

Orientação empreendedora, perfil empreendedor e desempenho em cooperativas de crédito

Suzete Antonieta Lizote
Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI
lizote@univali.br

Ana Júlia Perucci
Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI
anajuliaperucci@icloud.com

Resumo: O ambiente de negócios exige dos gestores uma postura proativa na identificação de oportunidades e riscos, a fim de reunir informações que subsidiem a formulação de estratégias e contribuam para a tomada de decisões. Nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo analisar a relação entre a orientação empreendedora, as características do perfil empreendedor dos gerentes e o desempenho das cooperativas de crédito. Quanto ao seu objetivo, trata-se de uma pesquisa de natureza descritiva, com abordagem quantitativa. A amostra foi composta por 52 gerentes de cooperativas de crédito Unicred de Santa Catarina, e os dados foram coletados por meio de questionários de autopreenchimento. A análise foi realizada utilizando a correlação linear. Os resultados indicam que, embora as dimensões da orientação empreendedora apresentem inter-relações significativas, como a associação entre proatividade e inovatividade, seu impacto sobre o desempenho organizacional não é uniforme, sendo mediado por fatores culturais, institucionais e pelo próprio modelo cooperativo de gestão. Além disso, a característica do perfil empreendedor mais fortemente relacionada ao desempenho foi a obsessão pela oportunidade. Como contribuições, este estudo amplia a compreensão teórica sobre a relação entre orientação empreendedora, perfil empreendedor e desempenho organizacional e fornece subsídios práticos para gestores aprimorarem estratégias de inovação, proatividade e aproveitamento de oportunidades.

Palavras-chave: Orientação empreendedora. Perfil empreendedor. Desempenho organizacional. Cooperativas de crédito

1. Introdução

As cooperativas de crédito desempenham papel estratégico no sistema financeiro brasileiro, e, diferentemente das instituições bancárias tradicionais, essas organizações se fundamentam na mutualidade e na cooperação entre seus associados, priorizando o desenvolvimento local e a sustentabilidade em vez da maximização do lucro (Azevedo; Gartner, 2020). Apesar dessa especificidade, encontram-se em um ambiente competitivo, regulamentado e em constante transformação, o que exige de seus gestores competências empreendedoras e capacidade de adaptação para assegurar a perenidade do negócio. Este estudo teve como *locus* as cooperativas de crédito do estado de Santa Catarina, com foco nas Cooperativas de Crédito Unicred.

Atualmente, o cooperativismo de crédito no Brasil conta com 700 cooperativas, reúne cerca de 17,9 milhões de associados e gera mais de 112 mil empregos diretos (Anuário do Cooperativismo, 2024), o que reforça sua importância como agente econômico e social capaz de impactar comunidades inteiras. Em Santa Catarina, o cooperativismo possui mais de 130 anos de história e se consolidou como um modelo de negócio relevante, envolvendo mais de 4,2 milhões de catarinenses e movimentando aproximadamente R\$ 85,9 bilhões ao ano (Agência Sebrae de Notícias, 2023). Entre as cooperativas, as de crédito lideram em número de associados, com cerca de 3,3 milhões de pessoas, seguidas pelas cooperativas de infraestrutura, consumo e agropecuárias.

Nesse contexto, a orientação empreendedora, o perfil empreendedor e o desempenho organizacional emergem como elementos essenciais para compreender a dinâmica das cooperativas de crédito. Esses três aspectos permitem analisar como tais instituições conciliam cooperação e inovação em um ambiente competitivo. Assim, tornam-se referenciais fundamentais para avaliar sua sustentabilidade e relevância no mercado financeiro.

A orientação empreendedora (OE) constitui um fenômeno que reflete a capacidade de gestão eficiente e eficaz, atuando como indicador de comportamentos organizacionais capazes de propiciar maior habilidade de empreender, representando um fator de diferenciação e competitividade (Lizote *et al.*, 2020). No cenário empresarial, a OE emergiu como conceito central para investigar o espírito empreendedor das organizações e sua influência sobre processos estratégicos e desempenho (Kraus *et al.*, 2017).

Outro elemento complementar refere-se ao perfil empreendedor, entendido como o conjunto de características pessoais, comportamentais e contextuais que influenciam a forma como os indivíduos percebem oportunidades, assumem riscos e mobilizam recursos em prol da inovação e da geração de valor. Pesquisas recentes apontam que variáveis como gênero, experiências profissionais, contexto cultural e ambiente organizacional moldam esse perfil (Borges; Ribeiro, 2021). Além disso, tais características não apenas se relacionam com a intenção empreendedora, mas também afetam diretamente o desempenho individual e coletivo dentro das organizações (Piacentini *et al.*, 2025; Melo; Lucena, 2024).

Considerando que o desempenho é um dos objetivos centrais de qualquer organização, geralmente se admite que sua estrutura e a tomada de decisão são influenciadas pela complexidade e volatilidade ambiental (Moradi, *et al.* 2021). A avaliação de desempenho organizacional, nesse sentido, permite monitorar a estratégia definida, confrontando os resultados alcançados com os objetivos estabelecidos (Carneiro-Da-Cunha; Hourneaux Jr.; Corrêa, 2016). Rengel e Ensslin (2020) complementam essa visão ao compreenderem o

desempenho como um processo de quantificação da eficiência e da efetividade das ações empresariais.

Com base nessas premissas, este estudo teve como objetivo analisar a relação entre a orientação empreendedora, as características do perfil empreendedor dos gerentes e o desempenho das cooperativas de crédito. Para tanto, foi conduzida uma pesquisa de campo com gestores da Unicred, utilizando questionário estruturado e análise estatística, de modo a identificar correlações e padrões de associação entre as variáveis investigadas.

Do ponto de vista prático, os resultados desta pesquisa fornecem subsídios à gestão cooperativista ao evidenciar como competências empreendedoras e características individuais dos gestores influenciam o desempenho organizacional, permitindo maior assertividade em processos de capacitação e desenvolvimento de lideranças. No âmbito acadêmico, avançam a compreensão teórica sobre os vínculos entre orientação empreendedora, perfil empreendedor e desempenho em organizações de natureza cooperativa, campo ainda pouco explorado na literatura. A contribuição social, por sua vez, se relaciona à ampliação da relevância do cooperativismo na inclusão financeira, no fortalecimento de economias locais e na geração de empregos, diretamente vinculando-se ao ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico) e ao ODS 10 (Redução das Desigualdades), ao reforçar o papel das cooperativas como instrumentos de desenvolvimento sustentável e democratização do acesso a serviços financeiros.

A seguir desta introdução, é apresentada a fundamentação teórica. Na seção seguinte se detalha a metodologia da pesquisa seguida dos resultados e análise dos dados. Por último, são feitas as considerações finais e disponibilizado o referencial citado no texto.

2 Fundamentação teórica

2.1 Orientação empreendedora

A orientação empreendedora (OE) é um constructo estratégico que descreve o padrão de comportamento e a postura decisória das organizações frente à identificação, avaliação e exploração de oportunidades (Rauch *et al.*, 2009). O seu conceito foi inicialmente proposto por Miller (1983), que a definiu como um constructo unidimensional composto pelas dimensões inovatividade, assunção de riscos e proatividade, características que diferenciam organizações empreendedoras das meramente imitadoras do mercado. Posteriormente, Lumpkin e Dess (1996), com base em Covin e Slevin (1989), ampliaram a perspectiva ao incluir mais duas dimensões: autonomia e agressividade competitiva, consolidando o modelo de cinco dimensões da OE. Em estudos como o de Lazzarotti *et al.* (2015), sugere-se a rede de relações como uma nova dimensão a ser considerada, ampliando a compreensão do fenômeno no contexto organizacional.

No âmbito das cooperativas de crédito, a OE é caracterizada por especificidades institucionais: governança democrática, propósito social e forte orientação para relacionamento com associados. Essas características demandam interpretar a OE à luz de mecanismos coletivos de decisão e critérios de sustentabilidade (econômica, social e ambiental), deslocando o foco da competição pura e simples para a criação de valor compartilhado (Melo, *et al.*, 2024).

Embora cada dimensão da OE possa ser mensurada separadamente, a literatura adverte contra leituras isoladas. Lomberg *et al.* (2017) mostram que o impacto da OE sobre o desempenho

decorre, em grande medida, de efeitos compartilhados entre dimensões: por exemplo, proatividade sem inovatividade tende a gerar respostas rápidas, mas pouco diferenciadas; assunção de riscos sem agressividade competitiva pode não converter incerteza em posicionamento estratégico.

Essa visão sistêmica é útil para cooperativas: a autonomia pode ser restringida por normas e colegiados; a agressividade competitiva deve ser compatibilizada com princípios de mutualidade; a inovatividade precisa dialogar com a tolerância ao risco do coletivo. Assim, os efeitos combinados são mais informativos do que o exame de correlações bivariadas isoladas (Lomberg *et al.*, 2017; Rauch *et al.*, 2009).

Diversos estudos, indicam uma relação positiva entre OE e desempenho, ainda que moderada por contexto (Rauch *et al.*, 2009). Em serviços e hospitalidade, por exemplo, Amarteifio e Agbeblewu (2020) mostram que a OE favorece resultados de estabelecimentos de hospedagem em Gana, sugerindo que proatividade e inovação em serviços intensivos em experiência ampliam receitas e reputação.

Em perspectiva multipaíses, Basco, Hernandez-Perlines e Rodríguez-García (2020) evidenciam que o efeito da OE sobre o desempenho varia entre ambientes institucionais (China, México e Espanha), destacando que normas de mercado, competição e sistemas de financiamento podem amplificar ou atenuar o retorno comportamental da OE. Para cooperativas de crédito brasileiras, isso implica reconhecer que regulação financeira, governança cooperativa e estruturas socioeconômicas locais modulam a conversão de comportamentos empreendedores em resultados.

Ao aproximar OE e sustentabilidade, Melo *et al.* (2024) argumentam que a orientação empreendedora pode atuar como vetor de desempenho sustentável, desde que ancorada em objetivos socioambientais e em métricas além do lucro (satisfação do associado, inclusão financeira, emprego qualificado, impacto comunitário). Essa leitura essencial para cooperativas de crédito, cujo desempenho não se esgota em indicadores financeiros tradicionais: a obsessão por oportunidades pode focalizar nichos de inclusão, a proatividade pode acelerar soluções digitais acessíveis, e a inovatividade pode priorizar produtos financeiros responsáveis, como microcrédito orientado e finanças verdes.

Alguns estudos mostraram que variáveis individuais dos gestores influenciam a expressão organizacional da OE. Em empresas incubadas, Camozzato *et al.* (2017) evidenciam que autoeficácia gerencial eleva a satisfação com o desempenho e fortalece comportamentos empreendedores, sustentando a ideia de que crenças de capacidade facilitam a adoção de práticas inovadoras, proativas e orientadas ao risco.

No plano individual, Martins e Perez (2020) evidenciam que a orientação empreendedora individual (OEI) pode mediar os efeitos de fatores ambientais próximos (rede, apoio, normas) sobre a intenção empreendedora. Embora focalizado no indivíduo, esse resultado é transponível para o contexto gerencial: gestores com OEI mais elevada tendem a internalizar estímulos do ambiente e a transformá-los em rotinas e decisões que compõem a OE organizacional. Em cooperativas, em que a deliberação é compartilhada, a OEI do gestor pode atuar como propulsora para a mobilização do coletivo, desde que articulada a dispositivos de governança e à cultura cooperativa.

A interação entre aspectos empreendedores e organizacionais como gatilhos do desempenho individual é discutida por Eckert e Corso (2025), que propõem uma aproximação teórico-prática para explicar como contextos e práticas organizacionais destravem o potencial empreendedor

dos trabalhadores. Em cooperativas de crédito, isso se traduz em criar arranjos de trabalho (metas, *feedback*, autonomia responsável, aprendizagem) que canalizem proatividade, criatividade e tolerância ao risco para entregas coletivas (qualidade do atendimento, retenção de associados, cumprimento de metas socioeconômicas).

2.2 Perfil empreendedor

O perfil empreendedor constitui um construto amplamente explorado na literatura, sendo compreendido como o conjunto de características pessoais, competências, valores, comportamentos e motivações que influenciam a forma como os indivíduos identificam e exploram oportunidades (Schmidt; Bohnenberger, 2009; Kruger; Ramos, 2020). Essa perspectiva reconhece que o empreendedorismo não se restringe apenas à criação de novos negócios, mas também ao modo como os profissionais, em diferentes áreas, conduzem suas práticas e desenvolvem estratégias inovadoras no contexto organizacional.

Pesquisas destacam que o perfil empreendedor não é homogêneo, variando conforme o setor de atuação, o gênero, o ambiente institucional e as motivações individuais. Piacentini *et al.* (2025), ao analisarem profissionais de arquitetura e urbanismo, identificaram múltiplas dimensões do perfil empreendedor, evidenciando que a formação acadêmica e o contexto profissional impactam diretamente o desenvolvimento de competências empreendedoras. De forma complementar, Gomes Junior, Pinheiro e Barth (2023) demonstram que, em setores específicos como a aviação agrícola, predominam características ligadas à resiliência, visão estratégica e tolerância ao risco.

Outro aspecto relevante refere-se à influência das características pessoais sobre os comportamentos empreendedores. Melo e Lucena (2024) discutem como traços individuais podem explicar a propensão ao empreendedorismo, ressaltando que a autopercepção de capacidades interfere no engajamento em atividades empreendedoras. Borges e Ribeiro (2021), por sua vez, investigaram as diferenças de gênero no comportamento empreendedor, constatando que desigualdades sociais ainda impactam o acesso a recursos e a consolidação de empreendimentos, embora as mulheres apresentem alta motivação empreendedora.

A literatura evidencia ainda que o perfil empreendedor não é estático, mas se molda conforme o estágio do negócio e as motivações subjacentes. Pereira e Vasconcelos (2021) diferenciam os perfis de empreendedores iniciais e estabelecidos, revelando que, enquanto os primeiros são movidos pela necessidade de inserção no mercado, os segundos tendem a ser guiados por oportunidades de expansão e consolidação. Essa diferenciação converge com a revisão sistemática conduzida por Bezerra *et al.* (2023), a qual destaca a importância de alinhar o comportamento empreendedor às estratégias organizacionais para a geração de valor sustentável.

O ambiente institucional e organizacional também exerce influência determinante sobre o perfil empreendedor. Ahmadi *et al.* (2019) demonstraram que a cultura organizacional pode potencializar ou inibir o comportamento empreendedor em trabalhadores do conhecimento, enquanto Ahadi e Kasraie (2020) ressaltam o papel dos fatores contextuais, como infraestrutura, acesso a financiamento e políticas públicas, na formação da intenção empreendedora em pequenas e médias empresas.

Nesse sentido, o perfil empreendedor emerge da interação entre fatores individuais e contextuais. Moruku (2013) evidencia que a orientação empreendedora, compreendida como a

propensão a inovar, assumir riscos e ser proativo, é um preditor relevante do comportamento empreendedor, conectando-se diretamente ao desempenho organizacional. Assim, a análise do perfil empreendedor deve considerar não apenas traços pessoais e disposições cognitivas, mas também variáveis sociais, culturais e institucionais que modulam as práticas empreendedoras (Schmidt; Bohnenberger, 2009; Bezerra *et al.*, 2023).

Em síntese, o perfil empreendedor é influenciado por dimensões individuais (traços, competências, gênero, motivação), organizacionais (cultura, estratégias, recursos) e contextuais (instituições, políticas públicas, setores de atuação). Essa compreensão ampliada permite avançar nas discussões sobre como fomentar o empreendedorismo em diferentes realidades, contribuindo tanto para o desenvolvimento organizacional quanto para a transformação socioeconômica.

2.3 Desempenho organizacional

O desempenho organizacional, de acordo com Hourneaux Jr. (2005), trata-se do foco central da empresa e da própria razão de sua existência, embora atingir determinado nível de desempenho seja uma tarefa complexa, ainda que essencial. Sob a perspectiva de Lebars e Euske (2006), o desempenho pode ser compreendido como um indicador, monetário ou não monetário, capaz de demonstrar em que medida uma organização alcança seus objetivos. Moradi *et al.* (2021) ampliam essa compreensão ao destacarem que o desempenho expressa a capacidade de uma organização em atingir suas metas predefinidas, o que pressupõe a adoção de estratégias adequadas. Já Martins *et al.* (2021) o definem como um “termômetro” que mede a habilidade da organização em manter seus valores e produzir de forma eficiente com os recursos disponíveis.

Estudos apontam que a avaliação de desempenho cumpre papel fundamental como instrumento de controle e de realinhamento estratégico, refletindo tanto aspectos financeiros quanto não financeiros do alcance dos objetivos (Lebars; Euske, 2006; Nascimento; Reginato; Lerner, 2009). Pesquisas também evidenciam que fatores como satisfação de colaboradores e clientes, inovação, uso de controles gerenciais e fortalecimento de controles internos impactam positivamente os resultados organizacionais (Callado; Soares, 2014; Su; Baird; Schoch, 2015; Lizote *et al.*, 2021).

Mais recentemente, estudos têm destacado a influência de práticas ambientais, sociais e de governança (ESG) sobre o desempenho, sugerindo que tais dimensões constituem diferencial competitivo e estratégico (Capeleti *et al.*, 2025). De forma complementar, Onatto *et al.* (2025) ressaltam que a integração entre gestão ambiental e aprendizagem organizacional pode potencializar o desempenho empresarial, reforçando a importância de práticas sustentáveis e de desenvolvimento contínuo de competências.

Apesar da relevância do tema, a mensuração do desempenho organizacional ainda se apresenta como um desafio (Gunasekaran; Kobu, 2007), podendo ser realizada por métodos subjetivos, baseados em percepções comparativas, ou objetivos, fundamentados em indicadores absolutos (Pelham; Wilson, 1996). Neste estudo, a mensuração será conduzida a partir da perspectiva subjetiva, tomando como base o modelo proposto por Gupta e Govindarajan (1984), e considerando a percepção de gestores de cooperativas de crédito localizadas em Santa Catarina.

3 Metodologia da pesquisa

O presente estudo buscou analisar a relação entre a orientação empreendedora, as características do perfil empreendedor dos gerentes e o desempenho das cooperativas de crédito. A pesquisa caracterizou-se como descritiva, uma vez que, conforme explica Fachin (2017), esse tipo de investigação tem como propósito expor as particularidades de uma população ou fenômeno específico. Em relação à abordagem metodológica, adotou-se a perspectiva quantitativa, pois, segundo Martins e Theóphilo (2016), está vinculada à mensuração e à análise estatística dos dados coletados, permitindo quantificar as evidências obtidas. No que diz respeito ao procedimento técnico, a pesquisa foi classificada como levantamento, realizado por meio do método survey, já que consistiu na coleta de informações junto a uma amostra previamente definida, de maneira clara e objetiva, para compreender o comportamento de um grupo populacional específico (Martins; Theóphilo, 2016).

O universo da investigação foi composto por 66 gerentes de Cooperativas de Crédito Unicred localizadas em Santa Catarina. A amostra, de caráter não probabilístico, foi formada a partir de convites enviados digitalmente aos gerentes. Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário autoaplicável disponibilizado via *Google Forms*, aplicado nos meses de abril e maio de 2025, resultando em 52 respostas válidas.

A escolha da Unicred como campo empírico, com foco em suas cooperativas situadas em Santa Catarina, justifica-se por múltiplos fatores. Primeiramente, trata-se de um sistema cooperativo de crédito consolidado nacionalmente, que possui forte relevância regional, tanto pelo número expressivo de associados quanto por sua contribuição ao desenvolvimento econômico e social do estado. Além disso, a Unicred diferencia-se por uma trajetória institucional marcada por princípios de intercooperação, governança democrática e ênfase na sustentabilidade financeira e social, o que a torna um ambiente fértil para a análise da relação entre orientação empreendedora, perfil empreendedor e desempenho organizacional. Seus valores institucionais, pautados em crescimento sustentável, responsabilidade socioambiental e atuação sistêmica, favorecem a compreensão das práticas gerenciais no contexto das cooperativas de crédito, particularmente em Santa Catarina, região em que o cooperativismo possui tradição histórica e elevada representatividade (Sebrae, 2023).

Antes da aplicação definitiva do instrumento, foi conduzido um pré-teste com o objetivo de verificar a clareza, a relevância e a compreensão das questões. Conforme orientam Martins e Theóphilo (2016), essa etapa é fundamental e deve envolver entre três e dez participantes. Nesta pesquisa, participaram do pré-teste três gerentes pertencentes ao mesmo universo do estudo e dois docentes especialistas na área. As observações apresentadas pelos avaliadores resultaram em ajustes pontuais na redação e na sequência das perguntas, assegurando a adequação do instrumento e maior confiabilidade na coleta de dados.

O questionário utilizado foi composto exclusivamente por questões fechadas, distribuídas em cinco blocos. O primeiro apresentou a pesquisa e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). O segundo bloco destinou-se à coleta de dados sociodemográficos dos participantes, preservando o anonimato. O terceiro bloco teve como objetivo mensurar a orientação empreendedora, por meio do modelo de Lumpkin e Dess (1996), desenvolvido e validado por Martens et al. (2015), estruturado em cinco dimensões: agressividade competitiva (AC), inovatividade (IN), proatividade (PR), assunção de riscos (AR) e autonomia (AU). As variáveis foram medidas em escala Likert de cinco pontos, na qual 1 representava “discordo

totalmente” e 5 “concordo totalmente”. Ressalta-se que a dimensão autonomia não foi investigada, visto que, no contexto das cooperativas de crédito, as decisões estratégicas e operacionais tendem a ser coletivas, em consonância com a natureza associativa e democrática dessas organizações, o que reduz a aplicabilidade da análise individual dessa dimensão.

No quarto bloco, com base no modelo de Gupta e Govindarajan (1984), foram coletados os dados sobre o desempenho organizacional (DO), avaliado por sete descritores: lucro líquido, vendas totais, realização dos objetivos financeiros, cumprimento das metas de emprego e pessoal, cumprimento das metas de satisfação do cliente, retenção de clientes e desempenho geral. A mensuração foi feita em relação ao concorrente mais próximo, utilizando a mesma escala empregada no terceiro bloco.

O quinto e último bloco, fundamentado no modelo de Dornelas (2007), abordou as características do perfil empreendedor dos gestores, avaliadas por cinco condições: comprometimento e determinação (CD), obsessão pelas oportunidades (OP), tolerância ao risco (TR), criatividade e autoconfiança (CA) e motivação e superação (MS). A mensuração foi realizada por meio de escala Likert de cinco pontos, na qual 1 representava “excelente” e 5 “insuficiente”.

Para a análise dos dados obtidos com os 52 respondentes, inicialmente foi necessário padronizar o sentido das escalas, uma vez que, na orientação empreendedora, valores mais elevados correspondiam a maior concordância, enquanto, no perfil empreendedor, valores menores indicavam melhor condição. Em seguida, foram calculados os somatórios das pontuações atribuídas às afirmativas de cada dimensão da orientação empreendedora, do perfil empreendedor e do desempenho, de modo a obter medidas de síntese representativas de cada construto.

As associações entre essas variáveis, representadas pelos somatórios das dimensões relativas à organização, ao gestor e ao desempenho, foram avaliadas por meio de correlação linear, técnica estatística que permite examinar a relação entre variáveis, estimando a intensidade e a direção da associação. Segundo Hair *et al.* (2009), a regressão linear é amplamente utilizada em pesquisas organizacionais por possibilitar a previsão do comportamento de uma variável a partir de valores conhecidos de outras, além de identificar os fatores que exercem maior impacto sobre os resultados. Os cálculos e critérios foram definidos por meio do *software* Statistica.

4 Resultados e análise dos dados

4.1 Perfil dos respondentes

O total de 52 participantes compôs a base de dados da pesquisa. A média de idade dos respondentes foi de 35 anos, enquanto o tempo médio de serviço foi de 12 anos. Em relação ao sexo, 67% declararam-se do gênero masculino e 33% do gênero feminino. Quanto ao estado civil, 73% informaram viver com companheiro(a) e 27% declararam não ter companheiro(a).

4.2 Análise das relações entre as variáveis levantadas

Para calcular as correlações usaram-se os somatórios das dimensões da orientação empreendedora, as características do perfil empreendedor e desempenho. Os resultados são expostos na Tabela 1.

N = 52	PR	IN	AR	AC	CD	OP	TR	CA	MS
IN	0,680 p=0,001								
AR	0,258 p=0,259	0,079 p=0,734							
AC	0,164 p=0,478	-0,050 p=0,830	-0,080 p=0,730						
CD	0,357 p=0,112	0,203 p=0,379	-0,085 p=0,713	0,509 p=0,019					
OP	-0,475 p=0,029	-0,546 p=0,010	0,088 p=0,705	0,357 p=0,112	-0,145 p=0,531				
TR	0,031 p=0,895	-0,308 p=0,175	0,130 p=0,575	0,847 p=0,000	0,425 p=0,055	0,667 p=0,001			
CA	0,212 p=0,357	-0,148 p=0,521	0,231 p=0,314	0,578 p=0,006	0,592 p=0,005	0,439 p=0,047	0,817 p=0,000		
MS	0,193 p=0,402	0,079 p=0,734	-0,043 p=0,853	0,821 p=0,000	0,727 p=0,000	0,166 p=0,472	0,708 p=0,000	0,538 p=0,012	
DO	-0,378 p=0,092	-0,539 p=0,012	0,238 p=0,299	-0,238 p=0,299	-0,453 p=0,039	0,656 p=0,001	0,215 p=0,349	0,324 p=0,152	-0,433 p=0,050

Tabela 1 - Matriz de correlações entre as variáveis estudadas

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A tabela 1 apresentou a matriz de correlações entre as dimensões da orientação empreendedora, características do perfil empreendedor e desempenho organizacional. Em termos gerais, observa-se que algumas relações foram estatisticamente significativas ($p < 0,05$), mostrando associações relevantes para compreender como a postura empreendedora dos gestores pode repercutir no desempenho das cooperativas de crédito analisadas.

Inicialmente, destaca-se a correlação positiva e significativa entre proatividade (PR) e inovatividade (IN) ($r = 0,680$; $p = 0,001$), sugerindo que gestores mais proativos tendem a apresentar maior capacidade de implementar práticas inovadoras em suas organizações. Esse resultado converge com os achados de Lomborg *et al.* (2017) e Rauch *et al.* (2009), que apontam que as dimensões da orientação empreendedora, embora possam ser analisadas isoladamente, frequentemente se reforçam de maneira interdependente, explicando conjuntamente os resultados organizacionais.

Outro achado relevante é a relação positiva entre comprometimento e determinação (CD) e assunção de riscos (AC) ($r = 0,509$; $p = 0,019$). Isso indica que gestores mais determinados e comprometidos tendem a lidar melhor com contextos de risco, uma característica essencial em ambientes cooperativos que demandam decisões financeiras responsáveis. Tal evidência está alinhada com Piacentini *et al.* (2025), ao demonstrarem que a formação do perfil empreendedor está intimamente relacionada com a disposição para assumir riscos de forma calculada.

Na mesma direção, a variável tolerância ao risco (TR) apresentou forte associação com assunção de riscos (AC) ($r = 0,847$; $p = 0,000$) e com comprometimento e determinação (CD) ($r = 0,425$; $p = 0,055$, próximo à significância). Esse padrão sugere que a propensão ao risco é simultaneamente um traço pessoal e um reflexo das condições organizacionais, corroborando os achados de Basco, Hernandez-Perlines e Rodríguez-García (2020), que evidenciam que a

tolerância ao risco varia em função do ambiente institucional e cultural em que a organização está inserida.

Outro ponto a destacar é a forte correlação entre criatividade e autoconfiança (CA) e tolerância ao risco (TR) ($r = 0,817$; $p = 0,000$). Essa associação reforça a ideia de que gestores criativos e autoconfiantes tendem a apresentar maior segurança em assumir riscos, confirmando os resultados de Camozzato *et al.* (2017), que identificaram a autoeficácia como fator de fortalecimento do comportamento empreendedor em empresas incubadas.

No que se refere ao desempenho organizacional (DO), observa-se que, enquanto a dimensão obsessão por oportunidades (OP) apresentou correlação positiva com o desempenho ($r = 0,656$; $p = 0,001$), a agressividade competitiva (AC) e a inovatividade (IN) mostraram relações negativas ($r = -0,238$; $p = 0,299$ e $r = -0,539$; $p = 0,012$, respectivamente). Esses achados sinalizam que, no contexto das cooperativas de crédito, a busca contínua por novas oportunidades de mercado tem impacto mais favorável sobre o desempenho do que a ênfase em competitividade ou inovação isolada. Esse resultado converge parcialmente com os estudos de Melo *et al.* (2024), que argumentam que a orientação empreendedora pode ser um vetor para a sustentabilidade organizacional, mas seu efeito depende da forma como cada dimensão é operacionalizada. Em organizações cooperativas, a inovação e a agressividade competitiva podem encontrar barreiras culturais e estruturais, limitando seu impacto direto nos resultados. Adicionalmente, a correlação negativa entre satisfação e motivação para superação (MS) e desempenho (DO) ($r = -0,433$; $p = 0,050$) sugere que, paradoxalmente, altos níveis de motivação individual não garantem melhores resultados organizacionais. Tal constatação pode estar relacionada ao fato de que, em estruturas cooperativas, o desempenho depende mais da sinergia coletiva do que do esforço individual, o que encontra respaldo em Eckert e Corso (2025), ao destacarem que o desempenho individual, embora relevante, precisa ser articulado com aspectos organizacionais para gerar resultados sustentáveis.

No conjunto, os resultados corroboram parcialmente a literatura clássica (Rauch *et al.*, 2009; Amarteifio; Agbeblewu, 2020), que aponta relação positiva entre orientação empreendedora e desempenho organizacional. Contudo, evidenciam também particularidades do setor cooperativo, em que certas dimensões, como inovação e agressividade competitiva, podem não se traduzir diretamente em melhor *performance*, ao contrário da busca por oportunidades e da capacidade de equilibrar risco e comprometimento. Esse padrão reforça a necessidade de uma leitura contextualizada, como defendem Martins e Perez (2020), considerando o ambiente institucional, os valores compartilhados e a missão social das cooperativas de crédito.

5 Considerações finais

O presente estudo buscou analisar a relação entre a orientação empreendedora, as características do perfil empreendedor dos gerentes e o desempenho das cooperativas de crédito. Os resultados evidenciaram que, embora as dimensões da orientação empreendedora apresentem inter-relações significativas, como a associação entre proatividade e inovatividade, seu impacto sobre o desempenho organizacional não é homogêneo, sendo mediado por fatores culturais, institucionais e pelo próprio modelo cooperativo de gestão.

As evidências sugerem que, no contexto das cooperativas de crédito, a obsessão por oportunidades mostrou-se mais favorável ao desempenho do que a agressividade competitiva e a inovatividade isolada, que, por sua vez, revelaram correlações negativas. Esse achado reforça

a ideia de que, em organizações de natureza cooperativa, práticas fortemente voltadas para a competição ou inovação desarticulada podem não gerar ganhos de performance, uma vez que tais entidades priorizam valores como mutualidade, sustentabilidade e desenvolvimento comunitário.

Outro aspecto relevante refere-se ao perfil empreendedor dos gestores. Características como comprometimento, determinação, criatividade, autoconfiança e tolerância ao risco demonstraram papel essencial para alinhar práticas gerenciais às especificidades do cooperativismo. Contudo, verificou-se que a motivação individual não necessariamente se traduz em melhor desempenho organizacional, indicando que a lógica coletiva e o alinhamento estratégico das ações possuem peso maior no êxito das cooperativas.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa contribui para o avanço das discussões sobre a orientação empreendedora e o perfil empreendedor em ambientes cooperativos, destacando que a relação entre tais construtos e o desempenho organizacional deve ser compreendida à luz das particularidades institucionais e sociais que moldam esse setor. Do ponto de vista prático, os resultados oferecem subsídios para que gestores de cooperativas de crédito reflitam sobre a importância de fomentar uma cultura empreendedora que valorize tanto a exploração de oportunidades quanto a coesão coletiva, evitando a sobreposição de comportamentos competitivos ou individualistas que possam conflitar com os princípios cooperativistas.

Por fim, cabe destacar que este estudo apresenta limitações quanto ao número de participantes e ao recorte geográfico, restrito a cooperativas de crédito de Santa Catarina. Assim, recomenda-se que pesquisas futuras ampliem o universo de análise para outras regiões e sistemas cooperativos, bem como utilizem métodos mistos de investigação que combinem abordagens quantitativas e qualitativas. Dessa forma, será possível aprofundar a compreensão dos mecanismos pelos quais a orientação empreendedora e o perfil empreendedor se articulam para potencializar o desempenho organizacional em diferentes contextos cooperativos.

Referências

AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. **A força das cooperativas de Santa Catarina**. Disponível em: <https://sc.agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/ocesc-anuncia-balanco-e-faz-projecoes-cooperativas-reunem-42-milhoes-de-catarinenses-e-faturam-r-859-bi/>. Acesso em: 10 mar. 2025.

AHADI, S.; KASRAIE, S. Contextual factors of entrepreneurship intention in manufacturing SMEs: The case study of Iran. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 27, n. 4, p. 633-657, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2019-0074>.

AHMADI, A.; ABZARI, M.; ISFAHANI, A. N.; SAFARI, A. The effect of organisational culture items on entrepreneurial behaviour of knowledge workers in Iranian knowledge-based companies. **International Journal of Learning and Intellectual Capital**, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJLIC.2019.098931>.

ANUÁRIO DO COOPERATIVISMO. **Ramos do cooperativismo: Crédito**. 2024. Disponível em: <https://anuario.coop.br/ramos/credito>. Acesso em: 12 abr. 2025.

- AZEVEDO, M. de A.; GARTNER, I. R. Concentração e competição no mercado de crédito doméstico. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 5, p. 380-399, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190347>.
- AMARTEIFIO, E.; AGBEBLEWU, S. Entrepreneurial orientation and firm performance of tourist accommodation establishment in Ghana. **Open Journal of Business and Management**, v. 8, p. 1619-1640, 2020. DOI: <https://doi.org/10.4236/ojbm.2020.84103>
- BASCO, R.; HERNANDEZ-PERLINES, F.; RODRÍGUEZ-GARCÍA, M. The effect of entrepreneurial orientation on firm performance: a multigroup analysis comparing China, Mexico, and Spain. **Journal of Business Research**, v. 113, n. 1, p. 409-421, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.020>.
- BEZERRA, C. M. S.; RAMOS, H. R.; SHINOHARA, E. E. R. D.; NASSIF, V. M. J. Entrepreneurial behavior and strategy: A systematic literature review. **REGEPE Entrepreneurship and Small Business**, v. 12, n. 2, p. 0-0, 2023. DOI: [10.14211/regepe.esbj.e2396](https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2396)
- BORGES, A. F.; RIBEIRO, A. F. Gênero e comportamento empreendedor: um estudo na cidade de Ituiutaba-MG. **REMIPE - Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, v. 7, n. 1, 2021. DOI: <https://doi.org/10.21574/remipe.v7i1.314>
- CALLADO, A. L.; SOARES, K. R. Análise da utilização de indicadores de desempenho no contexto das agroindústrias. **Revista Custos e @gronegócios on line**, v. 10, n. 2, p. 272-284, 2014.
- CAMOZZATO, E. S.; VERDINELLI, M. A.; LIZOTE, S. A.; KRUEGER, F. S. Orientação empreendedora, autoeficácia dos gestores e satisfação com o desempenho: um estudo em empresas incubadas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 19, n. 48, p. 68-83, 2017. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2017v19n48p68>.
- CAPELETI, E.; MAZZIONI, S.; VOGT, M.; SILVA, G.; FABRIS, J. Práticas ambientais, sociais e de governança: análise da influência no desempenho organizacional. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 23, n. 1, p. 1-26, 2025. DOI: [10.51359/1679-1827.2025.261559](https://doi.org/10.51359/1679-1827.2025.261559)
- CARNEIRO-DA-CUNHA, J. A.; HOURNEAUX JR., F.; CORRÊA, H. L. Evolution and chronology of the organisational performance measurement field. **International Journal of Business Performance Management**, v. 17, n. 2, p. 223-240, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2016.075553>
- COVIN, G.; SLEVIN, P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, p. 75-87, 1989. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

- ECKERT, A.; CORSO, R. L. Aspectos empreendedores e organizacionais como gatilhos do desempenho individual no trabalho: proposta para uma aproximação teórico-prática. **Desafio Online**, v. 13, n. 1, p. 0-0, 2025. DOI: <https://doi.org/10.55028/don.v13i1.19860>
- FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**: noções básicas em pesquisa científica. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.
- GOMES JUNIOR, C. O.; PINHEIRO, C. M. P.; BARTH, M. Perfil empreendedor dos profissionais ligados à aviação agrícola. **Revista Organizações em Contexto**, v. 19, n. 38, p. 553-567, 2023. DOI: [10.15603/1982-8756/roc.v19n38p553-567](https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v19n38p553-567)
- GUNASEKARAN, A.; KOBU, B. Performance measures and metrics in logistics and supply chain management: a review of recent literature (1995-2004) for research and applications. **International Journal of Production Research**, v. 45, n. 12, p. 2819-2840, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207540600806513>
- GUPTA, A.; GOVINDARAJAN, V. Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. **Academy of Management Journal**, v. 27, n. 1, p. 25-41, 1984. DOI: <https://doi.org/10.2307/255955>
- HAIR JR., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HOURNEAUX JR., F. **Avaliação de desempenho organizacional**: estudo de casos de empresas do setor químico. 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- KRAUS, S.; HALBERTSTADT, J.; NIEMAND, T.; SHAW, E.; SYRJA, P. Social entrepreneurship orientation: development of a measurement scale. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, p. 1-34, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEER-07-2016-0206>
- KRUGER, C.; RAMOS, L. F. Comportamento empreendedor, a partir de características comportamentais e da intenção empreendedora. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 4, p. 528-555, 2020. DOI: <https://doi.org/10.14211/regepe.v9i4.1544>
- LAZZAROTTI, F.; SILVEIRA, A. L. T. da; CARVALHO, C. E.; ROSSETTO, C. R.; SYCHOSKI, J. C. Orientação empreendedora: um estudo das dimensões e sua relação com desempenho em empresas graduadas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 6, p. 673-695, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151829>
- LEBANS, M.; EUSKE, K. A conceptual and operational delineation of performance. **Business Performance Measurement: Theory and Practice**, v. 1, p. 65-79, 2006. DOI: [10.1017/CBO9780511805097.008](https://doi.org/10.1017/CBO9780511805097.008)
- LIZOTE, S. A.; TESTON, S. F.; AGUIAR, D. S. F. A.; GAIATO, G.; KOLASSA, S. M. Controles internos e sua relação com o desempenho organizacional. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 22, n. 2, p. 80-90, 2021. DOI: <https://doi.org/10.51320/rmc.v22i2.1133>

- LIZOTE, S. A.; TESTON, S. F.; ZAWADZKI, P.; GUPTA, S. K. Entrepreneurial orientation and cost practice in the Brazilian South hotel chain. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 19, n. 1, p. 9-28, 2020. DOI: [10.18593/race.23184](https://doi.org/10.18593/race.23184)
- LOMBERG, C.; URBIG, D.; STÖCKMANN, C.; MARINO, L. D.; DICKSON, P. H. Entrepreneurial orientation: the dimensions' shared effects in explaining firm performance. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 41, n. 6, p. 973-998, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1111/etap.12237>.
- 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, 1996. DOI: <https://doi.org/10.2307/258632>
- MARTENS, C. D. P.; MARTENS, M. L.; SILVA, D. da; CARNEIRO, K. D. A. Relação entre orientação empreendedora e maturidade na gestão de projetos em empresas brasileiras de software. **Revista Ibero-americana de Estratégia**, v. 15, n. 1, p. 14-32, 2015. DOI: <https://doi.org/10.5585/riae.v14i2.2232> .
- MARTINS, G. A.; THEÓFILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- MARTINS, I.; PEREZ, J. P. Testing mediating effects of individual entrepreneurial orientation on the relation between close environmental factors and entrepreneurial intention. **International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research**, v. 26, n. 4, p. 771-791, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEBR-08-2019-0505>.
- MARTINS, M. S. L.; TAVARES, J. de C.; COSTA, M. E. S.; SOARES, J. L. Ambidestralidade organizacional e desempenho multidimensional: uma investigação em escritórios contábeis brasileiros. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 16, n. 3, p. 21-36, 2021. DOI: https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v16i1.42800
- MELO, R. J.; LIZOTE, S. A.; TESTON, S. F.; ZAWADSKI, P. Orientação empreendedora e desempenho organizacional: uma perspectiva sustentável para empresas certificadas com o selo social. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 21, n. 3, p. 0-0, 2024. DOI: 10.4013/base.2024.213.06
- MELO, W. A.; LUCENA, W. G. L. Espelho, espelho meu: o perfil pessoal explica o comportamento empreendedor? **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 12, n. 1, p. 0-0, 2024. DOI: <https://doi.org/10.22478/ufpb.2318-1001.2024v12n1.72838>
- MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v. 29, n. 7, p. 770-791, 1983. DOI: [10.1287/MNSC.29.7.770](https://doi.org/10.1287/MNSC.29.7.770)
- MORADI, E.; JAFARI, S. M.; DOORBASCH, Z. M.; MIZAEI, Z. M. Impact of organizational inertia on business model innovation, open innovation and corporate performance. **Asia Pacific Management Review**, v. 26, p. 171-179, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.01.003>.
- MORUKU, R. K. Does entrepreneurial orientation predict entrepreneurial behaviour? **International Journal of Entrepreneurship**, v. 17, n. 1, p. 41-60, 2013. Disponível em: <https://www.scopus.com/pages/publications/84896352298?inward=> . Acesso em: 05 abr. 2025.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L.; LERNER, D. F. Avaliação de desempenho organizacional. In: NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. (org.). **Controladoria: um enfoque eficácia organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ONATTO, C. F.; DEGENHART, L.; FAGUNDES, C. S. S. C.; FAGUNDES, E. C. Evidências da relação entre gestão ambiental, aprendizagem organizacional e desempenho. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 18, n. 1, p. 76-90, 2025. DOI: <https://doi.org/10.14392/asaa.2025180104>

PELHAM, A. M.; WILSON, D. T. A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 24, n. 1, p. 27-43, 1996. DOI: [10.1007/BF02893935](https://doi.org/10.1007/BF02893935)

PEREIRA, T. M. F.; VASCONCELOS, C. R. M. Perfil do empreendedorismo inicial e estabelecido e suas motivações. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 8, e27810817352, 2021. DOI: [10.33448/rsd-v10i8.17352](https://doi.org/10.33448/rsd-v10i8.17352)

PIACENTINI, R. V.; PRIOR, M.; MENEGHATTI, M. R.; RIBEIRO, I. Entrepreneurial profile of architecture and urbanism professionals: different dimensions present in the formation. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 24, n. 1, p. 0-0, 2025.

RAUCH, A.; WIKLUND, J.; LUMPKIN, G. T.; FRESE, M. Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 33, n. 3, p. 761-787, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>.

RENGEL, R.; ENSSLIN, S. R. Avaliação de desempenho dos estilos de liderança: análise da literatura e agenda de pesquisa. **Revista Economia & Gestão**, v. 20, n. 57, p. 44-62, 2020. DOI: [10.5752/P.1984-6606.2020v20n57p44-62](https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2020v20n57p44-62)

SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 3, p. 450-467, 2009. DOI: [10.1590/S1415-65552009000300007](https://doi.org/10.1590/S1415-65552009000300007)

SU, S.; BAIRD, K.; SCHOCH, H. The moderating effect of organisational life cycle stages on the association between the interactive and diagnostic approaches to using controls with organisational performance. **Management Accounting Research**, v. 26, p. 40-53, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2014.09.001>