



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

**Contribuições das Teorias da Agência e dos
Recursos e Capacidades no *Corporate
Entrepreneurship* e Implicações no Desempenho**

Inês Isabel Barata Martins

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor João José Matos Ferreira

Covilhã, outubro de 2012

Agradecimentos

Este espaço é dedicado a todos aqueles, que de uma forma ou de outra, contribuíram para o término desta dissertação, o culminar de dois anos intensos de trabalho, que não seriam possíveis sem o apoio, a compreensão e disponibilidade de muitos.

Em primeiro lugar agradeço ao orientador, o Prof. Doutor João Ferreira, pelos ensinamentos constantes em todo o processo de orientação científica e, por todo o empenho e disponibilidade demonstrada. A sua colaboração foi essencial para que o processo de investigação chegasse a bom porto. Foi um privilégio ter sido sua orientanda.

Quero também agradecer à *Aicep Portugal Global*, pelo contributo dado ao disponibilizar a lista de empresas e os respetivos contactos, foi uma informação preciosa. Agradeço, ainda a colaboração de todas as empresas, na pessoa do empresário/gestor, que despenderam o seu tempo na resposta aos questionários, sem os quais, a realização da investigação empírica não seria possível.

A todos os meus amigos um muito obrigado pela amizade, pela paciência, pela compreensão e pelos inúmeros conselhos.

Finalmente, uma palavra muito especial aos meus familiares mais próximos e, em especial, aos meus pais, que incessantemente estiveram ao meu lado e, que me têm acompanhado desde sempre, seja nesta, seja em qualquer outra etapa da minha vida. Agradeço o carinho, a compreensão, o incentivo e o apoio incondicional que sempre tiveram para comigo.

A todos o meu sincero muito obrigado!

Resumo

O presente trabalho desenvolve um quadro teórico integrativo da Teoria da Agência, da Teoria dos Recursos e Capacidades, do *Corporate Entrepreneurship* e do Desempenho Organizacional, com o propósito de, por um lado, encontrar evidências sobre as implicações das Teorias mencionadas no *Corporate Entrepreneurship* e, por outro, perceber qual a influência deste no desempenho organizacional. Para descortinar as eventuais relações estabelecidas entre estas teorias e conceitos, é concebido e testado um modelo de investigação mediante o desenvolvimento e aplicação de um questionário, a uma amostra de 114 empresas multinacionais portuguesas. Os dados recolhidos são tratados segundo uma abordagem estatística, com recurso a dois tipos de software (SPSS e XLSTAT), foram aplicadas técnicas estatísticas multivariadas (Análise Fatorial Exploratória, Análise de Fiabilidade, Análise de Correlação e Análise de Trajetórias). Os resultados evidenciam uma relação positiva entre as variáveis que compõem o modelo, ou seja, as Teorias da Agência e dos Recursos e Capacidades têm uma influência positiva no *Corporate Entrepreneurship* e, por sua vez, o *Corporate Entrepreneurship* tem implicações positivas no desempenho das empresas.

Palavras-chave

Teoria da Agência, Teoria dos Recursos e Capacidades, *Corporate Entrepreneurship*, Desempenho Organizacional.

Abstract

This work develops an integrative theoretical framework of the Agency Theory, the Theory of Resources and Capabilities, Corporate Entrepreneurship, and Organizational Performance, in order to, first, find evidence on the implications of the theories mentioned in Corporate Entrepreneurship and secondly realize that its influence on organizational performance. To uncover the possible relationship between these theories and concepts, is designed and tested a research model by developing and administering a questionnaire to a sample of 114 Portuguese multinational firms. The data were collected and submitted a statistical approach, using two types of software (SPSS and XLSTAT), multivariate statistical techniques were applied (Exploratory Factor Analysis, Reliability Analysis, Correlation Analysis and Analysis of Trajectories). The results show a positive relationship between the variables that make up the model, ie the Agency theory and theory of Resources and Capabilities have a positive influence on Corporate Entrepreneurship and in turn, the Corporate Entrepreneurship has positive implications on the firm performance.

Keywords

Agency Theory, Theory of Resources and Capabilities, Corporate Entrepreneurship, Organizational Performance.

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Índice	ix
Lista de Figuras	xii
Lista de Tabelas	xiv
Lista de Acrónimos	xvi
1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura	3
2.1. Teoria da Agência	3
2.1.1. Fundamentos e Pressupostos	3
2.1.2. Relação de Agência	4
2.1.3. Tipos de Assimetria na Relação entre Principal e Agente	5
2.1.4. Tipos de Contrato entre Principal e Agente	7
2.1.5. Problemas de Agência, Riscos de Agência e Formas de Resolução	9
2.2. Teoria dos Recursos e Capacidades	10
2.2.1. Fundamentos e Pressupostos	10
2.2.2. Recursos	11
2.2.3. Capacidades	13
2.2.4. Recursos, Capacidades e Vantagem Competitiva	15
2.3. <i>Corporate Entrepreneurship</i>	17
2.4. Empresas Multinacionais - Desempenho	21
3. Modelo de Análise	22
3.1. Agente e <i>Corporate Entrepreneurship</i>	22
3.2. Principal e <i>Corporate Entrepreneurship</i>	23
3.3. Recursos e <i>Corporate Entrepreneurship</i>	24
3.4. Capacidades e <i>Corporate Entrepreneurship</i>	24
3.5. <i>Corporate Entrepreneurship</i> e Desempenho	25
4. Metodologia - Amostra e Procedimentos	26
4.1. Métodos Estatísticos	28
5. Apresentação e Discussão dos Resultados	29
6. Conclusões	39
6.1. Limitações e Linhas Futuras de Investigação	41
7. Referências Bibliográficas	43

Anexos

Anexo 1 - Tabela 15 (Descrição dos Mecanismos de Resolução dos Problemas de Agência)

Anexo 2 - Questionário

Lista de Figuras

Figura 3.1 – Modelo de Investigação.....	26
Figura 5.1 – Resultados do Modelo PLS	38

Lista de Tabelas

Tabela 2.1 - Descrição dos Mecanismos de Resolução dos Problemas de Agência (Anexo 1)	
Tabela 5.1 - Estatísticas descritivas relativas ao papel do Agente no <i>Corporate Entrepreneurship</i>	29
Tabela 5.2 - Estatísticas descritivas relativas ao papel do Principal no <i>Corporate Entrepreneurship</i>	30
Tabela 5.3 - Estatísticas descritivas relativas ao papel dos Recursos no <i>Corporate Entrepreneurship</i>	30
Tabela 5.4 - Estatísticas descritivas relativas ao papel das Capacidades no <i>Corporate Entrepreneurship</i>	31
Tabela 5.5 - Estatísticas descritivas <i>Corporate Entrepreneurship</i>	32
Tabela 5.6 - Estatísticas descritivas relativas à Avaliação de Desempenho	32
Tabela 5.7 - Resultados da estatística KMO e do Teste de Bartlett	33
Tabela 5.8 - Resultados da Análise Fatorial e da Fiabilidade da Escala Agente	33
Tabela 5.9 - Resultados da Análise Fatorial e da Fiabilidade da Escala Principal.....	34
Tabela 5.10 - Resultados da Análise Fatorial e da Fiabilidade da Escala Recursos	34
Tabela 5.11 - Resultados da Análise Fatorial e da Fiabilidade da Escala Capacidades.....	35
Tabela 5.12 - Resultados da Análise Fatorial e da Fiabilidade da Escala <i>Corporate Entrepreneurship</i>	36
Tabela 5.13 - Resultados da Análise Fatorial e da Fiabilidade da Escala <i>Corporate Entrepreneurship</i>	36
Tabela 5.14 - Análise de Correlação	37

Lista de Acrónimos

CE	<i>Corporate Entrepreneurship</i>
IDE	Investimento Direto Estrangeiro

1. Introdução

O presente estudo tem subjacentes duas teorias, a Teoria da Agência e a Teoria dos Recursos e Capacidades e visa descortinar evidências da sua relação com o *Corporate Entrepreneurship* (CE) e conseqüentemente detetar implicações que este último possa ter no desempenho das empresas, particularmente, das multinacionais portuguesas.

Ainda não há muito tempo atrás as organizações centravam as suas preocupações essencialmente nos fatores produtivos, ignorando por completo outro tipo de questões. Contudo, não decorreu muito tempo até que a premissa anterior se revelasse equívoca, tornando-se evidente a atuação das empresas num contexto de complexidade crescente, onde o processo de tomada de decisão impõe restrições cada vez mais exigentes (Kraemer, 2001).

Ao longo dos tempos têm sido desenvolvidos inúmeros estudos em torno do desempenho organizacional (Lenz, 1981, Dalton *et al.*, 1999, Calantone *et al.* 2002, Peng, 2004, Morales *et al.*, 2007, Dossi e Patelli, 2008, Wagner, 2010, Morales *et al.*, 2012), muito já se disse e certamente muita coisa ainda está por dizer neste âmbito. Surgem frequentemente estudos sobre as implicações da Teoria da Agência no Desempenho Organizacional (Jones e Butler, 1992, Hiliman e Dalziel, 2003, Peng, 2004, Rungtusanatham *et al.*, 2007), sobre as implicações da Teoria dos Recursos e Capacidades no Desempenho Organizacional (Barney, 1991, Peteraf, 1993, Hiliman e Dalziel, 2003, Foss e Ishikawa, 2007, West III *et al.*, 2008, Newbert, 2008, Kunc e Morecroft, 2010), ou mesmo sobre a influência do CE no Desempenho Organizacional (Guth e Ginsberg, 1990, Zahra e Covin, 1995, Lumpink e Dess, 1996, Covin e Miles, 1999, Goodale *et al.*, 2011, Peltola, 2012), porém com o presente trabalho pretende-se não apenas seguir isoladamente um dos caminhos citados mas antes estabelecer uma interação entre eles. Para que a ideia anterior seja passível de ser concretizada será consumado um exaustivo levantamento teórico que culminará no desenvolvimento de um modelo conceitual que irá ser testado empiricamente.

Dada a presente conjuntura, e com a globalização, os mercados tornam-se mais competitivos e aumenta a dificuldade em satisfazer as partes interessadas, logo o desempenho organizacional passa para o topo das preocupações das empresas (Clark e Varma, 1999, Upson e Ranft, 2010), o que, de certa forma, enfatiza a atualidade e a pertinência dos temas presentes nesta investigação. Hoje mais do que nunca é fundamental evitar desperdícios para garantir um bom desempenho empresarial. Empresários, Gestores, Recursos, Capacidades, Empreendimentos são alguns dos conceitos que são mais há frente discutidos na revisão da literatura, e que estão na base do sucesso ou do insucesso das empresas.

A Teoria da Agência é um interessante ponto de partida para a integração dos temas investigados, pois como argumenta Saam (2007), nos últimos tempos a teoria em causa tornou-se numa área de investigação que permite a integração de variadíssimos pontos de

vista, mesmo daqueles que à partida não demonstram qualquer relação. Não poucas vezes os objetivos dos acionistas e dos gestores entram em colisão (Johnson e Droege, 2004), o que torna perceptível a existência de desperdícios de utilidade e, como tal, reforça a importância de encontrar um equilíbrio entre as metas de ambos (Jensen e Meckling, 1976, Baugh e Roberts, 1994, Saam, 2007), por forma a reduzir esses mesmos desperdícios. A incerteza é uma das causas dos problemas de agência, que por sua vez são uma das principais preocupações no seio de um ambiente empreendedor (Jones e Butler, 1992). Desta forma, percebe-se que o CE (atividade que integra esforços empreendedores que exigem a tomada de decisões do ponto de vista organizacional e dos recursos (Miller e Friesen, 1982, Covin e Miles, 1999)) gera problemas de agência, justificando, assim, a utilização destes dois temas na construção do modelo de investigação.

Também em relação à Teoria dos Recursos e Capacidades são notórios os elos que a unem, ou que pelo menos, a relacionam com o CE (Foss e Ishikawa, 2007, West III *et al.*, 2008). Por exemplo, as empresas têm oportunidade de utilizar as suas capacidades para construir posições estrategicamente distintas da concorrência, face aos recursos, que naturalmente conduzem a diferenças no desempenho organizacional (Zott, 2003). Coletivamente, recursos e capacidades designam a capacidade da empresa responder rapidamente à mudança ambiental e de atingir novas e inovadoras formas de vantagem competitiva, que resultem num desempenho superior (Teece *et al.*, 1997). Note-se ainda, que não poucos autores enaltecem o papel dos recursos e capacidades na obtenção de valor superior para o cliente e, no alcance da vantagem competitiva, (Wernerfelt, 1984, Barney, 1991, Peteraf, 1993, Slater e Narver, 1994).

Já foi mencionada a possibilidade de existir relação entre as Teorias da Agência e a Teoria dos Recursos e Capacidades com o CE, mas afinal o que é o CE? Embora este conceito possa, à partida, parecer simples, vários autores concluíram que pode assumir diversas formas (novos métodos de produção, novos produtos, novos mercados, novas empresas, etc.), o que o torna algo complexo (Sharma e Chrisman, 1999). Partindo da definição de Vesper (1984) o CE pode ser entendido como (1) nova orientação estratégica, (2) a iniciativa de baixo para cima e criação de empresas, e (3) empresas autónomas. Pois bem, não existe uma definição universalmente aceite de CE, ainda assim, uma outra forma de o entender, segundo Guth e Ginsberg (1990) é, como um meio de crescimento e de renovação estratégica das grandes empresas existentes. Entre muitas definições de CE esta última, é eventualmente uma das que melhor se enquadra no presente trabalho, pelo facto de estar direcionada às grandes empresas, precisamente a categoria estudada (empresas multinacionais portuguesas).

Neste contexto, a presente investigação visa testar empiricamente o modelo de investigação proposto, por forma a obter resposta às duas questões de investigação seguintes, em primeiro lugar, as Teorias da Agência e dos Recursos e Capacidades exercem influência no CE? E em segundo lugar, haverá relação direta entre CE e desempenho Organizacional? Ou seja, o

propósito da investigação passa por perceber se estas Teorias contribuem para o CE e, por sua vez, se o desempenho das empresas sofre influência do CE.

Estruturalmente a dissertação está dividida em duas grandes partes, uma primeira teórica e uma segunda empírica. Inicialmente é realizada uma exaustiva revisão da literatura, com as questões mais relevantes inerentes à Teoria da Agência, à Teoria dos Recursos e Capacidades e ao CE, que culmina em três secções de estudo, às quais acresce uma outra, a abordagem às empresas multinacionais na vertente desempenho.

A revisão da literatura funciona como base de sustentação à fase que se segue, a parte empírica. Nesta última fração do estudo é, em primeira instância, apresentado o modelo de análise e as hipóteses concebidas com recurso ao conhecimento anteriormente adquirido. Segue-se a metodologia, que consiste na explicação do caminho seguido pela investigação e dos métodos estatísticos utilizados, ou seja, dos testes estatísticos propriamente ditos, que serão aplicados na verificação do modelo em estudo. No próximo passo são apresentados e discutidos os resultados da investigação empírica e posteriormente, retiram-se as principais conclusões. Finalmente são apontadas as principais limitações e sugeridos novos caminhos para futuras investigações.

2. Revisão da Literatura

2.1. Teoria da Agência

2.1.1. Fundamentos e Pressupostos

A Teoria da Agência tem as suas raízes na economia, baseia-se no autointeresse e surgiu a partir de um contexto ocidental. Assume relações de mercado típicas de uma sociedade individualista, com moderada aversão a situações de incerteza e contém suposições de masculinidade (Ross, 1973, Jonhson e Droege, 2004). Esta teoria é congruente com obras clássicas de Barnard de 1938 e March e Simon de 1958, sobre a natureza do comportamento corporativo (Eisenhardt, 1989). Um dos primeiros autores a abordá-la, na perspetiva económica foi Ross em 1973 (Wright *et al.*, 2001), porém a Teoria da Agência sofreu uma maior evolução após Jensen e Meckling em 1976 (Kayo e Famá, 1997).

Este é um campo de estudo amplo, que integra as áreas da contabilidade, da economia, da comercialização, da ciência política, do comportamento organizacional e da sociologia (Eisenhardt, 1989). A Teoria da Agência e alguns conceitos relacionados são um excelente incentivo à compreensão da questão: porque existem as empresas e como funcionam (Hesterly *et al.*, 1990).

Há dois intervenientes fundamentais na Teoria da Agência, o principal e o agente, entenda-se o principal como o acionista e o agente como o gestor, à relação de ambos dá-se o nome de relação de agência. Os intervenientes da relação de agência aspiram à maximização da utilidade, deste modo, é natural que surjam conflitos de interesse e que o agente nem sempre haja de acordo com as pretensões do principal, com vista à “defesa” dos seus próprios interesses. Cabe ao principal tomar medidas para evitar que isso aconteça, por exemplo, concedendo incentivos apropriados e motivadores que retraiam o agente de praticar ações suscetíveis de prejudicar a empresa. Vulgarmente, a relação em causa rege-se por contratos estabelecidos com vista à convergência dos objetivos de ambas as partes. (Jensen e Meckling, 1976, Wright *et al.*, 2001). No entanto, é quase impossível garantir que o gestor/administrador tome decisões ótimas para empresa a custo zero, assim, da separação da propriedade e do capital decorrem custos, denominados na literatura da especialidade por custos de agência (Jensen e Meckling, 1976, Baugh e Roberts, 1994, Wright *et al.*, 2001).

Desde logo, a Teoria da Agência, tem implícito o facto do capital e da gestão pertencerem a pessoas distintas, que se reflete na preocupação do bem-estar do principal não ser maximizado, fruto das diferenças de objetivos e preferências entre agente e principal (Saam, 2007). A teoria lembra-nos que grande parte da vida de uma organização é baseada em interesses próprios e não organizacionais (Eisenhardt, 1989). Evidentemente a essência desta teoria está em dois fatores fundamentais (1) existe um conflito que decorre da diferença de interesses do principal e do agente e (2) o principal encontra dificuldades em verificar o que o agente faz (Jones e Buther, 1992, Shankman, 1999). De forma a retirar a máxima utilidade da Teoria da Agência há quatro pontos fundamentais que devem ser impreterivelmente considerados, seja qual for a situação em que esta se aplique, (1) conflito entre os objetivos do principal e do agente, (2) incerteza na partilha do risco entre principal e agente, (3) assimetrias de informação, e (4) avaliação do desempenho (Bergen *et al.*, 1992).

Segundo Shankman (1999), a Teoria da Agência deve incluir o reconhecimento das partes interessadas, requer uma moral mínima, que coloque os objetivos da organização acima de qualquer interesse, quer por parte de acionistas quer de gestores e, abarca pressupostos contraditórios da natureza humana. Esta teoria está na origem de muitas outras que surgiram no domínio da gestão e mais, é talvez a metáfora dominante na imprensa financeira (Shankman, 1999). Saam (2007) argumenta que nos últimos tempos a Teoria da Agência tornou-se numa área de integração de variadíssimos pontos de vista, mesmo que há partida não demonstrassem qualquer ligação.

2.1.2. Relação de Agência

A relação de agência pode ser definida como um contrato em que uma das partes, principal, delega autoridade para que a outra, agente, possa tomar decisões em seu nome (Jensen e Meckling, 1976, Bergen *et al.*, 1992, Müller e Turner, 2005). Pode ser aplicada em diferentes

formas de interação como sendo, empregador e funcionário, advogado e cliente, fornecedor e comprador, etc. (Harris e Raviv, 1978, Bergen *et al.*, 1992). As relações de agência abarcam três intervenientes fundamentais: mercados, autoridade, e relações sociais (Jonhson e Droege, 2004).

Cada um dos intervenientes da relação de agência desempenha o seu papel dentro da organização. O principal detém os recursos financeiros, acompanha o agente, aceita previsões, faz planos, traça metas, etc., enquanto, o agente tem o dever de gerir os recursos que lhe são colocados à disposição. Esta cooperação só é possível devido à delegação de poder (Müller e Turner, 2005).

Na relação de agência é importante ter em atenção a relação humana, a informação, e a organização. Na relação humana são importantes aspetos como o autointeresse, a racionalidade limitada, e aversão ao risco. Relativamente à informação é fundamental ter em consideração que na perspetiva de agência é vista como uma mercadoria que pode ser comprada. Por fim, a organização, é o local de interação entre as partes, acionista e gestor (Eisenhardt, 1989).

Como o principal e o agente não são unânimes no que diz respeito aos objetivos é natural que surjam conflitos na relação de agência, ou seja, os gestores podem procurar alcançar os seus objetivos pessoais em detrimentos dos objetivos do acionista. Acontece, que ambos os intervenientes da relação pretendem a maximização da utilidade individual, o que pode conduzir a situações de algum “mal-estar” entre ambos (Jensen e Meckling, 1976, Baugh e Roberts, 1994), assim, um dos principais objetivos da teoria passa pela criação de um contrato que minimize as perdas (custos de agência) decorrentes da interação entre o acionista e o gestor e, em simultâneo, pela tentativa de gerar consonância entre ambas as partes (Jesen e Meckling, 1976, Eisenhardt, 1989, Wright *et al.*, 2001, Johnson e Droege, 2004, Rungtusanatham *et al.*, 2007). O problema dos custos de agência e da monitorização do agente existem para todos os tipos de contratos, mais adiante serão referidos os tipos de custos resultantes da relação entre o acionista e o gestor. Porém, é importante reter que as relações contratuais são a essência das empresas, sejam elas entre o agente e o principal, os funcionários e entidade empregadora, a empresa e os clientes, os credores e a empresa e assim por diante (Jensen e Meckling, 1976).

2.1.3. Tipos de Assimetria na Relação entre Principal e Agente

No estudo levado a cabo por Saam (2007) são consideradas três tipos de assimetrias decorrentes da interação entre principal e agente, são elas: assimetria de informação, preferências de risco diferentes, e conflitos resultantes da divergência dos objetivos.

i) Assimetria de informação

Durante o desempenho das atividades empresariais o principal e o agente não dispõem da mesma informação, o que gera assimetrias de informação e eventuais desconfiâncias por parte do principal, que é quem enfrenta maiores dificuldades em reunir a informação (Müller e Turner, 2005).

Assim, as assimetrias de informação ocorrem porque o principal não dispõe de meios para monitorar determinados fatores inerentes ao agente, como: (1) competências (características ocultas), (2) intenções (podem ter um propósito dúbio), (3) conhecimento (o agente pode não transmitir toda a informação que detém), e (4) ações (podem ser realizadas atividades ocultas). Logo, perante o atual cenário a assimetria de informação abona a favor do agente (Saam, 2007).

ii) Preferências de risco

Os indivíduos de uma forma geral demonstram algumas reticências em relação ao risco (Jemison, 1987). Contudo, na Teoria da Agência nem sempre é assim, se a afirmação anterior é verdade para o agente, que não pode diversificar o seu emprego e é tido como avesso ao risco, ao principal não se aplica, pois assume uma posição de neutralidade em situações de incerteza, uma vez que reúne as condições necessárias para diversificar o seu investimento (Saam, 2007).

Ainda assim, a posição anterior não deve ser vista como um dado adquirido, há na literatura quem contraponha a ideia anterior, defendendo que o agente nem sempre é avesso ao risco, com a justificação de que a aversão ou a não aversão ao risco depende do contexto, por exemplo, quando se trata de jovens gestores, geralmente mais destemido ou quando os gestores ambicionam prosperar na empresa são congruentes com o risco (Hambrick e Mason, 1984, Eisenhardt, 1989, Wright *et al.*, 1995, Wright *et al.*, 2001, Johnson e Droege, 2004).

Seja, como for o agente e o principal têm diferentes posturas face ao risco e, regra geral, é o agente que demonstra menor propensão para assumir riscos. Estas diferenças de postura dos intervenientes da relação de agência podem conduzir a divergências no seio da organização (Eisenhardt, 1989).

Ainda relativamente à divergência na atitude face ao risco Johnson e Droege (2004) argumentam que as diferenças culturais podem aproximar as posições em situações de incerteza do principal e do agente. O autor refere ainda, que nos países ocidentais aparentemente existe uma maior sintonia no alinhamento das metas e uma cooperação superior entre principal e agente. O autor reconhece assim, que o posicionamento perante o risco varia de cultura para cultura.

Existem, no entanto formas de combater a aversão ao risco, nomeadamente através da celebração de contratos baseados em resultados ou baseados em comportamentos, dependendo da situação e daquilo que se pretende (Jensen e Meckling, 1976).

iii) Conflitos

A Teoria da Agência assume que empregados e empregadores têm objetivos desiguais, agem de forma egoísta, e estão dispostos a assumir diferentes graus de risco (Johnson e Droege, 2004). Na sequência da diferença de objetivos surgem os custos de agência, entendidos por Jensen e Meckling (1976) como a soma de três pontos fundamentais, (1) as despesas de monitorização do principal, (2) as despesas de ligação por parte do agente, e (3) a perda residual.

Os custos de agência ocorrem porque em primeiro lugar ambas as partes têm a pretensão de maximizar a sua utilidade, em segundo lugar porque enquanto o principal pensa maximizar o retorno, o agente visa aumentar o rendimento. Acontece que quando o agente aumenta o esforço reduz a utilidade, como o objetivo deste passa por aumentar o rendimento, preferencialmente vai aumentar a sua utilidade, só que o principal aumenta os retornos com a maximização do esforço do agente, daí o conflito entre principal e agente (Wright *et al.*, 2001, Saam, 2007). Dado que as partes pretendem maximizar a utilidade é fácil perceber que quanto maior o número de pessoas envolvido numa relação maiores serão os custos de agência, pois todos os intervenientes são potenciais consumidores de gratificações (Wright *et al.*, 2001).

Normalmente o principal oferece ao agente uma estrutura de compensação de forma a gerar consonância entre os objetivos de ambos. Usualmente o meio encontrado para unificar “vontades” é o contrato, que pode ser de dois tipos, baseado em resultados ou baseado em comportamentos, como aliás pode ser constatado no ponto seguinte (Jensen e Meckling, 1976, Eisenhardt, 1989).

Com o contrato pretende-se a maximização do desempenho e a diminuição dos custos de agência, ainda assim, estes custos não podem em situação alguma ser eliminados na totalidade, a não ser que o papel desempenhado pelo agente e pelo principal esteja concentrado numa só pessoa, ou seja, quando o proprietário é em simultâneo o gestor da empresa (Jensen e Meckling, 1976, Baugh e Roberts, 1994, Wright *et al.*, 2001).

2.1.4. Tipos de Contrato entre Principal e Agente

A Teoria da Agência pode ser vista como um contrato entre duas partes, em que uma é o principal e a outra o agente (Jensen e Meckling, 1976). O contrato é um acordo estabelecido entre acionistas e gestores com a finalidade de reduzir custos de agência e desperdícios de recursos. Daí que uma das preocupações fundamentais dos teóricos de agência seja celebrar

um contrato que reja a relação entre principal e agente de forma eficiente. Devem portanto, abarcar tanto os aspetos legais como os aspetos sociais da relação. Os contratos também podem ser utilizados para reduzir a aversão do agente ao risco, já anteriormente mencionada.

A literatura considera dois tipos de contratos, contratos baseados no resultado e contratos baseados no comportamento (Eisenhardt, 1989, Rungtusanatham *et al.*, 2007). O contrato deve ser escolhido de acordo com a situação, Huang *et al.* (2004), no seu estudo, referem que os contratos baseados em comportamentos são mais atrativos quando: existe uma programação elevada do trabalho e quando o principal dispõe de bastante tempo para monitorizar as ações do agente. Por outro lado, os contratos devem ser baseados em resultados quando o negócio tem uma dimensão considerável e quando o agente exerce um esforço elevado.

Há semelhança dos autores anteriores, Huang *et al.* (2004), também Eisenhardt (1989) considera o contrato baseado em comportamentos eficiente caso o principal siga de perto o desempenho do agente. Ao invés, quando o principal não acompanha com alguma proximidade o desempenho do agente, o contrato baseado em comportamentos pode conduzir a uma conduta menos apropriada por parte deste último, pois os seus interesses divergem dos do principal, nesta situação o mais vantajoso para a empresa seria um contrato baseado em resultados (Eisenhardt, 1989). Ainda assim, quando se aborda a monitorização do comportamento do agente é necessário ter presente que a perceção do ponto até onde é economicamente viável o principal aferir o desempenho do agente continua a ser um dilema da Teoria da Agência (Tate *et al.*, 2010).

Como os resultados das empresas não dependem apenas do comportamento dos gestores, pois são também eles influenciados por outros fatores, nomeadamente políticas governamentais, clima económico, ações dos concorrentes, mudanças tecnológicas, etc., as empresas que estão inseridas num ambiente fortemente incontrolável, vão sofrer alterações nos resultados fruto de situações externas à empresa, em larga escala, incontroláveis e imprevisíveis. Logo, um contrato baseado em comportamentos é mais motivador para o gestor do que um baseado em resultados. Ou seja, os contratos que têm os resultados como fundamento tornam-se mais atraentes quando o desempenho é facilmente mensurado, caso contrário é aconselhável a escolha de contratos baseados em comportamentos (Eisenhardt, 1989). Os contratos baseados em resultados são também vantajosos para contrapor a omissão de informação do agente para com o principal (Mahaney e Lederer, 2003).

Outro fator que tem influência na escolha do tipo de contrato é a duração da relação entre agente e principal, pois quanto maior a duração naturalmente menores serão as assimetrias de informação, porque ambos se conhecem melhor. Portanto, quanto menor a duração da

duração maior vantagem confere, para o principal, basear o contrato em resultados (Eisenhardt, 1989).

Mahaney e Lederer (2003) argumentam que o conflito gerado entre as duas partes envolvidas na relação de agência e derivado da disparidade dos objetivos de acionista e gestor, pode ser minimizado através da adoção de um contrato fundamentado pelos resultados, pois desta forma, o agente seria compensado ao alcançar os objetivos do principal. No entanto, os mesmos autores consideram que um conflito no objetivo pode alterar a eficácia do contrato baseado no resultado, nesta situação deve optar-se por um contrato assente no comportamento.

Já do ponto de vista do agente, os contratos baseados em resultados são mais atraentes em duas situações primeiro, quando o agente tende a evitar a incerteza e, segundo, quando este verifica que os contratos em questão já foram aplicados com sucesso noutras situações (Johnson e Droege, 2004). Todavia, os mesmos autores defendem que contratos baseados em resultados podem potenciar o aumento de comportamentos oportunistas em detrimento do fortalecimento das relações sociais e de autoridade.

2.1.5. Problemas de Agência, Riscos de Agência e Formas de Resolução

Os problemas de agência são essencialmente problemas de capital, pois a essência da teoria está em minimizar as perdas decorrentes da relação de agência, trocas económicas estabelecidas entre o principal e o agente. Estes problemas surgem principalmente porque o agente possui informação privada, que em muitos casos não transmite ao principal (Wright *et al.*, 2001, Saam, 2007). Segundo Eisenhardt (1988) um fator que pode agravar os problemas de agência é a baixa programação de tarefas.

Haurng (1995) argumenta que numa relação de agência o maior problema é assegurar que o agente atue em concordância com o principal, como aliás já foi mencionado. Isto, porque ambas as partes tendem a comportar-se de forma a satisfazer os seus objetivos pessoais, que raramente estão alinhados, conduzindo a comportamentos oportunistas.

O oportunismo constitui um problema colossal para a Teoria da Agência, disfarçar, enganar ou falsear, é prática recorrente de alguns agentes e, pode persistir mesmo na presença de incentivos e com o acompanhamento feito pelo principal. As causas são essencialmente a seleção adversa e o risco moral (Wright *et al.*, 2001).

A seleção adversa está relacionada com o facto do principal no momento da escolha não ter como verificar, completamente, as capacidades e competências da pessoa que esta a contratar. Já o risco moral acontece quando o principal não dispõe de informação suficiente sobre o comportamento do agente e refere-se à falta de esforço por parte do agente (Eisenhardt, 1989, Bergen *et al.*, 1992, Huang *et al.*, 2004). Dito de outra forma, Breton

(1995) define risco moral como a ação oculta, por parte do agente, e a seleção adversa como a informação oculta, em posse do agente.

Segundo Huang *et al.* (2004), existem três formas distintas de atenuar os efeitos da seleção adversa, investir em sistemas de informação, com o intuito de monitorizar o desempenho do agente, implementação de um sistema de avaliação mais rigoroso e, portanto mais preciso, por fim a terceira opção consiste na criação de um contrato baseado em resultados.

Johnson e Droege (2004) argumentam que uma das causas do risco moral está relacionada com o facto da informação, sobre uma determinada atividade, detida pelos empregados ser superior à do próprio empregador. Desta forma, o risco aumenta quando o agente omite informação ao principal (Eisenhardt, 1989).

Para contrariar os riscos causados pela delegação de autoridade o acionista pode sempre recorrer a sistemas de informação, como por exemplo sistemas de orçamento, procedimentos de notificação, conselhos de administração e sistemas adicionais de gestão (Eisenhardt, 1989).

Os problemas de agência existem e dificilmente serão eliminados na íntegra, porém, existem formas de os combater e nesse sentido, em diversas situações, os sistemas de informação têm um papel preponderante (Eisenhardt, 1989). Deste modo, surgiram na literatura formas não de os eliminar mas sim de os atenuar, segundo Dennis (2001) existem três maneiras distintas de resolver os problemas de agência, (1) através da realização de contratos, (2) através de monitorização, ou (3) através da concessão de incentivos. Já Saam (2007) entende que são oito os mecanismos capazes de minimizar os problemas de agência (1) sistemas de compensação e incentivos ou sistema de recompensas, (2) sistemas de vigilância ou Sistemas de informação, (3) integração vertical, (4) jogo de soluções teóricas, (5) auto seleção, (6) sinalização, (7) clonagem, e (8) triagem (ver Tabela 2.1, anexo 1).

2.2. Teoria dos Recursos e Capacidades

2.2.1. Fundamentos e Pressupostos

A Teoria dos Recursos e das Capacidades, também conhecida como RBV surgiu por volta de 1980 quando ocorreu uma mudança significativa na estrutura industrial (Ngo e cass, 2009) e é uma das bordagens teóricas com mais aceitação no campo da gestão estratégica (Powell, 2001, Priem e Butler, 2001a, Foss e Ishikawa, 2007). Esta teoria considera os recursos e as capacidades como um ponto central para a compreensão da vantagem competitiva e desempenho superior (Day, 1994).

Na ótica de Barney (1991), todas as empresas abarcam um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis, que quando articulados, no desempenho de rotinas administrativas, transformam-

se em capacidades organizacionais. E mais, o autor refere que uma empresa fica “munida” de capacidades a partir do momento em que põe em prática tarefas administrativas, que resultam da capacidade de gerir e coordenar os recursos e, culminam numa dependência mútua entre recursos e capacidades. Não adianta uma organização dispor de alta tecnologia, se não tiver empregados talentosos e vice-versa, pois se os colaboradores não forem hábeis as potencialidades dos recursos não são levadas ao limite e, se a empresa não tiver capacidade para adquirir os recursos necessários as habilidades dos recursos humanos são desaproveitadas.

Ao longo dos tempos a Teoria do Recursos e Capacidades tem vindo a ser estudada e foi desdobrada em 2 abordagens. Uma defende que os recursos não devem ser apenas usados individualmente, em vez disso devem ser combinados, por via de uma estruturação organizacional pensada, por forma a potenciar um desempenho superior e por conseguinte o alcance de vantagem competitiva (Barney e Wright, 1998). A outra abordagem distancia-se da anterior, e define os tipos de processos através dos quais as empresas podem explorar os recursos (Teece *et al.*, 1997). Houve, ainda, quem propusesse o conceito de capacidades dinâmicas, por considerar o desenvolvimento da combinação de competências e recursos uma mais-valia para as organizações (Teece *et al.*, 1997, Winter, 2003, Newbert, 2007).

Foram vários os autores que ao longo dos tempos reconheceram a importância dos processos dinâmicos, incluindo a aquisição, desenvolvimento e manutenção de diferencial, quer de recursos quer de capacidades (Dierickx e Cool, 1989, Henderson e Cockburn, 1994, Zander e Kogut, 1995, Eisenhardt e Martin, 2000, Winter, 2003, zott, 2003).

Em suma, o foco da Teoria dos Recursos e Capacidades está no interior das organizações, onde se julga residir a verdadeira vantagem competitiva, mediante a obtenção de um desempenho superior por via dos recursos e capacidades possuídos (Wernerfelt, 1984, Barney, 1991, Peteraf, 1993).

2.2.2. Recursos

Penrose (1959) foi dos primeiros estudiosos a reconhecer a importância dos recursos para a posição competitiva de uma empresa. Argumentou que o crescimento de uma empresa, tanto internamente quanto externamente, depende, em grande parte, dos recursos detidos e da aquisição diversificada dos mesmos, ou seja, a forma como são selecionados e utilizados é determinante para o sucesso organizacional. Uma empresa consiste num aglomerado de recursos produtivos que só podem contribuir para a posição competitiva da organização quando são conjugados de modo a gerar valor (Penrose, 1959, Newbert, 2007).

São vários os autores (Wernerfelt, 1984, Barney, 1986, Dierickx e Cool, 1989, Barney 1991, King e Zeithaml, 2001, Newbert, 2007) que caracterizam os recursos, possuídos pelas empresas, como valiosos, raros, perfeitamente inimitáveis e não substituíveis, as

características apresentadas conduzem por vezes à chamada vantagem competitiva, alcançada através da criação de valor superior e à implementação de estratégias difíceis de “copiar”, com sucesso, pelos concorrentes. Por sua vez, Amit e Schoemaker (1993) consideram os recursos, bens detidos pelas empresas que estão disponíveis externamente e que são transferíveis. Outros autores (Morgan *et al.*, 2002, Fahy *et al.*, 2006) definem-nos como valiosos ativos para as organizações capazes de produzir eficaz e eficientemente ofertas de mercado com valor para os clientes.

Os recursos podem ser classificados em bens tangíveis e intangíveis à disposição da empresa (Wernerfelt, 1984, Barney, 1991). Segundo Hunt e Morgan (1995), recursos tangíveis são itens físicos, tais como instalações, matérias-primas, equipamentos, reservas de caixa e assim por diante, enquanto os recursos intangíveis dizem respeito a competências e conhecimentos dos trabalhadores, conhecimento dos clientes, concorrentes, fornecedores, etc.

Os recursos são importantes no processo de tomada de decisão das organizações, portanto, à que prestar atenção a dois fatores, em primeiro lugar novas configurações de recursos são fundamentais para a obtenção da vantagem competitiva e, em segundo, é necessário o desenvolvimento de recursos para a implementação da estratégia (Kunc e Morecroft, 2010). Os mesmos autores argumentam que a heterogeneidade dos recursos em empresas rivais nasce da interação desses dois processos: conceituação de recursos e desenvolvimento de recursos. A heterogeneidade gera diferenças de desempenho que podem ser facilmente explicadas pelas características da gestão no que ao processo decisório diz respeito. Assim, é necessária uma descrição do método de desenvolvimento de recursos para identificar a origem da heterogeneidade do desempenho das empresas (Priem e Butler, 2001b). Pode então concluir-se que a aquisição de recursos é um importante fator, a ter em conta, aquando da implementação da estratégia de qualquer empresa (Barney, 1986).

Os retornos provindos da estratégia e do desempenho empresarial são indicadores díspares que evidenciam as diferenças nas expectativas das organizações sobre o valor dos recursos disponíveis para a implementação da estratégia (Barney, 1986) ou sobre as características intrínsecas dos recursos (Peteraf, 1993). A tomada de decisão da gestão e a estratégia baseada em recursos, pode ser observada numa mesma indústria, mesmo em empresas semelhantes, pois é quase certo que vão construir sistemas de recursos diferentes, mas importantes para alcançar a vantagem competitiva (Kunc e Morecroft, 2010). As empresas só podem obter maior retorno com a aplicação da sua estratégia de mercado quando o custo dos recursos, para implementação da mesma, for significativamente inferior ao valor económico (Barney, 1986). Por outro lado, Wernerfelt (1984) defende que as empresas podem ter um retorno acima do normal através da identificação e aquisição de recursos críticos para o desenvolvimento de um determinado produto.

No sistema de recursos é importante definir metas e assegurar que os recursos são devidamente coordenados (Porter, 1996). No entanto, é natural que cada gestor interprete a complexa organização dos recursos de forma distinta, assim irão selecionar objetivos diferentes para um recurso semelhante, daí que surjam decisões heterogêneas perante os mesmos recursos (Kunc e Morecroft, 2010). É crível que os gestores hábeis na seleção de recursos distinguem os mais valiosos dos menos valiosos antes dos concorrentes, o que lhes permitirá efetuar a compra com menores custos (Makadok, 2001).

A forma como os recursos são geridos é muitas vezes a linha que separa a obtenção da vantagem competitiva da não obtenção da mesma, isto porque os recursos são geralmente valiosos, raros e difíceis de imitar ou mesmo de substituir (Barney, 1991). Também as expectativas das empresas podem ter influência no seu desempenho económico, por exemplo, se as expectativas forem otimistas é natural que surjam comportamentos que subestimem o potencial estratégico levando a empresa a pagar mais caro pelos recursos do que o valor que efetivamente têm na implementação estratégica, incorrendo, desta forma, em perdas económicas. Por outro lado, se as expectativas forem pessimistas podem conduzir as empresas a menosprezar o potencial de retorno e, portanto, a não investir em recursos capazes de produzir retornos satisfatórios (Kunc e Morecroft, 2010).

Em síntese, uma organização consiste numa “coleção” de recursos produtivos (Penrose, 1959), que representam bens possuídos pela empresa, enquanto a gestão corresponde à “cola” que reúne, desenvolve e transforma os recursos para criar ofertas de valor para o cliente (Day, 1994, Teece *et al.*, 1997).

2.2.3. Capacidades

As Capacidades manifestam-se em atividades empresariais típicas e são algo além dos recursos. Enquanto os recursos representam ativos que a empresa possui, são as capacidades que os combinam, desenvolvem e transformam, fomentando a criação de ofertas de valor para os clientes (Grant, 1991, Day, 1994, Teece *et al.*, 1997, Morgan *et al.* 2004). Ou seja, as capacidades consistem nas habilidades que permitem às organizações combinar de forma eficiente os recursos necessários para desenvolver a atividade produtiva e alcançar, assim, o objetivo a que se propõem (Amit e Schoemaker, 1993).

Como tal, as capacidades são construídas pelas empresas no seu processo de desenvolvimento, por reunirem pessoas e recursos em esforços conjuntos e repetidos (Vorhies *et al.* 1999). Deste modo, tanto o comportamento como a habilidade são sintetizados (ou seja, não separados) na definição de capacidades (Day, 1994). As empresas podem utilizar as suas capacidades para construir posições diferentes de recursos, suscetíveis de conduzir a um diferencial de desempenho perante a concorrência (Zott, 2003). Pois, estas utilizam os

recursos na execução das suas funções, selecionando-os, reconfigurando-os e atualizando-os (Kaleka, 2012).

No âmbito das capacidades é ainda conveniente abordar o conceito de competências organizacionais, interpretadas por Amit e Schoemaker (1993) como a capacidade da empresa combinar, integrar e implementar recursos valiosos. Partindo da ideia anterior, Teo e Ranganathan (2003) conceberam as capacidades como um conjunto de recursos de negócios.

Relativamente às capacidades importa, também, sublinhar que ênfase tem vindo a ser colocada sobre as capacidades dinâmicas (Winter, 2003). Que podem ser definidas como a capacidade da empresa integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para rapidamente fazer face a mudanças no ambiente de negócio (Teece *et al.*, 1997).

Mais tarde Eisenhardt e Martin (2000) definiram capacidades dinâmicas como rotinas organizacionais e estratégicas que permitem aos gestores criar, integrar e recombinar não só capacidades mas também recursos, com o intuito de criar valor. Os mesmos autores afirmaram que os recursos não são de nenhum valor real para a empresa de forma isolada, em vez disso, eles reafirmaram que o seu valor latente só poderá servir a empresa através da sua idiossincrática capacidade dinâmica. Pode, portanto, dizer-se que as capacidades dinâmicas são tratadas como um conjunto de rotinas que orientam a evolução da configuração dos recursos de uma empresa (Zott, 2003).

Zollo e Winter (2002) referem que as capacidades dinâmicas são apreendidas pelos recursos humanos das organizações, é através deles que as empresas sistematicamente geram e modificam as suas rotinas de funcionamento de modo a serem mais eficazes. As capacidades dinâmicas da gestão são, então, importantes para identificar e reconfigurar os recursos, que por sua vez são fundamentais para o desempenho das empresas (Teece *et al.*, 1997; Adner e Helfat, 2003,). O desempenho na maioria das situações diverge de empresa para empresa, a heterogeneidade no desempenho pode ser explicada pelas características da gestão, relativamente aos procedimentos decisórios (Kunc e Morecroft, 2010).

Zott (2003), num dos seus estudos, conclui que as capacidades dinâmicas têm influência no desempenho da empresa e que as diferenças de desempenho podem surgir quando as posições dos recursos são modificadas em momentos diferentes. Quem também é congruente com esta ideia é Teece (2007), ao defender que as empresas necessitam de capacidades dinâmicas para se adaptarem a ambientes em mudança, bem como para se desenvolverem no meio onde operam. Ou seja, as capacidades dinâmicas, ou a capacidade de integrar, construir e reconfigurar os recursos, são essenciais na aprendizagem e na obtenção de vantagem competitiva (Teece *et al.*, 1997, Eisenhardt e Martin, 2000, Zollo e Winter, 2002, Newbert, 2005, Teece, 2007).

Ainda no campo da vantagem competitiva Slater (1997) refere que as capacidades das empresas podem ser convertidas em valor para os clientes. Assim, pode concluir-se que as oportunidades existem dentro das organizações, cabe ao agente ter a capacidade de as vislumbrar e de as aproveitar (Jack e Anderson, 2002). Como refere Tan e Mahoney (2006) a partir da perspectiva da teoria em análise, uma empresa pode aumentar a receita económica combinando a posições dos gestores, consoante as atividades onde as suas contribuições são mais expressivas.

Após uma análise mais aprofundada, verifica-se que as empresas podem obter vantagem competitiva quando possuem capacidades conversíveis em valor para os clientes (Slater, 1997). Pois, mesmo quando as empresas se iniciam com recursos idênticos o desempenho é muito diferente, demonstrando assim, a forte influência dos recursos humanos (capacidades) no desempenho das organizações (Kunc e Morecroft, 2010).

2.2.4. Recursos, Capacidades e Vantagem Competitiva

A Teoria dos Recursos e Capacidades considera a empresa como um conjunto de recursos e sugere que afetam significativamente a vantagem competitiva de uma organização e, portanto, o seu desempenho. Além dos recursos, a investigação descobriu igualmente que, as capacidades tendem, também, a melhorar o desempenho organizacional (Wu, 2006). Esta perspectiva, considera que as empresas são compostas por um aglomerado de conhecimentos e outros recursos capazes de criar capacidades organizacionais, para assim verem alcançada a vantagem competitiva (Barney, 1991). Grant (1996) refere, mesmo, que dentro de todos os recursos o conhecimento é o recurso estrategicamente mais importante dentro de uma organização.

A globalização, intensificação da concorrência internacional, vem estimular a competitividade, entendida como a capacidade de uma empresa manter ou reforçar a sua quota de mercado rentável (Clark e Varma, 1999, Solleiro e Castañón, 2005, Upson e Ranft, 2010). A competitividade gera a necessidade de novas estratégias empresariais, que de forma sustentada aumentem a produtividade, a capacidade empreendedora e fomentem a participação em várias negociações em simultâneo, o que gera a urgência de políticas empresariais, necessariamente, responsáveis e eficazes (Solleiro e Castañón, 2005, Upson e Ranft, 2010).

Dado o aumento da competitividade, as empresas para sobreviver e perseguir a vantagem competitiva no mercado dependem, entre outras coisas, da eficiência das instituições públicas, da excelência da educação, da saúde e das infraestruturas de comunicações, bem como da estabilidade política e económica do país onde operam (Önsel *et al.*, 2008). Além destes, outros fatores devem ser ponderados pelas empresa que procuram conceber ofertas de valor superior para os clientes, nomeadamente a escolha dos recursos e das capacidades.

Pois, é a heterogeneidade das empresas, tanto ao nível dos recursos como das capacidades, que ajuda a explicar a diferença nas suas ofertas de valor (Ngo e Cass, 2009).

As opções da gestão, nomeadamente as decisões de investimento (todo o processo de tomada de decisão) relativamente aos recursos e capacidades, podem levar à distribuição heterogénea dos mesmos e a posteriores diferenças de desempenho, conduzindo ao sucesso de uns e à decadência de outros (Barney, 1986). Este aspeto demonstra que o papel cognitivo do gestor é fundamental para explicar a escolha inicial dos recursos na execução da estratégia. Desta forma, diferentes equipas de gestão podem adotar configuração desiguais de recursos para implementar as suas estratégias, ainda que tenham acesso a informações idênticas tomam decisões díspares (Kunc e Morecroft, 2010).

Deste modo, é elevada a importância da previsão e gestão de recursos no alcance de desempenho superior ao da concorrência (Barney, 1986). Assim, as decisões de gestão para controlar o sistema de recursos são uma variável fundamental no modo como se alcança a vantagem competitiva, uma vez que determinam a configuração dos recursos estratégicos mais relevantes em ambientes dinamicamente complexos (Kunc e Morecroft, 2010).

Coletivamente, recursos e capacidades designam a capacidade da empresa para responder rapidamente às mudanças ambientais e atingir formas novas e inovadoras de vantagem competitiva que resultem em desempenho superior (Teece *et al.*, 1997). A literatura baseada em recursos e capacidades sugere determinadas explicações sobre a forma como surge a vantagem competitiva (Kunc e Morecroft, 2010). Contudo, não descreve o processo de tomada de decisão que os gestores necessitam seguir para escolher os seus recursos (Priem e Butler, 2001b).

As empresas com maior propensão para a inovação irão alcançar melhores desempenhos e uma vantagem competitiva sustentável (Hurley e Hult, 1998, Calantone *et al.*, 2002, Hall e Bagchi-Sen, 2002). Segundo Damanpour (1992) e Nystrom *et al.* (2002) existem diversas pesquisas que confirmam a relação positiva presente nos dois vetores organizacionais, inovação e desempenho. Já Dierickx e Cool (1989) referem que para sustentar a vantagem competitiva ao longo do tempo as empresas necessitam garantir recursos inimitáveis e não substituíveis. Uma abordagem baseada em recursos explica o desempenho posterior das empresas, ainda assim é menos útil para os gestores tentarem construir vantagem competitiva no imediato (Amit e Schoemaker, 1993, Teece *et al.*, 1997).

O desempenho da empresa está condicionado por um conjunto de recursos estratégicos mas, depende também das ações dos rivais. Deste modo, as empresas que desejam obter retornos acima do normal devem ter uma visão, do meio envolvente, mais ampla do que os seus concorrentes (Kunc e Morecroft, 2010).

Há um crescente reconhecimento do papel preponderante, dos recursos alcançados pelas empresas, na manutenção da posição competitiva no mercado e na geração de valor para o cliente (Slater e Narver, 1994). O que, de algum modo, justifica um apelo superior à mudança de paradigma na comercialização, como sendo, as solicitações de alteração de foco de mercado para foco no cliente, quando se trata de criação de valor (Slater, 1997, Woodruff, 1997, Ngo e Cass, 2009). Assim, ao invés do enfoque exclusivo no produto tangível e na sua qualidade, é dada uma maior importância à criação de valor para os clientes (Vargo e Lusch, 2004). A criação de valor para o cliente provém da interação entre recursos e capacidades, existentes na organização (Slater e Narver, 1994).

Mahoney e Pandain (1992) reforçaram a ideia de que uma empresa alcança vantagem competitiva não porque tem melhores recursos, mas sim porque possui competência distintas da concorrência, capazes de uma melhor gestão dos recursos. Existem evidências crescentes de que o desempenho da empresa é afetado pela capacidade das empresas para integrar, construir e reconfigurar seus recursos e competências, que Teece *et al.* (1997).

Contudo, enquanto a pesquisa no âmbito da gestão estratégica revelou que as características dos recursos e capacidades e as condições de mercado permitem uma vantagem competitiva sustentável pouco se sabe acerca da forma como as capacidades dinâmicas afetam o surgimento do diferencial de desempenho da empresa (Zott, 2003). Porém, noutra perspectiva, recursos e capacidades dinâmicas interagem, são mutuamente influenciadores, o que de certa forma conduz, em determinadas situações a desempenhos superiores e à já referenciada vantagem competitiva (Zhu e Kraemer, 2002, Winter, 2003).

Em suma, o papel dos recursos e das capacidades contém uma importância fulcral na criação de valor superior para o cliente, relativamente à obtenção de vantagem competitiva sobre os concorrentes (Wernerfelt, 1984, Barney, 1991, Peteraf, 1993, Slater e Narver, 1994).

2.3. *Corporate Entrepreneurship*

Ao longo do tempo, muitas definições de Empreendedorismo foram desenvolvidas subsistindo diversas propostas para o que será o empreendedorismo. O crescente interesse no tema é uma resposta à crença de que tal atividade pode levar as empresas a alcançar melhores desempenhos (Covin e Slevin, 1991). A diversidade de definições indica que, atualmente, não existe um conceito claro nem bem definido do ponto de vista epistemológico amplamente aceito no meio acadêmico do que é efetivamente o empreendedorismo (Lumpkin e Dess, 1996).

Para Shane e Venkataraman (2000) empreendedorismo é o processo de descoberta, avaliação e exploração de oportunidades para criar bens e serviços futuros. Nesta definição, o empreendedorismo pode ser visto como um processo socioeconômico integrado, isto porque

não é meramente um processo económico, surge a partir do contexto social (Jack e Anderson, 2002). Os mesmos autores argumentam que para o compreender, é necessário não considerar o empresário isoladamente mas sim olhar para o processo empreendedor.

O empreendedorismo está na base do CE, uma vez que envolve a descoberta e exploração de oportunidades. De acordo com Schumpeter (1934), significa a introdução de novos produtos e processos, a conceção de novas estruturas organizacionais e a conquista de novos mercados.

A globalização dos mercados é cada vez mais evidente, o mundo está a meio de uma nova etapa do desenvolvimento económico, onde o CE e a inovação são vetores preponderantes (Kuratko, 2009). O CE conheceu ao longo dos últimos 25 anos uma evolução considerável (Hill e Hlavacek, 1972, Peterson e Berger, 1972), o que não significa que daí até então tenha havido abrandamento de investigação na área. O seu ciclo de desenvolvimento não terminou na década de 70, como refere Kuratko (2009), mais recentemente, Goodale *et al.* (2011) reforçam a ideia anterior, referindo que a definição de CE tem evoluído nos últimos 20 anos e aludindo para o facto das pesquisas sobre o tema em causa se terem expandido de forma constante ao longo das últimas décadas.

Vesper (1984) desenvolveu três grandes definições de CE, que identificou como (1) nova orientação estratégica, (2) a iniciativa de baixo para cima, e criação de empresas (3) empresas autónomas. No seu estudo, demonstra que o conceito em causa pode assumir de forma individual uma das três definições citadas, como pode, resultar de qualquer combinação possível entre as três definições. Já Sathe (1989) define CE como um processo de renovação organizacional. Outra forma de conceituar CE é como a atividade que integra esforços empreendedores que exigem a tomada de decisões do ponto de vista organizacional e dos recursos (Miller e Friesen, 1982, Covin e Miles, 1999).

CE, pode ainda ser entendido como o processo pelo qual os indivíduos, dentro das organizações, procuram oportunidades sem considerar os recursos que já controlam. Um agente pode possuir novos conhecimentos técnicos, eficazes na solução de problemas do cliente. A capacidade técnica em questão corresponde à satisfação do mercado através dos recursos e habilidades necessárias para o desenvolvimento da empresa. Este processo conduz ao nascimento de novos negócios e à transformação de empresas mediante uma renovação das suas ideias-chave (Guth e Ginsberg, 1990). Desta forma, pode dizer-se, que O CE inclui a inovação, a criação de empresas (Lumpkin e Dess, 1996), e a renovação estratégica (Guth e Ginsberg, 1990).

Para Jones e Butler (1992), CE é a reorganização de fatores produtivos e oportunidades de mercado, em mercados incertos, de forma a reduzir custos e potenciar o crescimento, que permitem alcançar objetivos que não poderiam ser atingidos de outro modo.

Outros autores (Zahra, 1993, Lumpkin e Dess, 1996, Ferreira, 2010) têm estudado o CE apontando-o como um processo organizacional que contribui para o bom desempenho e para a sobrevivência da empresa. Os autores anteriores argumentam que os comportamentos e atitudes empreendedoras são processos necessários para que empresas de todos os tamanhos possam prosperar e florescer, em suma serem competitivas.

Esta é uma área estratégica, cuja necessidade de estudo, segundo Kuratko *et al.* (1990) tem origem em três problemas que surgem no seio de uma organização: (1) necessidade de mudança, necessidade de inovação e melhorias no mercado para evitar a estagnação e o declínio, (2) existência de lacunas no modelo tradicional de gestão empresarial, e (3) necessidade de fomentar o espírito inovador de funcionários que estão descontentes com a burocracia das organizações.

No domínio das empresas existentes, o CE abrange três tipos de fenômenos que podem ou não estar inter-relacionadas: (1) o nascimento de novas empresas dentro de uma empresa existente, (2) a transformação das empresas existentes através da renovação, ou (3) a remodelação da ideia-chave e, a inovação (Sharma e Chrisman, 1999).

Desta forma, em empresas existentes, o CE não se limita à introdução e exploração de produtos, à inovação de processos e, à criação de novas empresas requer, adicionalmente, revisões periódicas na estrutura e na estratégia, fator que pode conduzir determinadas empresas a alienar ou redefinir métodos (Covin e Miles, 1999). Para estes autores CE é uma potencial estratégia de sobrevivência de empresas que operam em ambientes de negócio instáveis e ferozmente competitivos, sublinham ainda que o CE poderá ter uma importância acrescida nas empresas que vêm o seu negócio em declínio, pois uma estratégia de CE pertinente e bem definida permitirá à empresa a renovação e, em muitas situações será a sua “salvação”. O Processo empreendedor pode ser encarado sob dois prismas distintos, o da criação ou o da renovação, ou seja, formação de uma nova organização a partir doutra já existente ou regeneração da já existente (Sharma e Chisman, 1999).

As Empresas empreendedoras são destemidas, não têm problemas em assumir riscos, são inovadoras e pró-ativas (Barringer e Bluedorn, 1999). Podem considerar-se três variáveis para sustentar a capacidade de uma empresa se comportar de forma empreendedora, evidenciadas na literatura, e plenamente justificadas: (1) o reconhecimento de oportunidades, (2) a flexibilidade organizacional, e (3) a capacidade de medir, incentivar e premiar comportamentos inovadores e de algum risco (Barringer e Bluedorn, 1999).

A investigação empírica encontra relações positivas entre a concorrência e o CE (Miller e Friesen, 1982, Zahra, 1993, Martínez *et al.*, 2010), isto porque, num mercado sem concorrência as empresas não necessitam de rever as suas estratégias para se tornarem mais competitivas, pois dominam o mercado. Por outro lado Kuratko *et al.* (1990) identificam na literatura três fatores suscetíveis de influenciar CE: (1) suporte de gestão, (2) estrutura

organizacional, e (3) recompensas e disponibilidade de recursos. Anos mais tarde, uma outra análise empírica, conduzida por Hornsby *et al.* (2002), considera já cinco fatores capazes de exercer influência sobre o CE: (1) uso apropriado de recompensas, (2) apoio dado à gestão, (3) disponibilidade de recurso, (4) existência de uma estrutura organizacional bem suportada, e, por fim, (5) disposição para correr riscos.

Segundo Hornsby *et al.* (2002) os gestores (agentes) desempenham um papel fundamental na formação das estratégias da empresa, influenciando os tipos e a intensidade das atividades empreendedoras desenvolvidas. No mesmo sentido, Jack e Anderson (2002) argumentam que o agente faz parte da estrutura da organização, é ele que gere os recursos e que cria oportunidades, assim, os empresários são vistos como uma forma de alcançar e explorar oportunidades comerciais (Jack e Anderson, 2002).

Para um melhor aproveitamento de oportunidades emergentes, os empreendedores necessitam assumir riscos, um requisito necessário para aproveitar e converter tais oportunidades em negócios lucrativos (Eisenhardt, 1989, Clark e Varma, 1999, Saam, 2007). Existem varadíssimas formas de avaliar o risco, uma delas está relacionada com o fator incerteza, visível quando não se consegue prever qual a melhor solução para resolver problemas complexos (Eisenhardt, 1989). Mas não nos podemos esquecer que o retorno e a recompensa sobre qualquer iniciativa depende do grau de incerteza assumido pelo empreendedor, quanto maior a incerteza maiores os benefícios obtidos em função das relações percebidas entre risco e retorno avaliado pelo empreendedor (Schumpeter, 1934).

O CE pode trazer benefícios ao nível da capacidade competitiva de uma organização (Zahra *et al.*, 1999), pode ainda conduzir a melhorias significativas no posicionamento estratégico, permitindo às empresas criar valor, desenvolver e explorar a sua capacidade de inovação (Khandwalla, 1987, Lumpkin e Dess, 1996). Como refere Kuratko (2009) a falta de ação empreendedora na economia global pode ser um grande passo para o fracasso, estar atento à mudança e inovar é no presente uma questão essencial. Note-se ainda, que o CE é amplamente recomendado para as empresas que atuam em ambientes altamente competitivos solucionarem problemas relacionados com o desempenho e alcancarem o crescimento económico (Peltola, 2012).

A motivação para o CE está na necessidade de identificar fontes existentes e emergentes de insatisfação dos clientes e desenvolver soluções para eliminá-las (Ramachandran, 2003). Porém existem determinados fatores que inibem o CE nas empresas, como por exemplo situações em que os gestores têm horários de trabalho muito exigentes que não lhes permitem dedicar o tempo necessário à inovação e à experimentação, ou ainda, casos em que os recursos disponíveis para a inovação são limitados e obrigam os gestores a trabalhar com afinco para poderem obtê-los (Hornsby *et al.*, 2002).

Embora o conceito de CE possa parecer simples, vários autores concluíram que ele pode assumir diversas formas (novos métodos de produção, novos produtos, novos mercados, novas empresas, etc.) o que o torna algo complexo (Sharma e Chrisman, 1999). Este conceito está a tornar-se numa importante atividade orientada para o crescimento da empresa (Kuratko *et al.*, 1990). E o seu valor está em permitir a transformação das organizações por meio de um processo de renovação estratégico baseado na aquisição de novas aptidões (Guth e Ginsberg, 1990, Zahra, 1993, Zahra, 1995, Zahra, 1996). Podemos, portanto, concluir, como evidencia o estudo de Zahra *et al.* (2009), que as atividades de CE assumem uma importância crescente e são fundamentais para uma organização a três níveis: (1) rentabilidade, (2) crescimento, e no limiar até mesmo para a sua (3) sobrevivência. Atividades estas que reforçam a posição competitiva das empresas nos mais variados mercados, permitindo-lhes crescer e entrar em novas áreas de negócio, eventualmente mais lucrativas (Zahra *et al.*, 2009).

2.4. Empresas Multinacionais - Desempenho

As empresas multinacionais podem ser definidas de diversas formas, para Tomasse *et al.* (2012) multinacionais são empresas que fizeram Investimento Direto Estrangeiro (IDE). É precisamente esta definição que será tida em conta no presente trabalho.

A Teoria da Agência tem sido repetidamente usada para investigar várias questões que surgem em empresas multinacionais (Mahlendorf *et al.*, 2012), empresas que operam em ambientes complexos e heterogêneos (Dossi e Patelli, 2010). Também a Teoria dos Recursos e Capacidades representa alguma influência nas empresas da categoria em estudo, uma vez que os recursos humanos (detentores das capacidades) são ativos estratégicos que influenciam a criação e sustentação da vantagem competitiva numa empresa multinacional (Tan e Mohoney, 2006). Note-se ainda que o conhecimento (inerente às capacidades) é especialmente relevante para a compreensão do fenómeno, empreendedorismo, dentro de uma multinacional (Lee e Williams, 2007).

O trabalho de Hillman e Dalziel (2003) analisa a relação entre a constituição do conselho de administração e o desempenho da empresa, referindo que investigadores da área seguem um de dois caminhos possíveis, o primeiro relacionado com a Teoria da Agência e o segundo com a Teoria dos Recursos e Capacidades. Na perspectiva de agência considera-se a monitoria dos gestores uma atividade fundamental, pois se for eficaz pode melhorar o desempenho das empresas e reduzir custos. Por seu turno, na perspectiva da Teoria dos Recursos e Capacidades, um caminho menos explorado do que o anterior, relaciona a constituição do conselho de administração e o desempenho da empresa com a dependência de recursos. Porém, os autores referidos, não escolhem apenas um dos caminhos mencionados, optam pela combinação de ambos, afirmando mesmo que o conselho de administração afeta tanto a monitorização como o fornecimento de recursos. Os autores encontraram ainda evidências de que os incentivos dos acionistas aos gestores moderam essas relações.

As empresas enquadradas na categoria multinacional estão expostas a maiores níveis de concorrência, o que as deixa mais vulneráveis a risco externos e ao fator incerteza, portanto, são empresas que devem manter uma postura empreendedora. Como refere Peltola (2012) é recomendável que as organizações que atuam em ambientes altamente competitivos mantenham uma atitude fortemente empreendedora, de forma, a solucionarem problemas relacionados com o desempenho e alcancarem o crescimento económico.

Covin e Slevin (1991) e Zahra (1993) referem que o CE está positivamente relacionado com a rentabilidade global da empresa e com o seu crescimento. Em empresas de grande dimensão, como é o caso das empresas multinacionais, o CE tem sido positivamente associado ao desempenho organizacional de longo prazo (Covin e Slevin, 1991, Zahra e Covin, 1995). Evidência esta, sustentada por Zahra e Garvis (2000), que são ainda mais específicos, ao mencionar uma associação positiva entre empresas multinacionais e CE.

3. Modelo de Análise

3.1. Agente e *Corporate Entrepreneurship*

Martínez *et al.* (2010) apontam a Teoria Agência como um dos fatores organizacionais suscetíveis de afetar as empresas, com mais expressividade, ao nível do CE. A literatura da especialidade estabelece uma relação positivas entre CE e a composição da gestão da empresa, o (s) agente (s) (Zahra, 1996, Zahra *et al.*, 2000). Outros autores, nomeadamente Dalton *et al.* (1999) também referem que o tamanho do conselho de administração tende a influenciar o desempenho financeiro de uma empresa. Segundo os mesmos autores a relação entre tamanho do conselho de administração e desempenho financeiro é positiva.

H1: O(s) gestor(es) (agente(s)) têm uma influência positiva no *Corporate Entrepreneurship*

Para melhorar o desempenho financeiro da empresa o agente deve considerar seriamente o CE (Zahra e Covin, 1995). O que deixa patente a relação existente entre agente e CE, que é fomentado ou retraído consoante a posição adotada pelo agente.

Já Peng (2004) relaciona a posse de recurso e o desempenho, ao constatar que quando os gestores possuem recursos externos em número expressivo tendem a influenciar positivamente o desempenho da empresa, já quando os recursos são escassos, o desempenho pode ser prejudicado.

O agente faz parte da estrutura da organização, é ele que gere os recursos e que cria oportunidades (Jack e Anderson, 2002), mas regra geral é avesso ao risco. A aversão ao risco, na sua essência, resulta num menor lucro, em consequência da tentativa de evitar um retorno

incerto (Eisenhardt, 1989, Saam, 2007). A aversão ao risco, pode em algumas situações inibir o desenvolvimento da empresa, os empreendedores consideram que adotar uma posição favorável face ao risco é um requisito necessário para aproveitar oportunidades e convertê-las em negócios lucrativos. O risco pode ser avaliado de diferentes formas, sendo uma deles o fator incerteza e, a incerteza surge quando não se pode prever a melhor solução para problemas complexos (Eisenhardt, 1989). Naturalmente quanto maior a incerteza, maiores os benefícios obtidos em função das relações percebidas entre risco e retorno, avaliado pelo empreendedor (Schumpeter, 1934).

3.2. Principal e *Corporate Entrepreneurship*

A investigação empírica tem revelado relações positivas entre CE e propriedade da empresa quando os acionistas detêm participação na empresa há já vários anos (Zahra, 1996, Zahra *et al.*, 2000). De facto, as características e as competências do fundador da empresa são um dos pontos essenciais na determinação do desempenho de uma organização (Chandler e Hanks, 1994).

H2: *O(s) acionista(s) (principal(s)) têm uma influência positiva no Corporate Entrepreneurship*

É o principal quem delega poder decisório ao agente, que muitas vezes assume uma posição desfavorável face ao risco, a aversão ao risco, em essência, resulta num menor lucro para evitar a ameaça de um retorno incerto, em outras palavras é a predisposição em pagar mais para evitar o risco, daí que possa resultar num menor lucro para o principal (Pratt, 1964).

É importante referir que tanto o agente como o principal anseiam pela maximização da utilidade individual, neste sentido é crível que o surgem conflitos de interesse pois os objetivos de ambos nem sempre estão em sintonia, esta dessincronização resulta em problemas de agência que culminam em custos, os denominados custos de agência (Jesen e Meckling, 1976, Baugh e Roberts, 1994).

O conflito entre agente e principal vem da dificuldade de um lado avaliar a performance do outro lado, ora, num ambiente empreendedor, irão sempre existir problemas de agência, pois haverá sempre incertezas e, por isso, é difícil ou até mesmo impossível avaliar efetivamente o comportamento do agente (Jones e Butler, 1992).

Para solucionar o problema anterior, não poucas vezes, são aplicadas medidas de controlo, monitorização do agente (Dennis, 2001, Saam, 2007). Quando se trata de monitorizar o agente é necessário ter presente que perceber até que ponto é economicamente viável para o principal aferir o desempenho do agente continua a ser um dos dilemas da Teoria da Agência (Tate *et al.*, 2010).

Em suma, é quase impossível garantir que o gestor/administrador tome decisões ótimas para organização a custo zero, logo da separação da propriedade e do capital fruem inevitavelmente custos de agência (Jensen e Meckling, 1976, Baugh e Roberts, 1994, Wright *et al.*, 2001).

3.3. Recursos e *Corporate Entrepreneurship*

Wu (2006) refere que uma organização é um conjunto de recursos e sugere que estes afetam significativamente a obtenção de vantagem competitiva e, portanto, o desempenho.

Peng (2004) relacionou a posse de recursos e o desempenho, ao constatar que quando os gestores possuem recursos externos em número expressivo tendem a influenciar positivamente o desempenho da empresa, já quando os recursos são escassos, o desempenho pode ser afetado negativamente. Alcançar recursos valiosos para a organização é um importante ponto de partida para o CE (Hillman *et al.*, 2009). A forma como os recursos são geridos é muitas vezes a linha que separa a obtenção da vantagem competitiva da não obtenção da mesma, isto porque os recursos são geralmente valiosos, raros e difíceis de imitar ou mesmo de substituir (Barney, 1991, Grant, 1996), são ativos valiosos para a empresa e permitem-lhe produzir eficaz e eficientemente ofertas de mercado com valor para o cliente (Morgan *et al.*, 2002, Fahy *et al.*, 2006). Em suma, as empresas empreendedoras dependem fortemente dos recursos que possuem (Daily *et al.*, 2002).

H3: Os recursos da empresa têm uma influência positiva no *Corporate Entrepreneurship*

3.4. Capacidades e *Corporate Entrepreneurship*

As capacidades individuais dos recursos humanos estão na base do CE, como referem Guth e Ginsberg (1990). Este conceito pode ser entendido como o processo pelo qual os indivíduos, dentro das organizações, procuram oportunidades sem considerar os recursos que já controlam. Esta metodologia gera novos negócios e a transformação de empresas já existentes por meio da renovação estratégica. Portanto, as empresas que detenham maiores capacidades de inovação irão alcançar melhores desempenhos e obter vantagem competitiva sustentável (Calantone *et al.*, 2002). A recorrente investigação também descobriu que a capacidade dinâmica tende a melhorar o desempenho organizacional (Wu, 2006).

H4: As capacidades da empresa têm uma influência positiva no *Corporate Entrepreneurship*

Note-se que para que ocorra aprendizagem organizacional é necessário ter presente alguns aspetos, desde logo o desenvolvimento do conhecimento, a partilha do conhecimento, e o uso do conhecimento (DiBella *et al.*, 1996). As capacidades dinâmicas, ou a capacidades de integrar, construir e reconfigurar os recursos, são essenciais na aprendizagem e na obtenção

de vantagem competitiva (Teece *et al.*, 1997, Eisenhardt e Martin, 2000, Zollo e Winter, 2002, Newbert, 2005, Teece, 2007).

O mecanismo de criação de valor para os clientes depende fortemente das capacidades de cada empresa. Na literatura é mencionado que a ênfase hoje deslocou-se para as capacidades que permitem às empresas consistentemente criar valor superior para seus clientes. Para alcançar a vantagem competitiva são fundamentais os recursos e as habilidades (Slater e Narver, 1994).

3.5. *Corporate Entrepreneurship* e Desempenho

Para Zahra *et al.* (2009) CE compreende atividades que reforcem a competitividade das empresas e que sejam fundamentais em três dimensões: rentabilidade, crescimento, e sobrevivência das empresas. Ou seja, CE não é necessariamente a criação de uma nova empresa, representa também a execução de atividades dentro de empresas já constituídas, desde que, essas iniciativas produzam desenvolvimento económico real e observável. Como diversas investigações confirmam, existe uma relação positiva entre a inovação e um outro vetor empresarial, o desempenho (Damanpour, 1992 e Nystrom *et al.*, 2002).

O CE caracteriza as empresas que promovem a inovação através da combinação e desenvolvimento de recursos internos, para garantir a sobrevivência e o crescimento da organização (Burgelman, 1983) e, está a tornar-se numa importante atividade orientada para o crescimento da empresa (Kuratko, *et al.*, 1990). Pois, está positivamente relacionado com a rentabilidade global da empresa e com o seu crescimento (Covin e Slevin, 1991, Zahra, 1993, Zahra e Covin, 1995, Zahra e Garvin, 2000). Particularmente, no caso das multinacionais e, ao encontro da premissa anterior, o estudo de Zahra e Garvin (2000) revela uma associação positiva entre CE e o desempenho das empresas multinacionais. Neste sentido, Zahra *et al.* (2009) argumentam que as atividades de CE são indispensáveis para a rentabilidade das empresas, quer na perspetiva da sua sobrevivência quer na do seu crescimento.

H5: *O Corporate Entrepreneurship tem uma influência positiva no desempenho da empresa*

No estudo levado a cabo por Kuratko *et al.* (1990), foram identificados três fatores que influenciam o CE, são eles: o apoio à gestão no que toca a empreendimentos, a estrutura organizacional e a disponibilidade de recursos. Quando é sabido que o seu pressuposto base é a inovação (Schumpeter, 1934). Desta forma, com o CE pretende-se a criação de riqueza e o crescimento sustentado das empresas (Khandwalla, 1987).

Outros autores têm apontado o CE como um processo organizacional que contribui para o bom desempenho e para a sobrevivência das empresas (Zahra, 1993, Lumpkin e Dess, 1996). Os autores anteriores argumentam que os comportamentos e atitudes empreendedoras são

processos necessários para que empresas de todos os tamanhos possam prosperar e florescer, em suma, serem competitivas.

Para concluir, o CE pode trazer benefícios ao nível da melhoria da capacidade competitiva de uma organização (Zahra *et al.*, 1999). Pode ainda conduzir a melhorias significativas no posicionamento competitivo, permitindo às empresas criar valor e desenvolver e explorar as suas capacidades de inovação (Khandwalla, 1987, Lumpkin e Dess, 1996).

Como forma de testar as hipóteses de investigação (H1, H2, H3, H4 e H5), foi desenvolvido o seguinte modelo:

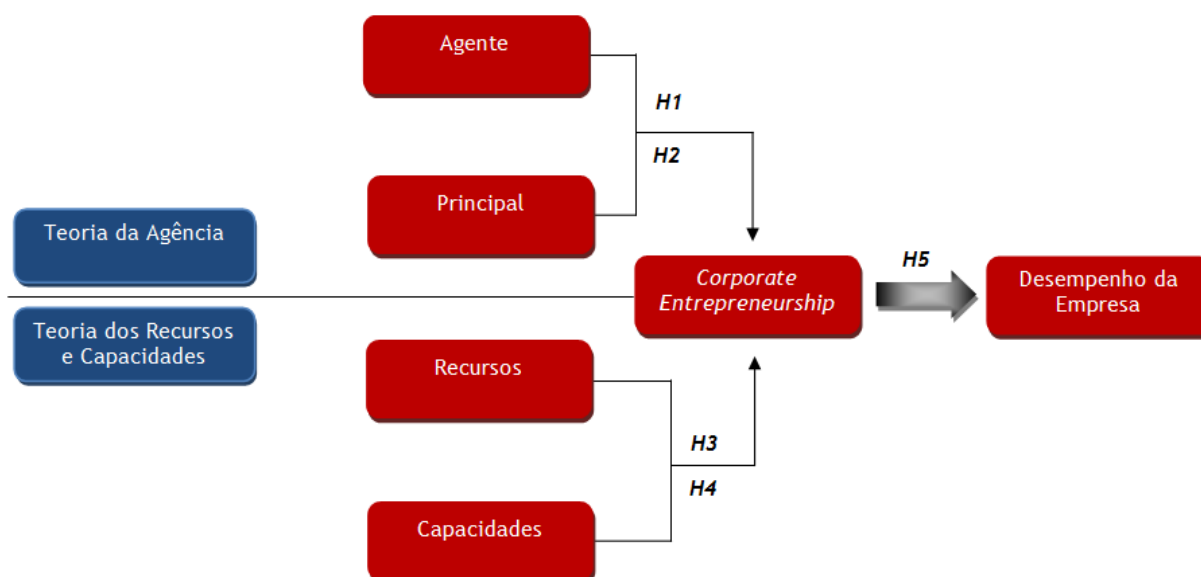


Figura 3.1 - Modelo de Investigação

Fonte: Elaboração Própria

4. Metodologia - Amostra e Procedimentos

Em termos metodológicos, esta é a fase da pesquisa, em que o modelo de investigação apresentado na secção anterior, fruto da revisão da literatura inerente, às questões com mais relevantes, da Teoria da Agência, da Teoria dos Recursos e Capacidades, do CE e do desempenho organizacional, é testado. A base sólida de sustentação do modelo desenvolvido, bem como o suporte das hipóteses de investigação resultam, precisamente do estudo teórico.

Para descortinar possíveis implicações da Teoria da Agência e da Teoria dos Recursos e Capacidades no CE e sucessivamente, deste último no desempenho foi elaborado um questionário, também ele, consequência da reflexão teórica. De modo a garantir um nível de confiabilidade superior à pesquisa foram utilizadas somente escalas já validadas na literatura, assim sendo, o questionário, culminou numa compilação e adaptação de escalas de Kuratko *et al.* (1990), Barringer e Bluedorn (1999), Ngo e Cass (2009) e Martínez *et al.* (2010).

O questionário (anexo 2) é constituído por cinco secções: secção I, Influência do Agente no CE, Secção II, Influência do Principal no CE, Secção III, Influência das Capacidades no CE, secção IV, Influência dos Recursos no CE e, por fim, secção V, Influência do CE no desempenho organizacional, cada uma delas atesta, respetivamente, uma das hipóteses, H1, H2, H3, H4 e H5. As secções I e II são compostas por 8 itens, a secção III por 6 itens, a secção IV por 12 itens e, por último, a secção a secção V por 11 itens, portanto, o questionário contém um total de 45 itens (escalas).

O recurso a escalas já validadas dificultou a utilização de uma medida uniforme. Na literatura, não existe um questionário que ateste na globalidade o presente modelo e, por isso, foi necessário compilar e adaptar questões de vários trabalhos, um facto, que justifica a presença de dois tipos de escalas de likert, perfeitamente identificadas, no questionário em causa. Uma dos tipos de escala com 5 pontos, o outro com 7 pontos, que vão de: 1 - discordo totalmente a 5 - concordo totalmente e de 1 - discordo totalmente a 7 - concordo totalmente, respetivamente.

Para aferir o modelo foi selecionada uma população específica, as empresas multinacionais portuguesas. Entenda-se por multinacional uma empresa que fez Investimento Direto Estrangeiro (Tomasse *et al.*,2012). Apenas foram selecionadas empresas de origem portuguesas para garantir homogeneidade à amostra. Os dados das organizações enquadradas no perfil traçado foram gentilmente cedidos pela *Aicep Portugal Global*, através do envio de uma lista, com a respetiva morada e o número de telefone de cada empresa. O documento remete a novembro de 2011 e contabiliza um total de 1042 empresas multinacionais portuguesas (empresas com IDE).

O questionário, que visa validar o modelo em análise, é direcionado ao empresário/gestor de cada organização contactada. O processo de recolha dos dados foi realizado, em duas fases, ambas por via telefónica, pois, dentro das opções disponíveis, telefone e morada, a primeira é a que garante maior celeridade ao processo decorrido durante os meses de abril e maio de 2012.

Na fase inicial estabeleceu-se um contacto prévio com o total da população, 1042 empresas, das quais somente 261 manifestaram interesse em participar no estudo. Um número que, à partida, pode parecer reduzido, contudo representa 25% do total das empresas da categoria. Após a abordagem inicial e, já na fase secundária da recolha dos dados, as 261 organizações que manifestaram disponibilidade para colaborar na investigação, foram novamente contactadas, para assim responderem ao questionário. Por motivos de várias ordens, externos à investigação, 147 empresas não responderam, sendo 114 o número total de respostas, que perfaz uma taxa de resposta de aproximadamente 44%.

Concluída a recolhas dos dados, os mesmos são tratados num processo que envolve a utilização de dois tipos de software, um programa científico de organização de dados e

análise estatística, o SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versão 20.0 e, adicionalmente o módulo PLSPM do software XLSTAT.

4.1. Métodos Estatísticos

Numa primeira fase é efetuada uma análise descritiva de todos os itens que integram cada uma das seis escalas (Agente, Principal, Recursos, Capacidades, *Corporate Entrepreneurship* e Desempenho), utilizando medidas de tendência central e de dispersão, a saber: média, intervalo de confiança para a média, desvio-padrão, mínimo e máximo.

De seguida, recorre-se à análise fatorial exploratória para estudar a dimensionalidade de cada escala, por meio da análise de componentes principais com rotação varimax.

Com o propósito de verificar a adequabilidade da análise fatorial, designadamente para aferir a qualidade das correlações entre as variáveis, tendo em vista a progressão com a análise fatorial, utilizam-se os procedimentos estatísticos que se seguem: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e Teste de Bartlett (Maroco, 2010).

A estatística KMO varia entre 0 e 1, e compara as correlações de ordem zero com as correlações parciais verificadas entre as variáveis. Se o valor do KMO for próximo de 1 significa coeficientes de correlação parciais pequenos. Por outro lado, se o valor de KMO for muito próximo de 0 significa que a análise fatorial pode não ser adequada, uma vez que estamos perante uma correlação muito fraca entre as variáveis. O teste de esfericidade de Bartlett testa a hipótese da matriz de correlações ser a matriz identidade, que se caracteriza por um determinante igual a um (Maroco, 2010).

O método de análise usado foi o das componentes principais com rotação varimax, usado também nalguns dos artigos revistos no presente trabalho (Barringer e Bluedorn, 1999).

Analisou-se ainda o scree plot para a seleção do número de fatores, em que os pontos no maior declive sugerem o número adequado de componentes a reter e, considerou-se o critério de Kaiser, através do qual são selecionados os fatores cuja variância explicada é superior a 1 (Hair *et al.*, 2009).

Em seguida procedeu-se ao estudo da fiabilidade das escalas e respetivas sub-escalas. A fiabilidade pode ser definida como a propriedade de um instrumento de medida produzir resultados consistentes, se forem efetuadas medições distintas da mesma variável latente (Hair *et al.*, 2009). Geralmente, a fiabilidade de uma escala é representada por um coeficiente cujo valor se situa entre 0 (nenhuma fiabilidade) e 1 (perfeita fiabilidade). No presente estudo, para a estimativa da consistência interna foi utilizado o coeficiente Alfa de Cronbach. De acordo com Hair *et al.* (2009), um valor de Alfa de Cronbach superior ou igual a 0,7 é considerado um critério de demonstração de consistência interna das escalas.

No estudo das relações entre as variáveis recorreu-se ao coeficiente de correlação de Spearman. Trata-se de um indicador de correlação não paramétrica entre duas variáveis de natureza ordinal que varia entre -1 e 1. Em estudos anteriores, Kuratko *et al.* (1990) recomendaram o seu uso na análise da relação entre variáveis medidas em escalas de Likert, como sucede no caso presente.

Por fim, as hipóteses do modelo são testadas com o método PLS (Partial Least Squares). A análise de trajetórias (Path Analysis) é adequada para testar relações causais teóricas entre variáveis manifestas e apresenta resultados robustos em amostras de reduzida dimensão (Marroco, 2010). Na análise da significância estatística das relações considera-se um nível de significância estatística de 5%. Este método foi utilizado e estudos anteriores, nomeadamente por Ngo e Cass (2009).

5. Apresentação e Discussão dos Resultados

i) Análise Univariada

Observa-se (tabela 5.1) que os oito itens que integram a escala relativa ao papel do agente no CE assumem valores médios superiores ao ponto médio da escala, avaliada numa escala de Likert de 7 pontos. As maiores avaliações ocorreram nos itens “Há novas linhas de produtos ou serviços” (5,88) e “Por norma é adotada, pela empresa, uma postura bastante competitiva” (5,84) e as menores avaliações nos itens “Aposta em projetos com elevado risco e taxas de retorno incertas” (4,38) e “Habitualmente respondem às ações que os concorrentes iniciam” (4,59).

Tabela 5.1 - Estatísticas descritivas relativas ao papel do Agente no *Corporate Entrepreneurship*

Itens	Média	Desvio-padrão	Min.	Máx.	Intervalo de Confiança (95%)
Forte ênfase na comercialização de produtos e serviços	5,76	1,18	1	7	[5,55;5,98]
Aposta em projetos com elevado risco e taxas de retorno incertas	4,38	1,31	1	6	[4,14;4,62]
Postura favorável face ao risco, opção pelo investimento mesmo quando confrontados com situações de incerteza	4,61	1,32	1	7	[4,36;4,85]
Há novas linhas de produtos ou serviços	5,88	1,23	3	7	[5,65;6,10]
Registam-se algumas alterações superficiais em produtos ou serviços já comercializados pela empresa	5,60	1,31	3	7	[5,36;5,84]
Habitualmente respondem às ações que os concorrentes iniciam	4,59	1,77	1	7	[4,26;4,91]
É, regra geral, a primeira empresa do sector a introduzir no mercado novos produtos / serviços que comportam novas tecnologias	5,29	1,25	1	7	[5,06;5,52]
Por norma é adotada, pela empresa, uma postura bastante competitiva	5,84	0,98	3	7	[5,66;6,02]

Relativamente ao papel do Principal no CE (tabela 5.2), avaliado numa escala de Likert de 5 pontos conclui-se que os itens que registam as maiores pontuações médias são “Apoio as decisões de inovação da gestão de topo” (4,52) e “Incentiva a gestão nas suas atividades” (4,46), já os que registaram as menores pontuações médias são “Apoio financeiramente projetos experimentais, de pequenas dimensões” (3,61) e “Há um incentivo face a comportamentos que pressupõem o risco” (3,78).

Tabela 5.2 - Estatísticas descritivas relativas ao papel do Principal no *Corporate Entrepreneurship*

Itens	Média	Desvio-padrão	Min.	Máx.	Intervalo de Confiança (95%)
Incentiva a gestão nas suas atividades	4,46	0,52	3	5	[4,36;4,55]
É o principal centro de poder decisório	4,41	0,74	3	5	[4,28;4,55]
É flexível com as regras impostas aos gestores	4,25	0,70	2	5	[4,12;4,37]
Apoio as decisões de inovação da gestão de topo	4,52	0,67	2	5	[4,39;4,64]
Incentiva financeiramente a gestão de topo com base em resultados	4,33	0,78	3	5	[4,19;4,48]
Compensa uma postura positiva face ao risco da gestão de topo quando bem sucedida	4,21	0,78	2	5	[4,07;4,35]
Há um incentivo face a comportamentos que pressupõem o risco	3,78	0,98	2	5	[3,60;3,96]
Apoio financeiramente projetos experimentais, de pequenas dimensões	3,61	1,08	1	5	[3,42;3,81]

A Tabela 5.3, que se segue, apresenta a caracterização estatística dos itens que integram a variável Recursos, avaliadas numa escala de Likert de 7 pontos. As maiores pontuações médias ocorreram nos itens “A empresa detém os recursos necessários para empreender em atividades de produção” (5,57) e “A empresa detém os recursos necessários para empreender em inovações nas atividades de gestão” (5,45) e a menor pontuação média ocorreu no item “A empresa detém os recursos necessários para realizar atividades de produção” (5,16).

Tabela 5.3 - Estatísticas descritivas relativas ao papel dos Recursos no *Corporate Entrepreneurship*

Itens	Média	Desvio-padrão	Min.	Máx.	Intervalo de Confiança (95%)
A empresa detém os recursos necessários para empreender em inovações nas atividades de gestão	5,45	1,43	1	7	[5,18;5,71]
A empresa detém os recursos necessários para empreender em atividades de produção	5,57	1,60	1	7	[5,28;5,86]
A empresa detém os recursos necessários para empreender nas restantes inovações	5,39	1,32	3	7	[5,15;5,64]
A empresa aplica os recursos de que dispõem em inovações nas atividades de gestão	5,40	1,17	3	7	[5,19;5,62]
A empresa aplica os recursos de que dispõem em inovações nas atividades de produção	5,41	1,53	1	7	[5,13;5,69]
A empresa detém os recursos necessários para realizar actividades de produção	5,16	1,58	1	7	[4,87;5,45]

A caracterização dos itens relativos ao papel das Capacidades, medidas numa escala de Likert de 7 pontos encontra-se na Tabela 5.4. Observa-se, por um lado, que os itens com maior pontuação média são “A empresa detém os conhecimentos necessários para empreender nas

restantes inovações” (5,57) e “A empresa detém os conhecimentos necessários para empreender em inovações nas atividades de gestão” (5,56) e, por outro, com menor pontuação média são “A empresa aplica os conhecimentos de que dispõem nas restantes inovações” (5,29) e “A empresa aplica as habilidades de que dispõe nas restantes inovações” (5,31).

Tabela 5.4 - Estatísticas descritivas relativas ao papel das Capacidades no *Corporate Entrepreneurship*

Itens	Média	Desvio-padrão	Min.	Máx.	Intervalo de Confiança (95%)
A empresa detém os conhecimentos necessários para empreender em inovações nas atividades de gestão	5,56	0,97	3	7	[5,38;5,74]
A empresa dispõe de habilidades para empreender em inovações nas atividades de gestão	5,55	0,96	4	7	[5,38;5,73]
A empresa detém os conhecimentos necessários para empreender em atividades de produção	5,32	1,50	1	7	[5,04;5,59]
A empresa dispõe de habilidades para empreender em atividades de produção	5,32	1,37	1	7	[5,07;5,58]
A empresa detém os conhecimentos necessários para empreender nas restantes inovações	5,57	1,28	3	7	[5,33;5,81]
A empresa dispõe de habilidades para empreender nas restantes inovações	5,46	1,18	3	7	[5,24;5,67]
A empresa aplica os conhecimentos de que dispõem em inovações nas atividades de gestão	5,37	1,14	2	7	[5,16;5,58]
A empresa aplica a habilidade de que dispõe em inovações nas atividades de gestão	5,47	1,06	3	7	[5,28;5,67]
A empresa aplica os conhecimentos de que dispõem nas restantes inovações	5,29	1,18	2	7	[5,07;5,51]
A empresa aplica as habilidades de que dispõe nas restantes inovações	5,31	1,10	3	7	[5,11;5,51]
A empresa detém os conhecimentos necessários para realizar atividades de produção	5,44	1,56	1	7	[5,15;5,72]
A empresa dispõe de habilidades para realizar atividades de produção	5,33	1,48	1	7	[5,06;5,60]

Os itens que integram o CE, avaliados numa escala de Likert de 5 pontos, registam pontuações médias bastante superiores ao ponto médio da escala (Tabela 5.5). Assim, os itens com a maior pontuação média são “Desenvolve periodicamente novos produtos para venda em mercados onde a empresa já desenvolve a sua atividade económica” (4,46) e “Procura ser a primeira empresa do setor a introduzir novos produtos no mercado ou a prestar novos serviços” (4,28) e os itens com a menor pontuação média “Altera a estrutura organizacional de forma significativa para promover a inovação” (3,58) e “Investe fortemente em tecnologia de ponta orientada para o desenvolvimento de novos produtos ou a prestação de novos serviços” (3,88).

Tabela 5.5 - Estatísticas descritivas *Corporate Entrepreneurship*

Itens	Média	Desvio-padrão	Min.	Máx.	Intervalo de Confiança (95%)
Procura ser a primeira empresa do setor a introduzir novos produtos no mercado ou a prestar novos serviços	4,28	0,88	2	5	[4,12;4,44]
Desenvolve periodicamente novos produtos para venda em novos mercados	4,27	0,79	2	5	[4,13;4,42]
Desenvolve periodicamente novos produtos para venda em mercados onde a empresa já desenvolve a sua atividade económica	4,46	0,63	3	5	[4,35;4,58]
Investe fortemente em tecnologia de ponta orientada para o desenvolvimento de novos produtos ou a prestação de novos serviços	3,88	1,05	1	5	[3,68;4,07]
Procura ser a primeira empresa do seu sector a desenvolver produtos ou serviços tecnologicamente avançados	4,07	1,03	2	5	[3,88;4,26]
Procura ser a primeira empresa a introduzir novos conceitos de negócio e práticas de gestão	3,93	0,89	2	5	[3,77;4,09]
Altera a estrutura organizacional de forma significativa para promover a inovação	3,58	1,02	2	5	[3,39;3,77]
Apresenta recursos humanos inovadores para estimular programas de criatividade e inovação.	4,04	0,75	2	5	[3,90;4,17]

Por fim, a Tabela 5.6, que se segue, regista as estatísticas descritivas relativas aos 3 itens que integram a escala da avaliação do desempenho e são medidos numa escala de Likert de 7 pontos. A pontuação média mais elevada ocorreu para o item “Os objetivos estratégicos foram cumpridos” (5,18) e a pontuação média mais reduzida para “Houve um retorno dos investimentos” (5,05).

Tabela 5.6 - Estatísticas descritivas relativas à Avaliação de Desempenho

Itens	Média	Desvio-padrão	Min.	Máx.	Intervalo de Confiança (95%)
Os objectivos estratégicos foram cumpridos	5,18	1,20	2	7	[4,96;5,40]
Houve um retorno dos investimentos	5,05	1,31	2	7	[4,81;5,29]
O cash-flow indica capacidade por parte da empresa de gerar lucro	5,25	1,29	2	7	[5,02;5,49]

ii) Estrutura Factorial e Fiabilidade das Escalas

Os resultados do Teste de Bartlett e os valores da estatística KMO revelam a adequação da análise fatorial para todas as variáveis (tabela 5.7).

Tabela 5.7 - Resultados da estatística KMO e do Teste de Bartlett

Variável	KMO	Teste de Bartlett
Agente	0,765	$\chi^2=616,09$, $p=0,00$
Principal	0,689	$\chi^2=493,70$, $p=0,00$
Capacidades	0,811	$\chi^2=994,34$, $p=0,00$
Recursos	0,711	$\chi^2=619,59,34$, $p=0,00$
<i>Corporate Entrepreneurship</i>	0,736	$\chi^2=3081,93$, $p=0,00$
Desempenho	0,755	$\chi^2=616,08$, $p=0,00$

Os resultados da análise em componentes principais revelam a existência de dois fatores na escala relativa ao papel do Agente, que em conjunto explicam 59,50% da variação presente nos dados. Tendo em conta os respetivos pesos fatoriais, apresentados na Tabela 5.8, que se segue, designou-se o primeiro fator de Proatividade e o segundo de Inovação e Assunção de Risco. O valor do coeficiente Alfa de Cronbach foi de 0,75 para o primeiro fator e de 0,85 para o segundo, indicando fiabilidade interna do instrumento. Valor semelhante ao obtido por Barringer e Bluedorn (1999), 0,87, para a escala com os 8 itens.

Tabela 5.8 - Resultados da Análise Fatorial e da Fiabilidade da Escala Agente

Itens	Proatividade	Inovação e Assunção de Risco
Forte ênfase na comercialização de produtos e serviços	0,75	
Aposta em projetos com elevado risco e taxas de retorno incertas		0,89
Postura favorável face ao risco, opção pelo investimento mesmo quando confrontados com situações de incerteza		0,83
Há novas linhas de produtos ou serviços		0,76
Registam-se algumas alterações superficiais em produtos ou serviços já comercializados pela empresa		0,58
Habitualmente respondem às acções que os concorrentes iniciam	0,76	
É, regra geral, a primeira empresa do sector a introduzir no mercado novos produtos / serviços que comportam novas tecnologias	0,68	
Por norma é adotada, pela empresa, uma postura bastante competitiva	0,68	
Variância explicada acumulada	54,50%	59,50%
Alpha de Cronbach	0,75	0,85

Relativamente à escala que avalia o papel do Principal no CE (tabela 5.9) observa-se a existência de dois fatores, que explicam em conjunto 56,95% da variação dos dados. Foi eliminado o último item da escala, por apresentar um peso fatorial muito reduzido em ambos os fatores. O primeiro fator, que capta os aspetos relacionados com o Apoio e Recompensa, registou um valor do coeficiente Alfa de Cronbach de 0,69 e o segundo, designado por Flexibilidade e risco, de 0,68. No trabalho de Kuratko *et al.* (1990) tinha sido obtido um valor para a fiabilidade interna de 0,76, considerando a escala com os 9 itens.

Tabela 5.9 - Resultados da Análise Fatorial e da Fiabilidade da Escala Principal

Itens	Apoio e Recompensa	Flexibilidade e risco
Incentiva a gestão nas suas atividades	0,66	
É o principal centro de poder decisório	0,50	
É flexível com as regras impostas aos gestores		0,63
Apoio as decisões de inovação da gestão de topo		0,89
Incentiva financeiramente a gestão de topo com base em resultados	0,64	
Compensa uma postura positiva face ao risco da gestão de topo quando bem sucedida	0,88	
Há um incentivo face a comportamentos que pressupõem o risco		0,53
Apoio financeiramente projetos experimentais, de pequenas dimensões		
Variância explicada acumulada	35,53%	56,95%
Alpha de Cronbach	0,69	0,68

A escala final relativa aos Recursos possui 6 itens (tabela 5.10), com uma excelente fiabilidade, correspondendo a um coeficiente Alfa de Cronbach de 0,94.

Tabela 5.10 - Resultados da Análise Fatorial e da Fiabilidade da Escala Recursos

Itens	Peso Fatorial
A empresa detém os recursos necessários para empreender em inovações nas atividades de gestão	0,61
A empresa detém os recursos necessários para empreender em atividades de produção	0,93
A empresa detém os recursos necessários para empreender nas restantes inovações	0,95
A empresa aplica os recursos de que dispõem em inovações nas atividades de gestão	0,91
A empresa aplica os recursos de que dispõem em inovações nas atividades de produção	0,94
A empresa detém os recursos necessários para realizar atividades de produção	0,96
Variância explicada	80%
Alpha de Cronbach	0,94

Quanto à escala relativa ao papel das Capacidades (tabela 5.11) foi possível extrair dois fatores. O primeiro, com 8 itens, capta as capacidades ao nível da gestão e o segundo, com 4 itens, capta as capacidades relacionadas com a produção. Os níveis de fiabilidade interna de ambos os fatores são notáveis (coeficiente Alfa de Cronbach de 0,94 e de 0,94, respetivamente).

Tabela 5.11 - Resultados da Análise Fatorial e da Fiabilidade da Escala Capacidades

Itens	Capacidades - gestão	Capacidades - produção
A empresa detém os conhecimentos necessários para empreender em inovações nas actividades de gestão	0,93	
A empresa dispõe de habilidades para empreender em inovações nas actividades de gestão	0,86	
A empresa detém os conhecimentos necessários para empreender em actividades de produção		0,91
A empresa dispõe de habilidades para empreender em actividades de produção		0,89
A empresa detém os conhecimentos necessários para empreender nas restantes inovações	0,61	
A empresa dispõe de habilidades para empreender nas restantes inovações	0,65	
A empresa aplica os conhecimentos de que dispõe em inovações nas actividades de gestão	0,86	
A empresa aplica a habilidade de que dispõe em inovações nas actividades de gestão	0,91	
A empresa aplica os conhecimentos de que dispõe nas restantes inovações	0,77	
A empresa aplica a habilidade de que dispõe nas restantes inovações	0,77	
A empresa detém os conhecimentos necessários para realizar actividades de produção		0,87
A empresa dispõe de habilidades para realizar actividades de produção		0,92
Variância explicada acumulada	79%	90%
Alpha de Cronbach	0,97	0,94

A análise dos componentes principais relativamente aos itens que se propõe avaliar do CE (tabela 5.12) indicam a existência de dois fatores, cada um com 4 itens. O primeiro reúne aspetos relacionados com a inovação organizacional e o segundo a inovação de produtos/serviços, possuindo uma variância explicada acumulada de 67,51%. A fiabilidade das duas escalas é boa, com valores do coeficiente Alfa de Cronbach de 0,74 e de 0,85, respetivamente. Estes valores estão próximos dos obtidos por Martínez *et al.* (2010) para as duas sub-escalas, entre 0,82 e 0,90.

Tabela 5.12 - Resultados da Análise Fatorial e da Fiabilidade da Escala *Corporate Entrepreneurship*

Itens	Inovação de organizacional	Inovação produtos/serviços
Procura ser a primeira empresa do setor a introduzir novos produtos no mercado ou a prestar novos serviços		0,84
Desenvolve periodicamente novos produtos para venda em novos mercados		0,77
Desenvolve periodicamente novos produtos para venda em mercados onde a empresa já desenvolve a sua atividade económica		0,84
Investe fortemente em tecnologia de ponta orientada para o desenvolvimento de novos produtos ou a prestação de novos serviços		0,72
Procura ser a primeira empresa do seu sector a desenvolver produtos ou serviços tecnologicamente avançados	0,87	
Procura ser a primeira empresa a introduzir novos conceitos de negócio e práticas de gestão	0,93	
Altera a estrutura organizacional de forma significativa para promover a inovação	0,73	
Apresenta recursos humanos inovadores para estimular programas de criatividade e inovação.	0,74	
Variância explicada acumulada	45,43%	67,51%
Alpha de Cronbach	0,85	0,64

Por fim, a escala da Avaliação do Desempenho Organizacional (tabela 5.13), com 3 itens registou uma excelente fiabilidade interna, com um coeficiente Alfa de Cronbach de 0,95.

Tabela 5.13 - Resultados da Análise Fatorial e da Fiabilidade da Escala *Corporate Entrepreneurship*

Itens	Análise Fatorial
Os objetivos estratégicos foram cumpridos	0,93
Houve um retorno dos investimentos	0,97
O cash-flow indica capacidade por parte da empresa de gerar lucro	0,96
Variância explicada	91%
Alpha de Cronbach	0,95

iii) Análise de Correlação

A tabela 5.14 que se segue apresenta os coeficientes de correlação de Spearman (r) e as duas variáveis enquadradas na Teoria da Agência - papel do Agente e do Principal e as duas variáveis enquadradas na Teoria dos Recursos e das Capacidades - Recursos e Capacidades. Adicionalmente, apresenta-se o coeficiente de correlação entre CE e a Avaliação do Desempenho.

Tabela 5.14 - Análise de Correlação

Variáveis		Corporate Entrepreneurship			
		Inovação produto/serviço		Inovação organizacional	
		r	p-value	r	p-value
Agente	Proatividade	0,37	0,00*	0,43	0,00*
	Inovação e assunção de riscos	0,62	0,00*	0,61	0,00*
Principal	Apoio e recompensa	0,40	0,00*	0,10	0,29
	Flexibilidade e risco	0,17	0,07	0,32	0,00*
Recursos		0,49	0,00*	0,74	0,00*
Capacidades	Gestão	0,74	0,00*	0,35	0,00*
	Produção	0,42	0,00*	0,56	0,00*
Desempenho		0,31	0,00*	0,46	0,00*

*Significância estatística a 5%

As correlações entre as duas sub-escalas relativas ao papel do Agente no CE - Proatividade e Inovação e Assunção de Riscos e as duas sub-escalas do Corporate CE - Inovação produto/serviço e Inovação organizacional são todas estatisticamente significativas. No entanto, observa-se que a sub-escala relativa à Inovação e a Assunção de Riscos do Agente registra correlações mais elevadas com a Inovação Organizacional ($r=0,62$) e a Inovação produto/serviço ($r=0,61$) do que a sub-escala da proatividade ($r=0,37$ e $r=0,43$, respetivamente)

Desta forma, conclui-se, que se verifica a hipótese H1: *O(s) gestor(es) (agente(s)) têm uma influência positiva no Corporate Entrepreneurship*, e que vai ao encontro de outros autores, que referem que o agente é quem mais influencia o CE, verificando-se uma relação positiva entre conselho de administração (agente (s)) e CE (Zahra, 1996, Dalton *et al.*, 1999, Zahra *et al.*, 2000).

Relativamente à influência do acionista (Principal) no CE observa-se que apenas existe uma correlação estatisticamente significativa entre o papel do Principal no Apoio e Recompensa e a Inovação Organizacional ($r=0,40$) e na Flexibilidade e Risco e a Inovação produto/serviço ($r=0,32$). Face ao exposto, conclui-se que se verifica a hipótese H2: *O(s) acionista(s) (principal(s)) têm uma influência positiva no Corporate Entrepreneurship*, que é assim congruente com a literatura, onde a investigação tem revelado uma relação positiva entre posse da empresa e CE (Zahra, 1996, Zahra *et al.*, 2000).

Adicionalmente, no contexto da Teoria da Agência, conclui-se que a correlação com o CE é mais elevada nas variáveis relativas ao papel do Agente do que nas respeitantes ao Principal.

A correlação entre a escala de Recursos e as sub-escalas do CE são estatisticamente significativa. No entanto, é superior para a sub-escala de Inovação do produto/serviço ($r=0,74$) do que para a sub-escala de Inovação Organizacional ($r=0,49$).

Pelo que, se verifica H3: *Os recursos da empresa têm uma influência positiva no Corporate Entrepreneurship*, uma conclusão que demonstra, mais uma vez, a proximidade entre os resultados obtidos e a própria literatura em que empresas empreendedoras dependem fortemente da posse de recursos (Daily *et al.*, 2002).

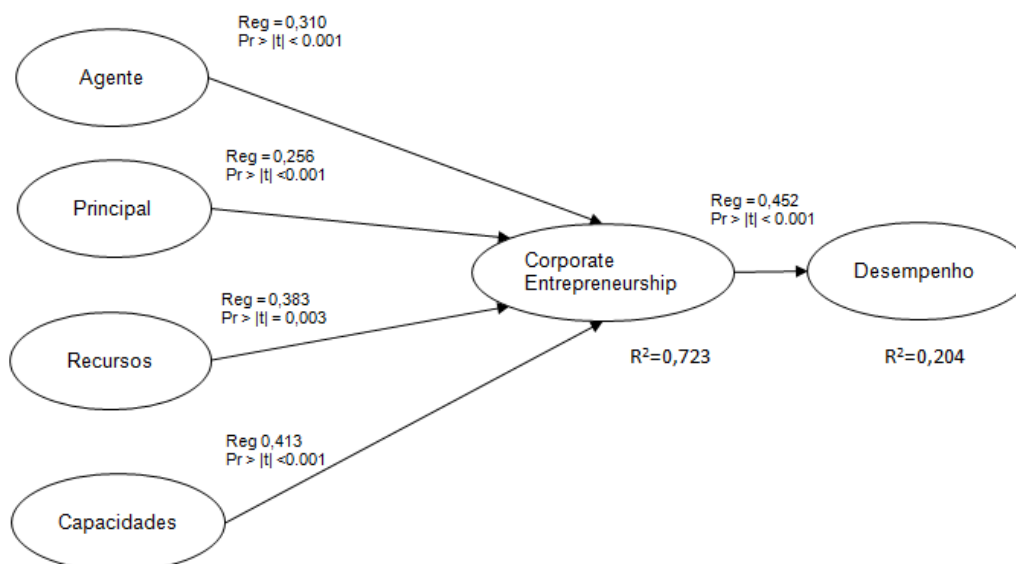
A correlação entre as duas sub-escalas de Capacidades e as duas escalas de CE é estatisticamente significativa. A correlação mais elevada foi obtida para as capacidades relacionadas com a gestão e a inovação organizacional ($r=0,74$) e as capacidades relacionadas com a produção e a inovação do produto/serviço ($r=0,56$). Assim, verifica-se a hipótese H4: *As capacidades da empresa têm uma influência positiva no Corporate Entrepreneurship*, ou seja, as capacidades influenciam positivamente o CE, de acordo com Guth e Ginberg (1999) as capacidades estão na base do CE.

Por fim, observa-se uma correlação estatisticamente significativa entre o CE e a Avaliação de Desempenho, sendo mais forte para a Inovação produto/serviço ($r=0,46$) do que para a Inovação Organizacional ($r=0,31$). Finalmente, o teste do modelo permite afirmar que o desempenho é positivamente influenciado pelo CE, deste modo verificando-se a hipótese H5: *O Corporate Entrepreneurship tem uma influência positiva no desempenho da empresa*. À imagem do que constataram outros autores (Covin e Slevin, 1991, Zahra, 1993, Zahra e Covin, 1995, Zahra e Covin, 2000), o CE está positivamente relacionado com a rentabilidade global da empresa e com o seu crescimento, logo tem implicações favoráveis no desempenho.

iv) Análise de Trajetórias

A Figura que se segue apresenta os resultados da estimação de um modelo estrutural com o método PLS.

Figura 5.1 - Resultados do método PLS



Observa-se que, considerando um nível de significância de 5%, todos os coeficientes estimados são estatisticamente significativos, confirmando as 5 hipóteses formuladas. Em termos de qualidade do modelo, observa-se que as variáveis relativas à Teoria da Agência e à Teoria dos Recursos e Capacidades em conjunto permitem explicar 72,3% do CE e, por sua vez o CE explica 20,4% do Desempenho, um valor representativo, sobretudo se tivermos em atenção que as empresas são diariamente afetadas por um vasto conjunto de fatores, muitos deles imprevisíveis. Perceber que cerca de 20% do desempenho é explicado pelo CE é um importante contributo para a consciencialização das empresas quanto à importância da adoção de uma postura empreendedora.

Em suma, os *outputs* resultantes do processo de análise estatística permitem afirmar que todas as hipóteses se verificam, sendo que as correlações mais fortes indicam as relações mais sólidas. Neste sentido, observa-se que o agente exerce maior influência do que o principal no CE (Teoria da Agência) e, as capacidades têm maior influência sobre o CE do que os recursos (Teoria dos Recursos e Capacidades), sendo que das duas teorias é a dos recursos e capacidade que mais implicações tem no CE, que por sua vez tem uma influência significativa no desempenho.

6. Conclusões

Este estudo procurou desenvolver um quadro (teórico e empírico) de integração da Teoria da Agência, da Teoria dos Recursos e Capacidades, do CE e do Desempenho. Tentou-se, antes de mais, incrementar um novo caminho na investigação do desempenho organizacional, por meio da interação de perspetivas investigadas anteriormente, de forma independente. Até à data não são conhecidos estudos que avaliem as implicações das Teorias da Agência e dos Recursos e Capacidades no CE e, consecutivamente testem a relação deste último com o desempenho.

Em termos empíricos, este estudo lança uma nova luz e fornece novas evidências sobre a relação da Teoria da Agência, Teoria dos Recursos e Capacidades, CE e Desempenho.

Do ponto de vista da Teoria da Agência conclui-se que há uma relação positiva quer entre o principal, quer entre o agente e o CE, com o agente a ter um maior relevo, em comparação com o principal, na presente relação.

Noutra perspetiva, a da Teoria dos Recursos e Capacidades, verifica-se, há semelhança da situação anterior, uma implicação positiva no CE, mas desta feita, com uma ligeira supremacia das capacidades sobre os recursos.

Finalmente, os resultados obtidos evidenciam uma influência positiva do CE no Desempenho. Um resultado, que de certa forma já era esperado, ficar na retaguarda do progresso não é

solução, é necessário acompanhar a evolução dos tempos e seguir as tendências, para que as empresas não caiam no esquecimento.

Se analisarmos o modelo de investigação no sentido inverso à sua formulação, ou seja, tomando o desempenho como ponto de partida, por um lado, remete-nos para uma conclusão óbvia, o desempenho está positivamente relacionado com o CE e, por outro, permite-nos retirar algumas relações importantes do ponto de vista estratégico e do desempenho organizacional.

Pois bem, se o CE tem implicações positivas no desempenho, empreender está relacionado com o sucesso organizacional, assim, as empresas que visam a sustentabilidade e o crescimento devem afincadamente assumir uma posição estratégica que favoreça a reconfiguração, a mudança, a inovação e o progresso, aliada a uma forte ênfase nos condicionantes do seu meio envolvente, quer em termos internos, quer externos. Mas de que forma podem as empresas adotar uma posição favorável face ao CE?

A resposta não é simples, há de certo muitos caminhos possíveis, uns mais acertados do que outros, dependendo da situação e até mesmo das áreas de negócio. Este processo investigativo, quando dissecado, reflete alguns deles. Sabemos de antemão que a Teoria da Agência (agente e principal) e a Teoria dos Recursos e Capacidades (recursos e capacidades) têm implicações positivas no CE, essa relação é mais forte, por parte do agente, no caso da primeira teoria e, por parte das capacidades, no caso da segunda. É facilmente perceptível que em ambos os casos são os recursos humanos (agente e capacidades) que têm o papel principal na decisão de empreender. Assim, é necessário, que antes de mais, o principal redobre esforços no momento da escolha do agente, a pessoa que o representa e a quem delega autoridade é uma escolha preponderante para qualquer organização, talvez seja mesmo a mais importante de todo o processo organizacional. O principal deve escolher uma pessoa de confiança máxima e intelectualmente bem desenvolvida para “traçar” o caminho da organização. Em paralelo, e sabendo que as capacidades são fundamentais nas organizações, cabe ao principal facilitar o acesso aos recursos, sobretudo aqueles que podem ser considerados recursos críticos de sucesso, e facultar as condições apropriadas para o desempenho das suas funções, ao (s) agente (s).

Porém, mesmo que se alcancem os objetivos anteriores (capacidades e recursos adequados) há um facto, relacionado com a Teoria da Agência, que pode retrair a postura da empresa face ao CE, trata-se da aversão ao risco que caracteriza o agente. O principal pode escolher um gestor do ponto de vista profissional da máxima competência (capacidades) e colocar ao seu dispor excelentes condições de trabalho (recursos), mas a falta de predisposição para assumir riscos, para empreender (CE) pode ser-lhe intrínseca. Neste sentido, e porque foi demonstrada a influência positiva do CE no desempenho, o principal deve tomar medidas que impeçam esta situação de ocorrer, nomeadamente oferecer ao agente um conjunto de

contrapartidas, que evitem a retração face ao risco e potenciem desempenhos superiores por via da boa relação com o CE.

Note-se, que o estudo foi desenvolvido em torno das multinacionais e, portanto, é especialmente sobre elas que recebem as presentes conclusões. Foi escolhida a categoria de empresas multinacionais, em particular, para testar o modelo de investigação, primeiro por ser a que melhor se enquadra, sobretudo, nos pressupostos da Teoria da Agência e depois porque é a mais complexa de todo o sistema organizacional. Não só pela sua dimensão mas, também, pela diversidade cultural a que está exposta, portanto, representa um desafio superior. Estas empresas operam em ambientes complexos e heterogêneos, nos quais é atribuído um papel preponderante, na resolução de problemas relacionado com o desempenho, ao CE.

Em síntese, este trabalho contribui para a literatura de duas maneiras, por um lado desenvolvendo, sistematizando e testando um modelo de investigação, que culmina na obtenção das seguintes conclusões, o principal e o agente (Teoria da Agência) e os recursos e capacidades (Teoria dos Recursos e Capacidades) exercem um influência positiva no CE, que por sua vez tem implicações, também elas positivas no desempenho. E, por outro, abrindo portas a novas investigações na área, quer seja por esta mesma via, quer seja em direções paralelas.

6.1. Limitações e Linhas Futuras de Investigação

O desempenho organizacional, seja sobre que prisma for, não é um tema linear nem fácil de tratar, pois todas as empresas buscam a excelência no desempenho e a obtenção lucros significativos e constantes. Não existe uma fórmula para as empresas obterem bons resultados, se houvesse todas elas conheceriam o sucesso! Só com o continuar da investigação se poderá descobrir mais sobre o tema e, estender horizontes, porém, o total entendimento muito dificilmente será um dia alcançado.

Este trabalho procurou estabelecer ligações entre os estudos da Teoria da Agência e da Teoria dos Recursos e Capacidades com iniciativas empreendedoras tomadas pelas empresas multinacionais portuguesas. O modelo concebido para aferir a relação anterior é aplicável a várias culturas e a diversas dimensões de empresas, sendo que as multinacionais são aquelas que melhor o representam e, por isso mesmo, as eleitas para realizar a investigação.

Todo o processo de pesquisa deve ser visto à luz de uma série de limitações desde logo, a sua base temporal de desenvolvimento, curta, que restringe, de certa forma, as conclusões retiradas. É necessária mais investigação para se poder afirmar que há uma relação positiva entre a Teoria da Agência e o CE, entre a Teoria dos Recursos e Capacidades e o CE e, finalmente, entre o CE e o desempenho organizacional.

Também no processo de recolha dos dados surgiram algumas dificuldades, nomeadamente no acesso ao empresário/gestor da empresa que não foi, em muitos dos casos, facilitado ou mesmo possível, e quando o foi, não houve, em várias situações, disponibilidade ou mesmo sensibilidade para colaborar no estudo. Esta situação remete para um longo caminho, que há ainda a percorrer, no sentido de sensibilizar os responsáveis máximos das organizações para este tipo de abordagens. Existe uma dificuldade clara em motivar as organizações a participar em trabalhos de pesquisa, sejam eles de cariz académico ou não.

Uma outra limitação está relacionada com a diversidade da população em estudo, pois a pesquisa abarca apenas empresas portuguesas, fator que garante homogeneidade à amostra, porém limita-a culturalmente. Todavia, a maior dificuldade encontrada prende-se com a dimensão do estudo.

Em parte, as limitações do estudo remetem para futuras linhas de investigação, que esbatam as dificuldades encontradas. Para reforçar a exatidão dos resultados obtidos, mais investigações são necessárias, para reforçar ou, quem sabe, contrapor os resultados apresentados, todos os cenários são passíveis de acontecer, pois nada é estático e à luz da ciência é apenas sinónimo de evolução.

Futuramente, aos investigadores que sigam este caminho de investigação, aconselha-se a extensão do período de estudo e em simultâneo do tamanho da amostra. O presente trabalho pode ser alargado com a estimação de modelos de equações estruturais, permitindo a estimação do modelo de forma integrada, na presença de uma amostra de maior dimensão.

O estudo pode ainda ser alargado a outras culturas, numa tentativa de comparação do padrão de comportamentos das empresas nos vários países (qual a relação entre os conceitos do modelo desenvolvido). Semelhante ou díspar? Se a segunda opção for a resposta à questão está aberto um novo caminho de investigação, a procura dos fatores culturais que alteram o comportamento das empresas multinacionais em cada país.

Porém, tomando este mesmo modelo como referência poderão surgir novas orientações de investigação, nomeadamente a sua aplicação, em simultâneo, à empresa mãe e a uma filial. Nesta situação o comportamento será semelhante? Se não for será por motivos culturais?

Em síntese, mesmo na presença de limitações, o propósito da investigação, que passa não só pelo teste das premissas (hipótese de investigação), mas também, pela busca de *insights* para novas investigações, foi alcançado. A investigação contribuiu para perceber a relação estabelecida entre as Teorias da Agência e dos Recursos e Capacidades com o CE e, deste último, com o desempenho organizacional das multinacionais portuguesas. Acredita-se, que possa constituir um ponto de partida interessante para novas investigações, encorajando assim, outros autores, a seguir este caminho ou uma variante dele, tendo em vista o alcance

de mais conhecimento e de novos factos que conduzam a significativos desenvolvimentos na área.

7. Referencias Bibliográficas

Aicep Portugal Global, <http://www.portugalglobal.pt/EN/Pages/Home.aspx>, 27-02-2012

Adner, R. e Helfat, C. (2003), "Corporate effects and dynamic managerial capabilities", *Strategic Management Journal*, No. 24, pp. 1011 - 1025.

Amit, R. e Schoemaker, P. (1993), "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 33 - 46.

Arrow, K. (1986), *Handbook of Mathematical Economics*, Cap. 3: Agency and the market, North-Holland, Amsterdam, pp. 1183-1195.

Barney, J. (1986), "Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy", *Management Science*, Vol. 32, No. 10, pp. 1231 - 1241.

Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99 - 120.

Barney, J. e Wright P. (1998), "On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage", *Human Resource Management*, No. 37, pp. 31 - 46.

Barringer, B. e Bluedorn, A. (1999), "The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management", *Strategic Management Journal*, No. 20, pp. 421 - 444.

Baugh, S. e Roberts, R. (1994), "Professional and Organizational Commitment Among Engineers: Conflicting or Complementing?", *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 41, No. 2, pp. 108 - 114.

Bergen, M., Shantanu, D. e Orville W. (1992), "Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories", *Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 2, pp. 108 - 114.

Breton, A. (1995), "Organizational hierarchies and bureaucracies: An integrative essay", *European Journal of Political Economy*, Vol. 11, pp. 411 - 440.

Burgelman, R. (1983), "A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the context of strategy", *Academy of Management Review*, Vol. 8, No.1, pp. 61 - 70.

Calantone, R., Cavusgil, C. e Zhao, Y. (2002), "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance", *Industrial Marketing Management*, No.31, pp. 515 - 524.

Chandler, G. e Hanks, S. (1994), "Founder competence, the environment, and venture performance", *Entrepreneurship Theory & Practice*, No. 18, pp. 77 - 89.

Clark, C. e Varma, S. (1999), "Strategic Risk Management: the New Competitive Edge", *Long Range Planning*, Vol. 32, No. 4, pp. 414 - 424.

Covin, J. e Miles, M. (1999), "Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage", *Entrepreneurship theory and practice*, pp. 47 - 63.

Covin, J. e Slevin, D. (1991), "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, No. 16, pp. 7 - 24.

Daily, C., McDougall, P., Covin, J. e Dalton, D. (2002), "Governance and Strategic Leadership in Entrepreneurial Firms", *Journal of Management*, Vol. 28, No.3, pp. 387 - 412.

Dalton, D., Daily, C., Johnson, J. e Ellstrand, A. (1999), "Number of directors and financial performance: A meta-analysis", *Academy of Management Journal*, No.42, pp. 674 - 686.

Damanpour, F. (1992), "Organizational size and innovation", *Organizational Studies*, Vol. 13, No. 3, pp. 375 - 402.

Day, G. (1994), "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of Marketing*, No. 58, pp. 37 - 52.

Dennis, D. (2001) "Twenty-five years of corporate governance research. . . and counting", *Review of Financial Economics*, No. 10, pp. 191 - 212.

DiBella, A., Nevis, E. e Gould, J. (1996), "Understanding organizational learning capability", *Journal of Management Studies*, No. 33, pp. 361 - 379.

Dierickx, I. e Cool, K. (1989), "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, Vol. 35, No. 12, pp. 1504 - 1511.

Dossi, A. e Patelli, L. (2008), "The decision-influencing use of performance measurement systems in relationships between headquarters and subsidiaries", *Management Accounting Research*, Vol. 19, No. 2, pp. 126 - 148.

Dossi, A. e Patelli, L. (2010), "You learn from what you measure: Financial and non-financial performance measures in multinational companies", *Long Range Planning*, Vol. 43, No. 4, pp. 498 - 526.

Eisenhardt, K. (1988), "Agency- and institutional-theory explanations: the case of retail sales compensation", *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 3, pp. 488 - 511.

Eisenhardt, K. (1989), "Agency Theory: An Assessment and Review", *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, pp. 57 - 74.

Eisenhardt, K. e Martin, J. (2000), "Dynamic capabilities: what are they?", *Strategic Management Journal*, No. 21, pp. 1105 - 1121.

Fahy, F., Hooley, G., Greenley, G. e Cadogan, J. (2006), "What is a marketing resource? A response to Gibbert, Golfetto and Zerbini", *Journal of Business Research*, No. 59, pp.152 - 154.

Ferreira, A. (2012), "Corporate Entrepreneurship and small firms growth", *Int. J. Entrepreneurship and Small Business*, Vol.10, No. 3, pp. 386 -409.

Foss, N. e Ishikawa, I. (2007), "Towards a Dynamic Resource-based View: Insights from Austrian Capital and Entrepreneurship Theory", *Organization Studies*, Vol. 28, No. 5, pp. 749 - 772.

Goodale, J., Kuratko, D., Hornsby, J. e Covin, J. (2011), "Operations management and corporate entrepreneurship: The moderating effect of operations control on the antecedents of corporate entrepreneurial activity in relation to innovation performance", *Journal of Operations Management*, No. 29, pp. 116 - 127.

Grant, R. (1991), "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation", *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, pp. 114 - 115.

Grant, R. (1996), "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, No. 17, Vol. 109 - 122.

Guth, W. e Ginsberg, A. (1990), "guest editors' introduction: corporate entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 5 - 15.

Hair, J., Black, W., Babin, B. e Anderson, R. (2009). *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall

Hall, L. e Bagchi-sen, S. (2002), "A study of R&D, innovation, and business performance in the Canadian biotechnology industry", *Technovation*, No. 22, pp. 231 - 244.

Hambrick, D. e Mason, P. (1984), "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers", *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, pp. 193 - 206.

Harris, M. e Raviv, A. (1978), "Some results on Finance Contracts with Applications to Education and Employment, Health Insurance, and law Enforcement", *American Economic Review*, Vol. 68, No. 1, pp. 20 - 30.

Haurng, A. (1995), "System development effectiveness: An agency theory perspective", *Information & Management*, No.28, pp. 283 - 291.

Henderson, R. e Cockburn I. (1994), "Measuring competence? Exploiting firm effects in pharmaceutical markets", *Strategic Management Journal*, No. 15, pp. 63 - 84.

Hesterly, W., Liebeskind, J. e Zenger, T. (1990), "Organizational Economics: An Impending Revolution in Organization Theory?", *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 3, pp. 402 - 420.

Hill, R. e Hlavacek, J. (1972), "The Venture Team: A New Concept in Marketing Organization", *Journal of Marketing*, Vol. 36, pp. 44 - 50.

Hillman, A. e Dalziel, T. (2003), "Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives", *The Academy of Management Review*, Vol.28, No. 3, pp. 383 - 396.

Hillman, A., Withers, M. e Collins, B. (2009), "Resource Dependence Theory: A Review", *Journal of Management*, Vol. 35, No.6, pp. 1404 - 1427.

Hornsby, J., Kuratko, D. e Zahra, S. (2002), "Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale", *Journal of Business Venturing*, No. 17, pp. 253 - 273.

Huang, I., Huang, P. e Chen, Y. (2004), "A study of Taiwan's travel agent salary system: an agency theory perspective", *Tourism Management*, No. 25, pp. 483 - 490.

Hunt, S. e Morgan, R. (1995), "The Comparative Advantage Theory of Competition", *Journal of Marketing*, Vol. 59, pp. 1 - 15.

Hurley, R. e Hult, T. (1998), "Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination", *Journal of Marketing*, No.62, pp. 42 - 54.

Jack, S. e Anderson, A. (2002), "The effects of embeddedness on the entrepreneurial process", *Journal of Business Venturing*, No. 17, pp. 467 - 487.

Jemison, D. (1987), "Risk and the Relationship Among Strategy, Organizational Processes, and Performance", *Management Science*, Vol. 33, No. 9, pp. 1087 - 1101.

Jensen, M. e Meckling, W. (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, No. 4, pp. 305 - 360.

Johnson, N. e Droegge, S. (2004), "Human Resource Management Review", *Reflections on the generalization of agency theory: Cross-cultural considerations*, No. 14, pp. 325 - 335.

Jones, G. e Butler, J. (1992), "Managing internal corporate entrepreneurship: an agency theory perspective", *Journal of Management*, Vol. 18, No. 4, p. 733 - 749.

Kaleka, A. (2012), "Studying resource and capability effects on export venture performance", *Journal of World Business*, Vol. 47, No.1, pp. 93 - 115.

Kayo, E. e Famá, R. (1997), "Teoria da Agência e crescimento: evidências empíricas dos efeitos positivos e negativos do endividamento", *Caderno de pesquisas em administração*, Vol. 2, No. 5, pp. 1 - 8.

Khandwalla, P. (1987), "Generators of Pioneering-Innovative Management: Some Indian Evidence", *Organization Studies*, No. 8, pp. 39 - 59.

King, A. e Zeithaml, C. (2001), "Competencies and firm performance: examining the causal ambiguity paradox", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 1, pp. 75 - 99.

Klein, B., Crawford, R., Alchian, A. (1978), "Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process", *Journal of Law and Economics*, No. 22, pp. 297 - 326.

Kraemer, M. (2001), "Contabilidade ambiental como sistema de informações", *Contabilidade Vista & Revista*, Vol. 12, No. 3, pp. 71 - 92.

Kunc, M. e Morecroft, J. (2010), "Managerial decision making and firm performance under a resource-based paradigm", *Strategic Management Journal*, No. 31, pp. 1164 - 1182.

Kuratko, D. (2009), "The entrepreneurial imperative of the 21st century", *Business Horizons*, No. 52, pp. 421 - 428.

Kuratko, D., Montagno, R. e Hornsby, J. (1990), "Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 49 - 58.

Lee, S. e Williams, C. (2007), "Dispersed entrepreneurship within multinational corporations: A community perspective", *Journal of World Business*, No. 42, pp. 505 - 519.

Lenz, R. (1981), "Determinants of Organizational Performance: an Interdisciplinary Review", *Strategic Management Journal*, Vol. 2, pp. 131 - 154.

- Lumpkin, G. e Dess, G. (1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 135 - 172.
- Mahoney, J. e Pandain, J. (1992), "The resource-based view within the conversation of strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 5, pp. 363 - 380.
- Mahaney, R. e Lederer, A. (2003), "The Journal of Systems and Software", *Information systems project management: an agency theory interpretation*, No. 68, pp. 1 - 9.
- Mahlendorf, M, Rehring, J., Schäffer, U. e Wyszomirski, E. (2012), "Influencing foreign subsidiary decisions through headquarter Performance Measurement Systems", *Management Decision*, Vol. 50, No. 4, pp. 688 - 717.
- Makadok, R. (2001), "toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, pp. 387 - 401.
- Maroco, J. (2010), *Análise Estatística com utilização do PASW*. Edições ReportNumber
- Martínez, A., Rodríguez, Z. e Inchausti, E. (2010), "Exploring corporate entrepreneurship in privatized firms", *Journal of World Business*, No. 45, pp. 2 - 8.
- Miller, D. e Friesen, P. (1982), "Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum", *Strategic Management Journal*, Vol. 3, pp. 1 - 25.
- Morales, V., Barrionuevo, M. e Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012), "Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation", *Journal of Business Research*, No. 65, pp. 1040 - 1050.
- Morales, V., Montes, F. e Jover, A. (2007), "Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs", *Technovation*, No. 27, pp. 547 - 568.
- Morgan, N., Clark, B. e Gooner, R. (2002), "Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment Integrating multiple perspectives", *Journal of Business Research*, No. 55, pp. 363 - 375.
- Morgan, N., Kaleka, A. e Katsikeas, C. (2004), "Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment", *Journal of Marketing*, No. 68, pp. 90 - 108.
- Müller, R. e Turner, J. (2005), "The impact of principal-agent relationship and contract type on communication between project owner and manager", *International Journal of Project Management*, No. 23, pp. 398 - 403.
- Myerson, R. (1982), "Optimal coordination mechanisms in generalized principal-agent problems", *Journal of Mathematical Economics*, No. 10, pp. 67 - 81.
- Newbert, S. (2005), "New Firm Formation: A Dynamic Capability Perspective", *Journal of Small Business Management*, No. 43, pp. 55 - 77.
- Newbert, S. (2007), "Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment a suggestions for future research", *Strategic Management Journal*, No. 28, pp. 121 - 146.
- Newbert, S. (2008) "Value, Rareness, Competitive Advantage, and Performance: A Conceptual - Level Empirical Investigation of the Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, No. 29, pp. 745 - 768.

- Ngo, L. e Cass, A. (2009), "Creating value offerings via operant resource-based capabilities", *Industrial Marketing Management*, No. 38, pp. 45 - 59.
- Nystrom, P., Ramamurthy, K. e Wilson, A. (2002), "Organizational context, climate and innovativeness: adoption of imaging technology", *Journal of Engineering and Technology Management*, No. 19, pp. 221 - 247.
- Önsel, S., Ülengin, F., Ulusoy, G., Aktas, E., Kabak, O. e Topcu, Y. (2008), "A new perspective on the competitiveness of nations", *Socio-Economic Planning Sciences*, No. 42, pp. 221 - 246.
- Peltola, S. (2012), "Can an old firm learn new tricks? A corporate entrepreneurship approach to organizational renewal", *Business Horizons*, No. 55, pp. 43 - 51.
- Peng, M. (2004), "Outside directors and firm performance during institutional transitions", *Strategic Management Journal*, No. 25, pp. 453 - 471.
- Penrose, E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press: New York.
- Peteraf, M. (1993), "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 179 - 191.
- Peterson, R. e Berger, D. (1972), "Entrepreneurship in Organizations: Evidence from the Popular Music Industry", *Administrative Science Quarterly*, pp. 97 - 106.
- Porter, M. (1996), "What is strategy?" *Harvard business review*, No. 74, pp. 61 - 78.
- Powell, T. (2001), "Competitive advantage: logical and philosophical considerations", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 9, pp. 875 - 888.
- Pratt, J. (1964), "Risk aversion in the small and in the large", *Econometrica*, Vol. 66, pp. 122 - 136.
- Priem, R. e Butler, J. (2001a), "Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research?", *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, pp. 22 - 40.
- Priem, R. e Butler, J. (2001b), "Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: further comments", *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, pp. 57 - 66.
- Ramachandran, K. (2003), "Customer Dissatisfaction as a Source of Entrepreneurial Opportunity", *Nanyang Business Review*, Vol. 2, No. 2, pp. 21 - 38.
- Rasmusen, E. (1990), *Games and Information, An Introduction to Game Theory*, Blackwell, Oxford.
- Riley, J. (1979), "Informational equilibrium", *Econometrica*, Vol. 47, No. 2, pp. 331 - 359.
- Ross, A. (1973), "The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem", *American Economic Review*, Vol. 63, No. 2, pp. 134 - 139.
- Rungtusanatham, M., Rabinovich, E., Ashenbaum, B. e Wallin, C. (2007), "Vendor-owned inventory management arrangements in retail: an agency theory perspective", *Journal of Business Logistics*, Vol. 28, No. 1, pp. 111 - 135.
- Saam, N. (2007), "The Journal of Socio-Economics", *Asymmetry in information versus asymmetry in power: Implicit assumptions of agency theory?*, No. 36, pp. 825 - 840.

Sathe, V. (1989), "Fostering Entrepreneurship in the Large Diversified Firm", *Organisational Dynamics*, No. 8, pp. 20 - 32.

Schumpeter, J. (1934), *The theory of economic development*, Harvar University Press, Cambridge, MA

Shane, S. e Venkataraman, S. (2000), "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of Management Review*, No. 25, pp. 217 - 226.

Shankman, N. (1999), "Reframing the Debate Between Agency and Stakeholder Theories of the Firm", *Journal of Business Ethics*, No. 19, pp. 31 9- 334.

Sharma, P. e Chrisman, J. (1999), "Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship", *Entrepreneurship Theory Practice*, No. 23, pp. 11 - 27.

Slater, S. (1997), "Developing a customer value-based theory of the firm", *Journal of the Academy of Marketing Science*, No. 25, pp. 162 - 167.

Slater, S. e Narver, J. (1994), "Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance", *Business Horizons*, pp. 22 - 28.

Solleiro, J. e Castañón, R. (2005), "Competitiveness and innovation systems: the challenges for Mexico's insertion in the global context", *Technovation*, No. 25, pp. 1059 - 1070.

Spence, M. (1973), "Job market signaling", *Quarterly Journal of Economics*, NO. 87, pp. 355 - 374.

Spence, M. (1974), *Market Signaling: Informational Transfer in Hiring and Related Screening Processes*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Tan, D. e Mahoney, J. (2006), "Why a Multinational Firm Chooses Expatriates: Integrating Resource-Based, Agency and Transaction Costs Perspectives", *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No. 3, pp. 457 - 484.

Tate, W., Ellram, L., Bals, L, Hartmann, E. e Valk, W. (2010), "An Agency Theory perspective on the purchase of marketing services", *Industrial Marketing Management* , No. 39, pp. 806 - 819.

Teece, D. (2007), "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 28, pp. 1319 - 1350.

Teece, D., Pisano, G. e Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No.7, pp.509 - 533.

Teo, T. e Ranganathan, C. (2003), "Leveraging IT resources and capabilities at the housing and development board", *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 12, No. 3, pp. 229 - 49.

Tomassen, S. Benito, G. e Lunnan, R. (2012), "Governance costs in foreign direct investments: A MNC headquarters challenge", *Journal of International Management*, No. 18, pp .233 - 246.

Upton, J. e Ranft, A. (2010), "When strategies collide: Divergent multipoint strategies within competitive triads", *Business Horizons*, No. 53, pp. 49 - 57.

Vargo, R. e Lusch, S. (2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 68, pp. 1 - 17.

Vesper, K. (1984), "Three faces of corporate entrepreneurship: a pilot study", *Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp. 294 - 320.

Vorhies, D., Harker, M. e Rao, C. (1999), "The capabilities and performance advantages of market-driven firms", *European Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 11/12, pp. 1171 - 1202.

Wagner, M. (2010), "The role of corporate sustainability performance for economic performance: A firm-level analysis of moderation effects", *Ecological Economics*, No. 69, pp. 1553 - 1560.

Wernerfelt, (1984), "A Resource-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp.171 - 180.

West III, G., Bamford, C. e Marsden, J. (2008), "Contrasting Entrepreneurial Economic Development in Emerging Latin American Economies: Applications and Extensions of Resource-Based Theory", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Baylor University, pp. 15 - 36

Winter, S. (2003), "Understanding Dynamic Capabilities", *Strategic Management Journal*, No. 24, pp. 991 - 995.

Woodruff, R. (1997), "Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 2, pp. 139 - 153.

Wright, P., Kroll, M., Pray, B. e Lado, A. (1995), "Strategic Orientations, Competitive Advantage, and Business Performance", *Journal of Business Research*, No. 33, pp. 143 - 151.

Wright, P., Mukherji, A. e Kroll, M. (2001), "A reexamination of agency theory assumptions: extensions and extrapolations", *Journal of Socio-Economics*, No. 30, pp. 413 - 429.

Wu, L. (2006), "Resources, dynamic capabilities and performance in a dynamic environment: Perceptions in Taiwanese IT enterprises", *Information & Management*, No. 43, pp. 447 - 454.

Zahra, S. (1993), "New Product Innovation in Established Companies: Associations with Industry and Strategy Variables", *Entrepreneurship theory and practice*, pp. 47 - 69.

Zahra, S. (1996), "Governance, ownership and corporate entrepreneurship: the moderating impact of industry technological opportunities", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 5, pp. 1713 - 1735.

Zahra, S. e Covin, J. (1995), "Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis", *Journal of Business Venturing*, No. 10, pp. 43 - 58.

Zahra, S., Filatotchev, I. e Wright, M. (2009), "How do threshold firms sustain corporate entrepreneurship? The role of boards and absorptive capacity", *Journal of Business Venturing*, No. 24, pp. 248 - 260.

Zahra, S. e Garvis, D. (2000), "International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility", *Journal of Business Venturing*, No.15, pp. 469 - 492.

Zahra, S., Jennings, D. e Kuratko, D. (1999), "Guest Editorial: Corporate Entrepreneurship in a Global Economy", *Entrepreneurship Theory Practice*, pp. 5 - 7.

Zahra, S, Neubaum, D. e Huse, M. (2000), "Entrepreneurship in medium-size companies: Exploring the effects of ownership and governance systems", *Journal of Management*, Vol. 26, No. 5, pp. 947 - 976.

Zander, U. e Kogut B. (1995), "Knowledge and the speed of the transfer and the imitation of organizational capabilities: an empirical test", *Organization Science*, No. 6, pp. 76 - 92.

Zhu, K. e Kraemer, K. (2002), "E-commerce metrics for net-enhanced organizations: Assessing the value of e-commerce to firm performance in the manufacturing sector", *Information Systems Research*, No. 13, pp. 275 - 295.

Zollo, M. e Winter, S. (2002), "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities", *Organization Science*, Vol. 13, No. 3, pp. 339 - 351.

Zott, C. (2003), "Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulationstudy", *Strategic Management Journal*, No. 24, pp. 97 - 125.