A Orientação Estratégica Empreendedora Como Determinante de Crescimento das Pequenas Empresas da Industria Transformadora: O Caso Portugues

Entrepreneurial Strategic Orientation as Determinat of Growth of the Small Firms of Manufacturing Industry: a Portuguese Case

João José Matos Ferreira[1]

[1]Ph.D. Universidade da Beira Interior, Departamento de Gestão e Economia, Estrada do Sineiro 6200 209, Covilhã, Portugal E-mail: jjmf@ubi.pt

RESUMO. O conceito de empreeendedorismo abrange hoje em dia um alargado número de teorias e abordagens e tem sido estudado de muitas formas e com propósitos muito diferentes. O *Empreendedorismo* é considerado um campo de investigação interdisciplinar e/ou multidisciplinar e está em crescente desenvolvimento Neste trabalho de investigação pretende-se abordar, dentro da complexidade do conceito de empreendedorismo, o conceito da *Orientação Estratégica Empreendedora* como medida de *Crescimento* da empresa. O objectivo centra-se, especificamente, na identificação das variáveis que contribuem para caracterizar a dimensão da orientação estratégica empreendedora das pequenas empresas e a influência que esta tem no crescimento das mesmas. Com vista a alcançar o objectivo proposto foi desenvolvido um estudo empírico, com base numa amostra estrateficada das pequenas empresas da indústria transformadora. Os dados foram submetidos a dois tipos de análise estatística: bivariada e multivariada. Os resultados obtidos permitiram identificar algumas das dimensões que explicam a orientação estratégica empreendedora: (i) inovação; (ii) tomada de risco; (iii) proactividade.

Palavras chave: Empreendedorismo, orientação estratégica empreendedora, crescimento.

ABSTRACT. The field of *Entrepreneurship* is considered interdisciplinary and/or multidisciplinar and it is in increasing development (Ronen, 1983; Sexton & Bowman, 1987; Davidsson, 1989). Nowadays, the concept of *Entrepreneurship* covers a broad number of theories and approaches and it has been studied in many ways and with very different purposes. The present study pretends to undertake, within the complexities of the concept of *Entrepreneurship,* the concept of *Entrepreneurial Strategic Orientation* as a measure of company *Growth*. The objective is centered, specifically, in identifying the variables that contribute to characterize the dimension of the entrepreneurial strategic orientation of small firms and the influence that it has on their growth. In order to reach this study's objective, an empirical study was carried out, based on a stratified sample of small firms in the manufacturing industry. The data was submitted to two types of statistical analyses: bivariate analysis and multivariate analysis. The results make it possible to identify some dimensions that explain the entrepreneurial strategic orientation and the factors that influence growth: (i) innovation; (ii) risk taking; (iii) proactivity.

Key words: Entrepreneurship, entrepreneurial strategic orientation, growth.

(Recibido: 17 de octubre de 2006. Aceptado: 19 de abril de 2007)

INTRODUÇÃO

Esta área do conhecimento, conhecida nos meios académicos pelo termo anglo-saxónico "*entrepreneurship*", abrange hoje em dia um alargado leque de teorias e abordagens e tem, inclusivé, dado lugar à criação de programas de investigação, como objecto de estudo, e tem sido definido como um campo científico autónomo (Veciana, 1996; Fayolle, 1999). Os argumentos de Sexton e Bowman (1987), nos anos 80 e de outros confirmam a legitimidade académica do empreendedorismo. Porém, não existe uma teoria universalmente aceite que defina com exactidão o seu campo de actuação. Dada a falta de consenso que existe em torno da definição de *empreendedorismo*, o seu significado torna-se complexo (Bull & Willard, 1993; Carland *et al*., 1995). A primeira referência ao conceito foi efectuada por Richard Cantillon em 1725, que considerava que o termo empreendedorismo significava auto-emprego com retorno incerto. No seguimento de Cantillon, Jean Baptiste Say, em 1803, (entre outros) alargou a definição para incluir o conceito de combinação de factores de produção, acrescentando que o empresário deveria ter qualidades especiais (Stevenson, 1984; Sharma & Chrisman, 1996). Segundo Carton (1998), a definição que Schumpeter dá ao empresário envolve vários elementos chave que permitem separar o empreendedorismo da gestão de uma empresa. Para Schumpeter um empresário é a pessoa que assume a responsabilidade pela realização de novas combinações de factores, que podem assumir a forma de novos produtos, processos, mercados, formas de organização ou formas de aprovisionamento. O empreendedorismo é então o processo de pôr em curso as novas combinações de factores.

As teorias e os métodos usados variam muito, dependendo da área de investigação e do nível de análise em que um estudo é conduzido (Davidsson & Wiklund, 2000), assentando a sua génese na transversalidade de um conjunto de abordagens provenientes de diferentes áreas do conhecimento (Virtanen, 1997). Todas estas abordagens contribuiram para um avanço gradual no campo de investigação. Porém, um facto permanece imutável: o empreendedorismo é um processo único nas funções organizacionais e económicas e é iniciado através de um acto de vontade humana (Hofer & Bygrave, 1992). É esta intencionalidade que distingue o empresário (Bird, 1988). Se uma pessoa deseja entender o processo empreendedor tem que entender o papel do indivíduo que impulsiona tal processo (Carland & Carland, 1984).

Neste contexto, o objectivo deste trabalho centra-se, precisamente, na identificação das variáveis que contribuem para caracterizar a orientação estratégica empreendedora das pequenas empresas e na influência que esta tem no crescimento das mesmas.

Orientação Estratégica Empreendedora: Definição e Dimensões

É indispensável no contexto da presente investigação identificar as variáveis que compõem a estratégia das pequenas empresas e que reflectem as práticas, os processos, os métodos organizacionais e os estilos de tomada de decisão e que, consequentemente, podem influenciar o seu crescimento. Investigações anteriores consideram as dimensões da estratégia empreendedora, em geral, de grande importância (Mintzberg, 1973; Miller & Friesen, 1984; Miller, 1987a; Lumpkin & Dess, 1996; Wiklund, 1998) e além disso consideram que uma estratégia empreendedora tem um grande impacto no crescimento. Miler e Friesen (1982) sustentam a ideia de que as empresas empreendedoras inovam corajosa e regularmente enquanto tomam riscos consideráveis nas suas estratégias de produto/mercado.

Para identificar as dimensões estratégicas mais importantes nas pequenas empresas, poder-se-ão considerar, como ponto de partida, as tipologias de estratégias de empresas sugeridas pelos autores teóricos sobre as organizações. Uma variedade de modelos no desenvolvimento de estratégia pode ser encontrado na literatura. Modelos bem reconhecidos incluem: (i) as estratégias genéricas de Porter (Porter, 1980); (ii) a tipologia estratégica de Miles e Snow (1978) e (iii) a construção da orientação empreendedora de Lumpkin e Dess (1996). Cada um destes modelos relaciona um conjunto de variáveis independentes de situação organizacional com a estratégia e/ou desempenho organizacional. Além disso, os modelos de Miles e Snow (Hambrick, 1983; Zahra & Pearce, 1994; Gimenez, 1999) e de Porter (Miller, 1983) foram testados empiricamente para validar tal relação.

Para Miller uma empresa empreendedora é aquela que se empenha na inovação do produto/mercado, empreende acções um tanto arriscadas e é a primeira a surgir com inovações proactivas que vence os concorrentes. Estas três dimensões já apareceram referidas anteriormente por Miller e Friesen (1978) como as três, de um total de onze dimensões, do

processo de tomada estratégica o que confirma que Miller concebe o empreendedorismo a partir de uma abordagem estratégica. Esta definição, relativa às características da estratégia empreendedora, centra-se mais sobre o processo de empreendedorismo, do que sobre o actor que está por de trás dele (Wiklund, 1998; Davidsson & Delmar, 1999), isto é, dá maior ênfase ao processo empreendedor do que ao empresário. Deste modo, e de acordo com Davidsson e Delmar (1999), as correlações do empreendedorismo poderiam ser procuradas num campo muito mais amplo do que o relacionado directamente com empresário, considerado como uma pessoa inovadora e criativa, adequada para gerir uma empresa que enfatiza a inovação (McClelland, 1961; Davidsson, 1989; Miner, 1990; Miner *et al*., 1994).

Miller (1983) desenvolveu um instrumento de medida para captar as dimensões da estratégia empreendedora na investigação empírica. Este instrumento de medida tem influenciado quer empírica quer conceptualmente a investigação posterior. Porém, diferentes designações têm sido sugeridas, posteriormente, na caracterização desse instrumento de medida. O **Quadro 1** exibe uma compilação de estudos que têm adoptado o instrumento de medida desenvolvido por Miller.

Embora seja utilizado o mesmo instrumento de medida (ou pequenas modificações deste), diferentes designações são usadas para medir as mesmas dimensões. Embora interpretações diferentes do instrumento de medida tenham sido sugeridas, não deixa de ser um instrumento viável para a medição de aspectos importantes da estratégia empreendedora (Wiklund, 1998). Covin e Slevin (1991) sustentam o ponto de vista apresentado por Miller ao referirem que as organizações, e não apenas os indivíduos, podem comportar-se empreendedoramente. Também defendem o uso de tomada de risco, a inovação e a proactividade como as dimensões relevantes do empreendedorismo. Todavia, referem-se a este como um tipo de comportamento rotulado de "postura empreendedora".

Baseado em Miller (1983) e em Covin e Slevin (1989) entre outros, Merz *et al*. (1994) usam o mesmo instrumento de medida, mas argumentam que tal instrumento reflecte a orientação estratégica do empresário/gestor e que deveria ser considerado como uma filosofia de comportamento empreendedor que orienta a empresa à medida que navega no seu meio envolvente. Brown (1996) sugere que a orientação empreendedora se relaciona com a vontade de uma empresa em se empenhar no comportamento empreendedor. Lumpkin e Dess (1996) argumentam que o acto essencial de empreendedorismo é caracterizado pela nova entrada. Esta pode ser conseguida mediante a incorporação num mercado novo ou actual com um produto novo ou actual, ou ainda, mediante o lançamento de um novo negócio. As escalas de medida, utilizadas em todos os estudos revistos, relacionam-se com a auto-percepção dos responsáveis da estratégia da empresa. Assim, o termo «orientação estratégica empreendedora» pode ser entendido como a orientação estratégica dos empresários/gestores que reflecte a voluntariedade de uma empresa em se empenhar no comportamento empreendedor.

Neste contexto, e de acordo com Miller (1983), o conceito de "orientação estratégica empreendedora" é vista como uma combinação de três dimensões: (1) inovação, o desenvolvimento de novos ou únicos produtos, serviços ou processos; (2) tomada de risco, uma vontade para perseguir oportunidades arriscadas correndo o risco de falhar e (3) proactividade, uma ênfase na persistência e criatividade em ultrapassar obstáculos até que o conceito inovador seja completamente implementado.

Inovação

Schumpeter (1934) foi um dos primeiros a enfatizar o papel de inovação no processo empreendedor. Este autor esboçou um processo económico de "destruição criativa", através do qual a riqueza era criada quando estruturas de mercado existentes eram rompidas pela introdução de novos produtos ou serviços. A chave deste ciclo de actividade foi o empreendedorismo (Schumpeter, 1934): a entrada competitiva de "combinações novas" inovadoras que impeliu a evolução dinâmica da economia. Assim a "inovação" tornou-se num factor importante para caracterizar o empreendedorismo. A inovação reflecte a tendência que uma empresa tem em se empenhar no apoio a ideias novas, à novidade, à experimentação, e aos processos criativos que podem resultar em produtos novos, serviços, ou processos tecnológicos (Lumpkin & Dess, 1996). Existem numerosos métodos para classificar as inovações, mas talvez a distinção mais plausível esteja entre inovação de produto/mercado e inovação tecnológica. Segundo Lumpkin e Dess (1996), a maior parte da investigação tem-se centrado na inovação tecnológica que consiste principalmente

Quadro 1 – Estudos de estratégia empreendedora: o instrumento de medida de Miller

Estudo	Rótulo da dimensão	Tipo de dimensão	Variáveis	Escala
Miller (1983)	*Entrepreneurship*	Acções de uma empresa	Proactividade, inovação e tomada de risco	Items de escalas usadas por Miller e Khandwalla em 1970. Apresentado em Miller e Friesen (1982)
Covin & Slevin (1989)	Postura estratégica	Orientação competitiva global	Proactividade, inovação e tomada de risco	Modificação de Miller (1983) e Covin & Slevin (1986) – 3 items originais
Covin *et al.* (1990)	Postura estratégica	Orientação competitiva e/ou estratégica	Proactividade, inovação e tomada de risco	Modificação de Miller (1983) e Covin & Slevin (1989)
Covin & Slevin (1991)	Postura empreendedora	Comportamento da empresa	Proactividade, inovação e tomada de risco	Modificação de Miller (1983) e Covin & Slevin (1989)
Miles *et al.* (1993)	Orientação empreendedora	Filosofia subjacente que determina a natureza e amplitude de actividades e planos	Proactividade, inovação e tomada de risco	Modificação de Miller (1983) e Covin & Slevin (1989)
Merz *et al.* (1994)	Orientação estratégica	Filosofia de comportamento empresarial	Proactividade, inovação e tomada de risco	Miller (1983)
Zahra & Covin (1995)	*Corporate entrepreneurship*	Não definido	Proactividade, inovação e tomada de risco	Miller (1983)
Brown (1996)	Orientação empreendedora	Vontade para se empenhar no comportamento	Proactividade, inovação e tomada de risco	Modificação de Miller (1983) e Covin & Slevin (1989)
Lumpkin & Dess (1996)	Orientação empreendedora	Processos, práticas e actividades de tomada de decisão que conduzem a nova entrada	Autonomia, inovação, tomada de risco, proactividade e agressividade competitiva	Nenhuma medida. Os trabalhos de Miller e Covin & Slevin foram o ponto de partida
Lumpkin & Dess (1997)	Orientação empreendedora	Processos, práticas e actividades de tomada de decisão que conduzem a nova entrada	Inovação, tomada de risco, proactividade, agressividade competitiva	Modificação de Miller (1983) e Covin & Slevin (1989) – 2 items originais
Ferreira (2003)	Orientação estratégica empreendedora	Processos, práticas e actividades de tomada de decisão que conduzem ao crescimento	Proactividade, inovação e tomada de risco	Miller (1983) e outros items

Fonte: adaptado de Ferreira (2003: 82)

no desenvolvimento do produto e do processo, na engenharia, na pesquisa, e numa ênfase em perícias técnicas e conhecimento de indústria. Inovação de produto/mercado sugere uma ênfase no *design* de produto, pesquisa de mercado, publicidade e promoção (Miller & Friesen, 1978). E esta ampla categorização pode, até mesmo, ser difícil de distinguir, porque a inovação representa, normalmente, uma considerável cobertura e combinação de produto/mercado e inovação tecnológica, como no caso de produtos novos tecnologicamente sofisticados desenhados para ir ao encontro de uma procura de mercado específica. De qualquer forma, a inovação é uma componente importante da orientação estratégica empreendedora, porque reflecte um meio através do qual as empresas procuram novas oportunidades (Covin & Slevin, 1991; Lumpkin & Dess, 1996; Wiklund, 1999).

A inovação numa empresa pode manifestar-se de várias formas. Num senso mais lato, a inovação pode ocorrer ao longo de um *continuum* desde a vontade de tentar uma linha nova de produto a experimentar um compromisso arrebatador que lhe permita dominar os avanços tecnológicos. Para capturar esta gama de actividades, foram usados numerosos métodos para medir a inovação. Por exemplo, Miller e Friesen (1982) examinaram a « tecnocratização» de empresas e chegaram à conclusão de que níveis mais altos de inovação estavam associados a uma maior confiança em especialistas tecnicamente formados. Miller (1987, 1988) usou os custos de I&D (Investigação e Desenvolvimento) como uma percentagem de vendas para medir os recursos financeiros dedicados à inovação. Assim, embora estes factores possam variar conforme a indústria, uma simples referência de recursos financeiros ou humanos comprometem as actividades de inovação que podem ser úteis para operacionalizar a inovação. Para medir a inovação do produto/mercado, Miller (1987, 1988) pediu aos membros da empresa que indicassem, especificamente, a percentagem de vendas totais gasta nos custos de iniciar e implementar inovações de produto/mercado. Outro método frequentemente usado para avaliar a inovação, relacionado com o marketing (Miller & Friesen, 1982), consiste em investigar o número de introduções de novos produtos ou serviços e a frequência de alterações nos serviços ou linhas de produtos. Outra abordagem que se alargou aos esforços de medir a inovação foram usados por Saleh e Wang (Lumpkin & Dess, 1996) que, num estudo de comparação de empresas com níveis diferentes de inovação, completou a abordagem baseada em Miller debruçando-se sobre os esforços de implementar linhas funcionais e flexibilidade na adaptação a novos processos.

Tomada de Risco

Recente literatura sobre o empreendedorismo comparou a ideia de empreendedorismo com a ideia de trabalhar por conta própria, isto é, procurar o próprio emprego em vez de trabalhar por conta de *outrem* por meio de salário (Lumpkin & Dess, 1996). Neste tipo de trabalho funcionou a ideia de assumir risco pessoal. Cantillon que foi, em 1735, o primeiro a usar formalmente o termo de empreendedorismo, argumentou que o factor principal entre os empresários independentes e os empregados contratados era a incerteza e o perigo do próprio-emprego (Lumpkin & Dess, 1996). Assim, o conceito de tomada de risco é uma qualidade que frequentemente é usada para descrever o empreendedorismo. O risco assume vários significados dependendo do contexto em que é aplicado. No contexto da estratégia, Baird e Thomas (Lumpkin & Dess, 1996) identificaram três tipos de risco estratégico: (a) arriscar no desconhecido; (b) comprometer uma porção relativamente grande de activos; e (c) pedir um empréstimo avultado. A primeira destas definições carrega algum grau de incerteza e geralmente aplicar-se-ia a alguns tipos de risco discutidos na literatura de empreendedorismo, como risco pessoal, risco social ou risco psicológico (Lumpkin & Dess, 1996). O risco, como um termo de análise financeira, é usado no contexto do risco-retorno familiar, onde especificamente se recorre à probabilidade de uma perda ou resultado negativo. Esta é essencialmente a definição que Miller e Friesen (1978) adoptaram quando definiram tomada de risco como o grau para o qual os gestores estão dispostos assumir um grande e arriscado compromisso de recursos, ou seja, aqueles que têm uma probabilidade razoável de fracassar. Tanto a noção de elevado poder para pedir emprestado como o compromisso de recursos está em sintonia com esta definição de tomada de risco. Assim, empresas com uma orientação empreendedora são tipificadas frequentemente pelo comportamento de tomada de risco, tal como incorrer uma dívida elevada ou fazer compromissos de recursos avultados, no interesse de obter elevados lucros, aproveitando oportunidades no mercado.

Pode ser argumentado que todos os empreendimentos envolvem algum grau de risco, por isso não é significativo pensar, em termos absolutos

em "nenhum risco". Assim, a gama de comportamento de tomada de risco estende-se a um certo nível nominal de "riscos seguros" tal como, depositar dinheiro num banco, investir em acções altamente arriscadas, pedir um empréstimo avultado, investir em tecnologias inexploradas, ou introduzir produtos novos em mercados novos. Além disso, os métodos de considerar e de medir o risco variam amplamente. Por exemplo, Brockhaus (1980) centrou-se sobre a tendência ao risco que ele definiu como a probabilidade percebida de receber as recompensas associada ao resultado de sucesso de uma situação arriscada. Porém, Sitkin e Pablo (Brockhaus, 1980; Lumpkin & Dess, 1996), no seu modelo de comportamento de risco, distinguiram entre percepções de risco, preferências de risco e tendência de risco. Estes investigadores, sugerem outros factores que, também, podem ser importantes para predizer a tomada de risco, tal como: de que forma o problema de risco é moldado; como foram os resultados passados de tomada de risco; e como a habilidade de desempenho actua sobre condições arriscadas. Deste modo, pode-se considerar a escala baseada na abordagem de Miller (1983), para a orientação empreendedora que mede a tomada de risco ao nível da empresa, é bem aceite e amplamente usada. Nesta escala é avaliado a tendência dos gestores da empresa se ocuparem de projectos arriscados e as preferências por actos arrojados contra actos cautelosos para alcançar os objectivos da empresa.

Proactividade

Investigadores em economia, desde Schumpeter, têm enfatizado a importância de iniciativa no processo empreendedor. Penrose (1959) argumentou que os gestores empreendedores são importantes para o crescimento das empresas porque provêem a visão e a imaginação necessárias para se comprometer com as oportunidades de expansão. Lieberman e Montgomery (Lumpkin & Dess, 1996) enfatizaram a importância da vantagem em ser o primeiro a introduzir a melhor estratégia para capitalizar uma oportunidade de mercado. Esta terceira dimensão de orientação estratégica empreendedora está frequentemente rotulada como proactividade. O termo proactividade está definido no Dicionário de *Webster* (Lumpkin & Dess, 1996) como aquele que age em antecipação aos problemas futuros, às necessidades, ou às mudanças. Como tal, a proactividade pode ser crucial para uma orientação estratégica empreendedora, porque sugere uma perspectiva de "olhar para o futuro" que é acompanhada por uma actividade inovadora. Numa primeira formulação, Miller e Firesen (1978) argumentaram que a proactividade das decisões de uma empresa é determinada mediante a resposta à pergunta: É capaz de modelar ou criar o seu próprio meio envolvente, introduzindo produtos novos, tecnologias, técnicas administrativas, ou reage simplesmente? Mais tarde, a proactividade foi usada para descrever a empresa que era mais rápida a inovar e a primeira a introduzir novos produtos e/ou serviços. Miller (1983) refere-se a esta situação quando descreve uma empresa empreendedora como aquela que é a primeira a trazer inovações proactivas. Porém, uma empresa pode ser nova, pensar em termos de futuro sem ser a primeira a entrar no mercado (Lumpkin & Dess, 1996).

Investigações anteriores têm operacionalizado a proactividade ao nível da empresa, perguntando aos gestores se a tendência da empresa é mais, liderar ou seguir o desenvolvimento de novos procedimentos e tecnologias e a introdução de produtos novos ou serviços (Covin & Slevin, 1989; Miller, 1983).

OBJECTIVOS E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Nesta investigação houve um interesse particular em identificar as variáveis base de caracterização da dimensão da orientação estratégica empreendedora e por outro lado tentar avaliar o seu papel como medida de crescimento da empresa. Será a orientação estratégica empreendedora um conceito operacionalizavel? Se sim, quais as variáveis que a compõem? A orientação estratégica empreendedora influencia de algum modo o processo de crescimento da pequena empresa? De que forma? Para responder a estas questões, foi concebida uma amostra estratificada de pequenas empresas a fim de estudar as diferenças entre as pequenas empresas que exibem padrões de crescimento diferentes. Os critérios de estratificação usados foram utilizados para as três seguintes variáveis: (1) crescimento; (2) sector industrial e (3) tamanho da empresa. O crescimento é medido tendo por base dados relativos aos anos de 2001 a 2002 e calculado em conformidade com a equação do modelo adoptado:

- Taxa de Crescimento de Emprego = (número total de empregados do ano 2002 - número total de empregados do ano 2001) / o número total de empregados do ano 2001;
- Taxa de Crescimento das Vendas = (volume total das vendas do ano 2002 - volume total das vendas do ano 2001) / volume total das vendas do ano 2001.

Nesta investigação optou-se pela aplicação de uma abordagem de investigação quantitativa (*cross sectional*), através de um inquérito por questionário.

O critério adoptado pela Comissão das Comunidades Europeias foi o escolhido para definir a pequena empresa e seleccionar a amostra (empresas com menos de 50 empregados). Esta foi constituída a partir de uma base de dados cedida pelo Grupo Coface. A Coface Mope é uma subsidiária do Grupo empresarial francês COFACE. Detentora de uma base de dados com mais de 1.800.000 entidades nacionais (MOPE, 2001). A base de dados compreende um total de 1470 pequenas empresas portuguesas da indústria transformadora relativa a dois anos consecutivos (anos de 1999 e 2000). A partir de cada um dos escalões foram seleccionadas aleatoriamente 825 empresas para constituir a amostra final. O número de empresas por escalão foi obtido em função do seu peso percentual, ou seja proporcional ao peso de cada uma das sub-indústrias da indústria transformadora. Obtiveram-se 168 questionários, correspondendo a uma taxa de resposta total de 20,4%. O objectivo geral da investigação prende-se com a análise e explicação das variáveis que compõem o conceito da orientação estratégica empreendedora da pequena empresa, e verificar a sua influência no crescimento da empresa. De modo a prosseguir com este objectivo geral, houve a necessidade de traçar objectivos mais específicos, tais como: (i) identificar as variáveis que caracterizam a orientação estratégica empreendedora; (ii) analisar a influência que a orientação estratégica empreendedora tem no crescimento da pequena empresa.

Hipóteses da Investigação

A orientação estratégica empreendedora é um dos conceitos centrais da presente investigação. O modelo de empreendedorismo proposto por Covin e Slevin (1991) sugere uma relação positiva entre a postura empreendedora e o desempenho da empresa. Por sua vez, a investigação de Stuart e Abetti (1987) sustenta uma relação negativa. A teoria e a investigação anterior sugerem que, para as empresas crescerem e obterem um bom desempenho necessitam de ter uma orientação estratégica empreendedora (Covin & Slevin, 1991; Zahra, 1993; Wiklund, 1998). Lumpkin e Dess (1996), por sua vez, justificam que a influência de uma orientação estratégica empreendedora sobre o crescimento de uma organização está relacionada com variáveis de natureza diversa. Porém, ao investigar a relação entre a orientação estratégica e o crescimento, torna-se essencial (ou não) reconhecer a natureza multidimensional (ou não) da construção destes conceitos (Davidsson, 1989; Zahra, 1991). Neste contexto e atendendo às evidências empíricas, poder-se-ão estabelecer as seguintes hipóteses (*H1 e H2*) de investigação:

H1: A orientação estratégica empreendedora é um conceito multidimensional;

H2: A orientação estratégica empreendedora influencia o crescimento da pequena empresa.

Métodos de Análise

Dois tipos de análises são aplicados ao longo do presente investigação: (1) uma análise bivarida e (2) uma análise estatística multivarida.

(1) **Análise bivariada**: tem como objectivo identificar as diferenças estandardizadas entre os dois grupos de empresas (empresas de baixo e elevado crescimento). São analisadas com base no seguinte critério: (i) as variáveis de natureza não-categórica são submetidas à aplicação do teste paramétrico de significância *t*-teste. O teste paramétrico *t* permite testar hipóteses sobre médias de uma variável de nível quantitativo em um ou em dois grupos, formados a partir de uma variável qualitativa. Para duas amostras independentes compara-se a média de uma variável num grupo com a média da mesma variável noutro grupo (Pestana & Gageiro, 2000). (ii) São comparadas as diferenças de médias agregadas, entre os grupos de pequenas empresas de elevado-crescimento e baixo-crescimento. O critério de comparação foi o seguinte: são rejeitadas as diferenças menores que 0,25 (Harper, 1996).

(2) **Análise multivariada**: Na regressão linear múltipla é estimado o efeito linear directo, de um conjunto de variáveis independentes, numa variável dependente. A regressão linear múltipla é uma técnica estatística que pode ser usada para analisar a relação entre uma variável dependente e várias variáveis independentes (Hair et al., 1998). Uma vez que as variáveis independentes estão medidas em unidades diferentes, é difícil determinar a importância relativa de cada variável independente com base nos coeficientes de regressão parciais, tornando-se preferível examinar os parciais Beta, pois permitem simplificar a equação da regressão e fornecem um meio para se comparar o efeito relativo, na variável dependente, de cada uma das variáveis

independentes (Hair et al., 1998; Pestana & Gageiro, 2000). Para se saber quais os coeficientes que são significativamente diferentes de zero, procede-se aos testes *t*. Os testes *t* permitem testar as hipóteses nulas de inexistência de uma relação linear entre Y (variável dependente), com cada uma das variáveis X (independentes). As medidas relativas de qualidade do ajustamento são: R e R Ajustado (*Adjusted R Squared*). Este método estatístico é usado para detectar e explicar as diferenças que cada variável independente exerce sobre a variável dependente. Utilizam-se as medidas de *Kurtosis* (medida de achatamento) e *Skewness* (medida de simetria) para testar a natureza da distribuição. Uma distribuição é mesocúrtica se (*Kurtosis/stdError*) <2; é platicúrtica se (*Kurtosis/stdError*) <-2 e é leptocúrtica se (*Kurtosis/stdError)* <2. Para valores pertencentes ao intervalo de -2; +2, não se rejeita a simetria (Malhotra, 1996). Para testar a aderência à normalidade, recorreu-se ao teste de *Kolmogorov-Smirnov (K-S)* bem como os gráficos designados por normal *probability plots*, *box plots* e histogramas. Não se rejeita a normalidade a 5% quando o nível de significância (sig.) deste teste é superior a 0,05 (Bryman & Cramer, 1992). Histogramas permitem analisar as observações que se desviam da normalidade (Bryman & Cramer, 1992). As análises factoriais são efectuadas para reduzir o número de variáveis e aumentar a fiabilidade das medidas. É usado o método da extracção dos principais componentes e os factores com *eigenvalues* (valores próprios) maiores que 1 são extraídos. É adoptado o método de *varimax rotatation* para a solução do factor original. A fim de reter o máximo de informação possível das questões originais, os itens que derem um *loading* elevado, em determinados factores da análise de factorial, serão resumidos a índices que correspondem aproximadamente aos factores. O teste de *Alpha de Cronbach* é usado para testar a fiabilidade e a confiança desses índices. Este teste Alpha é especialmente útil para investigar a fiabilidade de escalas de multi-items que usam medidas intervalares (Siegel & Castellan, 1989).

O software estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) foi o suporte usado para as análises estatísticas desenvolvidas.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Diferenças no Crescimento das Pequenas Empresas

É possível, para uma pequena empresa, aplicar um número de estratégias e tomadas de decisão diferentes. A orientação estratégica de uma pequena empresa pode ser bastante diferente e assumir níveis de risco e inovação diferentes, consoante o nível de crescimento assumido.

Um número de questões foi abordado sobre diversas situações relativas à orientação estratégica. O objectivo destas questões foi determinar se as empresas com diferentes taxas de crescimento adoptavam orientações estratégicas diferentes. Para este efeito, a amostra foi dividida em duas: (1) empresas de “baixo-crescimento” (90 empresas); (2) empresas de “elevado-crescimento” (78 empresas). Os resultados principais da análise estão reflectidos no seguinte **Quadro 2**.

Quadro 2 – Orientação estratégica: estratégia e tomada de decisão

Variáveis	Baixo Crescimento (n = 90)	Elevado Crescimento (n = 78)	Teste t
A natureza do meio envolvente é arriscada	2,2	3,6	0,65
Inclinação da empresa para projectos de risco	1,8	2,1	n.s
Tendência para seguir os concorrentes	5,0	3,5	-1,04
Postura estratégica orientada para o crescimento	2,8	4,5	1,03
Relação de cooperação face aos concorrentes	4,0	3,3	-0,51
Enfase na investigação, desenvolvimento e inovação de produtos	1,7	2,2	n.s
Colocação de novas linhas de produtos	1,9	2,0	n.s
Mudanças significativas nos produtos	2,3	4,0	1,04

Nota: estas variáveis são medidas numa escala oposta de 7 pontos
n.s: não signficiativo.
n: nº. de empresas em cada sub-amostra

As empresas de "elevado-crescimento" evidenciam valores mais elevados, em todas as variáveis consideradas, à excepção das variáveis relativas à «tendência para seguir os concorrentes» e à «relação de cooperação face aos concorrentes». Este facto sugere que as empresas de "baixo-crescimento" são menos proactivas. Pois, preferem seguir os concorrentes relativamente à introdução de novos produtos, em vez de estarem um passo à frente dos concorrentes, e são menos agressivos, evidenciando uma relação de cooperação com os concorrentes. Relativamente às restantes variáveis, as empresas de "elevado-crescimento" evidenciam um maior nível de tomada de risco e de inovação. As empresas de "elevado-crescimento" lidam com o meio envolvente de forma mais arriscada e estão mais envolvidas em projectos de risco. É também este tipo de empresas que, apresenta uma maior ênfase em investigação, desenvolvimento e inovação dos produtos; coloca novas linhas de produtos e sofre mudanças significativas nos produtos. Segundo Miller (1987), uma pequena empresa, para ser bem sucedida, deve ser flexível e inovadora num meio envolvente dinâmico e ser capaz de se adaptar à nova tecnologia e às novas exigências dos clientes.

Esta parece ser uma estratégia de crescimento bem sucedida. Pois poder-se-á assumir, com base nos resultados, que as empresas de "elevado-crescimento" desenvolvem uma estratégia mais empreendedora associada a uma maior tendência em procurar novas oportunidades. Esta relação, entre a orientação estratégica empreendedora e o crescimento, é também sustentada por investigações anteriores (Brown, 1996; Ferreira, 2003). Por exemplo, Smallbone *et al*. (1995) concluiram que são poucas as empresas de elevado-crescimento a serem «arrastadas» pela tendência do mercado. Mais, as empresas de elevado-crescimento, normalmente, mostraram uma mudança substancial tanto nos seus produtos como nos seus mercados.

Construção da Escala de Orientação Estratégica Empreendedora

Diversas investigações anteriores consideram a dimensão da orientação estratégica empreendedora de grande importância (Mintzberg, 1973; Miller & Friesen, 1978; Miller, 1983, 1987; Lumpkin & Dess, 1995; Brown, 1996; Wiklund, 1998). Miller (1983) bem como Lumpkin e Dess (1996, 1997) sugerem que a orientação estratégica empreendedora é uma dimensão que combina um conjunto de indicadores de estilos e práticas de tomada de decisão. Lumpkin e Dess (1996) argumentam que tais variáveis devem ser tratadas como variáveis independentes da orientação estratégica empreendedora. Pois argumentam que, não só as empresas que exibem elevados níveis de consistência, entre as três variáveis, deverão ser consideradas como empreendedoras. A busca de oportunidade, por parte das empresas, varia dependendo das suas condições organizacionais e do meio envolvente (Ferreira, 2003). Os estudos empíricos têm demonstrado, com a inclusão das três variáveis para medir a orientação estratégica empreendedora (inovação, tomada de risco e proactividade), elevados níveis de fiabilidade e consistência (Miller, 1983; Zahra & Covin, 1995). Os estudos que usam o instrumento de medida adaptado de Miller (1983), e desenvolvido por Covin e Slevin (1989), mostram também um índice de confiança elevado (Covin *et al*., 1990; Brown, 1996). Assim, a orientação estratégica empreendedora pode ser vista tanto por variáveis separadas, como sugerido por Lumpkin e Dess (1996), bem como por variáveis agregadas (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1989).

Para medir o conceito de orientação estratégica empreendedora foi adoptada e usada, nesta investigação, a escala original desenvolvida por Miller (1983). Esta escala inclui um total de oito itens: (i) dois itens relativos à tomada de risco; (ii) três itens relativos à proactividade e (iii) três itens para medir a inovação (**Quadro 3**).

Como os itens da escala se centram sobre diferente aspectos da postura estratégica, foram analisados factorialmente a fim de estabelecer a sua dimensionalidade ou «validade factorial». Duas análises diferentes foram usadas para investigar a fiabilidade e a consistência desta escala. Em primeiro lugar, foi conduzida uma análise factorial preliminar incluindo os oito itens da escala da orientação estratégica empreendedora (**Quadro 4**). Pretende-se, com esta análise, verificar se os itens usados para medir as três variáveis da orientação estratégica empreendedora resultam em factores separados. Caso se verificasse a existência de factores distintos, poder-se-ia sugerir que as três variáveis (inovação, proactividade e tomada de risco) são distintas. Ou seja um conceito multidimensional.

Os resultados apontaram na direcção contrária, ou seja, nenhuma das variáveis se apresentou como factor individual separado. Em segundo lugar, procedeu-se ao cálculo do teste de confiança Alpha de *Cronbach* para as três variáveis da orientação estratégica empreendedora. Obteve-se, como

resultado, um nível de fiabilidade insatisfatório (*Alpha* = 0,40). Seguidamente os itens menos consistentes foram removidos e uma nova análise foi aplicada, com o objectivo de desenvolver uma escala mais fiável e melhorar a medida das variáveis. Esta abordagem de «purificação» é consistente e recomendada por diversos investigadores (Lumpkin, 1996; Malhotra, 1996; Hair et al., 1998, Pestana & Gageiro, 2000). Como resultado, foram removidos quatro itens. Deste modo, a escala de medida revista da orientação estratégica empreendedora é composta por quatro itens (em vez dos oito da escala original), incluídos num único índice, com um valor Alpha de 0,68. A escala revista ficou composta por: 1 item relativo à tomada de risco; 2 itens relativos à proactividade e 1 item sobre a inovação. Embora o nível de confiança da escala da orientação estratégica empreendedora apresente um valor bastante satisfatório, é mais baixo que em outros estudos (Miller, 1983; Zahra & Covin, 1995; Covin & Slevin, 1989). A interpretação do teste de fiabilidade e consistência da análise factorial sustenta a unidimensionalidade do conceito. Deste modo, pode-se concluir que primeira hipótese de investigação *H1: A orientação estratégica empreendedora é um conceito multidimensional*, não é confirmada. Ou seja, a orientação estratégica empreendedora é mais uma combinação de variáveis conjuntas que de variáveis separadas e autónomas, como se pode observar pela análise factorial efectuada (**Quadro 4**). Poder-se-á concluir, então, que apesar dos itens se centrarem em diferentes aspectos da postura estratégica, estão empiricamente relacionados e constituem uma orientação estratégica unidimensional, ou seja as três dimensões de análise (tomada de risco, proactividade e inovação) não resultaram como autónomas e independentes umas das outras, mas antes como um único conceito da orientação estratégica empreendedora (conceito unidimensional).

Quadro 3 – Escala da orientação estratégica empreendedora

Dimensões	Itens
Tomada de Risco (2 itens)	- A forma como a empresa lida com a natureza do meio envolvente - A tendência da empresa para projectos de risco
Proactividade (3 itens)	- A tendência da empresa seguir os concorrentes - A orientação da empresa para políticas de crescimento e inovadoras - A relação da empresa com os concorrentes
Inovação (3 itens)	- A ênfase dada à investigação e desenvolvimento - Colocação de novos produtos no mercado, nos últimos 3 anos - Mudanças significativas na linha dos produtos, nos últimos 3 anos

Quadro 4 – Análise factorial da orientação estratégica empreendedora

Dimensões	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Tomada de risco$_1$	0,64		
Tomada de risco$_2$		0,60	
Proactividade$_1$	0,71		
Proactividade$_2$	0,73		
Proactividade$_3$			0,67
Inovação$_1$		0,74	
Inovação$_2$	0,52		
Inovação$_3$			0,65

Nota: a variância explicada acumulativa = 56%. Os valores abaixo de 0.5 foram suprimidos.

Estes resultados contrariam os resultados propostos por Lumpkin e Dess (1996) mas está de acordo com os resultados de vários outros investigadores (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1989; Caruana, *et al*., 1998).

Influência da Orientação Estratégica Empreendedora no Crescimento

Na determinação da medida de crescimento separou-se o crescimento orgânico de qualquer outro tipo de crescimento (fusões, aquisições entre outros). Os processos que causam estes dois tipos diferentes de crescimento podem ser fundamentalmente diferentes. A fim de examinar apenas o crescimento orgânico, os aumentos de vendas resultantes de outros tipos de crescimento foram deduzidos à variável crescimento das vendas. A determinação da dimensão de crescimento é baseada, para além do crescimento das vendas e do crescimento do emprego, em mais duas medidas relativas à comparação com os concorrentes: (i) crescimento de vendas e (ii) valor de mercado. Estas medidas são importantes, pois podem fornecer informação sobre se as empresas são simplesmente «arrastadas» pelas tendências de mercado, ou se mostram padrões de crescimento que divergem, em geral, substancialmente do sector industrial em que operam. Além disso, é argumentado que estas medidas reflectem melhor o valor «real» da empresa que as medidas contabilísticas, como os activos ou os valores líquidos (Delmar, 1996; McMahon, 1998, 1999). Assim, são utilizados quatro indicadores diferentes de crescimento direccionando-se a aspectos distintos, dando à dimensão crescimento uma natureza multidimensional, como recomendado por outros autores (Birley & Westhead, 1990; Delmar, 1996).

À semelhança do que foi feito para a dimensão da orientação estratégica empreendedora, procedeu-se ao teste da consistência dos quatro indicadores da dimensão do crescimento. Todos os indicadores apresentaram um grau de fiabilidade elevado, acima de 0,70. Quando resumidos a um único índice, o *Alfa de Cronbach* é de 0,79. O crescimento é assim visto como um conceito único medido por diferentes indicadores.

Pretende-se, neste subponto, testar a relação entre a orientação estratégica empreendedora, e o crescimento. Será que as dimensões que exercem influência sobre a orientação estratégica empreendedora também influenciam o crescimento? Para testar a influência da orientação estratégica empreendedora sobre o crescimento, os oito indicadores da escala original da orientação estratégica empreendedora são utilizados no modelo de regressão. Os resultados da influência da orientação estratégica empreendedora sobre o crescimento são apresentados no **Quadro 5**.

Todas as variáveis permaneceram na equação do modelo de regressão linear. Os resultados demonstram que a orientação estratégica empreendedora exerce uma influência sobre o crescimento, confirmando-se a hipótese de investigação *H2: A orientação estratégica empreendedora influencia o crescimento da pequena empresa.*

Os indicadores da escala original da orientação estratégica empreendedora explicam 30% da variância do crescimento (R^2). Os indicadores que mais contribuem para o crescimento, a nível individual, são os relativos às variáveis da proactividade. Dois dos indicadores desta variável apresentam valores Beta de 0,38 e 0,40. As variáveis relativas à inovação são as que apresentam coeficientes mais baixos, demostrando que, comparativamente às outras variáveis, são as que influenciam em menor grau o crescimento.

CONCLUSÕES

A condição da orientação estratégica empreendedora, como uma variável indispensável ao crescimento da pequena empresa, parece conceptual e empíricamente pertinente. Foi possível concluir, com alguma consistência, que as empresas de elevado crescimento são empresas estratégicamente empreendedoras que detectam oportunidades e obtêm uma vantagem na procura dessas oportunidades. As empresas de elevado crescimento lidam com o meio envolvente de forma mais arriscada e estão mais envolvidas em projectos de risco. É também este tipo de empresas que, apresenta uma maior ênfase em investigação, desenvolvimento e e inovação dos produtos; coloca novas linhas de produtos e sofre mudanças significativas nos produtos. Foi ainda possível identificar, com base nos resultados empiricos, as dimensões que caracterizam a orientação estratégica empreendedora: (i) inovação; (ii) tomada de risco; (iii) proactividade.

Considerando que a abordagem básica escolhida foi, forçosamente, uma investigação *cross sectional* e métodos de análise quantitativos, exitem, por conseguinte, várias limitações inevitáveis: (i) a amostra utilizada na investigação não é representativa

Quadro 5 – Influência da orientação estratégica empreendedora sobre o crescimento. Resultados do modelo de regressão linear.

Variáveis incluídas[a]	Valores Beta[b] (n = 168)
Orientação estratégica empreendedora (escala original)	
Tomada de risco$_1$	0,35*
Tomada de risco$_2$	0,25*
Proactividade$_1$	0,38*
Proactividade$_2$	0,40*
Proactividade$_3$	0,24*
Inovação$_1$	0,30*
Inovação$_2$	0,23*
Inovação$_3$	0,24*
R^2	0,30
R^2 Ajustado	0,27

Nota: * =p <.05
(a) Procedimento do método *stepwise* para a selecção das variáveis a incluir na equação de regressão.
(b) Procedimento *pairwise* para os *missing values*.

da população total das pequenas empresas; (ii) a regressão linear múltipla estima apenas a média e os efeitos lineares, o que limita as conclusões sobre as relações das variáveis (McKelvey, 1997; Miller & Friesen, 1984); (iii) o período de tempo (de um ano) considerado na recolha de informação é relativamente curto. Esta investigação indica que é possível estudar o crescimento da pequena empresa e que a orientação estratégia emprendedora pode servir como uma alavanca de crescimento das pequenas empresas. Porém para a determinação do «crescimento» foi considerado um prazo de tempo muito curto. Diferenças de comportamento não são possíveis de determinar num estudo desta natureza (*cross sectional*) resultando num predição não-óptima. A investigação futura precisa de considerar prazos mais longos (estudos longitudinais) e serem complementados com estudos de casos.

BIBLIOGRAFIA

Begley, T. P. e Boyd, D. P.1987. Psychological Characteristics Associated with Performance in Entrepreneurial firms and Smaller Business. **Journal of Business Venturing**, v. 2, p. 79-93.

Bird, B. 1988.Implementing Entrepreneurial Ideas: the Case for Intention. **Academy of Management Review**, v. 13, n.3, p. 442-453.

Birley, S. e Westhead, P.1994. A Taxonomy of Business Start-up Reasons and Their Impact on Firm Growth and Size. **Journal of Business Venturing**, v. 9, p. 7-31.

Brockhaus, R. H. 1980. Risk Taking Propensity of Entrepreneurs. **Academy of Management Journal**, v.23, n.3, p. 509-520.

Brown, T. E e Davidsson, P. 1998. Entrepreneurial Orientation versus Entrepreneurial Management: Relating Miller/Covin & Slevin's Conceptualization of Entrepreneurship to Stevenson's. Entrepreneurship Research Conference, 21-23 de Maio, Gent, Belgica.

Bryman, A. e Cramer, D. 1992. **Análise de Dados em Ciências Sociais**, Celta Editora, Segunda Edição, Portugal.

Bull, I. e Willard, G. 1993. Towards a Theory of Empreendedorismo. **Journal of Business Venturing**, v. 8, p. 183-195.

Carland, J. H. e Carland, J. 1984. Differentiating Entrepreneurs From Small Business Owners. **Academy of management Review**, v. 9, p. 354-359.

Carland, J., Carland, J. A. e Carland, J. W. 1995. A Model of Empreendedorismo: The Process of Venture Creation. Annual Conference, Março, Houston, Texas.

Carton, R. B. 1998). The Entrepreneur and Empreendedorismo: Operational Definitions of Their Role in Society, disponível em: http://www.sbaer.uca.edu/Research/1998/ICSB/k004.htm. Accessed 2 March 2000.

Caruana, A., Morris, M. e Vella, A.1998. The Effect of Centralization and Formalization on Empreendedorismo in Export Firms. **Journal of Small Business Management**; v. 15, p.322-332.

Covin, J. G. e Slevin, D. P. 1989. **Empirical Relationship Among Strategic Posture Environmental Context Variables, and New Venture Performance**. Frontiers Empreendedorismo Research, Wellesley, MA: Babson College, p. 124-133.

Covin, J. G. e Slevin, D. P. 1990. New Venture Strategic Posture, Structure and Performance: An Industry Life Cycle Analysis. **Journal of Business Venturing**, v. 5, p. 123-135.

Covin, J.G. e Slevin, D. P. 1991. A Conceptual Model of Empreendedorismo as Firm Behaviour. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Fall, p. 7-25.

Davidsson, P. 1989. **Continued Empreendedorismo and Small Firm Growth.** Stockholm: Stockholm School of Economics.

Davidsson, P. e Delmar, F.1999. Hunting for new Employment: The Role of High Growth Firms, Conference RENT XII, Dezembro, em Londres.

Davidsson, P. e Wilklund, J. 2000. Levels of Analysis in Empreendedorismo Research: Current Research Practice and Suggestions for the Future, disponível em: www.hj.se/ihh/eng/research/peg/Downloads/Unitso.fA.doc. Accessed 15 April 2001.

Delmar, F. 1996. **Entrepreneurial Behavior & Business Performance**. The Economic Research Institue, Stockholm School of Economics: Stockholm.

Fayolle, A. 1999. Entrepreneurial Management: Fact or Fiction?, 44th ICSB World Conference, 20-23 de Junho, Nápoles - Itália.

Ferreira, J. 2003. Estudo do Crescimento e Desempenho das Pequenas Empresas: A Influencia da Orientação Estratégica Empreendedora. Tese de Doutoramento, Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal. 253p. 2003

Gimenez, F. P. 1999. Miles and Snow's Strategy Model in the Context of Small Firms», 44th ICSB World Conference, 20-23 de Junho, Nápoles - Itália.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. e Balck, W. C. 1998. **Multivariate Data Analysis**. Prentice Hall, Inc., Fifth Edition, New Jersey.

Hambrick, D. C. 1983. High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach. **Academy of Management Journal**, v. 26, n.4, p. 687-707.

Harper, D. A. 1996. **Empreendedorismo and the Market process: An Enquiry into the Growth of Knowledge**, Routledge, London.

Hofer e Bygrave 1992.Theorizing About Empreendedorismo. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 16, n.2, p. 13-22.

Lumpkin, G. T. 1996. **The Entrepreneurial Orientation of New Entrants: Performance Implications of Alternative Configurations of Entrepreneurial Orientation, Environment, and Structure**, University of Texas at Arlington, Arlington.

Lumpkin, G. T. e Dess, G. G. 1996. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. **Academy of Management Review**, v. 21, n.1, pp. 135-172.

Lumpkin, G.T. e Dess, G. G. 1997. Proactiviness versus Competitive Agressiviness: Teasing apart key dimension of an entrepreneurial orientation. In P. D. Reynolds, W. D. Bygrave, N. M. Carter, P. Davidsson, W. B. Gartner, C. M. Mason, & P. P. McDougall (Eds.). **Frontiers of Entrepreneurship Research**, Wellesley, MA: Babson College.

Malhotra, N. K. 1996. **Marketing Research: An Applied Orientation**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Second Edition.

McClelland, D. C. 1961. **The Achieving Society**. Princeton, New Jersey: D. Van Norstrand Co Inc.

McMahon, R. 1998. Business Growth and Performance and the Financial Reporting Practices of Australian Manufacturing SMEs, School of Commerce Research Paper Series, disponível em: http://www.law.flinders.edu.au/research/98-5.htm, *Accessed 12 April 2000.*

McMahon, R. 1999. Growth and Performance of Manufacturing Firms: The Influence of Financial Management Characteristics, School of Commerce Research Paper Series, http://www.law.flinders.edu.au/research/99-1.htm, Accessed 12 April 2000.

Merz, G. R., Weber, P. B., e Laetz, V. B. 1994. Linking Small Business Management with Entrepreneurial Growth. **Journal of Small Business Management**, v. 32, n.3, p. 48-60.

Miles, M., Arnold, D. e Thompson, D. 1993. The Interrelationship between Environmental Hostility and Entrepreneurial Orientation. **Journal of Applied Business Research**, v. 9, n. 4, pp. 12-23.

Miles, R. e Snow, C. 1978. **Organizational Strategy, Structure and Process**. New York: McGraw-Hill.

Miller, A. 1988. Entry Strategy and its Relation to Venture Performance and Competitor Response: A Literature Review and Proposed Research Agenda, in P. D. Reynolds, W. D. Bygrave, N. M. Carter, P. Davidsson, W. B. Gartner, C. M. Mason, & P. P. McDougall (Eds.). **Frontiers of Entrepreneurship Research**, Wellesley, MA: Babson College.

Miller, D. 1983. The Correlates of Empreendedorismo in Three Types of Firms. **Management Science**, v. 29, n.7, p. 770-791.

Miller, D. 1987.Strategy Making and Sttructure: Analysis and Implications for Performance. **Academy of Management Journal**, v. 30, n.1, pp. 7-32.

Miller, D. e Friesen, P. 1978. Archetypes of Strategy Formulation. **Management Science**, v. 24, p. 921-933.

Miller, D. e Friesen, P. 1982. Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. **Strategic Management Journal**, v. 3, pp. 1-25.

Miller, D. e Friesen, P. 1984. A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. **Management Science**, v. 30, n.10, p. 1161-1183.

Miner, J. B. 1990. Entrepreneurs, High Growth Entrepreneurs and Managers: Contrasting and Overlapping Motivational Patterns. **Journal of Business Venturing**, v. 5, n.4, p. 221-234.

Miner, J. B., Smith, N. R., Bracker, J. S. 1994. Role of Entrepreneurial Task Motivation in the Growth of Technologically Innovative Firms: Interpretation from Follow-up Data. **Journal of Applied Psychology**, v. 79, n.4, pp. 627-630.

Mintzberg, H. 1973. Strategy-Making in Three Modes. **California Management Review**, v. 2, pp. 44-53.

MOPE. 2001. Estudo e Falências – Dados Comparativos de 2001 vs 2000, realizado pelo Departamento de Marketing e Comunicações do Grupo MOPE, disponível em: http://www.cofacemope.pt, Accessed 15 March 2001.

Penrose, E. 1959. **The Theory of the Growth of the Firm**, Oxford: Basil Blackwell.

Pestana, M. H. e Gageiro, J. N. 2000. **Análise de Dados para Ciências Sociais: Uma Complementariedade do SPSS**, Segunda Edição, Edições Sílabo, Lisboa, Portugal.

Porter, M. 1980.**Competitive Strategy**, New York, NY: Free Pass.

Schumpeter, J. 1934. **The Theory of Economic Development**, Cambridge: MA: Harvard University Press.

Sexton, D. e Bowman-Upton, N. 1987. A growth Model of the Firm Based on Market, Owner, and Strategic Factors, in G. Hills (eds). **Resarch at the Marketing/empreendedorismo Interface**, Marietta, GA.

Sharma, P. e Chrisman, J. J. 1996. An Evaluation of Family Firm Research From a Strategic Management Perspective, *Proceedings da 10th Annual Conference*, 12- 14 de Janeiro, Atlanta, Georgia.

Siegel, S. e Castellan, J. N. 1989. **Nonparametric Statistics for the Behavioral Sciences**, McGraw-Hill International Editions, Second Edition.

Smallbone, D., Leigh, R., e North, D. 1995. The Characteristics and Strategies of High Growth SMEs. **Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 1, n. 3, pp. 44-62.

Stevenson, H. 1984. A Perspective of Empreendedorismo. In H. Stevenson, M. J. Roberts e H. Grousebeck (Eds.). **New Business Venture and the Entrepreneur**, Boston, MA: Harvard Business School.

Stuart, R. e Abetti, P. A. 1987. Start-up Ventures: Towards the Prediction of Initial Success. **Journal of Business Venturing**, v. 2, p. 215-230.

Tan, J. 1996. Regulatory Environment and Strategic Orientations in a Transitional Economy: A Study of Chinese Private Enterprise. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 21, Nº 1, pp. 31-46.

Veciana, J. M. 1996. Generación y Desarrollo de Nuevos Proyectos Innovadores. **Economia Industrial**, v. 310, p. 79-90.

Virtanen, M. 1997. The Role Different Theories in Explaining Empreendedorismo, *Proceedings da 42th ICBS World Conference*, San Francisco.

Wiklund, J. 1998. Entrepreneurial Orientation as Predictor of Performance and Entrepreneurial in Small Firms: Longitudinal Evidence, in P. D. Reynolds, W. D. Bygrave, N. M. Carter, P. Davidsson, W. B. Gartner, C. M. Mason e
P. P. McDougall (Eds.). **Frontiers of Entrepreneurship Research**, Wellesley, MA: Babson College.

Zahra, S. 1993. A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behaviour: A Critique and Extension. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 16, summer, p. 5-21.

Zahra, S. e Covin, J. 1995. Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis. **Journal of Business Venturing**, v. 10, p. 43-58.

Zahra, S. e Pearce, J. 1994. Corporate Entrepreneurship in Smaller Firms: the Role of Environment, Strategy, and Organisation. **Entrepreneurship, Innovation, and Change**, v. 3, n.1, p. 31-44.