

UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ECONOMIA

Dissertação de Mestrado em Gestão

**O Empreendedorismo: Factores Influenciadores da Orientação
Empreendedora**

Alda Isabel Simão dos Santos

Dissertação apresentada à Universidade da Beira Interior para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação do Professor Doutor João José de Matos Ferreira, Professor Auxiliar da Universidade da Beira Interior.

Covilhã, 2009

Ao meu pai

II

AGRADECIMENTOS

Tendo representado um elevado esforço e empenho pessoal, a realização do presente trabalho de investigação só se tornou possível com a ajuda e apoio dum conjunto de pessoas que não poderiam deixar de ser referidas.

Em primeiro lugar, ao meu orientador científico, Professor Doutor João Ferreira, pela orientação, disponibilidade, motivação e pela enorme paciência que sempre demonstrou. Muito obrigada.

À minha família e alguns amigos, pela compreensão e estímulo que sempre me souberam transmitir ao longo deste trabalho.

Finalmente, agradeço outras colaborações aos que de uma forma ou outra me apoiaram.

A todos o meu muito obrigado!

Resumo

O empreendedorismo tem sido um tema de investigação de grande interesse por parte de investigadores, quer no domínio académico, quer no domínio público. O estudo do processo da criação das empresas, assim como os factores importantes desse processo, referido como empreendedorismo, tem requerido muita atenção.

O objectivo desta investigação, centra-se na importância e influência de alguns factores sobre a orientação empreendedora e sobre o desempenho. Para tal, propomos um modelo conceptual de investigação, onde foram combinadas variáveis de diferentes níveis de análises. Para alcançar os objectivos de investigação, desenvolveu-se um estudo empírico, com base numa amostra de empresas da região centro.

Com a utilização do modelo de investigação proposto procurou-se identificar e esclarecer a influência do ciclo de vida, capital humano e do meio envolvente na actividade empreendedora, e a relação orientação empreendedora -desempenho.

Deste modo, constatou-se na análise dos dados obtidos com o estudo, relativamente às hipóteses testadas, que o meio envolvente e o capital humano são cruciais para actividade empreendedora e a inovação e proactividade para o desempenho da empresa.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Orientação Empreendedora.

Abstract

Entrepreneurship has been a topic widely researched, both in the academic field and in the public domain. The study of the process of creating a firm as well as the key factors in this process, referred to as entrepreneurship, have been at the centre of attention.

The objective of this study focuses on the importance and influence of certain factors on entrepreneurial orientation and on the performance of a firm. For such, several theories and approaches here analysed were used to build an investigation model, which variables of different levels of analysis were combined. In order to reach the research's objectives, an empirical study was developed, based on a sample of firms of the regional center.

In particular, we identify and clarify the influence of the firms' life cycle, human capital and the environmental factors on entrepreneurial orientation, and the relationship of the entrepreneurial orientation on the performance of the firm.

Towards this aim we propose a conceptual model, for which variables of different levels of observation were used. The results show that the environmental factors and human capital are both crucial for entrepreneurial activity, and innovation together with proactivity is key for performance.

Key words: Entrepreneurship, Entrepreneurial orientation

Índice Geral

Índice de Figuras	IX
Índice de Tabelas	X
Índice de Graficos	XII
Parte I Enquadramento Teórico	1
1 Enquadramento Geral do Problema de Investigação	2
1.2 Objectivos da Investigação	3
1.3 Estrutura geral da investigação	4
2 Empreendedorismo	6
2.1 Abordagens ao estudo do Empreendedorismo	7
2.1.1 A problemática do conceito de empreendedorismo	8
2.1.2 Correntes tradicionais do empreendedorismo	12
2.1.3 Correntes contemporâneas do empreendedorismo	15
2.2 O empreendedor	16
2.2.1 As principais características e motivações de determinados indivíduos se tornarem empreendedores	17
2.3.2 Principais características do empreendedor	19
2.3.3 Principais motivações do empreendedor	21
3 Orientação empreendedora	24
3.1 Dimensões da Orientação Empreendedora	26
3.1.1 Inovação	26
3.1.2 Proactividade	27
3.1.3 Tomada de Risco	28
3.1.4 Agressividade competitiva	29
3.2 Factores que influenciam a Orientação Empreendedora	30

3.2.1	Ciclo de vida	30
3.2.2	Meio envolvente	32
3.2.3	Recursos	35
3.3	Desempenho	37
4	Modelo de investigação proposto	39
4.1	Hipóteses de investigação	41
4.1.1	Ciclo de Vida	41
4.1.2	Recursos	42
4.1.3	Meio Envolvente	46
4.2	Orientação Empreendedora	47
Parte II	Investigação Empírica	51
5	Metodologia de Investigação	52
5.1	Desenho da Investigação	52
5.2	Recolha de dados	53
5.2.1	Questionário	54
5.2.2	Operacionalização das dimensões	55
6	Apresentação e discussão dos resultados	58
6.1	Métodos de análise	58
6.2	Caracterização da amostra	59
6.3	Influencia dos factores sobre a OE	66
6.3.1	Influencia do ciclo de vida sobre a OE	66
6.3.2	Influencia dos recursos sobre a OE	67
6.3.2.1	Capital Humano	67
6.3.2.2	Recursos da Empresa	70
6.3.2.3	Redes	72
6.3.2.4	Motivação	74

6.3.3	Influencia do Meio envolvente sobre a OE	75
6.4	A relação OE- desempenho	77
	Conclusões da Investigação	81
7	Conclusões Gerais	82
	Bibliografia	85
	Anexos	95
	Anexo 1- Carta de apresentação	96
	Anexo 2- Questionário	98

Índice de Figuras

Figura 1	Estrutura da investigação	5
Figura 2	Modelo de investigação	40
Figura 3	Desenho da investigação	52

Índice de Tabelas

Tabela 1	Hipoteses de Investigação	50
Tabela 2	Localização dos empreendedores	60
Tabela 3	Sexo dos empreendedores	61
Tabela 4	Dimensão da empresa	61
Tabela 5	Idade da empresa	62
Tabela 6	Estádios de ciclo de vida das empresas inquiridas	63
Tabela 7	Dimensão tomada de risco: A nossa empresa tem uma forte inclinação para projectos de baixo risco	64
Tabela 8	Dimensão proactividade: A empresa tem uma forte tendência a estar à frente dos concorrentes na novidade	64
Tabela 9	Dimensão inovação: Na nossa empresa existe uma forte ênfase na investigação e inovação dos produtos ou serviços	65
Tabela 10	Dimensão agressividade competitiva: A nossa empresa é agressiva e intensamente competitiva	65
Tabela 11	Resultados do teste Kruskal-Wallis do estágio de ciclo de vida sobre a OE	66
Tabela 12	Resultados das hipóteses de investigação-Estádio de ciclo da vida-OE	67
Tabela 13	Resultado da Correlação de Spearman do factor “idade” sobre a OE	68
Tabela 14	Resultados do teste Kruskal-Wallis dos factores habilitações e experiência sobre a OE	68
Tabela 15	Resultados do teste U Mann-Whitney dos factores nacionalidade, sexo e experiência sobre a OE	69
Tabela 16	Resultados das Hipóteses de investigação Capital humano-OE	70
Tabela 17	Resultados da correlação de Spearman dos recursos sobre a OE	71
Tabela 18	Resultados das hipóteses de investigação-Recursos-OE	72

Tabela 19	Influencia das redes sobre a OE	73
Tabela 20	Resultados das hipóteses de investigação- Redes-OE	74
Tabela 21	Influencia da motivação sobre a OE	75
Tabela 22	Resultados das hipóteses de investigação- Motivação-OE	75
Tabela 23	Influencia do meio envolvente sobre a OE	76
Tabela 24	Resultados das hipóteses de investigação- meio envolvente-OE	77
Tabela 25	Resultados da correlação de Spearman da OE sobre o desempenho	78
Tabela 26	Resultados das hipóteses de investigação-OE-desempenho	80

Índice de Gráficos

Gráfico 1	Idades dos empreendedores	59
Gráfico 2	Nacionalidade dos empreendedores	60
Gráfico 3	Habilitações académicas dos empreendedores	61
Gráfico 4	Sector de actividade dos empreendedores	62

PARTE I- Enquadramento Teórico

1- Enquadramento Geral do Problema de Investigação

O empreendedorismo é um factor estratégico para as economias, decorrente da sua capacidade para gerar riqueza e emprego, introduz uma nova dinâmica nos mercados, que permite um desenvolvimento e bem-estar social.

O empreendedorismo começa no espírito empreendedor, para que tal aconteça há que, desde cedo, estimular competências pessoais no sentido de criar cidadãos activos na sociedade. A palavra, empreendedor, tem origem francesa e quer dizer, aquele que assume riscos e começa algo de novo. O empreendedorismo pode ser visto sob diversas perspectivas, tomando como exemplo a visão dos economistas, o empreendedor ser como uma força de mudança.

Tendo em vista uma perspectiva futura, podemos observar que o emprego para toda a vida já não existe e, por isso, é fulcral começar-se a pensar na hipótese de gerarmos o nosso próprio emprego. Daqui, nasce a necessidade de sermos cada vez mais adaptáveis, flexíveis e empreendedores.

O crescente interesse do estudo sobre o empreendedorismo pelos governos e investigadores ao nível mundial tem sido largamente reconhecido pela contribuição na geração de emprego e desenvolvimento sócio- económico (Kiggundu, 2002; Levesque e Minniti, 2006; Mead e Liedholm,1998; Shumpeter, 1934).

Schumpeter (1934), na sua definição clássica de empreendedorismo, acentua que o empreendedorismo se prende com novas formas de combinação de recursos que vão criar um desequilíbrio no sistema económico. Por outras palavras, as empresas empreendedoras são de tal forma inovadoras que têm um impacto bastante significativo no mercado (Ferreira, 2003).

Segundo Trigo (2003), a investigação do empreendedorismo é iniciada em meados dos anos 70, contudo, o conceito tem origens muito mais antigas e foi primeiramente estudado (a partir do século XVIII) por economistas interessados em entender o fenómeno enquanto explicação para o sistema de mercado e para teorias de desenvolvimento económico.

O empreendedorismo é algo que pode estar inerente aos seres humanos, uma vez que estes podem apresentar características empreendedoras na sua própria personalidade, nomeadamente quando conseguem detectar oportunidades onde outros nada vêem.

Por outro lado, o empreendedorismo é algo que também pode ser atingido, através do estímulo da criatividade e da eficiência alcançando a inovação, bastando para isso, que se procurem oportunidades.

A interpretação que se faz de orientação empreendedora¹ (OE) radica de uma perspectiva psicológica com o propósito de distinguir características entre gestores e os donos da empresa.

1.1 Objectivos da Investigação

A especificação de objectivos numa investigação é importante, pois procuram dar resposta a questões como, para quê e para quem (Lakatos e Marconi, 1996). Estes objectivos podem ser genéricos ou específicos. Os objectivos genéricos estão mais ligados à visão global da investigação e relacionam-se com o conteúdo, fenómenos, eventos ou ideias estudadas. Os objectivos específicos apresentam um carácter mais concreto, têm uma função intermédia e instrumental permitindo por um lado, atingir o objectivo genérico e por outro, aplicá-lo a situações particulares (Lakatos e Marconi, 1996).

Com base nestas considerações, na presente investigação pretende-se os seguintes objectivos gerais:

- (i) Caracterização dos factores da OE.
- (ii) Verificar a influência dos factores identificados na orientação empreendedora e a sua influência no desempenho.

¹ Para efeito de conceptualização do empreendedorismo, neste estudo, utiliza-se o termo orientação empreendedora como termos equivalentes da definição adoptada no ponto (2), segundo o qual o empreendedorismo envolve estudos das fontes de oportunidades, o processo de descoberta, a evolução e exploração de oportunidades.... Esta perspectiva é consistente com os estudos anteriores (Antoncic e Hisrich, 2004,2001; Covin e Slevin, 1986,1991; Knight, 1997; Lumpkin e Dess, 1996)

A investigação nesta área parece apresentar algumas lacunas de desenvolvimento e o conhecimento actual revela-se, ainda, insuficiente para responder a estes objectivos com um grau de fiabilidade aceitável. A capacidade para predizer o desempenho das empresas é ainda limitada (Cooper *et al.* 1994; Ferreira 2003; Coulthard ,2007).

Assim, a presente investigação tem como principal propósito procurar identificar, em particular, alguns dos factores que influenciam a orientação empreendedora e os factores da orientação empreendedora que influenciam o desempenho.

Para alcançar tal objectivo, a investigação apoia-se em resultados obtidas a partir de uma amostra de empresas, pertencentes à região centro.

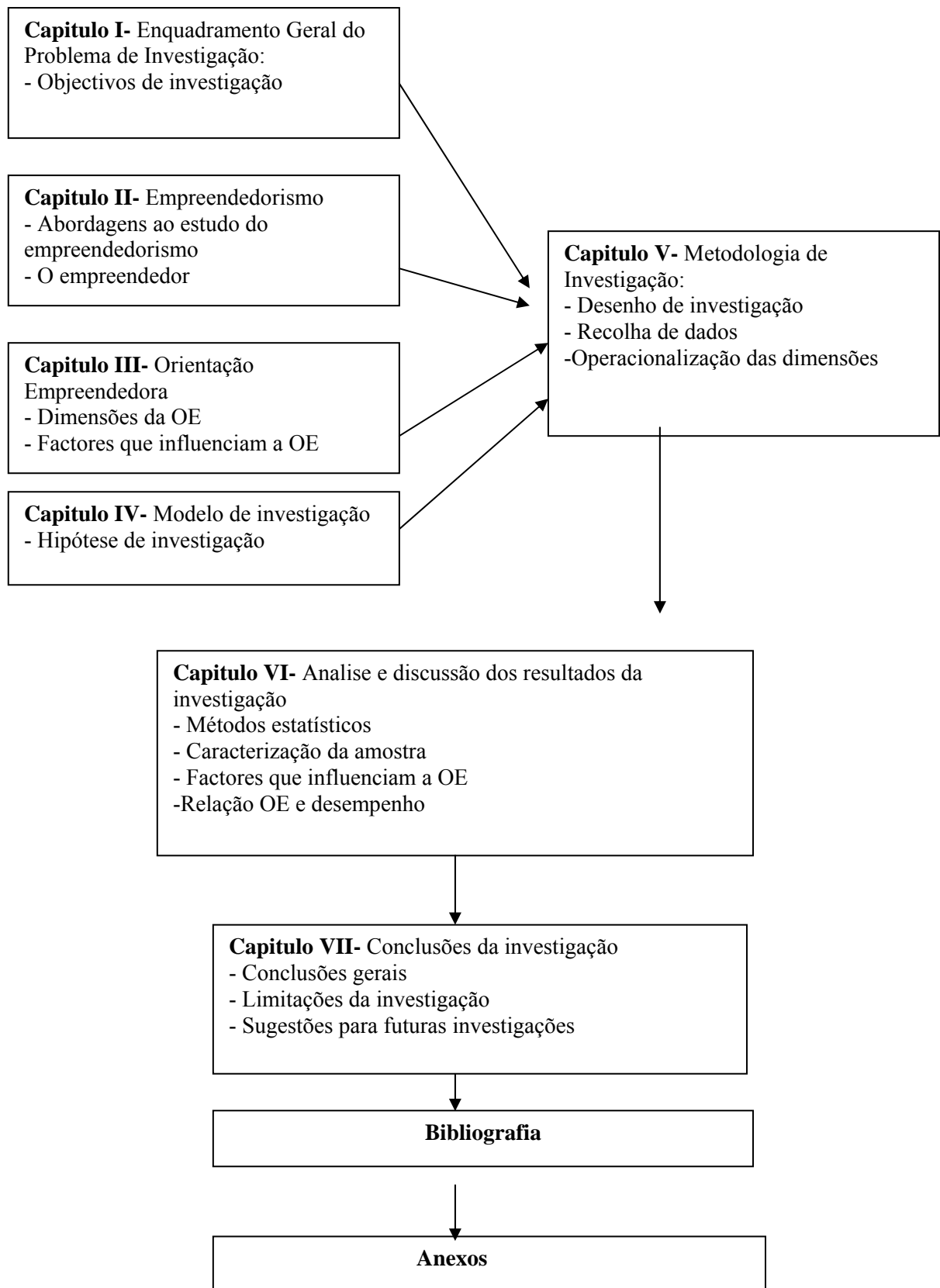
A concepção e a análise do estudo empírico são sustentados e guiados com base na revisão bibliográfica e nos resultados obtidos em investigações anteriores.

1.2 Estrutura Geral da Investigação

A presente investigação apresenta-se dividida em duas partes fundamentais. A primeira parte é composta por três capítulos: o enquadramento do problema de investigação; a o empreendedorismo e orientação empreendedora e modelo de investigação.

A segunda parte é constituída por três capítulos: metodologia da investigação, análise e discussão dos resultados e conclusões da investigação. Como é apresentado na seguinte figura.

Figura 1- Estrutura da investigação



2- Empreendedorismo

A investigação sobre o empreendedorismo tem granjeado interesse de investigadores, suscitando debates quer de domínio académico, quer publico (Ventataraman, 1997; Shane e Ventataraman, 2000; Cuervo, 2005; Lee e Venkataraman, 2006)

O estudo do processo através do qual novas empresas são criadas tem merecido maior atenção (Ulhoi, 2005). Este processo é geralmente referido como o empreendedorismo (Vesper, 1980; Muller e Thomas, 2000). O empreendedorismo como área de investigação é algo relativamente recente, os primeiros cursos de empreendedorismo apareceram na Universidade de Harvard apenas em 1947 (Sakar, 2007). Este domínio do saber, conhecido nos meios académicos e profissionais pelo termo anglo-saxonico “*entrepreneurship*” abarca um vasto leque de teorias e abordagens, sendo estudado, na grande maioria, no domínio das ciências sociais com propósitos muito distintos.

Este facto leva a que o empreendedorismo seja considerado um fenómeno complexo, de natureza interdisciplinar e/ou multidisciplinar, e enquanto campo de investigação é relativamente recente encontrando-se ainda numa fase embrionária (Gartner, 1985; Venkataraman, 1997; Shane e Venkataraman, 2000). Apesar das incertezas sobre o campo de investigação e conseqüente definição, ou ainda da própria compreensão sobre como explorar as oportunidades empreendedoras na sociedade, é indiscutível o papel que o empreendedorismo exerce no crescimento e desenvolvimento económico das sociedades (Zinga, 2007).

As teorias e os métodos que têm sido utilizados para analisar o constructo empreendedorismo variam em dependência do domínio da investigação em que o assunto é objecto de estudo. A natureza de análise, seja ela sobre o indivíduo, empresa, indústria, ou sociedade, varia também para a definição do empreendedorismo e para o papel que pode assumir como variável independente ou dependente.

A investigação sobre empreendedorismo caracteriza-se por ser multidisciplinar e requer o entendimento da actividade de criação em diferentes níveis: indivíduo, equipe, organização, indústria e comunidade (Gartner, 2001). O estudo sobre empreendedorismo engloba o comportamento individual de identificação e criação de

oportunidades, o surgimento e o crescimento da organização, o revelar de uma indústria, a iniciativa na formação de equipas, a criação destrutiva e a transformação organizacional (Brush *et al.*, 2003).

Porém, existem vários factores que podem influenciar o comportamento e a actividade empreendedora. Gartner (1985) argumenta que, as características do empreendedor, a organização a ser criada, o meio envolvente transaccional, e o processo de criação da empresa constituem factores que contribuem para a actividade empreendedora. Em adição ao meio envolvente, Lerner e Haber (2001) aduzem que, o capital humano, a cultura, a legislação, as parcerias ou as relações sociais, e o apoio institucional são também factores que contribuem para o empreendedorismo. Para Lin, Li e Chen (2006), estes factores podem ser classificados em três categorias: (i) capacidades do empreendedor; (ii) contexto social; (iii) acções estratégicas.

Apesar de existirem ainda algumas divergências, actualmente, parece ser consensual que o campo de investigação do empreendedorismo envolve o estudo das fontes de oportunidades, o processo de descoberta, a evolução e exploração de oportunidades e o conjunto de indivíduos que descobrem, avaliam e exploram oportunidades de negócio (Venkataraman, 1997; Shane e Venkataraman, 2000). O empreendedorismo radica assim nexus entre as oportunidades e o indivíduo (Shane e Venkataraman, 2000).

2.1 Abordagens ao estudo do Empreendedorismo

Para tecer algumas considerações históricas e investigar os aspectos referentes aos determinantes da actividade empreendedora, parece relevante abordar, ainda que breve, as correntes que caracterizam o empreendedorismo. A literatura em empreendedorismo inclui muitas correntes e diferentes escolas de pensamento sobre o comportamento empreendedor em diversas épocas.

Dados os diferentes pontos de vista das diferentes escolas de pensamento económico, a presente investigação vai incidir essencialmente sobre as discussões científicas do empreendedorismo.

2.1.1 A problemática do conceito de empreendedorismo

Apesar que nos últimos tempos, o interesse pela investigação sobre o empreendedorismo, tenha aumentado, ainda não existe um consenso sobre a definição de empreendedorismo.

O facto de o termo empreendedorismo ser empregue em vários domínios do saber fortalece a condição de fenómeno multidimensional e pressupõe a inexistência de um consenso unânime entre os investigadores em empreendedorismo (Gartner, 1985; Venkataraman, 1997; Shane e Venkataraman, 2000). Segundo Venkataraman (1997), para o empreendedorismo ser reconhecido como campo de investigação, distinto de outros, deve circunscrever um quadro teórico próprio único e criar um corpo de conhecimento coerente que granjeie a unanimidade dos investigadores.

Os investigadores têm-no definido apenas em termos de quem é o empreendedor e o que faz. Cantillon (1979) refere-se ao empreendedorismo como auto-emprego, Say (1971) argumenta que, o empreendedorismo acarreta o risco de perda de capital e reputação devido á experimentação e a mudança do mercado.

A definição que Shumpeter (1934) atribui ao empreendedor envolve vários elementos chave que permitem separar o empreendedorismo da gestão da empresa. Para Shumpeter (1934), o empreendedorismo consiste na nova combinação de factores existentes. Kizner (1973) enfatiza a separação de papeis entre o empreendedor (dono) e o empreendedorismo per se.

O empreendedorismo pode ser definido num continuum porque muitos dos conflitos e anomalias encontradas em torno deste conceito poderiam ser explicados através de uma característica de personalidade que é traduzida numa necessidade para criar um negócio. De acordo com Gartner (1985), definir empreendedorismo apenas em termos do indivíduo gera definições incompletas e tem vindo a falhar na sua explicação porque, por um lado, a actividade empreendedora é episódica, o que a torna inexplicável através dos factores que influenciam a actuação humana ao longo do tempo (Carol e Mosakowski, 1987) e, por outro lado, as características podem ser adquiridas pela

aprendizagem. O empreendedorismo envolve dois fenómenos: o primeiro consiste na existência de uma oportunidade lucrativa e, o segundo, a presença de indivíduos inovadores (Lee e Venkataraman, 2006).

Venkataraman (1997) afirma que, esta definição não leva em considerações as variações, quer, contextuais e, quer, na qualidade de oportunidades que diferentes indivíduos identificam, portanto, ignora a avaliação das oportunidades. A base empírica para os atributos que diferenciam os empreendedores dos outros membros da sociedade é frequentemente questionáveis porque os referidos atributos confunde a influência das oportunidades e dos indivíduos.

Segundo Gnyawali e Fogel (1994), as abordagens económicas e de gestão existentes enfermam de limitações na compreensão das várias fontes de oportunidades de negócio e na explicação das diversas actividades empreendedoras na sociedade. O empreendedorismo é um processo aleatoriamente complexo e caótico que envolve um conjunto múltiplo de ideias divergentes e convergentes, de resultados instáveis ou parcialmente estáveis, que integram uma variedade de indivíduos com regras e normas diferentes. Em contextos completamente enigmáticos (Van de Ven, Polley e Venkataraman, 1999).

Para haver uma melhor percepção sobre a evolução do conceito de empreendedorismo, vamos assinalar algumas investigações, conforme as escolas de pensamento, identificadas na literatura.

Stevenson e Jarillo (1990) agrupam os estudos sobre o empreendedorismo em três correntes principais centradas no empreendedor:

- 1- Quando o empreendedor actua. Neste contexto, a investigação centra a atenção unicamente nos resultados das acções do empreendedor. Esta visão vai de encontro com alguns autores, nomeadamente Shumpeter (1934), Knight (1921) e Kizner (1973);
- 2- As razões da actuação do empreendedor. Esta corrente tem sido definida como abordagem psicossociológica (McClelland, 1961). Este autor coloca a ênfase ao

nível do indivíduo referindo que, as características pessoais, o meio envolvente, os objectivos, os valores, e as motivações são os verdadeiros objectos de análise.

- 3- Como actua o empreendedor. Este tipo de corrente refere-se a actuação dos empreendedores. Neste contexto, os investigadores procuram analisar as competências do empreendedor em termos de gestão. Ou seja, como os empreendedores podem atingir os seus objectivos independentemente das razões pessoais e dos defeitos de tais acções sobre a actividade empreendedora.

Veciana (1999) considera quatro abordagens teóricas no estudo do empreendedorismo:

(1) A abordagem económica, que inclui todas as teorias que pretendem explicar a função empreendedora e a criação de empresas na base da racionalidade económica. A teoria dos custos de transacção e a teoria do desenvolvimento económico de Shumpeter enquadram-se neste grupo.

(2) A abordagem psicológica, que procura estudar o empreendedor como indivíduo e centra-se em determinar quais são as características psicológicas e os atributos que diferenciam os empreendedores do resto da população. Esta abordagem inclui a teoria dos traços personalidade do empresário e a teoria Kerzneriana.

(3) A abordagem sócio-cultural, que assume que a decisão de criar uma empresa está condicionada por factores externos ou do meio envolvente, ou seja os determinantes socioculturais ou institucionais que influenciam o espírito empreendedor e a criação de empresas num determinado momento ou lugar. Considera, neste grupo, a teoria dos modelos, a teoria das redes, a teoria evolucionista, a teoria do desenvolvimento económico de Weber, a teoria da ecologia populacional e a teoria institucional.

(4) A abordagem baseada na gestão, que assenta no pressuposto de que a criação e desenvolvimento de empresas decorrem de um processo racional de decisão no qual são decisivos os conhecimentos e as técnicas desenvolvidas nas áreas de conhecimento de economia e gestão. Inclui as teorias da Eficiência-X de Leibenstein, a teoria do comportamento do empresário, os modelos do processo de criação da empresa, os modelos de sucesso da nova empresa, os modelos de geração e desenvolvimento de projectos inovadores na grande empresa. Nesta abordagem incluem-se o chamado

empreendedorismo corporativo - *Corporate entrepreneurship* (Kuratko, Montagno e Hornsby, 1990).

Já Fayolle (1999) indicou seis diferentes escolas de pensamento:

(1) A escola do “empreendedor” que estuda, em geral, o estabelecimento e a criação do negócio e, mais particularmente, “histórias de sucesso”. Neste caso, o empresário nasce com um sexto sentido, a intuição para empreender e levar a cabo feitos surpreendentes.

(2) A escola da psicologia que estuda, exclusivamente, a criação de negócio. Neste caso, o empresário tem capacidades psicológicas únicas (valores, atitudes, necessidades) que o guiam na concepção do negócio, como aceitação de risco, a necessidade de realização, entre outros.

(3) A escola clássica que se centra, fundamentalmente, em situações relacionadas com a criação e crescimento das empresas. Neste caso, a característica principal do comportamento empreendedor é a inovação. Os empresários têm que demonstrar a sua criatividade e habilidades inovadoras.

(4) A escola de gestão que analisa situações de crescimento e maturidade da empresa. Os empreendedores são os organizadores de processos para a criação de crescimento económico. Eles seguem oportunidades e tentam desenvolvê-las usando a gestão e técnicas administrativas apropriadas;

(5) A escola de liderança que lida com as mesmas situações da escola anterior. O empreendedor é acima de tudo um líder que sabe como gerir equipas, adaptar as suas necessidades e conduzi-las para atingir os seus objectivos.

(6) A escola de *intrapreneurship* que estuda situações de maturidade e de mudança da empresa. A capacidade empreendedora ocorre dentro das grandes empresas.

Para evidenciar as abordagens ao estudo do empreendedorismo, nesta investigação, são referenciadas duas correntes relevantes, correntes tradicionais e correntes contemporâneas.

2.1.2 Correntes tradicionais do empreendedorismo

Na teoria económica, o termo empreendedorismo é quase exclusivamente utilizado para ferir a inovação e o equilíbrio das actividades do mercado, desempenhadas pelos agentes económicos em condições de incerteza (Adaman e Devine, 2002). O empreendedor enquanto factor económico tem sido estudado desde de Cantillon, Shumpeter, Kirzner, e entre outros autores que se preocupam sobre a temática do empreendedorismo.

Richard Cantillon (1680-1734) foi o primeiro investigador que conhecemos, na teoria económica, que prestou uma grande atenção ao papel do empreendedor na sua obra "*Essai sur la nature du commerce en général*" em 1755 (Adaman e Devine, 2002; Praag, 1999) que foi publicada depois da sua morte em 1725, onde se centra fundamentalmente na função e não na personalidade do empresário (Haahti, 1989), onde o autor identifica três agentes económicos: (i) capitalistas, (ii) empreendedores, (iii) trabalhadores. Para Cantillon (1979), o empreendedor desempenha um papel de destaque no processo empresarial e define-o como o indivíduo responsável pelas trocas comerciais e que assume riscos de ganho ou perda na tomada de decisões empreendedoras. Segundo Adaman e Devine (2002), Cantillon deu ao conceito de empreendedorismo um conteúdo económico, relacionando actividade empreendedora á incerteza, simultaneamente, avançou uma explicação para uma economia regulada pelo mecanismo do preço. O preço de mercado flutuará sobre o valor intrínseco que depende da oferta e da procura.

No pensamento clássico sobre o empreendedorismo, Jean-Baptiste Say (1767-1832) na sua obra "*A Treatise on Political Economy or the Production, Distribution and Consumption of Wealth*" (1803,1971), enfatiza o papel do empreendedor na gestão tanto da produção como na distribuição de produtos ou serviços. Say, tem sido considerado como o primeiro economista que investigou o papel do empreendedor na gestão da empresa (Praag,1999). Say, em 1803, foi o primeiro que investigou o empresário não só como uma função, mas também como uma "pessoa" (Haahti, 1989). Para Say, o empresário é um guardião de equilíbrio e o empreendedorismo é categorizado como uma forma superior de trabalho, ao passo que o trabalho é caracterizado como um determinante directo do lucro. Atendendo às contribuições únicas do empresário, Say formalizou e estendeu a noção teórica do empresário, marcando uma distinção entre a função empresarial e a

função capitalista, acentuando a natureza administrativa de empreendedorismo (Veciana, 1980). Say (1971) atesta ainda que, o empreendedor de sucesso deve também possuir experiência e conhecimento na sua área de ocupação.

Do ponto vista da teoria neoclássica, Alfred Marshall (1842-1924) deu um grande contributo ao estudo do empreendedorismo ao elaborar o conceito do empreendedor, seguindo o pensamento de Say (1971), com base na descrição do comportamento empreendedor: (i) agilidade; (ii) poder de argumentação; (iii) coordenação; (iv) inovação; (v) propensão ao risco (Haahti, 1989).

De acordo com Praag (1999), Marshall definiu o empreendedor como um indivíduo activo que assume riscos e identifica novas oportunidades de negócios e aperfeiçoa os métodos de trabalho. Para Marshall (1971), o empreendedor é ao mesmo tempo o gestor e o trabalhador de uma empresa.

De acordo com Praag (1999), as contribuições de Frank Knight (1885-1972), o estudo do empreendedorismo estão reflectidas na sua dissertação de doutoramento “Risk, Uncertainty and Profit” publicada em 1921. Praag (1999) giza que, Knight foi o primeiro a distinguir risco e incerteza.

Segundo Praag (1999), Knight generalizou a teoria do empreendedorismo definido por Cantillon ao aduzir que, o empreendedor acarreta a incerteza, e que o empreendedorismo implica mais a arbitragem em si. Knight (1921) separa a função do capitalista da função do empreendedor. A par disso, Knight (1921) na sua teoria de empreendedorismo analisou também motivações e características necessárias para um empreendedor bem sucedido. Estas características e motivações incluem: (i) ser um portador bem sucedido de incerteza; e (ii) ser um decisor.

O espírito empreendedor e o desejo de correr riscos são considerados como conceitos centrais na teoria de empreendedorismo desenvolvido por Knight. Para Knight (1921) a essência da posição do empreendedor na organização é a sua responsabilidade para a função de direcção e controlo sempre que a tomada de decisões empresariais envolvem riscos e incertezas. O empreendedor de Knight é um indivíduo baseado no risk tacker em que o seu verdadeiro benefício radica da incerteza. Na perspectiva de Knight (1921),

o empreendedorismo bem sucedido não requer apenas as capacidades ou competências do empreendedor, nomeadamente o elevado grau de autoconfiança, o poder de auto-avaliação comparativamente aos concorrentes, ou a predisposição de agir em conformidade com as próprias opiniões, mas também a sorte e a crença no destino de cada empreendedor.

Uma outra corrente de pensamento económico desenvolvida em torno do empreendedorismo é a teoria Shumpeteriana do empreendedor inovador. Joseph Shumpeter contribui significativamente para o estudo do empreendedorismo ao considerar o empreendedor o elemento catalisador da mudança nos processos produtivos e desenvolvimento económico.

Para Shumpeter (1934), os empreendedores são indivíduos que têm como função liderar a realização de novas combinações de factores produtivos existentes, em qualquer posição que venha a ocupar na organização, para atingir os objectivos estabelecidos. Shumpeter (1934) atesta ainda que, a criatividade do empreendedor é a principal força endógena da mudança da economia onde as novas combinações empreendedoras destroem o equilíbrio do fluxo na economia e criam um novo equilíbrio.

Na perspectiva Shumpeteriana, o empreendedor não é necessariamente um gestor ou dono independente da empresa mas, sim, o indivíduo que leva a cabo as novas combinações de factores, que incluem: (i) a introdução de novos produtos ou serviços; (ii) novos métodos de produção; (iii) a abertura de novos mercados; (iv) a conquista de uma fonte de fornecimento de matérias-primas; ou (v) a criação de uma nova organização (Shumpeter, 1934). Para Shumpeter (1934), uma inovação bem sucedida implica um acto de vontade, uma atitude rara e única, e não de intelecto e nem requer necessariamente uma novidade científica levada a cabo pelos seus promotores, mas, sim, obter uma solução através de um método bem sucedido que ainda não tenha sido experimentado na prática.

A abordagem Shumpeteriana, para conceptualização do empreendedorismo, tem sido muito bem evidenciada nalgumas abordagens contemporâneas.

2.1.3 Correntes contemporâneas do empreendedorismo

Do ponto de vista da escola austríaca, a economia de mercado é uma das abordagens do estudo do empreendedorismo que difere da abordagem economicista estandardizada (Praag, 1999; Adaman e Devine, 2002).

Os proponentes da escola austríaca advogam que o problema económico consiste na mobilização social do conhecimento tácito, fragmentado e disperso por definição, através da interacção das actividades empreendedoras dos concorrentes. Os empreendedores actuam em função das suas próprias percepções ou objectivos e procuram identificar oportunidades de negócio existentes não exploradas (Gartner, 1985; Venkataraman, 1997).

Os pontos de vista da escola austríaca foram reformulados, a posteriori, por autores como Kirzner. Tanto Kirzner (1973) como Shumpeter (1934) reconhecem o papel do empreendedor na economia.

Kirzner (1973) contribuiu claramente para o modo de pensamento da escola austríaca bem como ao estudo do empreendedorismo ao atribuir o empreendedor um lugar de destaque na economia. Para Kirzner (1973) o empreendedor é o indivíduo que está atento para identificar e explorar oportunidades de negócio. O autor atesta ainda que, o empreendedor identifica oportunidades de negócio existentes devido à ineficiência inicial e a incapacidade de os outros participantes no mercado em aprenderem com a experiência anterior. O empreendedor não necessita de competências ou características específicas para exercer a função empreendedora. O tipo de conhecimento que é exigido para o empreendedorismo definido por Kirzner (1973) é o alerta. Para o autor, o alerta refere-se a atitude de receptividade e prontidão para reconhecer oportunidades de negócio, implicando implicitamente a coordenação de recursos.

Porem, qualquer descoberta criativa e empreendedora nem sempre é suficiente para a função empreendedora porque é necessário reconhecer também a criatividade de cada empreendedor. As acções do empreendedor eliminam as ineficiências do mercado e ajudam a orientar o processo económico para um novo equilíbrio (Shumpeter, 1934).

2.2 O empreendedor

No século XX, Joseph Schumpeter (1934,1942) introduziu a noção do empreendedor como alguém que desafia ou destrói criativamente produtos, serviços e relações de mercado existentes.

Ao longo dos anos, o estudo do empreendedorismo tem sido enriquecido com diferentes estudos, os principais em torno do fenómeno económico do empreendedorismo, da gestão, da sociologia e da psicologia. Uma das questões que é um dos maiores desafios para os investigadores é se os empreendedores nascem assim ou se podem ser formados (Sarkar, 2007).

A essência de uma empresa moderna é a especialização das funções. O *businessman* que organiza as actividades económicas é, in strict sensu, os gestores e os empreendedores. Estes últimos são analisados em dois pontos de vista, o primeiro, consiste em considerar o empreendedor como alguém que é ao mesmo tempo o proprietário e o segundo ponto de vista, considera o empreendedor como o indivíduo integrado numa organização *corporate entrepreneur* que, à partida, não detém qualquer participação na empresa, mas controla e coordena as actividades da empresa (Cuervo, 2005)

Esta distinção é relevante porque as duas entidades “empreendedor” e “gestor” parecem, por vezes, serem a mesma. Estas duas entidades diferem uma da outra em termos de estrutura da personalidade (Brandstätter, 1997), apesar de se encontrar uma característica aglutinadora ou estrutural e três domínios de características determinantes, entre as quais, atitude, comportamento e objectivo, entre ambos, relativamente aos seus propósitos.

Lee e Venkataraman (2006) alegam que, o empreendedor é o indivíduo que detém os seus próprios serviços com vista a descobrir oportunidades de negócio ou ainda alguém que reconhece a oportunidade de negócio e cria uma organização no sentido de a obter. O empreendedor é alguém que demonstra ter iniciativa e pensamento criativo, capaz de organizar os mecanismos sociais e económicos com vista a transformar os recursos e situações em actos práticos, e propenso ao risco e perda. Na óptica de Shumpeter, o

empreendedor é “the revolutionary of the economy and the involuntary Pioneer of social and political revolution (Shumpeter, 1934)

O conceito de empreendedor é confuso, não apenas na linguagem ordinária, mas também na própria literatura científica (Brandstätter, 1997).

Após tantas versões apresentadas relativamente ao empreendedor, vários autores acarretam que o empreendedor é o individuo que descobre, avalia, e explora oportunidades de negócio, isto é, novos produtos e serviços, novas estratégias e formas organizacionais, novos mercados, novos processos e matéria prima que não existiam *a priori* (Shane e Venkataraman, 2000).

2.2.1 As principais características e motivações de determinados indivíduos se tornarem empreendedores

Tradicionalmente, os investigadores têm considerado tanto os factores individuais como os factores contextuais para explicar porquê que determinados indivíduos preferem ser empreendedores (McClelland, 1962; Kihlstrom e Laffont, 1979; Aldrich, 1989; Lee e Venkataramna, 2006).

A abordagem centrada nos atributos tende a procurar diferenças entre indivíduos empreendedores e outros indivíduos não empreendedores na sociedade, identificando potenciais empreendedores com base em determinadas características da personalidade. Ou seja, pretende, à partida, identificar o perfil psicológico e sociológico do empreendedor, como, a criatividade, agressividade e inovação (Stevenson e Jarillo, 1990).

Segundo McClelland (1961), as qualidades associadas a elevada necessidade de auto-realização, nomeadamente, a preferência para o desafio, a aceitação de responsabilidades pessoais para obter resultados ou falhas, e a inovação são considerados atributos definidores do sucesso dos empreendedores nascentes. Neste leque de características determinantes da actividade empreendedora, incluem a

propensão ao risco, o desejo para a independência ou autonomia, a tolerância à ambiguidade, a iniciativa, persistência, perseverança e o autodomínio (McClelland, 1961; Kihlstrom e Laffont, 1979; Brockhaus, 1982).

Todavia, apesar das críticas que esta abordagem tem merecido, permanece o interesse de os investigadores determinam o que motiva determinados indivíduos a criar uma empresa, portanto, serem empreendedores, enquanto que os outros não (Carland, Hoy e Carland, 1988; Mueller e Thomas, 2000) pela distinção das características pessoais.

Segundo Lipset (2000), estudos recentes demonstram a existência de associações significativas entre o comportamento empreendedor e a necessidade de auto-realização e independência, pressupondo que o empreendedor pode ser distinguido da população em geral com base nas motivações, valores e atitudes.

Lévesque e Minniti (2006) salientam que, a idade é uma característica crucial no processo da tomada de decisão. O efeito da idade na decisão empreendedora é análogo aos outros factores inerentes ao indivíduo, isto é, a idade influencia a decisão de determinado indivíduo relativamente ao empreendedorismo, até porque está relacionado com a percepção da auto-eficácia e não depende de incentivos socioeconómicos, altera ao longo do tempo, alterando, conseqüentemente, a maneira pela qual indivíduos de diferentes idades pensam sobre si mesmo e o papel que desempenha na sociedade.

Os estudos têm demonstrado que a prevalência dos empreendedores é tipicamente entre os 18 a 44 anos de idade (Madsen, Neergaard e Ulhoi, 2003; Mcdade e Spring, 2005; Minniti, Bygrave e Autio, 2005). A essência desta abordagem é que o comportamento empreendedor é dependente das motivações pessoais, as quais são conseqüentemente dependentes das características do meio envolvente (Stevenson e Jarillo, 1990).

A outra abordagem que tem sido utilizada na explicação do comportamento empreendedor é a maximização da utilidade.

A tomada de risco é crucial para a actividade empreendedora, várias escolas em vários domínios do saber reconhecem que os empreendedores tendem a assumir um elevado

risco na criação de novas organizações ou empresas porque necessitam de investir muito tempo e dinheiro (Brockhaus, 1980; Cooper, Woo e Dunkelberg, 1988; Cuervo, 2005; Shane e Venkataraman, 2000).

De acordo com a teoria da utilidade, Kihlstrom e Laffont (1979) demonstram que indivíduos com elevada aversão ao risco tendem ser trabalhadores por conta de outrem, enquanto que indivíduos com menos a aversão ao risco se tornam empreendedores.

Forbes (2005) afirma que indivíduos empreendedores são mais susceptíveis de ultrapassar positivamente situações de equívoco empresarial do que indivíduos não empreendedores. Também Busenitz e Barney (1997) aduzem que indivíduos empreendedores exibem maior confiança em situações de incerteza e estão mais vulneráveis às oportunidades de negócio do que outros indivíduos, por exemplo, gestores ou a população em geral.

A criação de novas empresas não é, um mero processo económico, mas sim, resultante do contexto social, de um acto intencional que envolve o controlo de todo o processo empresarial visando a prossecução dos objectivos estabelecidos (Gartner, 1985). A expectativa do retorno esperado, ou o gap entre a utilidade esperada e o custo de oportunidade do individuo, a disponibilidade financeira, a educação, o mercado de trabalho, a experiência anterior, a situação de marginalização e qualidade das infra-estruturas existentes têm sido considerados como factores determinantes da actividade empreendedora (Cuervo, 2005; Kihlstrom e Laffont, 1979; Lévesque e Minniti, 2006; Miller, 1983).

Depois de uma análise aos factores que favorecem determinados indivíduos a serem empreendedores, é relevante enunciar algumas características e motivações, identificadas na literatura.

2.3.2 Principais características do empreendedor

Na literatura foram identificadas algumas características, as quais têm sido associadas ao comportamento empreendedor.

Reber (1995) identificou que as abordagens psicológicas ao empreendedorismo procuram identificar comportamentos e traços na personalidade que são únicos para o sucesso dos empreendedores, em que esses “traços” são definidos como “características temperamentais de um indivíduo que são estáveis ao longo do tempo.”

As principais características mais citadas pelos autores são: (i) Tomada de risco; (ii) iniciativa; (iii) inovador e (iv) *internal locus of control*.

(i) Tomada de risco

Segundo Knight (1912) e Kihlstrom e Laffont (1979), uma das características distintivas de determinado empreendedor é o risk taking, o empreendedor assume o risco e toma decisões em situações de incerteza.

(ii) Iniciativa: A definição do empreendedor não é consensual e universalmente aceite (Muller e Thomas, 2000). Mas existe pelo menos, uma concordância de que o empreendedor é um indivíduo auto-motivado, visionário, interpreta o mercado, identifica e explora oportunidades de negócio e toma iniciativa para criar uma empresa segundo os seus próprios princípios.

(iii) Inovador: A inovação é o processo de tomar a invenção num produto comerciável. A inovação é entretanto, mais do que invenção e envolve a comercialização de ideias, implementação e a modificação de produtos existentes, sistemas e recursos (Bird, 1989).

Schumpeter (1934) considera o empreendedor como o catalisador da mudança, um indivíduo imaginativo e original, que introduz novos métodos de produção, e que está aberto a novas experiências. A inovação é a principal ferramenta do empreendedor e é, o que caracteriza principalmente o seu comportamento (Drucker, 1985). Segundo Buttner e Gyskiewics (1993), a indiferença relativamente aos erros serve também de vantagem para ultrapassar de modo criativo as barreiras, e identificar novas oportunidades de negócio e ser curioso e atento ao desenvolvimento de novas tecnologias.

(iv) Internal locus of control: De acordo com Ang e Hong (2000) os empreendedores têm também um elevado nível de internal locus of control, acreditando que são capazes de controlar os eventos da sua própria vida, e que o seu êxito é fruto do seu próprio esforço. Brockhaus (1982) afirma que o empreendedor atribui os erros ou o insucesso às suas próprias acções.

Segundo estudos empíricos, o internal locus of control não diferencia os empreendedores dos não empreendedores, mas demonstra, na verdade, que os empreendedores são indivíduos com elevado internal locus of control do que a população em geral (Kets de Vries, 1977). Brockhaus (1980) conclui num estudo longitudinal que o internal locus of control está positivamente correlacionado com o sucesso do empreendedor.

Prontidão, a tolerância para a ambiguidade, experiência anterior e a aversão ao risco, são outras características do empreendedor. Elas não podem ser facilmente alterada pelas intervenções, tais como, por exemplo, as políticas governamentais. Em outras palavras, argumentamos que a idade influencia o indivíduo no que diz respeito às decisões sobre o empreendedorismo e que estão relacionadas com a percepção de auto-eficácia e que não dependem de incentivos sócio-económicos (Lévesque e Minniti, 2006).

2.3.3 Principais motivações do empreendedor

Depois de abordar as características identificadas e citadas pelos autores, do empreendedor, também o empreendedorismo é influenciado por factores motivadores.

(i)Auto-realização: De acordo com Cuervo (2005) a exploração de oportunidades de negócio que conduzem a auto-realização contribui para a decisão de o indivíduo tornar-se empreendedor. O indivíduo torna-se empreendedor porque é motivado primariamente por razões materiais e financeiras, nomeadamente rendimentos (Chell, Haworth e Brearley, 1991). Devido à necessidade de obter mais benefícios, indivíduos com elevado espírito empreendedor são motivados a criar e gerir negócios do que trabalhar

por conta de outrem, visto acreditarem que o esforço adicional que imprimem nos seus próprios negócios se traduz em maior rentabilidade (Ang e Hong, 2000).

(ii) Independência: Os empreendedores tendem a ser autónomos e independentes. Segundo Brandstätter (1997) o empreendedor actua por si só e necessita de menos de apoio do que indivíduos não empreendedores.

(iii) Situação de desemprego ou necessidade de segurança: De acordo com Ang e Hong (2000), para além dos motivos económicos, os empreendedores também têm motivações sociais, especialmente para a segurança. A insegurança com a sua condição de vida pode levar os indivíduos a tornarem-se empreendedores e melhoram as condições de vida, assim como, a existência de poucos postos de trabalho renumerados, a situação de desemprego, o facto de ser despedido de uma organização, ou ainda o abandono voluntário da empresa por insatisfação, a criação de novas empresas surge como alternativa de oportunidade de emprego (Zinga, 2007).

Minniti , Bygrave e Autio (2005) argumentam que o aumento do nível de desemprego, parece conduzir ao elevado nível de empreendedorismo por necessidade, muitos indivíduos criam empresas porque não têm outras opções de emprego disponíveis.

E existe a relação entre o auto-emprego e o desemprego. Ao nível macro uma taxa elevada de desemprego pode estar associada com o baixo nível de empreendedorismo como pode também ser indicação do decréscimo no número de oportunidades induzidas pela depressão económica (Verheul, Van Stel e Thurik, 2006).

(iv) Educação e experiência anterior: Cuervo (2005) aduz que a educação em termos de formação aumenta a expectativa de um indivíduo obter o retorno desejado. A experiência e a capacidade desenvolvida ao longo do tempo é um determinante principal para identificar e explorar oportunidades de negócio. Em contraste, Kiggundu (2002) argumenta que a associação entre a educação e experiência do indivíduo com o sucesso empreendedor tem relevado resultados mistos e contraditórios. No entanto, a relação

entre o nível educacional e a actividade empreendedora é complexa e varia entre os países (Minniti, Bygrave e Autio, 2005).

(v) Posição (Status) Social: Alguns empreendedores criam as suas empresas porque pretendem obter prestígio e status por terem os seus próprios negócios. Cuervo (2005) argumenta que a posição social e as relações com outros membros da sociedade facilitam a decisão de o indivíduo explorar oportunidades de negócio porque os indivíduos com elevado status social estão mais susceptíveis de convencer os outros dos benefícios de determinado projecto, têm melhor acesso aos recursos necessários, baixos custos de transacção e podem diversificar mais facilmente o risco nas decisões de investimento.

De acordo com os investigadores Morris e Jones (1989), os empreendedores devem estar aptos a fazer cinco tarefas:

- Identificar e avaliar uma oportunidade
- Definir um conceito de negócio
- Identificar os recursos necessários
- Implementar um negócio

Estes autores defendem também que para se fazerem estas coisas de forma efectiva, o empreendedor deve empregar o conhecimento do negócio em áreas como as vendas, marketing, gestão de trabalho, finanças, contabilidade e pensamento estratégico. Outros autores, Hood e Young (1993) referem que é necessária ter uma percepção básica destas áreas para atingir o sucesso nos negócios. Eles defendem ainda que os que têm formação em engenharia apresentam uma vantagem dada a importância da tecnologia e das alterações em muitas das empresas que mais crescem no mundo.

Hood e Young acreditam que é ainda necessário para os indivíduos desenvolver competências na apresentação oral, nas relações interpessoais e no planeamento dos negócios.

3- Orientação empreendedora (OE)

O empreendedorismo é relacionado, por Schein (1985), à criatividade e à propensão de criar algo novo, envolvendo a motivação para superar obstáculos, propensão por aceitar riscos e desejo de elevação pessoal em qualquer objectivo a ser alcançado. Stevenson e Gumpert (1985) descreveram empreendedores como indivíduos orientados para a acção, enérgicos, tolerantes a ambiguidades e auto confiantes, com um forte controle pessoal e forte necessidade por auto-realização. Entre essas definições, a motivação é um aspecto comum e pode, portanto, ser ressaltada como um traço claro do empreendedor. Naturalmente, a Orientação empreendedora (OE) nas organizações requer mais do que a prevalência de valores empreendedores, mas, na medida em que o empreendedorismo é oriundo da orientação individual da alta directoria da empresa (Kreiser, Marino, Weaver, 2002), torna-se relevante investigar os aspectos individuais desse comportamento.

A OE consiste em quatro dimensões: (i) Tomada de risco (ii) Inovação; (iii) Proactividade; (iv) Agressividade competitiva. A três primeiras foram conceptualizadas por Miller (1983), e a última por Lumpkin e Dess (1996). Miller (1983) proporcionou um bom ponto de partida para a compreensão da OE. Miler e Friesen (1982) sustentam a ideia de que as empresas empreendedoras inovam e regularmente enquanto tomam riscos consideráveis nas suas estratégias de produto/mercado.

Partindo de uma revisão da literatura, Miller (1983) identifica as acções de uma empresa relativas à: (i) inovação; (ii) tomada de risco e (iii) proactividade, como sendo as dimensões cruciais do empreendedorismo. Para Miller uma empresa empreendedora é aquela que se empenha na inovação do produto/mercado, empreende acções um tanto arriscadas e é a primeira a surgir com inovações proactivas que vence os concorrentes. Estas três dimensões, que constituem o empreendedorismo, já apareceram referidas anteriormente por Miller e Friesen (1978) como as três, de um total de onze dimensões, do processo de tomada estratégica o que confirma que Miller concebe o empreendedorismo a partir de uma abordagem estratégica.

É essencial, no contexto da presente investigação, identificar as dimensões da estratégia que poderão reflectir as práticas, os processos, os métodos organizacionais e os estilos

de tomada de decisão que as empresas usam, e que influenciam provavelmente o seu desempenho.

As empresas para crescerem e obterem um bom desempenho necessitam de ter uma orientação estratégica empreendedora (Covin e Slevin, 1991; Zahra, 1993; Wiklund, 1998; Ferreira, 2003). Lumpkin e Dess (1996), por sua vez, justificam que a influência de uma orientação estratégica empreendedora sobre o desempenho de uma organização está relacionada com variáveis de natureza diversa.

Porém, a estratégia apresenta-se como um conceito amplo e abrangente e existem muitas definições diferentes de estratégia bem como tipologias de possíveis escolhas estratégicas (Ferreira, 2003). Estratégia designa o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as actividades e a configuração da empresa (Martinet, 1984). De acordo com Porter (1990), A estratégia competitiva é a procura de uma posição competitiva favorável numa indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria.

Investigações anteriores consideram as dimensões da orientação estratégia empreendedora, em geral, de grande importância (Mintzberg, 1973; Miller & Friesen, 1978; Miller, 1987a; Lumpkin & Dess, 1996, 1997; Wiklund *et al.*, 1997; Wiklund, 1998; Lumpkin & Dess, 2001) e além disso consideram que uma estratégia empreendedora tem um grande impacto no desempenho.

Krauss (2003) afirma que, apesar de a OE desempenhar um papel importante na decisão de o indivíduo se tornar empreendedor ou dono de uma empresa, não significa que a OE seja relevante para a performance. Lumpkin e Dess (1996) salientam que, as novas empresas são criadas porque os actores preferem trabalhar por conta própria do que obdecem qualquer tipo de ordens hierárquicas na empresa, o que certamente vai de encontro com a perspectiva segundo a qual a performance pode significar a mera expectativa de sobrevivência.

3.1 Dimensões da Orientação Empreendedora

Como foi referido a OE é constituída por quatro dimensões, as quais serão definidas a seguir.

3.1.1 Inovação

Segundo Drucker (1993), a inovação é a ferramenta específica dos empreendedores, os meios pelos quais exploram as alterações como uma oportunidade para um negócio ou um serviço diferente. Pode ser apresentado como uma disciplina, é possível de ser aprendido e de ser praticado. Os empreendedores necessitam de procurar por fontes de inovação, as alterações e os seus sintomas que indicam oportunidades para o sucesso da inovação.

Também Freeman e Soete (1997) emparelham o empreendedorismo com a inovação como a primeira aplicação comercial ou produção ou um novo processo ou produto, sendo que é a contribuição crucial do empreendedor para ligar as novas ideias ao mercado. A inovação refere-se a uma vontade de apoiar a criatividade e a experimentação na introdução de novos produtos / serviços (Lumpkin *et al.*, 2005).

Knight (1997) define inovação como o exercício de soluções criativas e inovadoras para desafios enfrentados pela empresa, incluindo o desenvolvimento ou a melhoria de produtos e serviços, bem como técnicas administrativas e tecnologias para o desempenho de funções organizacionais. A inovação está preocupada com o processo de adopção da inovação. De acordo com o conselho editorial da Revista Inovação, a inovação é o resultado da inovação, de ser inovadora. Inovação é um processo, a inovação é o resultado desse processo. (Lumpkin *et al.* 2005).

O lançamento de produto no mercado inclui pesquisa de mercado, concepção dos produtos e inovações em publicidade e promoção. A inovação administrativa refere-se a novidade em sistemas de gestão, técnicas e estrutura organizacional (Lumpkin *et al.* 2005).

Schumpeter (1934) é um dos líderes que enfatizou o papel da inovação empresarial no processo (Aloulou and Fayolle 2005). Ele referiu-se à inovação como o coração do empreendedorismo. A maioria dos autores concorda que todos os tipos de espírito

empresarial são baseados na inovação (Drucker 1985; Stopford *et al.*, 1994; Lumpkin *et al.*, 1996; McGrath *et al.*, 2000) que exigem mudanças no padrão de utilização dos recursos e na criação de novas capacidades para adicionar novas possibilidades de posicionamento em novos mercados (Stopford *et al.*, 1994)

Hamel, (2000) , Hitt *et al.*, (2001) concluem que o componente mais importante de uma estratégia da empresa é a inovação. Wiklund e Shepherd (2005) argumentam que a inovação é importante para o desempenho. Carland, Hoy e Carland (1988) afirmam que as práticas de estratégias inovadoras do empreendedor são necessárias para o desempenho. Quando se fala em inovação, é quase sempre realçado o aspecto criativo do indivíduo (Miller e Friesen, 1982), incluindo, por vezes, o meio envolvente que facilita a criação de novos produtos ou serviços, tecnologias e a geração de novas ideias.

Segundo Sarkar (2007), o processo de inovação geralmente envolve as seguintes fases: (i) Ter uma nova ideia e repensar a antiga; (ii) Reconhecer oportunidades que existem e podem ser promovidas; (iii) Escolher as melhores alternativas; (iv) Aplicação da ideia e do processo.

Sucintamente poder-se-á considerar a inovação como a exploração de novas ideias que encontram aceitação no mercado, usualmente incorporando novas tecnologias, processos, design e uma melhoria prática.

3.1.2 Proactividade

A importância do espírito de iniciativa no processo empreendedor tem sido, largamente enfatizado no estudo do empreendedorismo (Lumpkin e Dess, 1996). O empreendedorismo tem sido também associado com a tomada de iniciativa pela antecipação e obtenção de novas oportunidades, esta característica do empreendedor tem sido designada de proactividade (Zinga, 2007). A proactividade é parte integrante do constructo padrão da OE (Covin e Slevin, 1986; Lumpkin e Dess, 1996; Miller, 1983; Venkataraman, 1989).

A Proactividade refere-se à forma como as empresas falam sobre as oportunidades no mercado por iniciativa (Lumpkin *et al.* 1996; 2001). Proactividade concretamente é feito através da introdução de novos produtos ou de novos recursos tecnológicos à frente da concorrência, e a procura de novos produtos ou serviços. Isto reflecte uma inércia da empresa para explorar novas oportunidades de experimentação, e mobilizando primeiro passo. Proactividade habilita a empresa a moldar a natureza e a direcção da concorrência para a sua vantagem. Proactividade, portanto, é um motorista de vantagem competitiva devido à iniciativa e a realização de novos produtos e novos mercados (Morgan and Strong 2003). Proactividade é especialmente eficaz na criação de vantagens competitivas, uma vez que coloca os concorrentes na posição de ter que responder às iniciativas bem sucedidas (Morgan et al. 2003; Lumpkin *et al.*, 2005)

A vantagem adquirida pelas empresas que são os primeiros a entrar em novos mercados, estabelecer marca, aplicar técnicas administrativas, ou adoptarem novas tecnologias no funcionamento de uma indústria é chamado vantagem iniciativa (Lieberman and Montgomery 1988).

Em outras palavras, proactividade refere-se a uma postura de antecipação e agindo sobre as futuras necessidades e desejos do mercado, criando assim um primeiro Movimento vantagem face aos concorrentes (Lumpkin *et al.*, 1996; 2001). Com essa perspectiva de futuro, empresas proactivas aproveitam as oportunidades emergentes. Proactividade é um modo apropriado para empresas em ambientes dinâmicos ou indústrias em fase de crescimento onde as condições são rápidas e as oportunidades de progresso são inúmeras (Lumpkin *et al.*, 2001).

3.1.3 Tomada de Risco

O conceito de risco é uma qualidade que é frequentemente utilizada para descrever a OE (Lumpkin e Dess, 1996). Para Shumpeter (1934) ser empreendedor é tentar inevitavelmente à entrada em novos mercados e envolve erros e um certo grau de risco.

A assunção de riscos significa uma tendência para ter praticar acções sem certezas em novos mercados, a investir uma grande parte dos recursos para empreendimentos com resultados incertos, e / ou grandes empréstimo (Lumpkin *et al.*, 2001). Existem três

tipos de risco que as organizações e seus executivos enfrentam, negócio de risco, risco financeiro e risco pessoal (Lumpkin *et al.*, 2005). Negócios de risco aventurarem – se para o desconhecido, sem que se conheçam as probabilidades de sucesso. Este é o risco associado ao entrar ou não, testando os mercados. Risco financeiro exige que uma empresa peça um grande empréstimo ou invistam uma grande parte dos seus recursos, a fim de crescer. Risco é utilizado neste contexto para se referir ao risco / troca que é comum na análise financeira. Risco pessoal refere-se ao risco que um executivo assume em tomar uma posição a favor de uma acção estratégica.

Executivos que tomam tais riscos para influenciar o crescimento da sua empresa e todas as suas decisões podem também ter implicações significativas para a sua carreira (Lumpkin *et al.*, 2005). Lumpkin e Dess (1996), assumem a existência de uma associação entre a tomada de risco e o desempenho, pese embora Brockhaus (1982) encontrar resultados pouco consistentes e relações equívocas entre essas duas variáveis.

3.1.4 Agressividade competitiva

A agressividade competitiva é uma das características basilares do sucesso da actividade empreendedora (Covin e Slevin, 1991; Lumpkin e Dess, 1996; Venkatraman, 1989). A competitividade agressiva refere-se à forma como as empresas reagem à concorrência e às tendências e exigências que já existem no mercado (Lumpkin *et al.*, 2001). (Ele refere se à intensidade de uma empresa da indústria esforços para superar seus rivais. Assim, é caracterizada por uma forte postura ofensiva dirigida para superar concorrentes e também podem ser muito reactivo que quando uma empresa defender a sua posição no mercado ou agressivamente entrada de um mercado que tem um rival identificados. Isso é feito, por exemplo, a definição de metas ambiciosas, quota de mercado e tendo em negrito passos para atingi-los, como o corte dos preços e rentabilidade sacrificar (Venkatraman 1989), ou gastos agressivamente em comparação aos concorrentes sobre marketing, produto e serviço de qualidade, ou fabrico capacidade (MacMillan e Day 1987).

A característica agressiva de orientação estratégica é primariamente a preocupação de desenvolver e a explorar os recursos, mais rápidos, do que os concorrentes. Uma forte posição competitiva e agressiva ganha uma ofensiva vantagem competitiva de uma

empresa e dá a capacidade de ser um jogador decisivo, em campo de rivais e de agir vigorosamente para garantir ou melhorar a sua posição. Isto envolve ser adaptável aos desafios dos concorrentes. Covin and Covin (1990) identificam, com base na literatura, uma série de manifestações de competitividade agressiva: Porter e as estratégias para alcançar e manter uma vantagem competitiva; MacMillan e as estratégias competitivas e iniciativas; Kotler e Sing a descrição dos tipos predominantes de marketing; Rothschild da utilização de surpresa; Lumpkin e a investigação das relações entre a ordem de entrada num mercado, estratégia competitiva e desempenho.

Covin *et al.* (1990) também têm alinhado com Lieberman e Montgomery na identificação dos diferentes meios através dos quais empresas pioneiras alcançaram uma vantagem competitiva à longa competitividade agressiva. Existe um ponto de discórdia no mundo académico que proactividade e competitividade agressiva são sinónimos uma com a outra, (Lumpkin *et al.*, 1996). Mas o estudo empírico de Lumpkin *et al.* (2001) sobre estas duas dimensões de estratégia empreendedora prova que estas duas são percebidas pelos executivos como dois factores distintos. Proactividade é uma resposta às oportunidades competitivas e a competitividade agressiva é uma resposta às ameaças.

3.2 Factores que Influenciam a Orientação Empreendedora

Neste ponto, são identificados os factores mais relevantes identificados na revisão da literatura que influenciam a OE, tais como: ciclo de vida, meio envolvente e recursos e o desempenho.

3.2.1 Ciclo de vida

A diversidade existente de modelos de estádios de desenvolvimento e crescimento organizacional cria, por vezes, sobreposições dos mesmos. Todavia, como referem Gray e Ariss (1985), qualquer que seja o tipo de modelo do ciclo de vida, todas as empresas passam por meio de estádios prognosticáveis de crescimento. Referem ainda que, cada um destes estádios é caracterizado por estratégias, estruturas e actividades de gestão similares.

O conceito de “Ciclo de vida” tem sido utilizado para explicar o desenvolvimento de uma organização, desde o seu início até ao seu término. Segundo Adizes (1996) o conceito de ciclo de vida aplica-se tanto a organizações como a organismos vivos, possuem ciclos de vida, enfrentam as dificuldades normais que existem em cada etapa do ciclo e também os problemas usuais de transição, ao ingressarem numa nova etapa do seu desenvolvimento.

Na revisão da literatura, sobre os ciclos de vida das empresas, não foi encontrada uma definição de estágio de forma explícita. Todavia, várias descrições de estágios foram exploradas, na tentativa de obter uma definição. Vários investigadores (Quinn & Cameron, 1983; Miller & Friesen, 1984; Smith *et al.*, 1985; Adizes, 1991) referem-se explicitamente, nos seus modelos, a estágios de ciclo de vida, enquanto outros usam termos, tais como estágios de crescimento (Galbraith, 1982; Kazanjian, 1984; Scott & Bruce, 1987; Kazanjian, 1988) ou estágios de desenvolvimento (Galbraith, 1982; Churchill & Lewis, 1983; Quinn & Cameron, 1983)

Parece consensual, entre os investigadores da área, que as mudanças numa organização seguem um padrão previsível, que é caracterizado por distintos estágios de desenvolvimento. Estágios estes que são definidos como: (i) uma sequência de acontecimentos que descrevem as mudanças ao longo do tempo (Dodge *et al.*, 1994); (ii) uma progressão hierárquica que não é facilmente reversível (Greiner, 1972); (iii) um conjunto de um grande número de estruturas e actividades organizacionais (Quinn & Cameron, 1983).

Embora sejam feitas várias alusões à definição de estágio do ciclo de vida defendidas e propostas por diversos investigadores, a sua definição permanece, ainda, um tanto vaga e genérica (Hanks *et al.*, 1993; Ferreira, 1997). Relativamente ao número de estágios que caracterizam um ciclo de vida, existe uma série, razoavelmente, larga de número de estágios específicos desde o nascimento à maturidade, até, eventualmente, ao declínio. Smith *et al.* (1985) sugerem um modelo de três estágios. Kazanjian (1988) e Quinn e Cameron (1983) propõem modelos de quatro estágios. Greiner (1972), Galbraith (1982), Churchill e Lewis (1983), Miller e Friesen (1984) e Scott e Bruce (1987) apresentam modelos de cinco estágios. Finalmente, Adizes (1991) propôs o modelo mais complexo, sugerindo dez estágios de ciclo de vida. Embora o ciclo de vida organizacional possa

compreender entre três a dez estádios, consoante os investigadores, parece existir um acordo substancial quanto a um padrão consistente de desenvolvimento e quanto às diferentes características associadas aos vários estádios.

Relativamente às características de cada estágio, cada um dos diferentes investigadores tem enfatizado, por vezes, conjuntos únicos de características organizacionais (Quinn & Cameron, 1983). Ferreira (1997) mostra uma síntese dos modelos estudados por dimensão e evidencia, a um nível geral, as ideias correntes relativamente às características típicas organizacionais comuns de cada um dos estádios de ciclo de vida. À medida que as organizações se desenvolvem, ao longo dos vários estádios do ciclo de vida, aumentarem em idade e em tamanho. Hanks *et al.* (1993), afirmam que o crescimento é elevado, durante o estágio de crescimento e de rejuvenescimento, e baixo, durante o estágio de maturidade e de declínio. A forma da estrutura vai desde simples a funcional e a divisional. A organização torna-se crescentemente mais formal e especializada, e a tomada de decisão torna-se menos centralizada, à medida que a organização cresce.

Para Van De Van e Poole (1995), a progressão típica de mudança que ocorre num modelo do ciclo de vida é uma sequência unitária (segue uma sequência singular de estádios), cumulativa (as características adquiridas nos primeiros estádios são retidas nos últimos estádios) e conjuntiva (os estádios derivam dum processo subjacente comum). Cada estágio de desenvolvimento é visto, ainda, como um precursor necessário para os estádios seguintes (Sharma, 1990).

Na presente investigação, o modelo de estádios do ciclo de vida adoptado baseia-se na descrição das dimensões do modelo sumário adoptado por Hanks *et al.* (1993) e Ferreira (1997).

3.2.2 Meio envolvente

Na investigação em empreendedorismo, autores como Covin e Slevin (1991), Miller (1983) e Lumpkin e Dess (1996) consideram o meio envolvente como um determinante chave da actividade empreendedora. O meio envolvente é um conceito chave na abordagem estratégica. Vários investigadores (Porter, 1980; 1985; Fombrun e Wally,

1989) argumentam que é relativamente ao meio envolvente objectivo que as estratégias devem ser adaptadas. Em particular, na literatura sobre o crescimento e desempenho das pequenas empresas foi prestada muita atenção à indústria como uma variável do meio envolvente (Sandberg e Hofer, 1987; Fombrun e Wally, 1989; McDougall *et al.*, 1994; Wijewardena e Cooray, 1995; Brush e Chaganti, 1997; Ferreira, 2003)

Outros investigadores sugerem que os empresários/gestores não conseguem observar e interpretar directamente o meio envolvente. Ao contrário, fazem percepções subjectivas do meio envolvente. É a própria percepção daquilo que julgam ser o meio envolvente que os influenciará no desenvolvimento das estratégias e, assim, acreditarem que o mesmo joga um papel importante na determinação dos resultados (Davidsson & Wiklund, 1999). Além disso, as estratégias serão melhor desenvolvidas se a percepção do meio envolvente for precisa, havendo a necessidade de encaixe entre a estratégia e o meio envolvente e vice-versa (Dess e Beard, 1984; Dutton e Jackson, 1987). Outros argumentam, ainda, que o meio envolvente não é importante porque os empresários/gestores não têm a percepção do meio envolvente nem sequer o interpretam (Dess & Beard, 1984). Referem que o meio envolvente, em que os gestores se relacionam é concebido ou determinado por eles próprios. Porém, para Davidsson (1989) o modo como o meio envolvente é determinado e avaliado, tem implicações para as decisões que influenciam, posteriormente, o desempenho.

Vários investigadores têm analisado a influência do processo empreendedor sobre o sucesso da empresa. Covin e Slevin (1991) e Zahra (1993) argumentam que a influência da OE sobre o desempenho da empresa depende tanto de variáveis de natureza organizacional como de natureza sectorial. Lumpkin e Dess (1996), por sua vez, justificam que a influência da OE no desempenho de uma organização está relacionada com variáveis de natureza diversa. As características do meio envolvente transaccional em termos de dinamismo, hostilidade e heterogeneidade foram identificadas como sendo as dimensões críticas, relativas às escolhas estratégicas, mais apropriadas (Dess & Beard, 1984; Miller, 1987b; Zahra, 1991; Wiklund, 1998; Ferreira, 2003).

As mudanças na indústria a nível da competitiva e tecnologias afectam o empreendedorismo, as oportunidades para novos produtos e serviços resultam do desenvolvimento de novas tecnologias. Tanto as oportunidades e problemas da empresa

e das dos concorrentes numa indústria, surgem para encontrar novas soluções de recursos que conduzem a uma vantagem competitiva (Guth and Ginsberg, 1990).

O rápido desenvolvimento tecnológico e a globalização da economia e do investimento têm alterado significativamente a natureza da competição em mercados globais, aumentando a importância das capacidades tecnológicas como fonte da vantagem competitiva (Justman e Teubal, 1995). Nas últimas décadas, a ciência e a tecnologia tem desempenhado um papel preponderante como motores do desenvolvimento económico e do progresso social da sociedade, contribuindo para um mundo em constante mudança, em que a aprendizagem passou a ser a principal fonte de desenvolvimento sustentado (Videira, 2001). Em regra, o contexto social e as políticas governamentais influenciam fortemente os vários processos de empreendedorismo, tais como os processos de criação, identificação e exploração de oportunidades (Venkatraman, 1997). Lee (2003) argumenta que se não se compreender as redes de relações, entre as grandes e pequenas empresas, vulgarmente denominadas de *Keiretzu*, não seria possível explicar com relativa clareza a actividade empreendedora no Japão. O exercício do poder governamental pode influenciar a criação de novas empresas (Cuervo, 2005; Eckhardt e Shane, 2003).

As variáveis da estrutura da indústria afectam a actividade empreendedora e o desempenho das empresas que nela operam. A indústria determina assim (i) a estrutura competitiva, (ii) as barreiras à entrada, (iii) a tecnologia, (iv) o estágio do ciclo de vida, (v) a turbulência, (vi) a manuficiência e (vii) a incerteza do meio envolvente na prossecução da actividade empreendedora (Cuervo, 2005).

O impacto ambiental de grandes mudanças, como a desregulamentação, pode influenciar mudanças na estratégia de uma forma não aleatória (Zajac and Shortell, 1989). Quanto mais dinâmicas e hostis em relação ao ambiente, mais as empresas são empreendedoras (Miller, 1983). Segundo a perspectiva de Covin e Slevin (1991), os empreendedores encontram-se geralmente em ambientes dinâmicos e hostis porque preferem obter crescimento e desempenho elevado e explorar novas oportunidades com elevado risco mas também com elevada rentabilidade. Estes autores referem, ainda, que a introdução de novos produtos e serviços torna o meio envolvente cada vez mais dinâmico.

Neste contexto, as características relativas ao meio envolvente – dinamismo, hostilidade e heterogeneidade – serão incluídas na presente investigação. Esta conceptualização multidimensional do meio envolvente pode afectar a percepção empreendedora e pode conduzir as empresas a adoptar certas orientações estratégicas empreendedoras, tais como inovação, proactividade e tomada de risco (Covin & Slevin, 1991; Tan, 1996, Ferreira, 2003).

3.2.3 Recursos

Para se conceber e implementar estratégias empreendedoras é necessário possuir recursos (Wiklund e Shepherd, 2005). Os recursos são os *inputs* básicos no processo de produção, enquanto as capacidades se referem à competência de um conjunto coordenado de recursos para desempenhar determinadas tarefas ou actividades. Tais capacidades são as que incrementam a produtividade e a eficácia da empresa, pelo que a concorrência entre empresas se pode ver como uma rivalidade das competências. Assim, enquanto os recursos são a origem das capacidades de uma empresa, estas são a principal fonte da sua vantagem competitiva (Grant, 1991).

Embora, conceptualmente diferentes, é difícil, numa perspectiva de medida, separar a disponibilidade de recursos das capacidades de os utilizar (Chandler & Hanks, 1994; Rangone, 1999). Ambos os termos estão interrelacionados, pois será impossível acumular as capacidades necessárias para pôr em prática a estratégia competitiva se dificulta o acesso aos recursos. As habilidades dos empregados são um tipo de recursos que realçam a competitividade da empresa. Porém, pode dar-se o caso em que estas habilidades específicas ou relacionadas forneçam também, a competência de organizar outros recursos, ou seja, as capacidades da empresa (Ferreira, 2003). Assim, na presente investigação, os recursos e as capacidades serão tratados como um conceito comum. Embora existam, na literatura, diversas tipologias de recursos talvez não sejam todas aplicáveis às pequenas empresas (Greene *et al.*, 1997). Pois, podem não reflectir o papel essencial que o empresário/gestor desempenha na pequena empresa. Estes investigadores sugerem uma tipologia que reconheça o papel importante do seu fundador, dos seus recursos sociais (redes e relações), e das características de recursos organizacionais e físicos.

Na investigação sobre o empreendedorismo, esta tipologia conceptual mantém a tradição empírica de separar os recursos, dependendo do objecto de análise. A distinção entre os recursos e as capacidades, que se relacionam com o empresário e aqueles que se relacionam com a empresa.

Distinguem-se várias classificações de recursos. Os recursos podem ser classificados em três categorias: (i) recursos físicos (Williamson, 1975); (ii) recursos humanos (Becker, 1964) e (iii) recursos organizacionais (Tomer, 1987). Neste rol de recursos, HOFer e Shendel(1978) incluem-se, também, os recursos de reputação. Os recursos físicos incluem a tecnologia utilizada, as instalações e equipamentos, a localização geográfica e o acesso à matéria prima (Barney, 1991; Thompson e Strickland, 1999). A globalização dos mercados, a presença das novas tecnologias e a crescente concorrência num mercado único, obriga as empresas a uma mudança rápida e sustentada, pautada pela inovação, diferenciação e contínua aprendizagem.

A aprendizagem organizacional proporciona uma ampla expansão das capacidades da empresa para dar resposta á incerteza do meio envolvente. Tem que haver um alto potencial de flexibilidade por parte das organizações, mas para isso, é necessário que os trabalhadores das empresas tenham uma elevada capacidade que possa proporcionar uma rápida reacção perante tais mudanças. As empresas devem facilitar a formação adequada dos indivíduos (Sádaba, 1998).

Para obter bons desempenhos a empresa tem de ser empreendedora e estabelecer processos de aprendizagem eficazes para conseguir ultrapassar os obstáculos do dia-a-dia. Como referem Era e Carswell (2001), recentemente, o empreendedorismo como um processo de aprendizagem, dirigido para as novas oportunidades empresarias, independentemente dos recursos normalmente controlados (Ripollés & Menguzzato, 2002).

3.3.2 Desempenho

A última dimensão considerada no modelo de investigação é o desempenho. Na perspectiva de Davidsson (1989), a investigação tende, por vezes, a centrar-se em variáveis que são fáceis de obter informação em lugar de variáveis que são importantes. Esta investigação sugere que o aumento da orientação empreendedora da empresa está associado positivamente com o desempenho financeiro (Covin e Slevin, 1989; Miller, 1983; Zahra, 1993). No entanto, tem havido muito debate sobre o comportamento adequado sobre a intensidade empresarial e as implicações dessa actividade empresarial vai ter um risco a nível do desempenho (Zahra, 1993). Miller and Friesen (1982) advertem que mesmo aumentando para além de um determinado limiar, o empreendedorismo pode prejudicar o desempenho financeiro da empresa.

Em outras investigações, o indicador mais conciso do desempenho é o próprio crescimento, frequentemente visto, como mais acessível do que os indicadores contabilísticos e, comparativamente, superior a indicadores de desempenho financeiro da empresa (Fombrun & Wally, 1989; Tsai *et al.*, 1991; Brush & VanderWerf, 1992; Chandler & Hanks, 1994). Outros investigadores, ainda, encaram o desempenho numa perspectiva multidimensional (Lumpkin & Dess, 1996; Wiklund, 1998; Lumpkin & Dess, 2001; Ferreira, 2003) e sugerem como vantajoso integrar, em estudos empíricos, diferentes dimensões do desempenho. Argumentam que, os resultados podem ser mais favoráveis, numa determinada dimensão que outra, dependendo dos processos e dos aspectos de desempenho medidos. Por exemplo, uma empresa poderá escolher trocar um crescimento a longo prazo por uma lucratividade a curto prazo (Zahra, 1991). Ao investigar a relação entre a orientação empreendedora e desempenho, torna-se essencial reconhecer, neste contexto, a natureza multidimensional do conceito de desempenho (Davidsson, 1989; Zahra, 1991; Wiklund, 1999; Ferreira, 2003).

É possível considerar o desempenho financeiro e o crescimento como aspectos diferentes do desempenho, cada um com informação esclarecedora única e importante. Considerados em conjunto, estes dois indicadores dão uma descrição mais completa do desempenho da empresa, do que daria cada um deles se considerassem individual e separadamente (Lumpkin & Dess, 1996). Ou seja, as actividades ou processos empreendedores podem, às vezes, levar a resultados favoráveis numa dimensão de desempenho e resultados desfavoráveis numa outra dimensão de desempenho.

Porém, o compromisso dos recursos exigido pode diminuir a rentabilidade a curto prazo. Assim, a investigação que considera apenas uma única dimensão ou uma gama estreita da construção do termo de desempenho (por exemplo, indicadores múltiplos de rentabilidade) pode levar a uma construção normativa ilusória. Lumpkin e Dess (1996) sugerem que se deveriam incluir medidas de desempenho múltiplas. Tais medidas poderiam incluir medidas de contabilidade tradicional, tais como crescimento de vendas, quota de mercado e rentabilidade. Para além disso, indicadores de “desempenho global” seriam úteis, se incorporassem as metas da empresa, os objectivos e os níveis de aspiração futuros (Lumpkin e Dess, 1996) como também outros elementos mais amplos de satisfação dos sócios. Medidas alternativas de desempenho podem coexistir dependendo, do tamanho e do tipo de empresa e da respectiva propriedade. Por exemplo, as novas empresas são, frequentemente, criadas porque os principais responsáveis preferem trabalhar por conta própria do que ficarem sujeitos a qualquer tipo de ordens hierárquicas na empresa.

Este ponto de vista é consistente com uma abordagem de estilo de vida (Bird, 1989), em que a eficácia pode ser julgada através do tipo mais básico de critérios financeiros, como o rendimento mensal ou a mera sobrevivência. Assim, um empresário/gestor da empresa pode considerar a existência continuada da empresa como um indicador satisfatório de elevado desempenho, embora não possa ter um grande retorno em activos ou um crescimento da quota de mercado. Pode, também, tomar a decisão consciente em não crescer, além de um certo tamanho, a fim de manter um controlo do negócio. Assim, factores como a satisfação global e objectivos não financeiros dos empresários/gestores podem ser necessários para avaliar mais profundamente o desempenho.

Os empreendedores podem querer manter a existência da empresa como o indicador de bom desempenho, pese embora não possa ter um elevado retorno dos activos da empresa.

Os factores como a satisfação, motivação e os objectivos não financeiros do empreendedor podem ser necessários para avaliar o desempenho (Zinga, 2007).

A alternância de medidas financeiras e não financeiras do desempenho é importante porque variam em momentos diferentes ao longo do ciclo de vida da empresa. Esta aceção pressupõe que os critérios do desempenho de um a empresa variam à medida que ela evolui de um estágio para outro estágio de desenvolvimento (Zahra, 1993).

4- Modelo de investigação proposto

A finalidade da investigação é descobrir respostas para questões, mediante a aplicação de métodos científicos. Segundo Marconi e Lakatos (2003), a investigação é um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos factos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento.

Vários modelos têm sido utilizados para explicar o empreendedorismo. Covin e Slevin (1991) discutem no seu modelo de empreendedorismo a relação entre a estratégia, estrutura e o meio envolvente com a OE (inovação, tomada de risco e proactividade e agressividade competitiva).

Vários autores, com estas quatro dimensões, têm demonstrado a importância de observar a relação entre a OE e o desempenho através de abordagens contingências (Covin e Slevin, 1989). Outros estudos que testaram a relação entre variáveis contingências de cada sub-constructo da orientação empreendedora, observaram também a existência de uma associação estatisticamente significativa com o desempenho (Miller, 1983). É importante saber quais os factores que podem influenciar a orientação empreendedora e que tipos de relações estabelecem com a orientação empreendedora.

O empreendedorismo tem merecido alguma importância ao longo dos anos, este estudo pretende indagar sobre os factores que influenciam a orientação empreendedora.

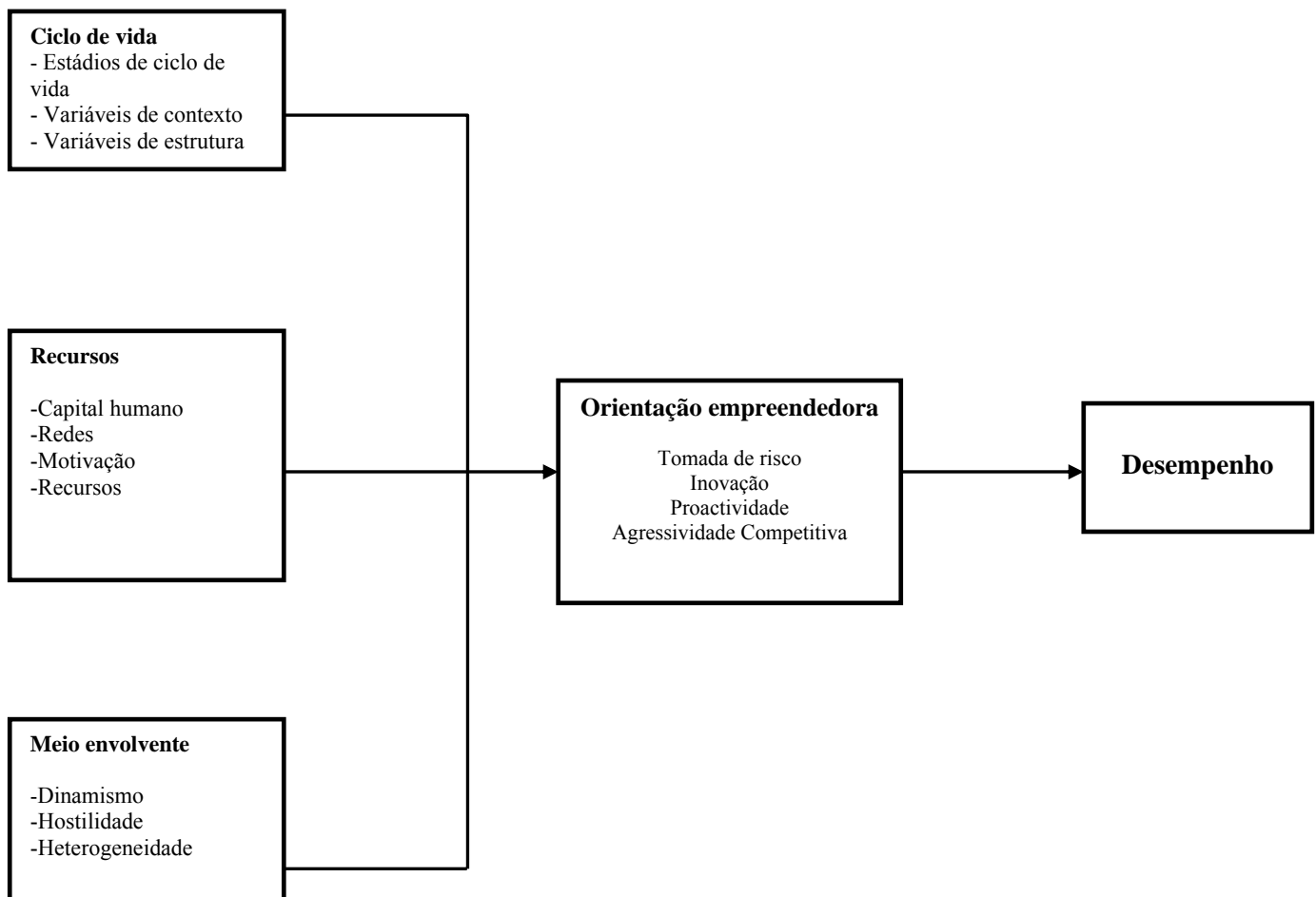
Para melhor compreender como a orientação empreendedora influencia o desempenho, delineou-se os seguintes objectivos:

(i) Caracterização dos factores da OE.

(ii) Verificar a influência dos factores identificados na orientação empreendedora e a sua influência no desempenho.

O modelo proposto na presente investigação integra abordagens que o diferencia de outros modelos utilizados em estudos de empreendedorismo. Martinez (2000), salienta que, o modelo que é concebido teoricamente deve ser representado graficamente, sob a forma de diagrama de caminhos, onde são representadas todas as relações entre variáveis.

Figura 2 -Modelo de investigação



4.1 Hipóteses de investigação

Baseando-se na literatura, o modelo de investigação proposto será descrito em várias hipóteses de investigação, a partir das dimensões: (i) Ciclo de vida; (ii) Recursos; (iii) Meio envolvente; (iv) OE e (v) Desempenho.

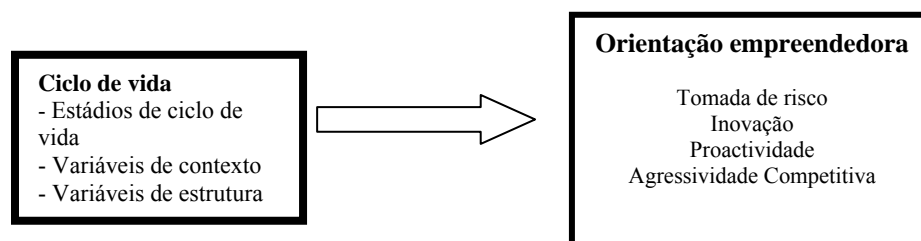
Estas dimensões serão examinadas no modelo de investigação com vista a avaliar a sua influência na OE e, posteriormente, analisar a influência da OE sobre o desempenho.

4.1.1 Ciclo de Vida

A literatura sobre o ciclo de vida da empresa apresenta uma diversidade de modelos. Cada um dos modelos propostos enfatiza factores diferentes para explicar as mudanças que ocorrem nas empresas (Ferreira, 2003).

Em termos gerais, é sustentado na literatura sobre o ciclo de vida que uma empresa se torna cada vez mais complexa a vários níveis. Tornam-se cada vez maiores, mais formais e mais diferenciadas à medida que percorre os vários estádios (Greiner, 1972; Hanks *et al.*, 1994). O meio envolvente aumenta em heterogeneidade e hostilidade, à medida que as empresas expandem o seu leque de produtos ou serviços, em resposta à maior maturidade e saturação dos mercados (Quinn & Cameron, 1983; Adizes, 1991). O crescimento organizacional e a complexidade do meio envolvente irão causar cada vez mais dificuldade no controlo e coordenação das funções (Greiner, 1972) e um maior número de análises na tomada de decisão. Quinn e Cameron (1983) referem a importância dos diferentes estádios de ciclo de vida na criação de oportunidades para o crescimento. Existem também estudos que sustentam a influência substancial que os diferentes estádios de ciclo de vida exercem relativamente à orientação estratégica da empresa (Kazanjian & Drazin, 1989, 1990; Dodge & Robbins, 1992; Dodge *et al.*, 1994). Por exemplo, Mintzberg (1973) evidencia que o processo empreendedor de uma empresa no estádio de arranque é superior aos estádios seguintes do ciclo e vida.

H1: Existem diferenças estatisticamente significativas entre os estádios de ciclo de vida e a orientação empreendedora.



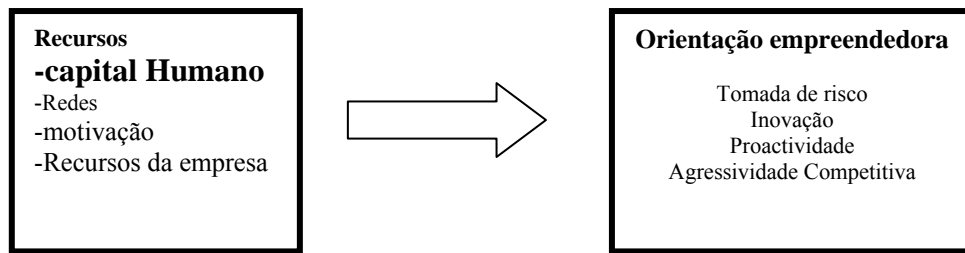
4.1.2 Recursos

O ponto de vista geral da abordagem dos recursos, assume que uma empresa com recursos abundantes ou com um fácil acesso a recursos tem provavelmente uma maior orientação empreendedora (Covin & Slevin, 1991). Baseado no ponto de vista dos recursos da empresa, Greene e Brown (1997) colocaram a hipótese que as empresas empreendedoras que inovam e crescem necessitam de mais abundância de recursos organizacionais, físicos, individuais e humanos.

Recentemente, Haber e Reichel (2006, 2007) concluíram que o capital humano está positivamente correlacionado com a actividade empreendedora e o desempenho.

Davidsson e Honig (2003) referem que, existe evidência empírica que suporta a existência de uma associação positiva entre o capital humano e a actividade empreendedora, apesar de os resultados serem pouco consistentes. Estes autores referem, ainda, que a relação entre o capital humano e a actividade empreendedora pode ser enviesada por vários factores. Entre a idade e a experiência, Davidsson (1989) obteve uma contribuição positiva relativamente à experiência mas uma contribuição negativa face à idade. O nivelamento da idade face à experiência é, ainda, mais sustentado pelas conclusões consistentes de que os empresários/gestores com níveis de educação mais elevados estão, provavelmente, mais preparados para pôr em andamento empresas de elevado-crescimento que aqueles que apresentam níveis de educação mais baixos (Storey, 1994b). O nível de habilitações literárias é um factor que, tal como a experiência, aumenta a capacidade do empresário/gestor.

Entre outras características empreendedoras importantes que têm recebido atenção, estão factores como o sexo, a nacionalidade e os modelos de papel de família. A investigação anterior concluiu que o sexo masculino tem sido mais representativo nas empresas de elevado-crescimento (Cooper *et al.*, 1994). Os resultados relativos à nacionalidade apontam em direcções diferentes. Storey (1994) afirma que a nacionalidade tem uma influência positiva sobre o crescimento, contradizendo as conclusões de Woo *et al.* (1989) e Cooper *et al.* (1994). Um modelo do papel, ou seja, quando os familiares têm criado a sua própria empresa, tem sido mostrado como um factor importante para as pessoas criarem o seu próprio emprego, mas não foi significativo para o desempenho da empresa (Cooper *et al.*, 1994).



H2a: Existem diferenças estatisticamente significativas entre as habilitações académicas e a orientação empreendedora.

H2b: Existem diferenças estatisticamente significativas entre a experiência anterior e a orientação empreendedora.

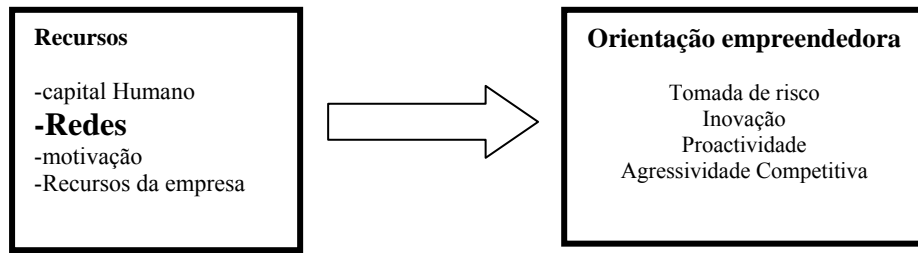
H2c: Existem diferenças estatisticamente significativas entre a idade, o sexo e a nacionalidade e a orientação empreendedora.

Os recursos tais como o *know-how* podem tornar-se disponíveis à empresa a partir de fontes externas (Birley, 1985, 1989; Cooper *et al.*, 1990; Donckels & Lambrecht, 1994; Hansen, 1995). A actividade praticada pelos membros externos da direcção com experiência relevante e conhecimento pode ser importante. Uma outra alternativa ao uso de recursos internos é o estabelecimento de redes com outras pessoas e organizações. O *know-how* que não esteja disponível dentro da empresa poderá ser utilizado desta forma, ou seja recorrendo a redes a nível externo.

O empreendedor é, por conseguinte, membro de uma colectividade de diferentes redes de relações baseadas, por exemplo, em termos de profissão, de transacções, ou da localização *per se* (Johannisson, 1998).

As redes são relações didácticas, dinâmicas e complexas, baseadas implicitamente em interesses e benefícios mútuos (Zhao, 2005), permitindo o indivíduo obter favores de forma continuada a partir de outras pessoas. Para Lin, Li e Chen (2006), as redes constituem o capital social tangível ou intangível do empreendedor, necessárias para a prossecução de objectivos empresariais.

H3: As redes influenciam positivamente a orientação empreendedora.



H3a: Os contactos que se estabelecem com membros familiares exercem uma influência positiva sobre a orientação empreendedora

H3b: Os contactos profissionais exercem uma influência positiva sobre a orientação empreendedora.

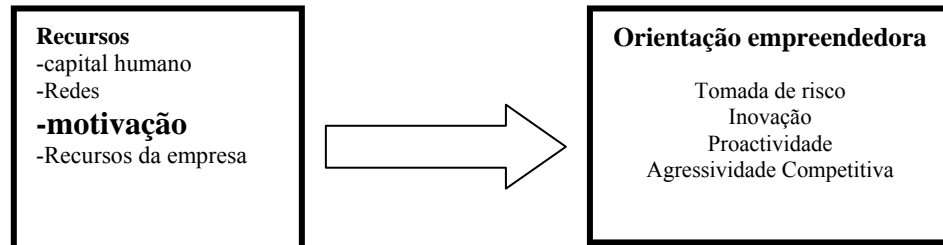
H3c: Os contactos ocasionais exercem uma influência positiva sobre a orientação empreendedora.

A motivação para expandir uma empresa é, provavelmente, influenciada pelo facto de o empreendedor ser capaz de despender mais ou menos tempo com as tarefas que mais prefere (Miner, 1990). Miner (1990) concluiu que os empresários de empresas de elevado crescimento tinham padrões motivacionais mais elevados. Segundo Miner, este tipo de empresários apresentam mais um desejo de pensar sobre o futuro e antecipar possibilidades futuras que outros empresários. Os empresários interessados nestas tarefas estão mais inclinados, provavelmente, a adoptar uma estratégia orientada para o crescimento, resultando na adopção de um comportamento dirigido à mudança.

É evidenciado na literatura, de forma clara, a influência que a motivação tem sobre a orientação empreendedora. Os indivíduos que estão motivados tendem a ser inovadores e criativos e empenham-se mais no desenvolvimento de produtos novos. Conceptualmente, a variável motivação corresponde ao conceito de motivação de Miner (1990), ou seja, um desejo para introduzir soluções inovadoras, que é muito mais elevado entre os empresários/gestores de empresas de elevado-crescimento que os empresários/gestores em geral. Aqueles que têm o crescimento como um objectivo definido são também, provavelmente, aqueles que adoptam uma estratégia empreendedora orientada para o crescimento. Kets de Vries (1977) argumenta que o

empreendedorismo resulta mais de factores psicológicos do que da possibilidade de ganhos financeiros.

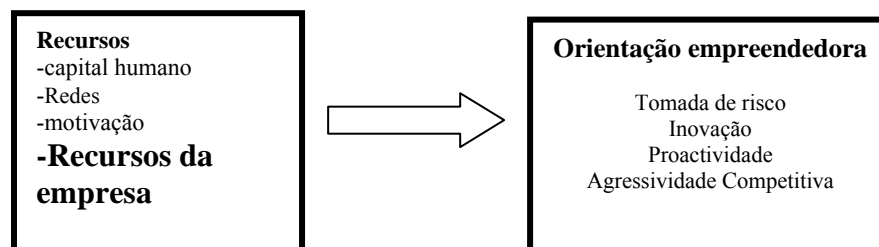
H4: A motivação influencia a orientação empreendedora.



A prossecução de estratégias empreendedoras requer que o empreendedor tenha recursos (Wiklund e Shepherd, 2005). O capital financeiro é um importante recurso para iniciar a actividade empreendedora, não sendo de todo importante apenas a sua posse mas, sim, o seu acesso (Stevenson e Jarillo, 1990). Para Verheul, Van Stel e Thurik (2006), a disponibilidade de capital é importante para o empreendedorismo porque constitui um dos factores basilares para os indivíduos engajarem-se em actividades empreendedoras.

O acesso aos recursos financeiros permite aos empreendedores implementarem novas estratégias e projectos inovadores que não podem ser prosseguidos em ambientes de elevadas restrições (Wiklund e Shepherd, 2005)

H5: Os recursos da empresa estão relacionados com a orientação empreendedora.



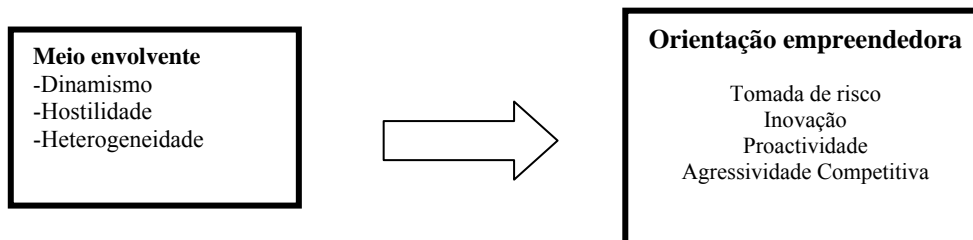
4.1.3 Meio envolvente

As dimensões de dinamismo, hostilidade e heterogeneidade do meio envolvente têm sido, frequentemente, usadas para caracterizar a percepção do meio envolvente pela empresa e, deste modo, predizer a estratégia (Miller, 1983; Miller & Toulouse, 1986; Covin *et al.*, 1990; Merz *et al.*, 1994; Dess & Covin, 1997).

Uma relação positiva entre a percepção do meio envolvente e a orientação empreendedora tem sido empiricamente testada. As três dimensões do meio envolvente foram positivamente associadas com a orientação estratégica empreendedora na investigação de Zahra (1986). Também as investigações de Miller (1983) e de Miller e Toulouse (1986) evidenciam uma correlação positiva entre a orientação empreendedora, dinamismo e heterogeneidade. Na investigação de Miller e Friesen (1982), os resultados mostraram correlações positivas entre todas as três dimensões do meio envolvente e a inovação, quer em empresas conservadoras quer em empresas empreendedoras. Em Miller (1987) as estratégias inovadoras foram positivamente correlacionadas com a heterogeneidade, dinamismo e hostilidade do meio envolvente. Porém, quanto à relação entre a orientação empreendedora e a hostilidade, os resultados são mistos. Khan e Manopichetwattana (1989) encontraram uma correlação negativa entre as duas tal como Miles *et al.* (1993), enquanto Covin e Slevin (1989a), Miller (1983) e Zahra (1991) encontraram uma relação contrária, ou seja positiva.

A partir destas constatações, poder-se-á formular a seguinte hipótese de investigação

H6: As dimensões de dinamismo, heterogeneidade e hostilidade do meio envolvente exercem uma influência positiva sobre a orientação empreendedora da empresa.

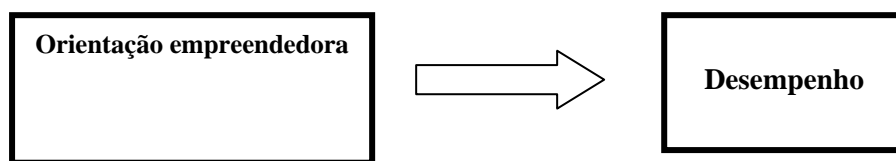


4.1.4 Orientação empreendedora

Como foi referido nos pontos anteriores, a OE tem merecido uma grande atenção por parte dos vários investigadores em empreendedorismo (Covin e Slevin,1991; Khandwalla,1977; Miller,1983; Miller e Friesnen,1982; Miller e Toulouse, 1986; Schumpeter,1934; Shane e Venkataraman,1997; Venkataraman,1989; Wiklund,1999; Zahra,1991).Lumpkin e Dess (1996,2001) sugerem a utilização de uma abordagem contingencial no sentido de explorar a relação entre a OE e o desempenho. Para estes autores, a OE é um constructo multidimensional que integra cinco dimensões (autonomia, inovação, tomada de risco, proactividade e agressividade competitiva) que variam de modo independente.

Mas neste estudo são estudadas só quatro dimensões da OE, inovação; tomada de risco; proactividade e agressividade competitiva.

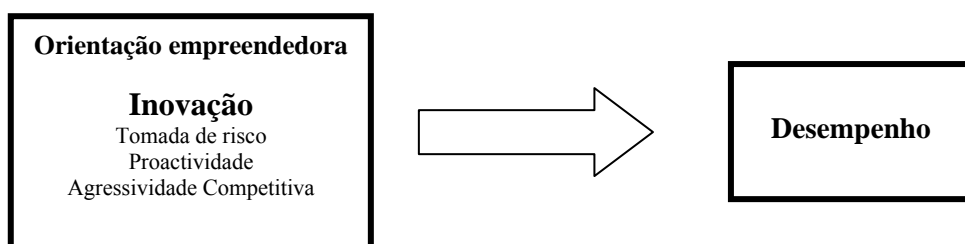
H7: As dimensões da orientação empreendedora influenciam o desempenho



A inovação define-se como o desejo de criar novas ideias, experimentar a introdução de novos produtos ou serviços, tecnologias ou gerir processos (Lumpkin e Dess, 1996).

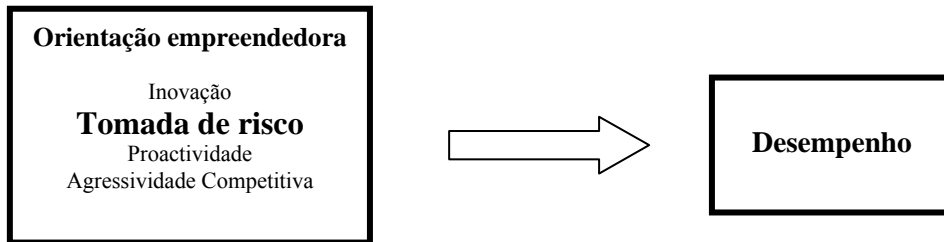
Vários estudos têm revelado que a inovação influencia o desempenho (Covin e Slevin, 1991; Lee, Lee e Pennings, 2001; Lumpkin e Dess, 1996; Miller, 1983; Wiklund e Shepherd, 2005).

H7a; A inovação está positivamente relacionada com o desempenho



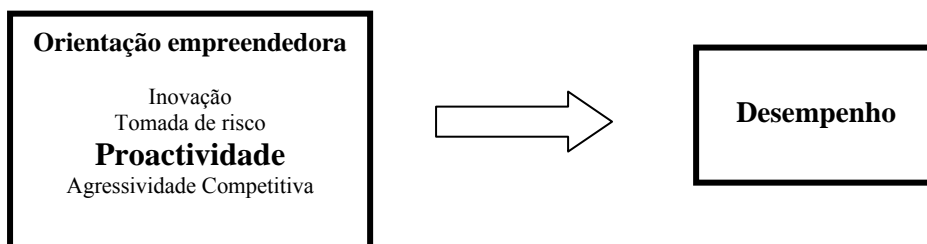
A tomada de risco é a tendência de o individuo assumir riscos na tentativa de obter maior rendibilidade, implica que o empreendedor empregue determinados recursos no sentido de obter resultados incertos (Lumpkin e Dess,1996). A evidência empírica de estudos anteriores revela que a tomada de risco está relacionada com o desempenho (Covin e Slevin, 1991; Lumpkin e Dess, 1996; Miller,1983; Wiklund e Shepherd, 2005)

H7b : *A tomada de risco está positivamente relacionada com o desempenho*



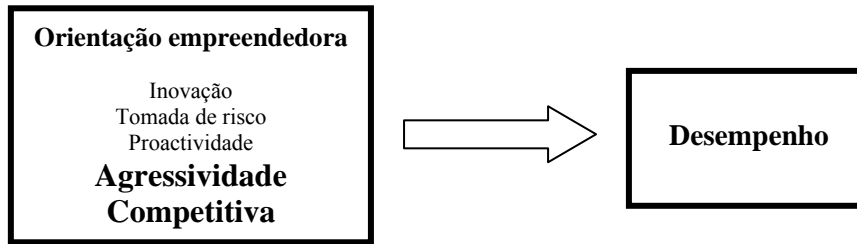
A proactividade refere-se à atitude de antecipação relativamente aos problemas futuros, necessidades, ou mudanças no meio envolvente (Lumpkin e Dess,1996). A proactividade pode ser crucial para o empreendedorismo porque sugere uma visão futura que é acompanhada pela inovação ou agressividade competitiva Krueger, 1993). A proactividade tem sido relacionada positivamente com o desempenho, sustentada por estudos anteriores (Covin e Slevin, 1989,1991; Krauss, 2003;Lumpkin e Dess, 1996,2001; Venkataraman, 1989; Wiklund e Shepherd, 2005,Zahra,1991,1993).

H7c: *A proactividade está positivamente relacionada com o desempenho*



A agressividade competitiva sugere a intensidade competitiva do empreendedor no sentido de destronar os seus rivais mais directos (Lumpkin e Dess, 1996), caracterizando-se uma postura combativa em resposta a acção dos concorrentes. Um estudo realizado por Krauss (2003) revelou que a agressividade competitiva esta correlacionada com o desempenho.

H7d: *A agressividade competitiva está positivamente relacionada com o desempenho*



A parte empírica deste trabalho de investigação serve o propósito de testar as hipóteses formuladas com base no modelo teórico proposto. Para tal, de seguida apresenta-se a síntese das hipóteses formuladas, relativamente a cada uma das dimensões.

Tabela 1 – Hipóteses da investigação

<i>Hipóteses</i>	<i>Descrição</i>	<i>Dimensão</i>
H1	Existem diferenças estatisticamente significativas entre os estádios de ciclo de vida e a orientação empreendedora.	Ciclo de vida
H2	Existem diferenças estatisticamente significativas entre o capital humano e a orientação empreendedora.	Recursos
H2a	Existem diferenças estatisticamente significativas entre as habilitações académicas e a orientação empreendedora.	Recursos
H2b	Existem diferenças estatisticamente significativas entre a experiência anterior e a orientação empreendedora.	Recursos
H2c	Existem diferenças estatisticamente significativas entre a idade, o sexo e a nacionalidade e a orientação empreendedora.	Recursos
H3	As redes de relações influenciam positivamente a orientação empreendedora.	Recursos
H3 a	Os contactos que se estabelecem com membros familiares exercem uma influência positiva sobre a orientação empreendedora.	Recursos
H3b	Os contactos profissionais exercem uma influência positiva sobre a orientação empreendedora.	Recursos
H3c	Os contactos ocasionais exercem uma influência positiva sobre a orientação empreendedora.	Recursos
H4	A motivação influencia a orientação empreendedora.	Recursos
H5	Os recursos estão relacionados com a orientação empreendedora.	Recursos
H6	As dimensões de dinamismo, heterogeneidade e hostilidade do meio envolvente exercem uma influência positiva sobre a orientação empreendedora.	Meio envolvente
H7	As dimensões da orientação empreendedora estão relacionadas com o desempenho.	OE
H7a	A inovação está positivamente relacionada com o desempenho	OE
H7b	A tomada de risco está positivamente relacionada com o desempenho	OE
H7c	A proactividade está positivamente relacionada com o desempenho	OE
H7d	A agressividade competitiva está positivamente relacionada com o desempenho	OE

PARTE II- Investigação Empírica

5. Metodologia de Investigação

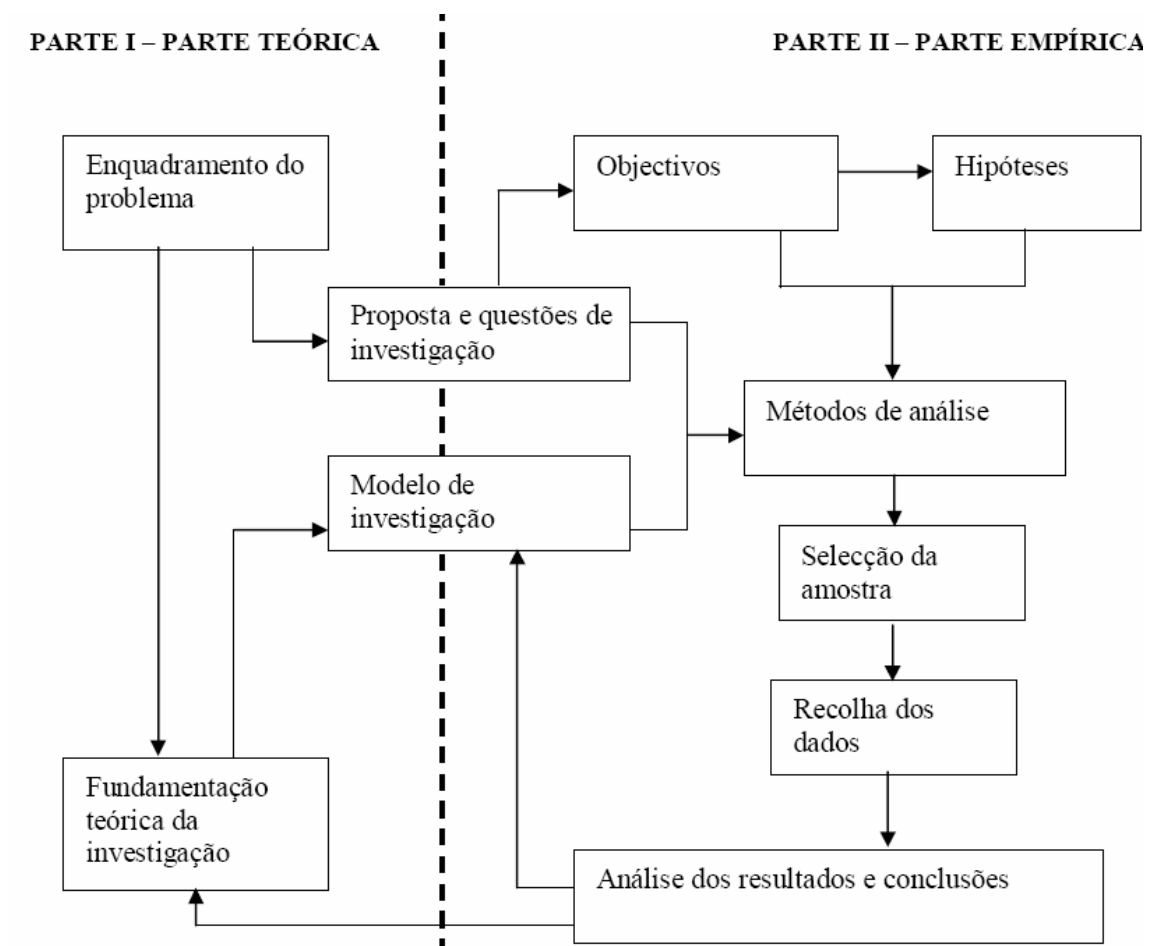
Neste capítulo apresentam-se as fases pelas quais passou a nossa investigação. Após a apresentação do desenho do nosso modelo de investigação, vamos proceder á descrição dos objectivos e hipóteses da investigação, caracterização da população, especificação dos métodos de recolha de informação, à elaboração do questionário e à operacionalização das variáveis.

5.1 Desenho da Investigação

Numa investigação empírica, um conjunto de escolhas tem de ser feito. Questões tais como: o que é que se pretende estudar e como é que o estudo vai ser conduzido, envolvem toda uma variedade de escolhas desde as posições científicas básicas aos métodos de análise. A finalidade da investigação é descobrir respostas para questões, mediante a aplicação de métodos científicos. Estes métodos mesmo que, as vezes, não obtenham respostas fidedignas, são os únicos que podem oferecer resultados satisfatórios ou de total êxito (Selltiz et al.,1987).

A concepção do desenho da investigação é ilustrada esquematicamente na figura 1.

Figura 2- Desenho da Investigação



5.2 Recolha dos dados

Na realização de estudos empíricos podemos adoptar dois métodos distintos: quantitativo e/ou qualitativo. Os métodos quantitativos são caracterizados pela elaboração de hipóteses mensuráveis de investigação, pela recolha de dados a partir de procedimentos rigorosos e pré-estabelecidos e pelo tratamento estatístico dos dados (Dias *et al.*, 2004).

Existe uma grande variedade de técnicas de recolha de dados. As principais técnicas empíricas utilizadas para recolha e tratamento de dados dividem-se em: (i) técnicas documentais, que incluem a observação directa e indirecta e (ii) técnicas não documentais, que incluem a análise de conteúdo (Saunders et al, 2003). Também para Quivy e Campenhoudt (1992), a operação de recolha de dados se apresenta de diferentes formas, consoante se trate de uma observação directa ou indirecta.

Saunders et al (2003) afirmam que a maioria dos investigadores utilizam o questionário como técnica de recolha de dados sem antes considerarem as outras técnicas existentes, nomeadamente a análise de dados secundários, a observação (directa ou indirecta) e as entrevistas semi-estruturadas ou em profundidade.

Para os mesmos autores, os questionários distingue-se de acordo com o modo como são administrados: (i) questionários auto-administrados, que incluem os questionários online, correio electrónico ou por correio postal; (ii) questionários administrados pelo investigador, que incluem os inquéritos por telefone e (iii) inquéritos face a face ou entrevistas pessoais.

Porém, é a natureza do objecto de análise que deverá determinar a escolha dos instrumentos de pesquisa (Lima, 1987). Deste modo, as entrevistas pessoais estão fora de questão devido à dimensão de tamanho da amostra. Porém, com os questionários enviados por correio obtém-se, em geral, uma taxa mais baixa de respostas que com as entrevistas por telefone. Por outro lado, estas entrevistas levam muito mais tempo e é mais difícil de incluir um grande número de perguntas dado a disponibilidade de tempo que é necessária.

Atendendo à natureza desta investigação, optou-se pelo método de questionários por correio de recolha dos dados. Esta técnica possibilita medir com maior exactidão as informações obtidas, dada a garantia de confidência dos dados (Cervo & Bervian, 1981).

A nossa base de dados foi construída a partir da base de dados fornecida pela loja do software, onde constavam as empresas da região centro. Essa base de dados era constituída pelo nome, morada, contactos e correio electrónico, mas nem todas as empresas tinham esses dados completos, por isso, conseguiu-se elaborar uma base de dados com 451 empresas. No primeiro período (Maio- julho 2008), foram enviados 300 questionários pelo correio electrónico, 100 por correio normal e 51 entregues em mão. Foram recebidos 35 questionários. Depois num segundo período (Agosto- Outubro 2008), repetiu-se o envio a insistir, foram recebidos mais 20 mas 12 não eram válidos (questionários incompletos). O que perfaz um total de 43 questionários, isto é, uma taxa de resposta de 9,53%

5.2.1 Questionário

O questionário foi o instrumento de investigação de recolha de dados adoptados no presente estudo. As considerações feitas sobre a natureza desta técnica de recolha de dados estiveram na base da sua elaboração.

Segundo Saunders et al (2003), a fase da elaboração do questionário e formulação das questões é crucial, visto que os erros cometidos nessa fase podem ser extrapolados às fases seguintes da investigação e são muitas vezes irreversíveis.

A elaboração do questionário deve seguir um conjunto de critérios, nomeadamente: (i) tópicos e (ii) a aplicabilidade e perspectiva. O tópico deve ser claramente definido para que todos os inquiridos tenham compreensão clara do que é solicitado no questionário. Quanto a aplicabilidade, os autores referem que o questionário não deve conter questões cuja informação os respondentes não dispõem, e a perspectiva a adoptar pelos respondentes deve ser explicada para que todos forneçam o mesmo tipo de respostas (Saunders et al, 2003)

A estrutura do questionário foi concebida de modo a respeitar as normas de clareza e objectividade (Quivy & Campenhoudt, 1992). A natureza das questões e a sua ordem de sucessão é importante para os resultados (Lima, 1987).

Um princípio guia no desenvolvimento do questionário foi o uso de escalas de medida que foram validadas por investigações anteriores. Em geral, é melhor usar variáveis e medidas de investigações anteriores, quando disponíveis, em vez de desenvolver escalas originais (Lumpkin, 1996; Brown & Davidsson, 1998).

Deste modo, o questionário apresenta-se dividido em 8 grupos, distribuídos por 5 páginas:

- (i) Grupo A: O seu perfil pessoal
- (ii) Grupo B: Dados sobre a empresa
- (iii) Grupo C: Possível ligação com outras empresas
- (iv) Grupo D: Processo de tomada de decisão
- (v) Grupo E: Grau de motivação
- (vi) Grupo F: Gestor/ Empresário
- (vii) Grupo G: Sector Industrial;
- (viii) Grupo H: Alterações no sector industrial nos últimos 3 anos;
- (ix) Grupo I: Resultados da empresa e a concorrência
- (x) Grupo J: Meio envolvente

5.2.2 Operacionalização das dimensões

Quando um conceito é muito abrangente, é preciso ter em conta que existe a possibilidade de compreender várias dimensões subjacentes aos diferentes aspectos do conceito em causa (Bryman & Carmen, 1992). Frequentemente, é possível especificar essas dimensões *a priori*, de modo a que as potenciais dimensões sejam identificadas antes da formação de indicadores do conceito. Assim, proceder-se-á de seguida à operacionalização de cada uma das dimensões do modelo de investigação: (i) ciclo de vida; (ii) Recursos; (iii) meio envolvente; (iv) orientação estratégica empreendedora e (v) desempenho. O grupo e o número a que corresponde cada questão, usada no questionário, encontram-se dentro de parêntesis.

(I) Ciclo de vida

A dimensão do "ciclo de vida" é medida com base na "auto-categorização", ou seja, são os próprios inquiridos que identificam o estágio de ciclo da sua empresa. Foi pedido aos inquiridos para identificarem, dos seguintes estádios de ciclo de vida, aquele que identifica a empresa: (1) estágio de arranque; (2) estágio de crescimento; (3) estágio de maturidade; (4) estágio de diversificação e (5) estágio de declínio [GB2]

Este tipo de abordagem tem sido proposto e sugerido na literatura por vários investigadores (Kazanjian, 1984; Kazanjian & Drazin, 1989; Lumpkin & Dess, 1996). Foram incluídas no inquérito outras medidas, propostas por outros investigadores (Dodge & Robbins, 1992; Hanks, *et al.*, 1994; Ferreira, 1997; Ferreira, 2003), com o objectivo de proceder à validação desta classificação de estádios de ciclo de vida. Variáveis relacionadas com o contexto e estrutura da empresa, tais como: (i) idade [GB1]; (ii) tamanho [GB4]; (iii) crescimento de emprego [GB4; GB5]; (iv) formalização da tomada de decisão [GFa] e (v) centralização da tomada de decisão [GFb, GFc].

(II) Capital humano

Os recursos relativos ao empresário são avaliados mediante um conjunto de indicadores, tais como: a educação e a experiência do empresário. Estes indicadores são medidos pelas seguintes variáveis: (i) tipo e nível de educação e formação [GA5 e GA6]; (ii) experiência anterior antes da posição actual [GA8, GA7, GA9, GA12] e (iii) ocupação do cargo actual [GA1]. Outras características, tais como a idade [GA2], nacionalidade [GA3] e sexo [GA4] são também consideradas como recursos do empresário. Os recursos da empresa envolvem as medidas relativas ao tamanho actual (número de agentes a tempo inteiro) [GB4] e às vendas [GB7]. Para avaliar a importância das redes, foi pedido aos inquiridos que, a partir de treze "fontes de redes", referissem o quão importante cada uma é para a tomada de decisões (Davidsson, 1989) [GC].

(III) Meio envolvente

Para avaliar a percepção do meio envolvente, foram consideradas as três dimensões usadas por Miller e Friesen (1982): (i) dinamismo; (ii) heterogeneidade e (iii) hostilidade [GC]. As mudanças ao longo destas três dimensões do meio envolvente [GH] foram adaptadas de Miller (1987a).

(IV) Orientação estratégica empreendedora:

A dimensão relativa à orientação estratégica empreendedora é avaliada mediante as variáveis: (i) tomada de risco [GDd; GDe]; (ii) proactividade [GDf, GD2h] e (iii) inovação [GDm], (iv) agressividade competitiva [GDj]. A escala para medir a orientação estratégica empreendedora foi adaptada de Miller (1987).

(V) Desempenho:

A construção da variável de desempenho é medida segundo as variáveis: (i) crescimento e (ii) desempenho financeiro. A variável crescimento consiste em quatro indicadores: (1) a mudança do número de empregados do ano 2007 para o ano 2008 [GB4; GB5]; (2) a mudança no volume de vendas do ano 2007 para o ano 2008 [GB6; GB7].

6-Apresentação e discussão dos resultados

Neste ponto, procede-se a apresentação e discussão dos resultados obtidos das análises efectuadas.

6.1 Métodos de análise

De acordo com os objectivos da investigação e com a natureza dos dados, foram escolhidas as técnicas estatísticas consideradas mais adequadas, segundo Hill e Hill (2005), as técnicas estatísticas podem ser: (1) técnicas paramétricas ou não paramétricas; (2) técnicas que tratam de diferenças entre amostras de casos, e técnicas que tratam de relação entre variáveis (para uma só amostra de casos); e (3) técnicas univariadas, bivariadas e multivariadas.

Para se entender a análise e interpretação de dados, é útil estabelecer dois outros conceitos – estatística descritiva e inferência estatística. No primeiro conceito, procura-se sintetizar e representar de uma forma compreensível a informação contida num conjunto de dados. Esta tarefa, que adquire grande importância sobretudo quando o volume de dados for significativo, materializa-se na construção de tabelas, gráficos ou cálculo de medidas que representem convenientemente a informação contida nos dados (Guimarães e Cabral, 1997). Já o objectivo da inferência estatística é mais ambicioso e os métodos e técnicas requeridos são mais sofisticados, uma vez que com base na análise de um conjunto limitado de dados (amostra), pretende caracterizar-se o todo a partir do qual foram obtidos (população) (Guimarães e Cabral, 1997).

Na estatística descritiva, as variáveis são medidas em escala de razão, através dos parâmetros de tendência central (média, mediana, valor mínimo e máximo) e de dispersão (desvio padrão e variância). Para as variáveis medidas em escalas nominais, através da frequência e percentagem.

Na estatística inferencial, na comparação entre dois grupos, relativamente aos indicadores da orientação estratégica empreendedora da empresa, foi utilizado o teste *U* de *Mann-Whitney*, e na comparação entre mais de dois grupos foi utilizado o teste de *Kruskal-Wallis*, uma vez que as variáveis são apresentadas em escala de Likert ou de

rácio (Pestana e Gageiro, 2005). Também se utilizará o teste de hipóteses, recorrendo à estatística descritiva analisando o coeficiente de correlação de postos de Spearman como medida de correlação não paramétrica.

E por fim, a regressão linear múltipla para estimar o efeito linear directo, de um conjunto de variáveis independentes, numa variável dependente.

A regressão linear múltipla é uma técnica estatística que pode ser usada para analisar a relação entre uma variável dependente e várias variáveis independentes (Hair *et al.*, 1998).

O procedimento de tratamento e análise de dados foi executado usando a versão 16.0 do software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

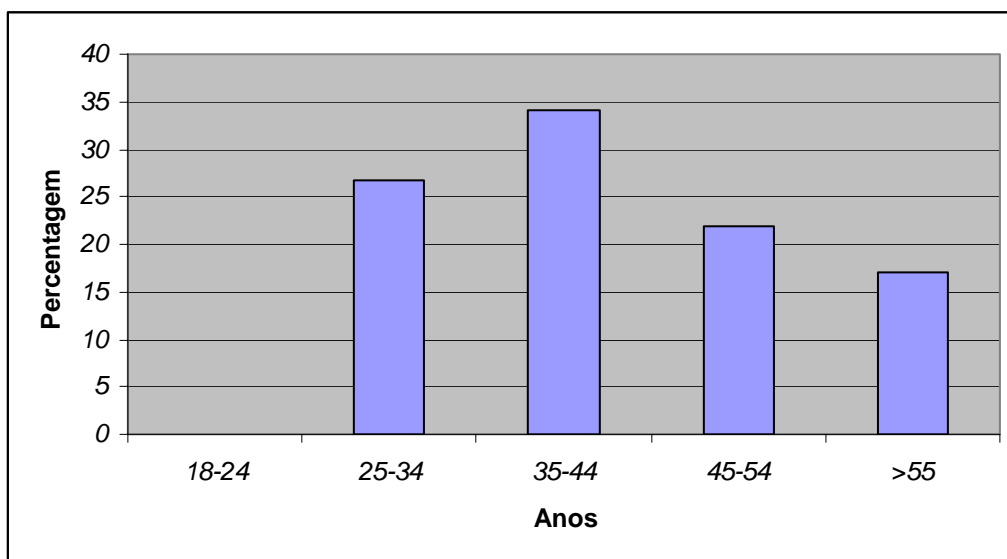
Neste sentido, far-se-á uma breve caracterização dos inquiridos que participaram no inquérito, considerando-se as respostas obtidas nos questionários.

6.2 Caracterização da amostra

Como foi referido anteriormente, dos 451 inquiridos contactados, só 55 empreendedores responderam ao questionário. No entanto, só 43 questionários eram válidos.

No gráfico 1, observa-se que cerca de 75.7% dos inquiridos tem idade compreendida entre 25 - 44 anos, o que está de acordo com Madsen, Neergaard e Ulhøi (2003), Minniti, Bygrave e Autio (2005) e McDade e Spring (2005) que concluíram que os empreendedores situam-se nesta faixa etária.

Gráfico 1- Idades dos empreendedores



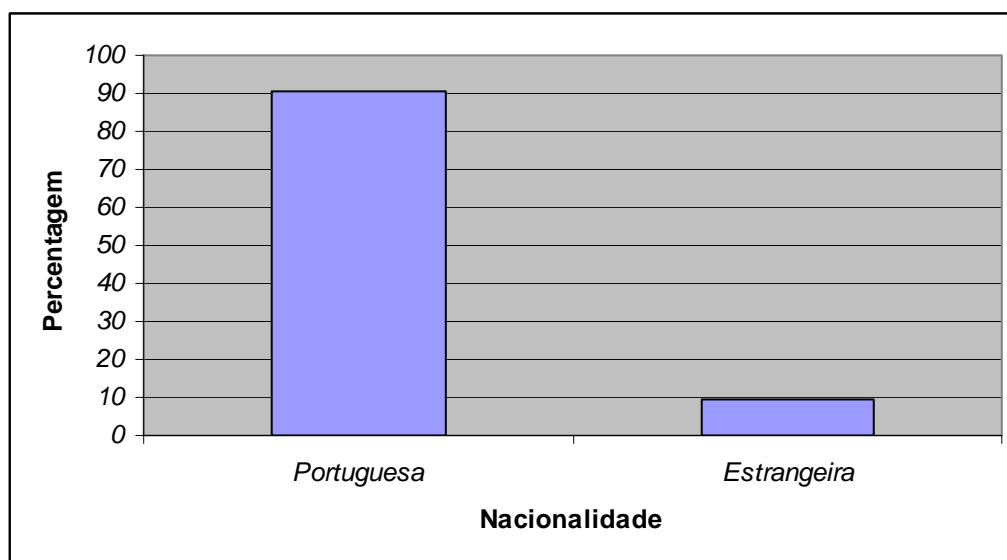
Em relação a localização, a maioria das empresas está localizada nos distritos da Guarda (46,5%) e Aveiro (25,6%).

Tabela 2– Localização dos empreendedores

Distrito	N	%
Aveiro	11	25,6
Castelo Branco	6	14
Coimbra	4	9,3
Gouveia	1	2,3
Guarda	20	46,5
Total	43	100

Quanto a nacionalidade é de referir que 90,7% dos inquiridos são de nacionalidade portuguesa e 9,3% são estrangeiros (Tabela 2).

Gráfico 2- Nacionalidade dos empreendedores



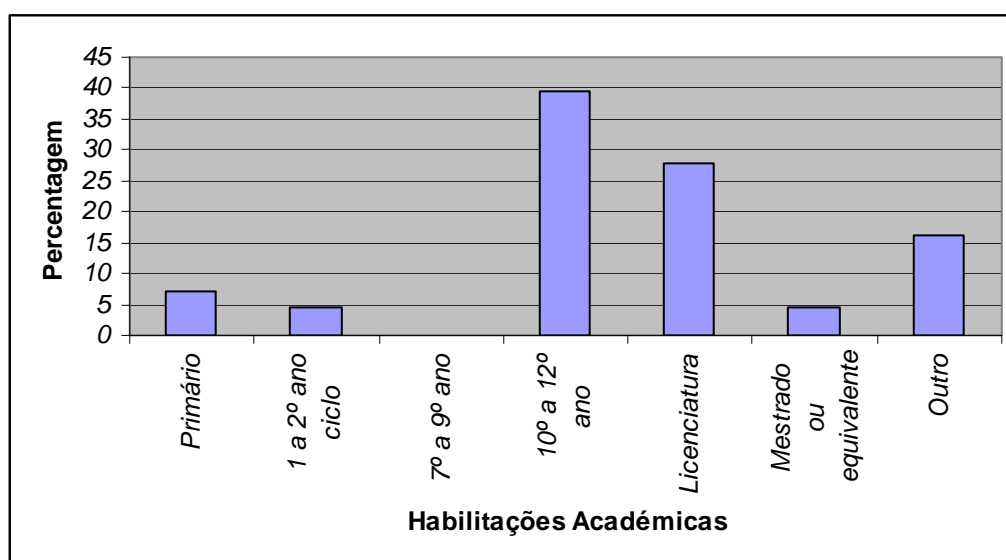
Relativamente a prevalência dos inquiridos em termos de sexo, constata-se que, dos empreendedores inquiridos, 86% são do sexo masculino e 14% do sexo feminino (Tabela 3).

Tabela 3- Sexo dos empreendedores

Sexo	N	%
Masculino	37	86
Feminino	6	14
Total	43	100

Em termos de nível de escolaridade constata-se, no gráfico seguinte, que a maioria dos inquiridos têm um nível académico do ensino secundário, o que representa cerca de 39,5% da amostra.

Gráfico 3- Habilitações académicas dos empreendedores



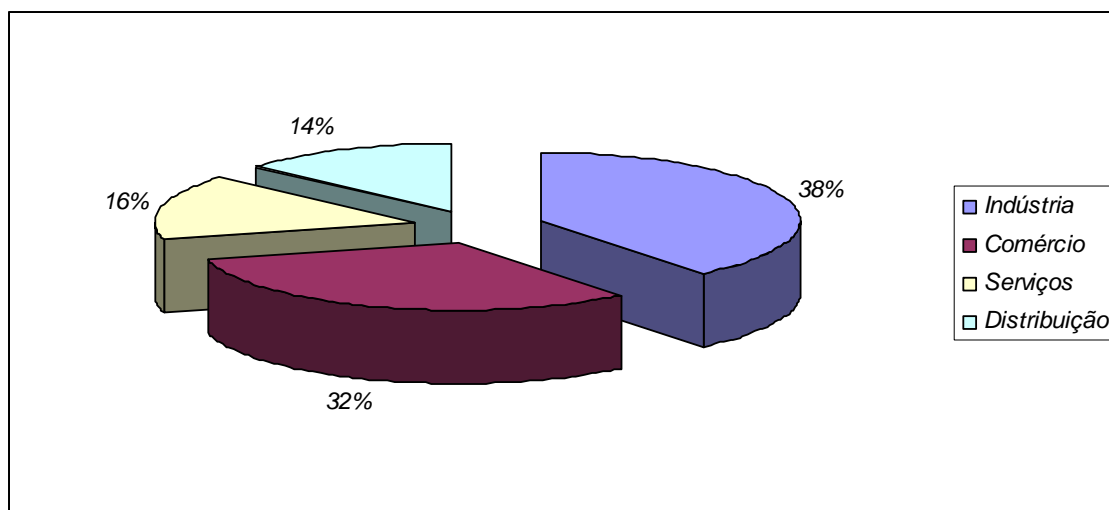
Do ponto de vista da dimensão da empresa, a tabela 4 ilustra que a micro empresas são predominantes com 48,83 %.

Tabela 4- Dimensão da empresa

Trabalhadores	N	%
1-9	21	48,83
10-49	16	37,22
> 50	6	13,95
Total	43	100

No que diz respeito ao sector de actividade, observa-se que a maior parte dos empreendedores inquiridos (38%) opera no sector de indústria e no sector do comércio (32%), como consta no gráfico 4.

Gráfico 4 – Sector de actividade dos empreendedores



Nota-se, na tabela 5, que a maioria das empresas (69,77%) dos empreendedores inquiridos constitui um grupo que fundaram empresas, há mais de 10 anos, sendo 30,23% dos inquiridos são empreendedores com empresas com menos de 10 anos.

Tabela 5 – Idade da empresa

Anos	N	%
Até 5	5	11,63
5-10	8	18,60
> 10	30	69,77
Total	43	100

Em relação aos estádios de ciclo de vida em que se encontram as empresas inquiridas, constata-se na tabela seguinte, que a maioria está no estágio de crescimento (44,18%).

Tabela 6- Estádios de ciclo de vida das empresas inquiridas

Estádios de ciclo de vida	N	%
Estádio de arranque	1	2,33
Estádio de crescimento	19	44,18
Estádio de maturidade	14	32,56
Estádio de diversificação	8	18,60
Estádio de declínio	1	2,33
Total	43	100

Também nesta caracterização da amostra, procurar-se-á observar qual é a percepção dos inquiridos quanto às dimensões, referenciadas neste estudo, da OE, através de uns indicadores para cada uma delas.

Assim, em relação à dimensão tomada de risco da OE, questionou-se se a empresa tem uma forte inclinação para projectos de baixo risco. A percepção dos inquiridos revela tem uma forte inclinação para projectos de baixo risco, assim 27,91% das respostas foram 3- concordo, e 32,56% das respostas foram 4 – não concordo nem discordo, conforme pode observar-se na Tabela7.

Tabela 7- Dimensão tomada de risco: A nossa empresa tem uma forte inclinação para projectos de baixo risco.

Respostas	N	%
1	4	9,30
2	3	6,98
3	12	27,91
4	14	32,56
5	5	11,63
6	3	6,98
7	2	4,64
Total	43	100

No que diz respeito à dimensão proactividade da OE, questionou-se se a empresa tem uma forte inclinação a estar sempre à frente dos concorrentes na novidade. A percepção dos inquiridos revela tem tendência a estar sempre à frente dos concorrentes na novidade, assim 23,26% das respostas foram 1- concordo, e 37,21% das respostas foram 4 – não concordo nem discordo, conforme pode observar-se na Tabela 8.

Tabela 8- Dimensão proactividade: A empresa tem uma forte tendência a estar à frente dos concorrentes na novidade

Respostas	N	%
1	10	23,26
2	5	11,63
3	7	16,28
4	16	37,21
5	3	6,98
6	1	2,32
7	1	2,32
Total	43	100

Em relação à dimensão inovação da OE, questionou-se se na empresa existe uma forte ênfase na investigação e desenvolvimento e inovação dos produtos ou serviços. A

percepção dos inquiridos revela tem tendência a estar sempre à frente dos concorrentes na novidade, assim 13,95% das respostas foram 1- concordo, e 39,54% das respostas foram 4 – não concordo nem discordo, conforme pode observar-se na Tabela 9.

Tabela 9- Dimensão inovação: Na nossa empresa existe uma forte ênfase na investigação e inovação dos produtos ou serviços

Respostas	N	%
1	6	13,95
2	6	13,95
3	5	11,63
4	17	39,54
5	2	4,65
6	4	9,30
7	3	6,98
Total	43	100

E por fim em relação à dimensão agressividade competitiva da OE, questionou-se a empresa é muito agressiva e intensamente competitiva. A percepção dos inquiridos revela tem tendência a estar sempre à frente dos concorrentes na novidade, assim 30,23% das respostas foram 1- concordo, conforme pode observar-se na Tabela 10.

Tabela 10- Dimensão agressividade competitiva: A nossa empresa é agressiva e intensamente competitiva.

Respostas	N	%
1	13	30,23
2	11	25,58
3	8	18,61
4	8	18,61
5	0	
6	2	4,65
7	1	2,32
Total	43	100

6.3 Influencia dos factores sobre a OE

As dimensões (Ciclo de vida, recursos, redes e meio envolvente) são analisadas em modelos individuais como variáveis predictoras, de modo, a determinar o seu contributo na explicação da OE. A OE é analisada nos sub-constructos (Inovação, proactividade, agressividade competitiva e tomada de risco).

6.3.1 Influencia do Ciclo de Vida sobre a OE

Uma das dimensões que, supostamente influencia a orientação empreendedora, e faz parte do modelo de investigação é o ciclo de vida.

Covin e Slevin (1991) sugerem que a sofisticação tecnológica da indústria e o estágio de ciclo de vida da empresa afectam a orientação empreendedora, embora esta relação não tenha sido, segundo os mesmos investigadores, empiricamente testada. De acordo com Zahra (1993), a não existência dessa relação deve-se ao facto da sofisticação tecnológica e o estágio de ciclo de vida, se referirem a um mesmo tipo de conceptualização do meio envolvente.

Tabela 11– Resultados do test Kruskal-Wallis do estágio de ciclo de vida sobre a OE

Factor	Inovação		Proactividade		Agressividade competitiva		Tomada de risco	
	Valor	Sig.	Valor	Sig.	Valor	Sig.	Valor	Sig.
Estádio de crescimento	10,048	0,040*	n.s		n.s		n.s	
Outros Estádios de ciclo de vida	n.s		n.s		n.s		n.s	

*p<0,05

n.s-não significativo

Através do teste Kruskal-Wallis, verifica-se que só existem diferenças estatisticamente significativas entre o estágio de crescimento em relação à inovação ($t= 10,048$; $p= 0,040$), não existem qualquer diferença em relação às outras dimensões.

Tabela 12 – Resultados das hipóteses de investigação- Estádio de ciclo de vida- OE

Hipóteses	Descrição	Resultado
<i>H1</i>	<i>Existem diferenças estatisticamente significativas entre o estágio de ciclo de vida e a OE</i>	Corrobada parcialmente

6.3.2 Influencia dos recursos do empreendedor sobre a OE

A literatura em empreendedorismo referencia um conjunto de recursos que determinam o empreendedorismo. Para analisar a influência dos recursos sobre a OE, considera-se as seguintes variáveis: capital humano, motivação e redes.

6.3.2.1 Capital humano

Em relação ao capital humano, são referenciados vários factores que influenciam o empreendedorismo, a educação, experiência anterior, a idade, o sexo e por vezes a nacionalidade (Bird, 1989; Cooper, Gimeno-Gascon e Woo, 1994; Haber e Reichel, 2006; Minniti, Bygrave e autio, 2005).

No caso da variável, capital humano, vamos analisar os factores idade, sexo, habilitações académicas, nacionalidade, experiência anterior, experiência em gestão e experiência na criação de empresas através dos testes estatísticos, Kruskall-wallis, Mann-Whitney e Coeficiente de Correlação de Spearman (S.C).

Tal como se pode constatar, na tabela 13, a idade esta correlacionada estatisticamente significativa e negativa com a Inovação, o valor do C-S é -0,039 para um nível de significância inferior a 5% (0,030).

Tabela 13 - Resultado da correlação de Spearman do Factor “idade” em relação à OE

Factor	Inovação		Proactividade		Agressividade competitiva		Tomada de risco	
	Valor	Sig.	Valor	Sig.	Valor	Sig.	Valor	Sig.
Idade	-0,039	0,030*	n.s		n.s		n.s	

*P<0,05

n.s-não significativo

Através do teste de *Kruskal-Wallis* verificamos que existem diferenças estatisticamente significativas entre a experiência anterior na mesma indústria, relativamente à agressividade competitiva ($t= 6,767$; $p = 0,034$) e em relação à proactividade ($t= 6,780$; $p = 0,034$).

Tabela 14 - Resultados Kruskal-Wallis Test dos factores Habilitações e experiência sobre a OE

Factores	Inovação		Proactividade		Agressividade competitiva		Tomada de risco	
	Qui-Quadrado	Sig.	Qui-Quadrado	Sig.	Qui-Quadrado	Sig.	Qui-Quadrado	Sig.
Habilitações académicas	5,165	0,396	1,983	0,851	2,082	0,838	3,205	0,668
Experiencia anterior	2,694	0,260	6,780	0,034*	6,767	0,034*	1,191	0,551

*p<0,05

n.s-não significativo

De acordo com a tabela 15, a nacionalidade, sexo, experiência em gestão e experiência em criação de empresas, não apresentam diferenças estatisticamente em relação à OE.

Tabela 15-Resultados do test U Mann-Whitney dos factores nacionalidade, sexo e experiencia sobre a OE

Factores	Inovação		Proactividade		Agressividade competitiva		Tomada de risco	
	Valor	Sig.	Valor	Sig.	Valor	Sig.	Valor	Sig.
Nacionalidade	-1,743	0,081	-0,942	0,346	-1,721	0,085	-1,243	0,214
Sexo	-0,038	0,970	-0,973	0,330	-0,570	0,568	-0,512	0,609
Experiencia em gestão	-0,759	0,448	-1,159	0,247	-0,514	0,607	-0,472	0,637
Experiencia em criação de empresas	-1,204	0,229	-1,611	0,107	-1,719	0,086	-0,834	0,404

Os resultados obtidos tendem, contrariar a evidência empírica de estudos anteriores que advogam que o sexo exerce uma influência positiva sobre a tendência de o indivíduo a iniciar uma actividade empreendedora (Davidsson e Honig, 2003; Minniti, Bygrave e Autio, 2005; Rajjman, 2001). Mas, por outro lado, está de acordo com a evidência empírica desses autores na medida em que neste estudo a idade exerce uma influência negativa na orientação estratégica empreendedora.

A influência da idade do empreendedor sobre a orientação empreendedora esta de acordo com Lévesque e Minniti (2006) ao concluíram que quanto mais velhos se tornam os indivíduos, mais tendem alocar o seu tempo em actividades remuneradas do que iniciarem uma actividade empreendedora devido ao risco percebido.

Em relação às habilitações académicas e a actividade empreendedora, de acordo com Minniti, Bygrave e Autio (2005) concluíram que, indivíduos com um nível académico entre 9-12º ano ou universitário estão mais propensos a criar um negócio. Os autores concluíram também que, indivíduos com nível académico mais baixo tendem de igual modo a iniciar um negócio tal como os indivíduos com formação superior ou intermédia, o que vai de encontro aos dados da amostra do estudo.

Contudo, os resultados obtidos evidenciam empiricamente os estudos anteriores que afirmam que a experiência anterior influencia positivamente a tendência de o indivíduo

iniciar uma actividade empreendedora (Cooper e Gimeno-Gascon, 1992; Cooper, Gimeno-Gascon e Woo, 1994; Davidsson e Honig, 2003; Haber e Reichel, 2006; Raijman, 2001). Na mesma linha, Madsen, Neergaard e Ulhøi (2003) concluíram que a experiência anterior como empreendedor não parece influenciar o indivíduo numa actividade empreendedora, porque esta experiência pode derivar da idade e da experiência laboral do indivíduo, uma vez que com o passar dos anos o indivíduo vai se tornando cada vez mais experiente, mas menos propenso a iniciar novas actividades devido ao risco percebido.

Deste modo, a H2 segundo a qual o capital humano influencia positivamente a OE, é corroborada parcialmente.

Tabela 16- Resultados das hipóteses de investigação: Capital humano- OE

Hipóteses	Descrição	Resultado
<i>H2</i>	<i>Existem diferenças estatisticamente significativas entre o capital e a OE</i>	Corrobada parcialmente
<i>H2a</i>	<i>Existem diferenças estatisticamente significativas entre as habilitações académicas e a OE</i>	Não corroborada
<i>H2b</i>	<i>Existem diferenças estatisticamente significativas entre experiencia anterior e a OE</i>	Corrobada
<i>H2c</i>	<i>Existem diferenças estatisticamente significativas entre a idade, sexo e nacionalidade e a OE</i>	Não corroborada

6.3.2.2 Recursos da empresa

Outro factor importante é a identificação dos recursos (materiais e humanos) que se necessita para iniciar e desenvolver o projecto e ainda a forma de os adquirir.

Os recursos de uma empresa estendem-se para além dos que se reportam ao empreendedor (Ferreira, 2003), contrariando alguns estudos que assumem a existência de apenas um individuo envolvido nos negócios (Birley e Westhead, 1990).As capacidades do empreendedor, a competência total e os recursos da força de trabalho, são factores importantes nos recursos globais da empresa (Chandler e Hanks, 1994).

Como constamos na tabela 17, existe uma correlação estatisticamente significativa e negativa do tamanho da empresa em relação à proactividade ($\rho = -0,347$; $p = 0,024$), à agressividade competitiva ($\rho = -0,434$; $p = 0,004$). Em relação aos preços dos produtos ou serviços, também existe uma correlação estatisticamente significativa e negativa relativamente à proactividade ($\rho = -0,362$; $p = 0,018$), à agressividade competitiva ($\rho = -0,336$; $p = 0,030$) e à tomada de risco ($\rho = -0,319$; $p = 0,040$).

Tabela 17- Resultados da correlação de Spearman dos recursos sobre a OE

Factores	Inovação		Proactividade		Agressividade competitiva		Tomada de risco	
	Valor	Sig.	Valor	Sig.	Valor	Sig.	Valor	Sig.
Tamanho da Empresa	n.s		-0,347	0,024*	-0,434	0,004*	n.s	
Preços dos produtos ou serviços	n.s		-0,362	0,18*	-0,336	0,030*	-0,319	0,040*
Volume de vendas	n.s		n.s		n.s		n.s	
Disponibilidade de capital	n.s		n.s		n.s		n.s	
Tamanho do quadro directivo	n.s		n.s		n.s		n.s	
Tamanho da empresa comparado aos dos concorrentes	n.s		n.s		n.s		n.s	

* $p < 0,05$

n.s-não significativo

A disponibilidade de capital não parece ser importante para a OE, referenciado também por outras investigações (Covin e Slevin, 1991; Greene e Brown, 1997). Assim como o volume de vendas, tamanho do quadro directivo e o tamanho da empresa comparado aos dos concorrentes.

Realmente com esta análise aos recursos da empresa, verificamos que a maior parte das variáveis não são estatisticamente significativas, e as duas variáveis, tamanho da

empresa e preço dos produtos ou serviços, existe uma correlação estatisticamente significativa mas negativa. É possível que as variáveis usadas, por serem tão específicas, não reflectam o vastíssimo leque de recursos humanos que existem dentro de uma empresa (Ferreira, 2003), pois em outras investigações anteriores, foram evidenciadas associações fortes entre elas (Chandler e Hanks, 1994; Brown, 1996)

Tabela 18- Resultados das hipóteses de investigação: Recursos- OE

Hipóteses	Descrição	Resultado
<i>H5</i>	<i>Os recursos estão relacionados com a OE</i>	Corrobada parcialmente

6.3.2.3 Redes

Estudar o empreendedorismo ou, simplesmente, a OE do ponto de vista das redes de relações pessoais oferece, certamente, uma visão mais frutífera uma vez que o comportamento empreendedor é imbricado numa estrutura social, e estudar como o indivíduo participa nestas relações acentua ainda mais a importância de compreender o empreendedorismo (Zinga, 2007).

Como constamos na tabela 19, os contactos ocasionais influenciam significativamente e negativamente a proactividade ($\beta = -0,33$; $t = -2,195$; $p = 0,035$), mas os contactos profissionais, clientes, fornecedores, influenciam significativamente e positivamente a inovação ($\beta = 0,430$; $t = 2,858$; $p = 0,007$), a tomada de risco ($\beta = 0,366$; $t = 2,363$; $p = 0,024$) e agressividade ($\beta = 0,318$; $t = 2,143$; $p = 0,039$).

Tabela 19- Influencia das redes sobre a OE

Factores	Inovação		Proactividade		Agressividade		Tomada de risco	
	β	Valor <i>t</i>	β	Valor <i>t</i>	β	Valor <i>t</i>	β	Valor <i>t</i>
Contactos familiares	n.s		n.s		n.s		n.s	
Contactos profissionais (clientes..)	0,43**	2,85	n.s		0,31*	2,14	0,36*	2.36
Contactos ocasionais	n.s		-0,33*	-2,19	n.s		n.s	
R²	0,18		0,11		0,23		0,13	
R ajust.	0,16		0,09		0,19		0,11	
F	8,16		4,81		5,36		5,58	

*p<0,05 **p<0,01

n.s-não significativo

Os resultados obtidos da análise de regressão linear sugerem que não existe evidência estatisticamente significativa para corroborar a hipótese *H3a*, segundo a qual os contactos que se estabelecem com membros familiares exercem uma influência positiva sobre a orientação empreendedora, contrariando assim a evidência empírica de estudos anteriores que concluíram que as redes familiares influenciam a OE (Anderson, Jack e Dodd, 2005; Raijman, 2001).

Ulhøi (2005) e Fan (2002) salientam que as redes ocasionais influenciam a actividade empreendedora. Porém, estes resultados estão de acordo com os resultados obtidos por Brüderl e Preisendörfer (1998) e Zhao (2005) que alegam que a redes de relações ocasionais não exercem influência na actividade empreendedora devido à pouca frequência de contactos entre agentes e dos custos que decorrem da sua manutenção.

Em relação aos resultados sobre a influência das redes profissionais na OE, os resultados obtidos corroboram com Larson (1991), Larson (1992), Fan (2002) e Anderson, Jack e Dodd (2005) ao concluírem que os contactos que se estabelecem com outras empresas visando a obtenção de recursos influencia a orientação empreendedora das empresas.

Em termos gerais, poder-se-á concluir que a hipótese *H3* segundo a qual as redes de relações influenciam positivamente a OE é corroborada parcialmente.

Tabela 20- Resultados das hipóteses de investigação: Redes- OE

Hipóteses	Descrição	Resultado
<i>H3</i>	As redes de relações influenciam positivamente a OE	Corrobada parcialmente
<i>H3a</i>	Os contactos que se estabelecem com membros familiares exercem uma influência positiva sobre a OE	Não corrobada
<i>H3b</i>	Os contactos profissionais exercem uma influência positiva sobre a OE	Corrobada
<i>H3c</i>	Os contactos ocasionais exercem uma influência positiva sobre a OE	Não corrobada

6.3.2.4 Motivação

Para analisar a influência da motivação em relação à OE, estudaram-se quatro variáveis, benefícios pessoais, benefícios profissionais, poder e crescimento da empresa.

A importância dos benefícios profissionais influencia significativamente e negativamente a tomada de risco ($\beta = -0,485$; $t = -2,311$; $p = 0,026$) e a proactividade ($\beta = -0,399$; $t = -2,752$; $p = 0,009$), mas influencia significativamente e positivamente a inovação ($\beta = 0,356$; $t = 2,378$; $p = 0,022$).

Os benefícios pessoais influenciam significativamente e positivamente a tomada de risco ($\beta = 0,441$; $t = 3,082$; $p = 0,004$), assim como, a inovação ($\beta = 0,305$; $t = 2,026$; $p = 0,049$).

Tabela 21 - Influencia da motivação sobre a OE

Factores	Inovação		Proactividade		Agressividade		Tomada de risco	
	β	Valor <i>t</i>	β	Valor <i>t</i>	β	Valor <i>t</i>	β	Valor <i>t</i>
Benefícios pessoais	0,305*	2,02	n.s		n.s		0,44**	3,08
R²	0,09						0,29	
R ajust	0,07						0,25	
F	4,1						8,00	
Benefícios profissionais	0,35*	-2,37	-0,39**	-2,75	n.s		-0,48*	-2,31
R²	0,12		0,15				0,12	
R ajust	0,10		0,13				0,09	
F	5,65		7,57				5,34	
Poder	n.s		n.s		n.s		n.s	
Crescimento da empresa	n.s		n.s		n.s		n.s	

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$
n.s-não significativo

Podemos concluir que a motivação influencia positivamente a OE, logo a H4 é corroborada parcialmente.

Tabela 22 - Resultados das hipóteses de investigação: Motivação- OE

Hipóteses	Descrição	Resultado
H4	A motivação influencia positivamente a OE	Corrobada parcialmente

6.3.3 Influencia do Meio envolvente sobre a OE

A influência das variáveis do meio envolvente sobre a OE, foi avaliada, mais uma vez, através da regressão linear.

Os resultados obtidos da análise de regressão linear indicam que o dinamismo do meio envolvente influencia positivamente e significativamente a tomada de risco ($\beta=0,400$;

t=2,697; p=0,011), a inovação ($\beta= 0,605$; t= 4,431; p= 0,000). A hostilidade do meio envolvente influencia positivamente a tomada de risco ($\beta=0,312$; t=2,624; p=0,014), a agressividade ($\beta= 0,397$; t= 2,485; p= 0,018). A heterogeneidade do meio envolvente influencia positivamente a inovação ($\beta= 0,486$; t= 2,893; p= 0,007).

Tabela 23- Influencia do meio envolvente sobre a OE

Factores	Inovação		Proactividade		Agressividade		Tomada de risco	
	β	Valor t	β	Valor t	β	Valor t	β	Valor t
Dinamismo	0,60**	4,431	-0,33*	-2,315	n.s		0,40*	2,697
R²	0,36		0,30				0,26	
R ajust	0,34		0,26				0,30	
F	19,63		7,26				7,30	
Hostilidade	-0,38*	-2,429	-0,41*	-2,721	-0,39*	2,485	0,31*	2,624
R²	0,14		0,31		0,12		0,57	
R ajust	0,12		0,27		0,15		0,63	
F	5,89		7,48		6,18		10,32	
Heterogeneidade	n.s		-0,39*	-2,522	n.s		-0,35*	-2,594
R²			0,15				0,37	
R ajust			0,13				0,42	
F			6,36				7,95	

*P<0,05 **p<0,01

n.s-não significativo

A heterogeneidade exerce um efeito negativo e estaticamente significativo sobre a tomada de risco ($\beta=-0,356$; t=-2,594; p=0,014), e sobre a proactividade ($\beta= -0,397$; t= -2,522; p= 0,017). A hostilidade do meio envolvente exerce um efeito negativo e estatisticamente significativo sobre a proactividade ($\beta= -0,413$; t= -2,721; p= 0,010) e sobre a inovação ($\beta= -0,384$; t= -2,429; p= 0,021). E o dinamismo do meio envolvente exerce uma influencia negativa e significativa sobre a proactividade ($\beta= -0,336$; t= -2,315; p= 0,027).

Estes resultados sugerem, que quanto mais dinâmico for o meio envolvente mais os empreendedores tendem a tomar uma postura mais arriscada e inovadora. E quanto mais hostil for o meio envolvente mais agressivos tendem a ser os empreendedores relativamente à mudança das condições do meio envolvente.

Com esta análise, os resultados são consistentes com estudos anteriores que concluíram que o dinamismo, hostilidade e heterogeneidade do meio envolvente leva o indivíduo a adoptar uma postura mais empreendedora (löfsten e Lindelöf, 2005, Miller, 1983; Zahra, 1991). Mas contrariam Khandwalla (1997) que concluiu que o meio envolvente hostil influencia especialmente o espírito inovador.

Os resultados apresentados afirmam que o meio envolvente influencia positivamente a OE parcialmente, ou seja, a hipótese 6 é corroborada parcialmente.

Tabela 24- Resultados das hipóteses de investigação Meio envolvente-OE

Hipóteses	Descrição	Resultado
<i>H6</i>	As dimensões de dinamismo, heterogeneidade e hostilidade do meio envolvente exercem uma influência positiva sobre a OE	Corrobada parcialmente

6.4 A relação orientação empreendedora - desempenho

A OE é um constructo multidimensional, logo, optou-se por testar a influencia que exerce sobre o desempenho, isto é, aferir em que medida a tomada de risco, a inovação, a proactividade e agressividade competitiva influenciam o desempenho.

Estudar a OE como um todo poderá resultar em perda de parcimónia dos resultados, sendo esta abordagem utilizada em estudos anteriores (Kets de Vries, 1977; Lumpkin e Dess, 1996, 2001).

Para avaliar o desempenho foram utilizados indicadores relativos à dimensão da empresa, indicadores económicos (resultados e vendas). Os estudos anteriores revelam

que estas medidas são positivamente influenciadas pela OE (Antoncic e Hisrich, 2001; Davidsson e Wiklund, 2000).

Tabela 25 – Resultados da correlação de Spearman da OE sobre o desempenho

Factores	Vendas		Resultados		Dimensão		t	Sig.
	t	Sig	t	Sig.	t	Sig.		
Inovação	0,440	0,006*	n.s	n.s	0,551	0,041*	n.s	
Proactividade	0,344	0,034*	n.s	n.s	0,362	0,046*	n.s	
Agressividade	n.s	n.s	0,497	0,026*	n.s	n.s	n.s	

Tomada de risco

*P<0,05

n.s-não significativo

Como se pode constatar, através da correlação de Spearman, a inovação está positiva e significativamente correlacionada com as vendas ($\rho = 0.440$, $p = 0.006$) e dimensão ($\rho = 0.551$, $p = 0.041$). Ainda assim, pode-se observar que a proactividade está positiva e significativamente relacionadas com as vendas ($\rho = 0.344$, $p = 0.034$) e dimensão ($\rho = 0.362$, $p = 0.046$). Em contraste, a agressividade competitiva está positiva e significativamente correlacionada com os resultados ($\rho = 0.497$, $p = 0.026$).

Os resultados indicam que a inovação influencia apenas positiva e significativamente as vendas e a dimensão. A hipótese $H7a$ é corroborada parcialmente.

De facto, os resultados sugerem que empreendedores que exibem elevado espírito inovador tendem a ter melhor desempenho em termos de vendas. Esta visão é consistente com Zahra (1991) que advoga que a postura de experimentação influencia a desempenho.

Em contraste, verifica-se que a tomada de risco não influencia nenhum dos indicadores do desempenho. A hipótese $H7b$ não é corroborada. Este resultado contraria a evidência empírica de estudos anteriores que advogam que elevada propensão ao risco influencia o desempenho (Davidsson e Honig, 2003; Stevenson e Jarillo, 1990).

Como se pode verificar ainda, os resultados obtidos sugerem que a proactividade influencia apenas positiva e significativamente dois indicadores do desempenho, as

vendas e a dimensão. Portanto, a hipótese $H7c$ é corroborada parcialmente. Uma elevada proactividade proporciona ao empreendedor competências para antecipar-se às alterações ou procura futura nos mercados em que opera e colocar-se sempre a frente dos concorrentes. Esta postura influencia positivamente o desempenho das empresas. Entretanto, os resultados obtidos não são totalmente consistentes com os resultados obtidos por Lumpkin e Dess (2001) de que a proactividade influencia positivamente o crescimento das vendas e resultados da empresa.

Como era de esperar, constata-se que elevada agressividade competitiva influencia positiva e significativamente o desempenho. Porém, observa-se que, a agressividade competitiva está positiva e estatisticamente correlacionada com os resultados. A hipótese $H7d$ é corroborada parcialmente. Estes resultados contradizem a evidência empírica de estudos anteriores que concluíram que a agressividade competitiva não influencia positivamente os resultados e as vendas (Lumpkin e Dess, 2001).

Utilizando a variável de controlo (idade da empresa) constata-se que, a idade da empresa influencia positivamente o desempenho. Com efeito, os resultados são consistentes com Wiklund e Shepherd (2005) que concluíram também que a idade da empresa influencia positivamente o desempenho.

Assim, os resultados das hipóteses relativamente a relação entre a orientação empreendedora e o desempenho são apresentados na tabela seguinte.

Tabela 26- Resultados das Hipóteses de Investigação: OE- Desempenho

Hipóteses	Descrição	Resultado
<i>H7</i>	As dimensões da OE estão relacionadas com o desempenho	Corrobada parcialmente
<i>H7a</i>	A inovação esta relacionada com o desempenho	Corrobada parcialmente
<i>H7b</i>	A tomada de risco esta relacionada com o desempenho	Não Corrobada
<i>H7c</i>	A proactividade esta relacionada com o desempenho	Corrobada parcialmente
<i>H7d</i>	A agressividade competitiva esta relacionada com o desempenho	Corrobada parcialmente

No capítulo seguinte, far-se-á a conclusão do trabalho de investigação que se desenvolveu até aqui.

Conclusões da Investigação

7-Conclusões Gerais

Tendo em conta as questões levantadas e os objectivos que se propôs atingir, e utilizando uma amostragem aleatória dos empreendedores, este ponto pretende apresentar as conclusões das análises efectuadas e apresentadas e como também discutir as limitações e perspectivas futuras de investigação.

Ao nível mais específico e relativamente às hipóteses colocadas ao longo da dissertação, isto é, em termos de factores que influenciam a OE, os resultados obtidos permitiram retirar algumas ilações pertinentes.

Em termos de capital humano, concluiu-se, por um lado, que o género é um factor que não influencia a orientação empreendedora, que vem contradizer os estudos anteriores em as restrições de acesso à determinados recursos é exemplo de como as diferenças de género influenciam a orientação empreendedora, evidenciando os homens como empreendedores com mais sucesso do que são as mulheres. É certo que, o facto de as mulheres terem pouco acesso a determinados recursos necessários para iniciar uma actividade empreendedora e estabelecerem empresas em sectores menos atractivos, não significa necessariamente que as empresas criadas e geridas por mulheres estejam condenadas ao insucesso porque seria uma autêntica inverdade (Marlow e Patton, 2005).

Ainda assim, os resultados obtidos da análise de todos os factores que podem influenciar a orientação empreendedora, permitem concluir que a experiência como empreendedor são também factores que exercem influência positiva. Este estudo é consistente com o estudo de Antoncic e Hisrich (2001) que concluíram também que a experiência como empreendedor influencia positivamente tanto a orientação empreendedora como o desempenho das empresas. Por outro lado, a educação, a experiência empresarial na família e a revelaram ser factores que não exercem qualquer influência na actividade empreendedora.

A influencia que a educação e a formação contínua podem exercer sobre a orientação empreendedora varia em grande medida, verificando-se indivíduos jovens com elevado

nível académico a iniciar actividades empreendedoras ou indivíduos com baixa formação com elevado espírito empreendedor e, por outro lado, indivíduos com elevada educação com tendência para trabalhar preferencialmente por conta de outrem do que iniciar actividades empreendedoras.

No que diz respeito às redes de relações, concluiu-se que as redes profissionais, exercem uma influência positiva na actividade empreendedora. Isto demonstra que estudar o comportamento empreendedor do ponto de vista das redes de relações proporciona ao empreendedorismo uma abordagem positiva na medida em que permite compreender que o comportamento empreendedor é imbricado numa estrutura social e compreender como os indivíduos constituem estas teias sociais acentua a importância da estrutura social na actividade empreendedora. As redes de relações têm revelado um papel importante na literatura em empreendedorismo.

Efectivamente, os resultados relativamente à influência do capital humano na orientação empreendedora têm sido bastante contraditórios, de tal modo que tanto se pode observar associações positivas e estatisticamente significativas entre o capital humano e o empreendedorismo como também correlações negativas e estatisticamente significativas ou simplesmente relações não significativas entre as variáveis do capital humano e o empreendedorismo (Cooper e Gimeno-Gascon, 1992; Davidsson e Honig, 2003; Minniti, Bygrave e Autio, 2005; Rajman, 2001). Em relação à motivação, existe influência a orientação empreendedora, sobretudo a nível dos benefícios profissionais, como é evidenciado na literatura. Os indivíduos motivadores tendem a ser inovadores e criativos, como é referenciado neste estudo.

Relativamente à influência do meio envolvente sobre a orientação empreendedora, concluiu-se que o dinamismo do meio envolvente é um factor que a influencia. Efectivamente, os meios envolventes dinâmicos favorecem a adopção de uma postura mais empreendedora. A hostilidade do meio envolvente revelou-se como um factor que influencia também a orientação empreendedora. A literatura aponta que empreendedores que actuam em meios envolventes hostis tendem a adoptar um comportamento mais proactivo, ofensivo e inovador (Covin e Slevin, 1989a) com vista a responder às alterações do meio envolvente.

O dinamismo do meio envolvente pode ser caracterizado como um factor que pode ser influenciado pelo menos por algumas empresas. As empresas parecem ter a capacidade para se movimentarem de um tipo de meio envolvente para outro.

Este facto demonstra que as empresas têm capacidade de resposta face às ameaças e oportunidades do meio envolvente (Ferreira, 2003).

Com a utilização das dimensões da orientação empreendedora num modelo parcial, concluiu-se que a inovação tende a influenciar o desempenho. Ao passo que a agressividade competitiva influencia positivamente o crescimento das vendas como o crescimento dos resultados da empresa. As restantes dimensões da orientação empreendedora revelaram ter pouca influência na explicação no desempenho. A tomada ao risco não revelou ser uma dimensão que influencia o desempenho.

Qualquer estudo tem inevitavelmente limitações que variam dependentemente das escolhas feitas, ao longo do trabalho de investigação quer sejam voluntárias, quer sejam involuntárias. De um modo geral, indicam-se as seguintes limitações: i) a amostra, um número muito reduzido das empresas existentes na região centro, (ii) o método de recolha de informação escolhido: o questionário, por correio, não houve interesse da parte dos empreendedores em responder.

Quanto a sugestões para futuras investigações, sugeria-se a réplica deste estudo, com a introdução de mais variáveis de acordo com os diversos autores estudados, e proceder à comparação a outras regiões. Aplicar este estudo só a um sector de actividade e eventualmente, também seria interessante, a conjugação de dados quantitativos e qualitativos, em futuras investigações desta natureza.

Bibliografia

ADAMAN, F. e P. DEVINE (2002): "*A Reconsideration of the Theory of Entrepreneurship: A participatory approach*," Review of Political Economy.

Adizes, I. (1991): "*Les Cycles de Vie de L'Entreprise*", Les Editions d'organisation, Paris.

ALDRICH, H. E. (1989): "*From traits to rates: an ecological perspective on organizational founding*" St. Louis, MO. Gateway Conference on Entrepreneurship.

ANG, S. H. e D. G. P. HONG (2000): "*Entrepreneurial spirit among East Asian Chinese*" Thunderbird International Business Review.

Ansoff, I. (1965), "*Estratégia Empresarial*", McGraw-hill, S. Paulo.

Barkham, R. J., Gudgin, G., Hart, M., e Hanvey, E. (1996): "*The Determinants of Small Firm Growth*", Gateshead, Tyne and Wear, UK: Atheneum Press.

Bereton. P. R. (1974). "*Qualifications for Entrepreneurship*" in Journal of Small Business Management,

Beverland, M. e Lockshin, L. (2001): "*Organizational Life Cycles in Small New Zealand Wineries*", Journal of Small Business Management, Vol. 39, Nº 4, pp. 354-362.

Bhide, A. (2002). "*Como os empreendedores constroem estratégias que dão certo*". Coletânea Harvard Business Review, Empreendedorismo e Estratégia. Rio de Janeiro: Campus,

BRANDSTÄTTER, H. (1997): "*Becoming an entrepreneur - a question of personality structure?*," Journal of Economic Psychology.

BROCKHAUS, R. H. (1975): "I-E locus of control scores as predictors of entrepreneurial intentions," *Proceedings of the Academy of Management*,

- (1980): "Risk taking propensity of entrepreneurs," *Academy of Management Journal*,

- (1982): "The Psychology of the Entrepreneur," in *Encyclopedia of entrepreneurship*, ed. by C. A. Kent, D. L. Sexton e K. H. Vesper,. Pearson Prentice Hall, Englewood-Cliffs, NJ.

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

Brown, T. E. (1996): "*Resources Orientation, Entrepreneurial Orientation and Growth: How the Perception of Resources Availability Affects Small Firm Growth*", Rutgers University, Newark, NJ.

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

Brush, C. e Vanderwerf, P. A. (1992): "*A Comparison of Methods and Sources for Obtaining Estimates of New Venture Performance*", Journal of Business Venturing

Brush, C.G. e Chaganti, R. (1997): "*Resources in New and Small Ventures: Influences on Performance Outcomes*", In P. D. Reynolds, W. D. Bygrave, N. M. Carter, P. Davidsson, W. B. Gartner, C. M. Mason, & P. P. McDougall (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College.

Bull, I. e Willard, G. (1993): "*Towards a Theory of Entrepreneurship*", *Journal of Business Venturing*, Vol. 8, pp. 183-195

Busenitz, L. e J. B. BARNEY (1997): "*Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making*," Journal of Business Venturing.

Buttner, E. H. e N. GRYSKIEWICZ (1993): "*Entrepreneurs' problem-solving styles: An empirical research using the Kirton Ad-Inn Theory*" Journal of Small Business Management.

Cantillon, R. (1979): *Essay sur la Nature du Commerce en Général*, Takumi Tsuda (ed.). Kinokuniya bookstore Co., Tokyo, First edition 1755.

Carland, J. W., F. HOY e J. A. C. CARLAND (1988): "*Who is an entrepreneur? is a question of asking*" American Journal of Small Business.

Carland, J., Carland, J. A. e Carland, J. W. (1995): "*A Model of Entrepreneurship: The Process of Venture Creation*", proceedings, Annual Conference, em Março, Houston, Texas.

Carland, J. H. e Carland, J. (1984): "*Differentiating Entrepreneurs From Small Business Owners*", Academy of management Review, Vol. 9, pp. 354-359.

Carrol, G. e E. MOSAKOWSKI (1987): "*The career dynamics of self-employment*" Administrative Science Quarterly.

Chandler, A. D. (1962): "*Strategy and Structure*", Cambridge, Mass: MIT Press.

CHELL, E., J. HAWORTH e S. BREARLEY (1991): *The Entrepreneurial Personality: Concepts, Cases, and Categories*. Routledge, London, UK.

Churchill, N. e Lewis, V. (1983): "*The Five Stages of Small Business Growth*", Harvard Business Review.

Cooper, A. C., F. J. GIMENO-GASCON e C. Y. Woo (1994): "*Initial human and financial capital as predictors of new venture performance*" Journal of Business Venturing.

Coulthard M. (2007), “ *The role of entrepreneurial orientation on firm performance and the potential influence of relational dynamism*”, *Journal of global business and technology*

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

Covin, J. G., Slevin, D. e Covin, T. J. (1991): "*Content and Performance of Growth-Seeking Strategies: A Comparison of Small Firms in High and Low Technology Industries*", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, pp. 7- 25.

Covin J.G and Miles M.P. (1999). “*Corporate Entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage*”. *Entrepreneurship Theory and Practice*.

Cuervo, A. (2005): “*Individual and environmental determinants of entrepreneurship,*” *International Entrepreneurship Management Journal*,

Davidsson, P. (1989): "*Continued Entrepreneurship and Small Firm Growth*". Stockholm: Stockholm School of Economics.

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

Davidson, P. e Wilkund, J. (2001). “*Levels of analysis in entrepreneurship research: Current Research Practice and suggestions for future*”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol 25, n°24, pp81-89.

Dess, G. e Beard, D. (1984): "*Dimensions of Organizational Task Environments*", *Administrative Science Quarterly*.

Dodge, H. R. e Robbins, J. E. (1992): "*An Empirical Investigation of the Organizational Life Cycle Model for Small Business Development and Survival*", *Journal of Small Business Management*, Vol. 30, pp. 27-37.

Drucker, P. (1985): *Innovation and Entrepreneurship*. Harper and Row, New York, USA.

Dutton, J. e Jackson, S. (1987): "*Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action*", *Academy of Management Review*.

Eckhardt, J. T. e S. A. SHANE (2003): “*Opportunities and Entrepreneurship,*” *Journal of Management*.

Fayolle, A. (1999): "*Entrepreneurial Management: Fact or Fiction?*", *Proceedings da 44th ICSB WorldConference*, 20-23 de Junho, Nápoles - Itália.

Ferreira, J. (2003) “*Estudo do Crescimento e Desempenho das Pequenas Empresas: A Influência da Orientação Estratégica Empreendedor*”, Universidade da Beira Interior.

Fombrun C. J. e Wally, S. (1989): "*Structuring Small Firms for Rapid Growth*", Journal of Business Venturing, Vol. 4.

Galbraith, J. (1982): "*The Stages of Growth*", Journal of Business Strategy, Vol. 3, Nº 1, pp. 70-79.

Gartner, W.B. (1985): "*A Conceptual framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation*", Academy of Management Review, Vol. 10, Nº 4, pp. 696-706.

Guimarães, R. C.; Cabral, J. A. S. (1997): *Estatística*, Faculdade de engenharia do Porto, McGraw-Hill Portugal, Maio

Girardi A., Azevedo L., Franklin T. (2001). “*Empreendedorismo e a pequena Empresa: Riscos e Estratégias*”, Copenge.

Gnyawali, D. R. e D. S. Fogel (1994): “*Environments for entrepreneurship development: Key dimension*,” *Entrepreneurship Theory and Practice*.

Gray, B. e Ariss, S. (1985): "*Politics and Strategic Change Across Organizational Life Cycles*", Academy of Management Review.

Greene, P., Brush, C. e Brown, T. E. (1997): "*Resources in Small Firms: An Exploratory Study*", Journal of Small Business Strategy, Vol. 8, Nº 2, pp. 25-40.

Greiner, L. E. (1967): "*Patterns of Organization Change*", *Harvard Business Review*.

Haahti, A. J. (1989): “*Entrepreneurs strategic orientation: Modeling strategic behavior in small industrial owner-managed firms*,” The Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsinki.

Hanks, S. H., Watson, C. J., Jansen, E. e Chandler, G. N. (1993): "*Tightening the Life- Cycle Construct: A Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-Technology Organizations*", *Entrepreneurship Theory and Practice*.

Hill, J. e McGowan, P. (1999): "*Small Business and Enterprise Development: Questions About Research Methodology*", International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 5, Nº1, pp. 5-18.

Hitt M., Ireland R., Camp M. and Sexton D. (2001), “*Guest Editors’ Introduction to the special issue strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation*”, Strategic Management Journal.

Hitt M, Ireland R, Hoskisson R. (2001). “*Strategic Management: Competitiveness and Globalization*”. Southwestern: Cincinnati, OH.

Hofer, C. W. e Charan, R. (1984): "*The Transition to Professional Management Mission Impossible?*", American Journal of Small Business, Vol. 9, Nº 1, pp. 1-11.

Katz R. (1970), "*Cases and Concepts in Corporate Strategy*", Prentice-Hall Inc., New Jersey.

Kazanjian, R. (1984): "*Operationalizing Stage of Growth: An Empirical Assessment of Dominant Problems*", In P. D. Reynolds, W. D. Bygrave, N. M. Carter, P. Davidsson, W. B. Gartner, C. M. Mason, & P. P. McDougall (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Babson College.

Kazanjian, R. e Drazin, R. (1989): "*An Empirical Test of a Stage of Growth Progression Model*", Management Science, Vol. 35, Nº 12, December.

Kets de Vries, M. F. (1977): "*The Entrepreneurial Personality: A Person at the Crossroads*", Journal of Management Studies, Vol. 14, pp. 34-57.

Kiggundu, M. N. (2002): "*Entrepreneurs and Entrepreneurship in Africa: What is Known and What needs to be done*", Journal of developmental Entrepreneurship.

Kihlstrom, R. e J. LAFFONT (1979): "*A general equilibrium entrepreneurial theory of firm formation based on risk aversion*," Journal of Political Economy.

Kirzner, I. M. (1973): *Competition and entrepreneurship*. University of Chicago Press, Chicago, USA.

Kuratko, D. F., R. V. MONTAGNO e J. S. HORNSBY (1990): "*Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment*," Strategic Management Journal.

Knight, F. H. (1921): *Risk, Uncertainty and Profit*. HoughtonMifflin Company, New York.

Learned, E; Christensen C. ; K.R. Andrews e Guth W., (1965), *Business Policy, Text and Cases*, Richard D. Irwin.

Lee, J.-H. e S. VENKATARAMAN (2006): "*Aspirations, market offerings, and the pursuit of entrepreneurial opportunities*," Journal of Business Venturing.

Lerner, M. e S. HABER (2001): "*Performance factors of small tourism ventures: The interface of tourism, entrepreneurship and the environment*," Journal of Business Venturing.

Levesque, M e N. Minniti (2006): "*The effect of aging on entrepreneurial behaviour*", Journal of business Venturing.

Lima, M. P. (1987): "*Inquérito Sociológico: Problemas de Metodologia*", Editorial Presença, Terceira Edição, Lisboa, Portugal

Lin, B.-W., P.-C. LI E J.-S. CHEN (2006): “*Social capital, capabilities, and entrepreneurial strategies: A study of Taiwanese high-tech new ventures,*” *Technological Forecasting and Social Change*.

Lipset, S. M. (2000): “*Values and Entrepreneurship in the Americas,*” in *Entrepreneurship: The Social Science View*, ed. by R. Swedberg. Oxford University Press, Oxford, UK.

Lumpkin, G. T. e Dess, G. G. (1996): “*Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance*”, *Academy of Management Review*, Vol. 21, Nº 1, pp. 135-172.

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

Lyon D., Lumpkin G. e Dess G. (2000), “*Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process*” , *Journal of Management*.

Madsen, H., H. NEERGAARD E J. P. ULHØI (2003): “*Knowledge-intensive entrepreneurship and human capital,*” *Journal of Small Business and Enterprise Development*.

Marconi, M. e Lakatos, E. M (2003): “*Fundamentos da Metodologia Científica*” Editora Atlas, S.Paulo

Marshall, A. (1971): *Principles of Economics*. Macmillan and Co., London.

McClelland, D. C. (1961): “*The Achieving Society*”. Princeton, New Jersey: D. Van Nostrand Co Inc.

MCDade, B. E. E A. SPRING (2005): “*The new generation of African entrepreneurs’: Networking to change the climate for business and private sector-led development,*” *Entrepreneurship and Regional Development*.

McDougall, P., Covin, J. G., Robinson, R. B. e Herron, L. (1994): “*The Effects of Industry Growth and Strategic Breadth on New Venture Performance and Strategy Content*”, *Strategic Management Journal*.

Martinet, A. “Estratégia”, Edições Sílabo, Lisboa, 1984.

Mead, D. e C. Liedholm (1998): “*The dynamics of micro and small enterprises in developing countries*”, *World Development*.

Miller, D. e Friesen, P. (1978): "*Archetypes of Strategy Formulation*", Management Science, Vol. 24, pp. 921-933.

Miller, D. (1983): "*The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms*", Management Science, Vol. 29, Nº 7, pp. 770-791.

Miller, D. (1987): "*Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance*", Academy of Management Journal, Vol. 30, Nº 1, pp. 7-32.

Miller, D. (1987): "*The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy*", Strategic Management Journal, Vol. 8, pp. 55 -76.

Miller, D. e Toulouse, J. M. (1986): "*Chief Executive Personality and Corporate Strategy and Structure in Small Firms*", Management Science, Vol. 32, Nº 11, pp.1389-1409.

Miner, J. B. (1990): "*Entrepreneurs, High Growth Entrepreneurs and Managers: Contrasting and Overlapping Motivational Patterns*", Journal of Business Venturing, vol. 5, Nº 4, pp. 221-234.

Minniti, M., W. D. BYGRAVE e E. AUTIO (2005): "*Global Entrepreneurship Monitor: 2005 Executive Report*," London Business School.

Mintzberg H. and Waters, J.A (1985). "*Of strategies, deliberate and Emergent*". Strategic Management Journal.

Morgan P., Darroch J., Miles T. (2005) "*Patenting Strategy of Entrepreneurial Orientated Firms in New Zealand*", International Entrepreneurship and Management Journal.

Nicolau, I. (2001) "*O conceito da Estratégia*", ISCTE.

Pestana, M. H.; Gageiro, J. N., (2005): *Análise de dados para ciências sociais – a complementaridade do SPSS*, Edições Sílabo, Lda, 4ª Edição, Lisboa.

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

Porter, M. (1990) *A Vantagem Competitiva das Nações*, Editora Campos.

Porter, M. (1986) *Estratégia Competitiva, Técnicas para análise de Industrias e da Concorrência*, Editora Campos.

Praag, C. M. V. (1999): "*Some classic views on entrepreneurship*," Economist.

Quinn, R. E., e Cameron, K. (1983): "*Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence*", Management Science.

Quivy, R. Campenhoudt, L. (1992): "*Manual de Investigação em Ciências Sociais*", gradiva, Lisboa, Portugal.

- Sarkar S.** (2007). “ *Empreendedorismo e Inovação* ”. Escolar Editora
- Saunders, M. N. K., P. LEWIS E A. THORNHILL** (2003): *Research Methods for Business Students*. Pearson Prentice Hall, Inc., England, 3 edn.
- Say, J. B. (1971):** *A Treatise on Political Economy or the Production, Distribution and Consumption of Wealth*. Augustus M. Kelly Publisher, New York, USA, First edition 1803.
- Schumpeter, J. A.** (1934), “*The theory of economic Development*”. Harvard University Press, Cambridge, M.A.
- Shane, S. E S. VENKATARAMAN** (2000): “*The promise of entrepreneurship as a field of research*,” *Academy of Management Review*.
- Sharma, M.** (1990): “*Micro-Enterprise Growth: Operational Models and Implementation Assistance in the Third and Fourth World Countries*”, *Journal of Small Business Management*.
- Sharma, P. e Chrisman, J. J.** (1996): “*An Evaluation of Family Firm Research From a Strategic Management Perspective*”, *Proceedings da 10th Annual Conference*, 12- 14 de Janeiro, Atlanta, Georgia.
- Smith, N.R.** (1967): “*The Entrepreneur and His Firm: the Relationship Between Type of Man and Type of Company*”, East Lansing: Michigan State University.
- Stanworth, M. J. e Curran, J.** (1973): “*Management Motivation in the Smaller Business*”, Epping, Essex: Gower Press.
- Stevenson, H.** (1984): “*A Perspective of Entrepreneurship*”. In H. Stevenson, M. J. Roberts e H. Grousebeck (Eds.), *New Business Venture and the Entrepreneur*, Boston, MA: Harvard Business School.
- Stevenson, H. H. E J. C. JARILLO** (1990): “*A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management*,” *Strategic Management Journal*.
- Rosa, Luis,** *Cultura Empresarial, motivação e liderança*, editorial presence, 1994.
- Trigo, Virgínia** (2003). “*Entre o Estado e o Mercado: Empreendedorismo e a Condição do Empresário na China*”, Editora: Ad Litteram.
- Tsai, W., MacMillan, I.C. e Low, M. B.** (1991): “*Effects of Strategy and Environment on Corporate Venture Success in Industrial Markets*”, *Journal of Business Venturing*.
- Van De Van, A. H. e Poole, M. S.** (1995): “*Explaining Development and Change in Organizations*”, *Academy of Management Review*.
- VAN DE VEN, A. H., G. POLLEY E S. VENKATARAMAN** (1999): *The innovation journey*, vol. 255. Oxford University Press.

Veciana, J. M. (1996): "*Generación y Desarrollo de Nuevos Proyectos Innovadores*", *Economía Industrial*, Vol. 310, pp. 79-90.

Venkataraman N.(1989), *Strategic Orientation of business enterprises: The construct, dimensionality and measurement*. Management Science.

Venkataraman, S. (1997): "*The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective*," in *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*, ed. by J. Katz e R. Brockhaus,

Venkataraman S, Sarasvathy SD. (2001). *Strategy and entrepreneurship: outlines of an untold story*. In *Handbook of Strategic Management*. Hitt MA, Freeman E, Harrison JS (eds.).

Verheul, I., A. VAN STEL E A. R. THURIK (2006): "*Explaining female and male entrepreneurship at country level*," *Entrepreneurship and Regional Development*".

Vesper, K. H. (1980): *New Venture Strategies*. Prentice Hall, New York.

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

Wijewardena, H. e Cooray, S. (1995): "*Determinants of Growth in Small Manufacturing Firms: The Japanese Experience*", *Journal of Small Business Management*.

Zahra,S.e Covin, J. (1995): "*Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis*", *Journal of Business Venturing*.

Zahra, S. (1993): "*A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behaviour: A Critique and Extension*", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16, summer.

Anexo 1_ Carta de apresentação

Exmo. Senhor (a):

O meu nome é Alda Santos, sou aluna de Mestrado da Universidade da Beira Interior e faço parte de um projecto de investigação que se está a desenvolver sobre o Empreendedorismo e a sua relação com a Estratégia.

Para que este projecto seja levado a cabo torna-se imprescindível a sua preciosíssima colaboração. Pois os dados unicamente poderão ser obtidos mediante a sua participação.

Deste modo, venho pedir-lhe que preencha o seguinte inquérito anexado e que use o seu escasso tempo disponível neste simples gesto de cooperação que para nós revelar-se-á de uma inigualável importância. Informamos, desde já, que as informações por si cedidas serão confidenciais! Pois, a análise dos resultados será feita de forma agregada pelo que não será relevante a identificação das respostas ao nível individual.

Após ter respondido a todas as questões, por favor reenvie o inquérito no envelope que junto envio.

Agradecemos a atenção dispensada, apelando, desde já, à sua sensibilidade para colaborar neste projecto, em que o seu êxito dependerá, fundamentalmente, da Vossa contribuição.

Aguardamos, ansiosamente, a Vossa resposta.

Se for do seu interesse, após conclusão desta investigação, os resultados lhes serão enviados.

O Nosso muito Obrigado!

Alda Santos

P. S- Se pretender esclarecer alguma dúvida ou qualquer outro assunto, queira contactar-nos:

Alda Santos

Telemóvel: 965414872

Fax: 271712052

Email: aldasantos10@hotmail.com

Anexo 2_ Questionário



Universidade da
Beira Interior

Um projecto de Investigação “O Empreendedorismo e a sua relação com a Estratégia”

Departamento de Gestão e Economia
Universidade da Beira Interior

OBS: Leia a seguinte informação antes de preencher o questionário. O seguinte questionário contém questões sobre o tema acima referido, pode parecer longo, mas não demora muito tempo a preencher. Dada a sua simplicidade e clareza, 15 a 20 minutos será o tempo necessário ao seu completo preenchimento. Relembramos que as suas respostas são estritamente confidenciais e anónimas. Não pense muito tempo sobre as questões. Se alguma questão for difícil de responder, responda o melhor que puder. Será preferível uma resposta incerta do que não responder! OBRIGADO.

Nome do responsável (Dono/Gestor): _____ (facultativo)

Cargo que Desempenha na Empresa: _____

Ramo de Actividade: _____ CAE: _____

Localizada no Concelho de: _____ Distrito de: _____

GRUPO A – O seu perfil pessoal

1 - Em que ano ocupou a posição de dono/director da empresa? No ano de _____

2 – Qual o ano do seu nascimento? Ano de _____

3 - Nasceu em Portugal? Sim Não

4 - Sexo: Masculino Feminino

5 – Indique o seu nível de escolaridade completo mais elevado:

Primário 1º a 2º ano ciclo 7º a 9ºano 10º a 12º ano Licenciatura Mestrado
ou equivalente Doutoramento

Outro _____

6 – Tem tirado algum curso suplementar em gestão/administração ou recebido algum tipo de formação complementar? Se sim, Tem tirado poucos ou muitos?

Não Um/poucos cursos Muitos cursos

GRUPO B – Dados sobre a empresa

1 - Qual o ano de fundação da empresa?

Foi em _____ Não Sei

2 - Na sua opinião em que estágio de ciclo de vida (fase de desenvolvimento) se encontra a sua empresa?

Estádio de Arranque Estádio de Crescimento Estádio de Maturidade

Estádio de Diversificação Estádio de Declínio Outro : _____

3 - Por quantos níveis hierárquicos, desde a base até ao topo, é composta a empresa?

1 nível 2 níveis 3 níveis Mais que 3 níveis

4 - Qual o número actual de empregados/trabalhadores da empresa? (ano 2008)

a) A tempo inteiro: _____ b) A tempo parcial: _____ c) Nº total (incluindo os donos): _____

5 - Qual o número de empregados/trabalhadores da empresa um ano atrás? (ano de 2007)

a) A tempo inteiro: _____ b) A tempo parcial: _____ c) Nº total (incluindo os donos): _____

6 – Qual o volume de vendas que estima para este ano (ano 2008)?

Aproximadamente _____ (Euros)

7– Qual foi o volume das vendas que a empresa teve no ano anterior (ano 2007)?

Aproximadamente _____ (Euros)

8- Como iniciou a sua vida dentro da empresa?

Por pertencer à família Comprou a empresa Criou a empresa Foi contratado Outro,
Qual? _____

9 – Quantas pessoas pertencem ao quadro da direcção da empresa?
Pertencem _____ pessoas

10 – Existem mais pessoas na empresa para além dos donos e familiares? Se sim quantas?

Não Sim, existem _____ pessoas

11 - A empresa tem uma equipa de gestão ou equivalente? (Não inclui o quadro directivo). Se sim, quantas pessoas estão na equipa de gestão?

Não Sim, estão _____ pessoas

12 – Existe alguém na empresa com educação superior? Se sim, quantas pessoas, aproximadamente?

Não Sim, aproximadamente _____ pessoas

13- Qual a percentagem da quota de vendas gerado pelos produtos que desenvolveu há 3 anos?

Menos que 5% 5-25% 26-50% 51-75% 76-95% Mais de 95%

14- Qual a percentagem estimativa de vendas gerada pelos três maiores clientes?

Menos que 5% 5-25% 26-50% 51-75% 76-95% Mais de 95%

15- Que percentagem, aproximadamente, do volume de vendas é exportado?

Menos que 5% 5-25% 26-50% 51-75% 76-95% Mais de 95%

16- Qual a percentagem, aproximadamente, da quota de compras gerada pelos 3 maiores fornecedores?

Menos que 5% 5-25% 26-50% 51-75% 76-95% Mais que 95%

17- Qual a percentagem, aproximadamente, do volume de vendas que é gerado pelos clientes que tem há 3 anos atrás?

Menos que 5% 5-25% 26-50% 51-75% 76-95% Mais que 95%

GRUPO C– Possível ligação com outras empresas

1 – Tem estado pessoalmente envolvido no começo de algum negócio nos últimos 3 anos? Se sim Quantos?

Não Sim _____ empresas

2- Actualmente está associado a alguma empresa em que não tenha posto em marcha pessoalmente? Se sim, em que papel?

Não Como conselheiro/consultor Como membro da direcção Como empregado

Como sócio Outro, qual? _____

3 - Tem alguém na família que já criou uma empresa e a tem gerido?

Não Pais Irmãos Conjuge Filhos Outro. Qual _____

4 – Alguma vez trabalhou como gestor numa outra organização? Se sim, Em quantas empresas diferentes?

Não, passe à questão 6! Sim, _____ empresas/organizações

5 - (Se sim) Quantas pessoas, aproximadamente, tiveram de gerir no seu emprego nessa altura?

Aproximadamente _____ pessoas

6 – No seu emprego anterior adquiriu conhecimento da indústria em que trabalha agora? Se sim, considera ter sido uma experiência limitada ou extensa?

Não Sim, uma experiência limitada Sim, uma experiência extensa

7- A sua empresa tem admitido algum novo sócio durante os 3 últimos anos? Se sim, que percentagem de quota de capital detém o novo sócio?

Não Sim, aproximadamente _____% da propriedade de capital durante os 3 últimos

8 – A sua empresa é subsidiária de alguma outra empresa?

Não, passe à questão 9!

Sim Desde que ano? _____

9 – A sua empresa tem alguma subsidiária?

Não, passe à questão 10!

Sim

a) Quantas subsidiárias têm a sua empresa? _____ empresas

b) Algumas dessas subsidiárias foram fundadas pela sua empresa? (Se sim) Quantas?

Não Sim, _____ empresas

10 – Adquiriu alguma empresa nos últimos 12 meses que tenha sido integrada nas suas próprias operações?

Não, passe à questão 11!

Sim Quanto é que acha que as suas vendas aumentaram devido a isso?
_____ Euros

11 – Desinvestiu parte das suas operações durante os últimos 12 meses?

Não Sim

12 – Envolveu-se pessoalmente no arranque, criação e/ou aquisição de alguma nova empresa ou subsidiária durante os últimos 12 meses?

Não Sim, Quantas? _____

GRUPO D – -Processo de tomada de decisão

1-Gerir uma empresa significa, entre outras coisas, lidar com novas ideias, obter informação e tomar decisões. Por favor marque um X no quadrado que mais se adequa, quão importante considera cada um dos vários “Peritos/Especialistas” na tomada de decisões importantes.

	<i>Muita Importância</i>	<i>Alguma importância</i>	<i>Nem muita Nem pouca</i>	<i>Pouca importância</i>	<i>Muito pouca importância</i>	<i>Nenhum contacto</i>
a) Perito de contabilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Contacto de Bancos etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Gestor/dono da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Fornecedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Empregados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Família e amigos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Quadro de direcção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Consultores externos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Advogados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Institutos regionais de apoio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Gestores de outros negócios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) Outro, Quem, Qual?						

2 - Todas as declarações seguintes contêm duas afirmações sobre como um gestor vê diferentes situações. Por favor faça um círculo no número que melhor se ajusta à sua empresa em cada uma das situações sugeridas (a alternativa 4 indica que ambas as declarações são igualmente válidas).

a) As decisões são tomadas com	rapidez e sem precisão dado as pressões de tempo	1 2 3 4 5 6 7	reflexão e ponderação dado fazer parte da tomada de decisões
b) As decisões que podem ser tomadas quer por mim quer por um empregado	são tomadas normalmente pelo empregado	1 2 3 4 5 6 7	são tomadas normalmente por mim próprio
c) As decisões importantes são normalmente tomadas	apenas por mim	1 2 3 4 5 6 7	juntamente com os empregados
Estratégia			
d) A empresa lida com a natureza do meio envolvente	explorando-o gradualmente segundo um comportamento incremental	1 2 3 4 5 6 7	com actos arrojados e amplos que são vistos como úteis e prática comum
e) A nossa empresa tem uma forte inclinação para projectos de	baixo risco (com taxas de retorno normais e certas)	1 2 3 4 5 6 7	elevado risco (com taxas de retornos muito altos)
f) Na nossa empresa existe uma forte tendência para	seguir os concorrentes na introdução de novos produtos e ideias	1 2 3 4 5 6 7	estar sempre à frente dos concorrentes na novidade do produto ou rapidez de inovação
g) A nossa empresa é caracterizada pelo facto de	preferimos ser efectivos, seguros e prudentes	1 2 3 4 5 6 7	estarmos orientados para o crescimento, inovação e desenvolvimento
h) A nossa relação para com os nossos concorrentes é caracterizada por	tentarmos cooperar e coexistir com os concorrentes	1 2 3 4 5 6 7	perseguirmos uma tenaz filosofia: "desfazer os concorrentes"
i) O preço dos nossos produtos ou serviços é mais	elevado comparado ao dos nossos concorrentes	1 2 3 4 5 6 7	baixo comparado ao dos nossos concorrentes
j) O tamanho da nossa empresa é	maior que a dos nossos principais concorrentes	1 2 3 4 5 6 7	mais pequena que a dos nossos principais concorrentes

l) O mercado dos nossos produtos é caracterizado por	uma ampla variedade de clientes	1 2 3 4 5 6 7	um tipo bem definido de clientes
m) Nós colocamos no mercado uma	ampla gama de diferentes produtos e/ou serviços	1 2 3 4 5 6 7	restrita linha de produtos e/ou serviços
n) Na nossa empresa existe uma forte ênfase	na investigação e desenvolvimento e inovação dos produtos	1 2 3 4 5 6 7	no marketing dos produtos e/ou serviços prestados
o) A nossa empresa	é muito agressiva e intensamente competitiva	1 2 3 4 5 6 7	não faz qualquer esforço para ser competitiva
p) Quando é confrontado com situações incertas em que tem que se tomar uma decisão, a empresa	adopta uma postura cautelosa, “esperar e ver”, para minimizar o custo de uma má decisão	1 2 3 4 5 6 7	adopta uma postura agressiva, para maximizar a probabilidade de uma potencial oportunidade
q) Durante os 3 últimos anos a nossa empresa colocou no mercado	nenhuma nova linha de produtos e/ou serviços	1 2 3 4 5 6 7	uma largo numero de novas linhas de produtos e/ou serviços
r) Durante os 3 últimos anos a nossa empresa tem feito	mudanças drásticas nas linhas dos produtos	1 2 3 4 5 6 7	mudanças de natureza mínima na linha dos produtos
s) A disponibilidade de capital tem sido, durante os últimos 3 anos	insuficiente e um grande impedimento para o nosso desenvolvimento	1 2 3 4 5 6 7	completamente satisfatório para o desenvolvimento da empresa

GRUPO E – Grau de Motivação

1- Muitos podem ser os factores que influenciam o grau de satisfação/motivação do dono/gestor e dos empregados. Algumas sugestões respeitantes a este assunto são sugeridas. Por favor marque com um X o grau de importância de cada um dos seguintes factores tem, para si, relativamente ao papel que desempenha como dono/gestor

	Extremament e Importante	Muito Importante	Nem muito nem pouco Importante	Pouco Important e	Nada Important e
1-A nível do Gestor,					
a) Proporcionar um elevado padrão de vida para mim e para a minha família, em termos financeiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Fornecer uma saída para a minha criatividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Poder trabalhar com o tipo de	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

tarefas que mais gosto

d) Colher os frutos do meu próprio trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Ganhar uma posição na sociedade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Gerir outras pessoas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-A nível da Empresa,					
a) Estabilidade da empresa e que possa sobreviver a crises	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) A não excessiva dependência de um pequeno número de clientes, fornecedores e outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) A alta qualidade dos produtos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Aumento do número de empregados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Fornecer produtos/serviços que melhorem a vida dos outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3-A nível de empregados,					
a) Recompensas extrínsecas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Recompensas intrínsecas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Condições de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

GRUPO F – Gestor/ Empresário

Um gestor da pequena empresa acarreta diferentes tarefas/funções e pode ser difícil de dedicar o tempo necessário a todas elas como desejaria. Se pudesse escolher quanto tempo desejaria dedicar a cada uma das funções/tarefas descritas abaixo?

	<i>O mínimo possível</i>	<i>Pouco tempo</i>	<i>Algum tempo</i>	<i>Muito tempo</i>	<i>O máximo possível</i>
a) Contactos com os clientes existentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Desenvolvimento de novos produtos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Administração e finanças	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Vendas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Supervisão do desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Trabalho de direcção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Planos de mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

h) Contabilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Gestão do pessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Produção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Compras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Desenvolvimento de estratégias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) Desenvolvimento de novos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n) Relacionamento com os bancos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o) Educação/formação própria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

GRUPO G – Sector industrial

As seguintes declarações dizem respeito ao sector principal da sua empresa (a alternativa 4 indica que ambas as declarações são igualmente válidas). OBS: Por favor faça um círculo no melhor que corresponde à sua empresa.

a) No contacto com os mercados e com os concorrentes a nossa empresa	muito raramente muda as suas praticas de marketing	1 2 3 4 5 6 7	muda frequentemente as suas praticas de marketing
b) A taxa em que os produtos/serviços se tornam obsoletos na industria	é muito alta	1 2 3 4 5 6 7	é muito baixa
c) As acções dos concorrentes são	facilmente previsíveis	1 2 3 4 5 6 7	imprevisíveis
d) A procura e os gostos dos consumidores	são amplamente fáceis de prever	1 2 3 4 5 6 7	são quase imprevisíveis
e) A tecnologia de produção/serviço	muda frequentemente e em larga escala	1 2 3 4 5 6 7	não está sujeita a muitas mudanças e está bem estabelecida
f) A natureza da concorrência	é a mesma para todos os nossos produtos	1 2 3 4 5 6 7	varia bastante de uma linha para outra
g) O meio envolvente fornece	muito pouca ameaça à sobrevivência da nossa empresa	1 2 3 4 5 6 7	uma enorme ameaça à sobrevivência da nossa empresa
h) Os fortes preços da concorrência	são uma ameaça substancial	1 2 3 4 5 6 7	não são grande ameaça

i) Concorrência na qualidade ou novidade do produto	é uma ameaça substancial	1 2 3 4 5 6 7	não é uma grande ameaça
j) Degeneração dos mercados para os produtos	é uma ameaça substancial	1 2 3 4 5 6 7	não é uma grande ameaça

GRUPO H –Alterações no sector industrial nos últimos 3 anos.

Estas declarações estão relacionadas com as mudanças que podem ter lugar no seu sector principal durante os 3 últimos anos. (a alternativa 4 indica que não têm ocorrido mudanças).

a) Mudança de oportunidades do sector industrial	têm aumentado dramaticamente	1 2 3 4 5 6 7	têm diminuído dramaticamente
b) A taxa de inovação de novos processos operativos e novos produtos na industria	tem aumentado dramaticamente	1 2 3 4 5 6 7	tem diminuído dramaticamente
c) A actividade de Investigação e desenvolvimento no nosso sector	tem aumentado substancialmente	1 2 3 4 5 6 7	tem diminuído substancialmente
d) A diversidade necessária nos nossos processos de produção e tácticas de mercado para abastecer consumidores diferentes	tem aumentado dramaticamente nos últimos 3 anos	1 2 3 4 5 6 7	Tem diminuído dramaticamente nos últimos 3 anos
e) O numero de potenciais clientes na nossa industria principal	tem aumentado substancialmente	1 2 3 4 5 6 7	tem diminuído substancialmente
f) O desenvolvimento das vendas durante os últimos 3 anos tem sido consideravelmente	melhor na nossa empresa que entre os nossos concorrentes	1 2 3 4 5 6 7	mais positivo entre os nossos concorrentes que na nossa empresa
g) As actividades de marketing dos nossos concorrentes chave	têm-se tornado cada vez mais previsíveis	1 2 3 4 5 6 7	têm-se tornado cada vez menos previsíveis
h) As actividades de marketing dos nossos concorrentes chave	têm-se tornado cada vez mais agressivas	1 2 3 4 5 6 7	têm-se tornado cada vez menos agressivas
i) As actividades de marketing dos nossos concorrentes afectam a nossa empresa	em muitas áreas (preço, Produção, marketing.)	1 2 3 4 5 6 7	afectam a nossa empresa em muito poucas áreas

GRUPO I- Resultados da empresa e a concorrência

As seguintes questões estão relacionadas com a comparação dos resultados da empresa com a concorrência.

1 – Os seus lucros/prejuízos são maiores ou menores que os dos seus concorrentes?

- Muito menores Um pouco menores Iguais Um pouco maiores Muito maiores
 Não sei

2 – O desenvolvimento da vendas tem sido mais positivo ou negativo que o dos seus concorrentes?

- Muito mais negativos Um pouco mais negativos Iguais Um pouco mais positivos
 Muito mais positivos Não sei

3 - O seu cash-flow tem sido mais positivo ou mais negativo que o dos seus concorrentes?

- Muito mais negativo Um pouco mais negativo Iguais Um pouco mais positivo
 Muito mais positivo Não sei

4 – O valor do mercado da sua empresa tem aumentado mais ou menos que o dos seus concorrentes?

- Muito menos Um pouco menos Igual Um pouco mais Muito mais Não sei

Grupo J – Meio envolvente

1-Com que frequência se preocupam em estar a par das mudanças nas seguintes situações?

	Pouco frequente	Frequentemente
a- Tendência da economia	1 2 3 4 5 6 7	
b- Tendência da tecnologia	1 2 3 4 5 6 7	
c- Tendência demográfica	1 2 3 4 5 6 7	
d- Preferências e necessidades dos consumidores	1 2 3 4 5 6 7	
e- Estratégias competitivas	1 2 3 4 5 6 7	
f- Estratégias dos fornecedores	1 2 3 4 5 6 7	

2-Qual é a dificuldade para a sua empresa em se ajustar a cada uma das seguintes ocorrências?

Muita dificuldade Pouca dificuldade

a- Novas tecnologias	a	1 2 3 4 5 6 7
b- Mudanças no mercado		1 2 3 4 5 6 7
c- Entrada no mercado		1 2 3 4 5 6 7
d- Alteração nas regulamentações governamentais		1 2 3 4 5 6 7
e- Mudanças nas necessidades e preferências dos consumidores		1 2 3 4 5 6 7
f- Modificações nas estratégias dos fornecedores		1 2 3 4 5 6 7
g- Surgimento de uma oportunidade inesperada		1 2 3 4 5 6 7
h- Surgimento de uma ameaça inesperada		1 2 3 4 5 6 7