Deste modo, os questionários comportam as variáveis já mencionadas e que permitiram reunir uma série de afirmações que deverão ser respondidas segundo a escala de Likert de 1 a 5.

A elaboração do instrumento de medida teve por base um conjunto de afirmações, que já foram testadas e comprovadas nas referências mencionadas. É de referir que os questionários apresentados em anexo, não são de autoria própria, tendo sido reunidas partes de cada referência utilizada para a elaboração dos mesmos.

Amostra e Recolha de Dados

Num futuro próximo, estes questionários poderão aplicar-se a 50 pessoas, no mínimo, com o intuito de comprovar que as variáveis têm um efeito positivo relativamente à digitalização dos negócios, orientação empreendedora e vantagem competitiva. A aplicabilidade do instrumento de medida recairá sobre um público-alvo que compreendem a faixa etária entre os 20-65 anos, num regime misto, ou seja, tanto género masculino como feminino, tendo cargos organizacionais como: diretor, gerente, administrador e técnicos superiores. Para além disso, a zona de referência abrange a região Norte e as pequenas e médias empresas, como referido ao longo do enunciado.

Os questionários elaborados, outrora utilizados pelos autores mencionados, conferem verdade e credibilidade, tendo sido já testados. Por isso, acreditamos, que quando aplicados, estes irão ser facilmente aceites pelos colaboradores das organizações.

Após uma breve análise sobre os instrumentos de medida utilizados pelos autores como Godinho et al (2020) e Lazzaroti et al (2015), comprovamos que os resultados obtidos foram positivos, tendo sido estes testados numa faixa etária que compreende indivíduos com idades menores a 18 anos e mais de 70 anos, aplicados a microempresas e a PME e a colaboradores que detinham cargos como: diretores, administradores, gerente/sócio-gerente, etc. Para além disso, na discussão dos resultados apresentados na dissertação de mestrado de Godinho (2020), houve uma predominância do sexo masculino em relação ao sexo feminino e com idades compreendidas entre os 36-52 anos, em que a maioria detinha habilitações académicas como licenciatura. Ainda, as pessoas respondentes são maioritariamente gerentes ou sócios-gerentes com mais de 10 anos de experiência.

Instrumento de medida

O tipo de metodologia aplicada nos questionários elaborados é quantitativo. O instrumento foi criado segundo a fundamentação teórica dos autores, utilizando variáveis como:

- I. Idade, dimensão da empresa e o processo de digitalização;
- II. Comportamento Inovador;
- III. Assunção de riscos;
- IV. Proatividade;
- V. Autonomia;
- VI. Agressividade competitiva;
- VII. Redes de relações;
- VIII. Digitalização e gestão das PME.

As variáveis apresentadas são vistas como essenciais para a orientação empreendedora, para o processo de digitalização de negócios e ainda possuem o efeito mediador da vantagem competitiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Depois deste estudo, é possível verificar que as empresas hoje em dia devem estar em constante evolução, de modo a conseguir aumentar o seu valor e a reter/conquistar clientes. Para além disso, a evolução tecnológica nas empresas permite que estas inovem os seus serviços, ampliem as suas gamas de produtos e estabeleçam novas parcerias. Para que esta evolução seja bem-sucedida, é necessário que as empresas tenham em conta diversos fatores, mas também que explorem a abordagem DBM (*Digital Business Model*).

A Orientação Empreendedora é também um ponto-chave na tomada de decisão das empresas, pois com uma orientação empreendedora, os gestores estão dispostos a correr riscos e estarem em constante evolução, sendo evidenciada aqui a importância que as competências das pessoas têm sobre o sucesso das organizações. Desta forma, a Orientação Empreendedora vai crescendo à medida que o seu sucesso, evolução e desempenho vão aumentando, sendo que sem estas variáveis não será possível promover e desenvolver o empreendedorismo.

Posto isto, a OE é fundamental para que as empresas possam vir a ter lucros (criação de valor) e para que tenham vantagem competitiva em relação às outras empresas, desde que tenham comportamentos empreendedores, como a inovação e a assunção de riscos. Só assim é que terão resultados superiores e serão bem-sucedidas.

O mundo encontra-se cada vez mais globalizado, sendo necessário as empresas adequarem os seus serviços às necessidades do mercado. Deste modo, a digitalização de negócios permite às organizações, que possuem um modelo de negócios digital, aplicar a sua gama de produtos e até estabelecer novas parcerias entre organizações e, ainda, inovar produtos e serviços. Apesar disso, para as PME a digitalização de negócios ainda é considerada um investimento financeiro elevado e tecnologicamente complexo, sendo por estas razões retirado do plano.

O conceito teórico das vantagens competitivas, na prática, é bastante mais complexo. Como tal, deve ser alvo de uma análise bastante aprofundada de toda a envolvente da empresa. O dilema das vantagens competitivas tornou-se cada vez mais importante à medida que os mercados foram evoluindo. Hoje em dia, a capacidade das empresas se adaptarem ao ambiente onde atuam é cada vez mais um ponto fulcral no sucesso das mesmas. Assim sendo, a aplicação de recursos e o estudo do mercado tem um papel importante na

criação de vantagens competitivas sustentáveis. Esta procura pela sustentabilidade das vantagens competitivas força os gestores a analisarem e a definirem estratégias mais calculistas do que no passado.

REFERÊNCIAS

- Abu-Rumman, A., Shraah, A., Al-Madi, F., & Alfalah, T. (2021). Entrepreneurial networks, entrepreneurial orientation, and performance of small and medium enterprises: are dynamic capabilities the missing link? *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 1-16.
- Applegate, Lynda M., R.D. Austin e F.W. McFarlan (2007). *Corporate Information Strategy and Management*. McGraw-Hill International Edition.
- Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 99-120.
- BarNir, A., Gallagher, J., & Auger, P. (2003). Business process digitization, strategy, and the impact of firm age and size: the case of the magazine publishing industry. *Journal of Business Venturing*, 18, 789 – 814.
- Ceglinski, P. (2017). The Concept of Competitive Advantages: Logic, Source and Durability. *Journal of Positive Management*, 57-70.
- Feld, M., & Schreiber, D. (2016). Gestão e Desenvolvimento. *ANÁLISE REFLEXIVA DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DE NEGÓCIOS DIGITAIS*, 13(2), pp. 17-36.
- Ferreras-Méndez, J. L., Olmos-Peñuela, J., Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2021). Entrepreneurial orientation and new product development performance in SMEs: The mediating role of business model innovation. *The International Journal of Technological Innovation, Entrepreneurship and Technology Management*, 1-13.
- Fiegenbaum, A., Thomas, H. (2004), "Strategic risk and competitive advantage: an integrative perspective", *European Management Review*, Vol. 1, No. 1, 84-95
- Flint, G. F. (2000), "What is the meaning of competitive advantage?", *Advances in Competitiveness Research*, Vol. 8, No1, 121-129.
- Frare, A. B., Horz, V., Barbosa, M. A., & Cruz, A. P. (2019). Revista Pensamento Contemporâneo em Administração. *ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA COMO ANTECEDENTE DO DESEMPENHO DE MPES*, 13(4), pp. 67-80.
- Godinho, Luís Carlos Mendes Trindade (2020). *Empreendedorismo Digital e o seu Contributo na Gestão de PME: Vantagens e Barreiras*. Dissertação de Mestrado.
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*, John Wiley & Sons Ltd. New York.
- Grimm, C. M., Lee, H., Smith, K. G. (2006). *Strategy as action. Competitive dynamics and competitive advantage*. Oxford University Press, New York.
- Gupta, R. & Sebastian, V.J. (2017). *Configuration Approach to Strategic & Entrepreneurial Orientation Construct & Small Firm Growth: Evidence from India*. *Theoretical Economics Letters*, 7, pp. 1261-1281.
- Huff, A. S., Floyd, S. W., Sherman, H. D., Terjesen, S. (2009). *Strategic Management. Logic and Action*, John Wiley & Sons, New York.
- Lazarrotti, F., Silveira, A. L., Carvalho, C. E., Rossetto, C. R., & Sychoski, J. C. (2015). *Orientação Empreendedora: Um Estudo das Dimensões e sua Relação com Desempenho em Empresas Graduadas*, 19(6), pp. 673-695.

- Machado, D., & MAZIERI, M. (2020). Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade. *DIFICULTADORES E FACILITADORES DA TRANSFORMAÇÃO DE MODELOS DE NEGÓCIOS TRADICIONAIS PARA MODELOS DE NEGÓCIOS DIGITAIS*, pp. 1-18.
- Mamede, H., Amaral, L., & Coelho, J. D. (2007). Revista de Ciências da Computação. *A Necessidade de uma Metodologia para a Definição Estratégica da Digitalização do Negócio das PME*, 11(2), pp. 65-84.
- Monteiro, A. P., Soares, A. M., & Rua, O. L. (2019). Linking intangible resources and entrepreneurial orientation to export performance: The mediating effect of dynamic capabilities. *Journal of Innovation & Knowledge*, 179-187.
- Moreira, B. (2019). Dissertação de Mestrado. *A Auditoria Financeira na Era do Digital*, pp. 1-73.
- Ribeiro, J. (2017). Dissertação de Mestrado. *O Conceito da Indústria 4.0 na Confeção: Análise e Implementação*, pp. 1-82.
- Moreno-Menéndez, A., Arzubaga, U., Díaz-Moriana, V., & Casillas, J. (2021). The impact of a crisis on entrepreneurial orientation of family firms: The role of organisational decline and generational change. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 1-28.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage. Creating and Sustaining Superior performance*. New York: Free Press, New York.
- Porter, M. (1998). *Competitive advantage. Creating and Sustaining Superior performance*. New York: Free Press, New York.
- Porter, M. (1998). *The competitive advantage of nations*. London: MacMillan Press.
- Powell, T. C. (2001). *Competitive advantage: logical and philosophical considerations*, Strategic Management Journal, Vol. 22 No. 9, pp. 875–888. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.173>
- Rua, O., França, A., & Ortiz, R. F. (2018). Key drivers of SMEs export performance: the mediating effect of competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*.
- Wales, W., Kraus, S., Filser, M., Stöckmann, C., & Covin, J. (2021). The status quo of research on entrepreneurial orientation: Conversational landmarks and theoretical scaffolding. *Journal of Business Research*, 128, 564-577.
- Wang, H.-L. (2014). *Theories for competitive advantage*, in: Hasan, H. (Ed.), *Being Practical with Theory: A Window into Business Research*, Wollongong, Australia: THEORI, Australia, pp. 33–43.

ANEXO – QUESTIONÁRIO

Comportamento inovador

| Fatores | Grau de concordância 1= Discordo totalmente 5= Concordo totalmente | | | | |
|--|--|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A sua empresa preocupa-se em investir na investigação e desenvolvimento. | | | | | |
| A cada 3 anos há preocupação por parte da organização em introduzir novos produtos/serviços no mercado global. | | | | | |
| Capacidade de resolução de problemas através de diferentes formas para realizar ações e solucionar problemas. | | | | | |

Fonte: Adaptado de Lazzarotti (2015).

Assunção de riscos:

| Fatores | Grau de concordância 1= Discordo totalmente 5= Concordo totalmente | | | | |
|---|--|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Como empreendedor assumo riscos de forma ponderada e cautelosa. | | | | | |
| Assume projetos de alto. | | | | | |
| Coloca-se em situações de risco para explorar oportunidades. | | | | | |

Fonte: Adaptado de Lazzarotti (2015).

Proatividade

| Fatores | Grau de concordância 1= Discordo totalmente 5= Concordo totalmente | | | | |
|---|--|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| É pioneiro na implementação de produtos/serviços/tecnologias. | | | | | |
| Têm capacidade de iniciativa comparativamente à concorrência. | | | | | |
| Há preocupação por parte da organização em monitorizar constantemente as necessidades dos clientes. | | | | | |

Fonte: Adaptado de Lazzarotti (2015).

Autonomia

| Fatores | Grau de concordância 1= Discordo totalmente 5= Concordo totalmente | | | | |
|---|--|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Existe incentivo à criatividade e às ações independentes nos colaboradores. | | | | | |
| Há promoção do trabalho em equipa. | | | | | |
| Disponibilização de informações e formações importantes para colaboradores. | | | | | |

Fonte: Adaptado de Lazzarotti (2015).

Agressividade competitiva:

| Fatores | Grau de concordância 1= Discordo totalmente 5= Concordo totalmente | | | | |
|--|--|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Empenha-se pela constante participação no mercado. | | | | | |
| Monitoramento e reação à ameaça dos concorrentes. | | | | | |
| Vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. | | | | | |

Fonte: Adaptado de Lazzarotti (2015).

Redes de relações

| Fatores | Grau de concordância 1= Discordo totalmente 5= Concordo totalmente | | | | |
|--|--|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Cuidado de realização de parcerias/acordos de cooperação. | | | | | |
| Adoção de estratégias deliberadas para influenciar os outros. | | | | | |
| Participação regular de reuniões sociais e encontros empresariais. | | | | | |

Fonte: Adaptado de Lazzarotti (2015).

Desempenho

| Fatores | Grau de concordância 1= Discordo totalmente 5= Concordo totalmente | | | | |
|--|--|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Esmera-se na permanência ativa no mercado. | | | | | |
| A sua empresa cria estratégias de desenvolvimento de produtos/serviços para crescimento do volume de vendas. | | | | | |
| Nos últimos três anos a empresa aumentou a sua carteira de clientes e colaboradores. | | | | | |
| Nos últimos três anos o desempenho global da empresa aumentou significativamente. | | | | | |

Fonte: Adaptado de Lazzarotti (2015).

Digitalização e gestão das PME

| Fatores | Grau de concordância 1= Discordo totalmente 5= Concordo totalmente | | | | |
|---|--|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Considero que o envolvimento da administração/gerência é importante no que diz respeito à adoção e implementação da digitalização. | | | | | |
| A digitalização nas PME pode permitir a formação de alianças estratégicas (cooperação empresarial). | | | | | |
| A digitalização nas PME permite a redução de custos de investigação, obter ferramentas de marketing de baixo custo e reduzir custos de comunicação. | | | | | |
| A adoção de tecnologias digitais permite às empresas apresentar os seus serviços a um maior número de potenciais clientes. | | | | | |
| A digitalização pode permitir o desenvolvimento de novos e personalizados produtos/serviços de qualidade. | | | | | |
| A aposta em tecnologias digitais pode melhorar a credibilidade e o prestígio da empresa. | | | | | |
| A adoção de tecnologias digitais permite à empresa estar mais atenta ao mercado/concorrentes, observar/recolher informação. | | | | | |
| A digitalização pode permitir a identificação de novas oportunidades de negócios. | | | | | |
| A digitalização nas PME permite um acesso mais fácil a novos clientes, identificar novos fornecedores e a formação de novas parcerias com distribuidores. | | | | | |