

**COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E CAPACIDADES
ORGANIZACIONAIS: HIERARQUIZAÇÃO E MENSURAÇÃO DE
SEUS EFEITOS NO DESEMPENHO DE EMPRESAS DE PEQUENO
PORTE**

Cristiano de Oliveira Maciel¹
crmaciел.adm@gmail.com

Data de submissão: 13/10/2007

Data de aprovação: 24/09/2008

¹ Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná – UFPR. Professor do Grupo Educacional Uninter. Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPAD, Pontifca Universidade Católica do Paraná.

**COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR E CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS:
HIERARQUIZAÇÃO E MENSURAÇÃO DE SEUS EFEITOS NO DESEMPENHO DE
EMPRESAS DE PEQUENO PORTE**

RESUMO

O objetivo neste trabalho é examinar a validade da separação analítica entre o construto comportamento empreendedor de outras capacidades organizacionais na explicação do desempenho organizacional. O artigo apresenta o construto comportamento empreendedor em uma abordagem que integra os elementos iniciativa, inovação e comportamento da firma baseado em oportunidades. Na sequência, as explicações da área de empreendedorismo e estratégia para a heterogeneidade de desempenho são contrastadas teoricamente e três hipóteses de pesquisa desenvolvidas. Para o teste das hipóteses foi proposto um modelo de equações estruturais que avaliou a relação entre comportamento empreendedor e capacidades organizacionais funcionais e a influência destes elementos sobre a variação do desempenho de empresas de pequeno porte. O estudo foi desenvolvido a partir da aplicação de um *survey* que envolveu 130 pequenos varejistas do setor de confecção na região central da cidade de Curitiba, PR. Os resultados do estudo sugerem uma influência positiva do comportamento empreendedor e das capacidades organizacionais na variação do desempenho estratégico, bem como relação causal e necessidade de hierarquização entre capacidades funcionais e comportamento empreendedor.

Palavras-chave: Comportamento empreendedor; Capacidades organizacionais; Desempenho

**COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR Y CAPACIDADES ORGANIZACIONALES:
JERARQUIZACIÓN Y MEDICIÓN DE SUS EFECTOS EN EL DESEMPEÑO DE
EMPRESAS DE PEQUEÑO PORTE**

RESUMEN

El principal objetivo de este estudio fue examinar el análisis ambiental de las amenazas identificadas en el plan de acciones estratégicas que fue utilizado en la implantación de una incubadora de emprendimientos de base tecnológica (IEBT) en Guarapuava, en el interior de Paraná, en el año 2000, y los resultados alcanzados por esas acciones en los años siguientes, hasta 2004. Se realizaron entrevistas a miembros, dirigentes y ex-dirigentes de la organización. Se analizaron documentos de la incubadora, periódicos, datos de censos, datos de gobierno, y se utilizó el análisis descriptivo interpretativo de los datos. En los resultados se observó la eficacia de algunas acciones estratégicas y la presencia de algunos factores estratégicos ambientales no identificados antes de la creación de la incubadora. Se hicieron evidentes algunos aspectos de la identidad cultural y de la realidad socioeconómica de la región. El planeamiento estratégico sirvió como herramienta de organización, para instalación y control, en el que los dirigentes se preocuparon más con las acciones planeadas que con la generación de estrategias emergentes del ambiente contingencial.

Palabras clave: Estrategia; Planeamiento Estratégico; Incubadora Tecnológica.

COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR Y CAPACIDADES ORGANIZACIONALES: JERARQUIZACIÓN Y MEDICIÓN DE SUS EFECTOS EN EL DESEMPEÑO DE EMPRESAS DE PEQUEÑO PORTE

ABSTRACT

The objective of this work is to examine the validity of an analytical division between the construct of entrepreneurial behavioral and other organizational abilities, as a factor for explaining organizational performance. The article presents the construct of entrepreneurial behavior, in an approach that integrates the elements of initiative, innovation and behavior of the firm, based on the opportunities presented. Next, the explanations of the area of entrepreneurialism and strategy for the heterogeneity of performance are theoretically contrasted, and three research hypotheses developed. To test the hypotheses, a model of structural equations was proposed to evaluate the relationship between entrepreneurial behavior and functional organizational abilities, and the influence of these elements on variations in performance among small companies. The study was developed based on the application of a survey involving 130 small retailers in the clothing sector, in the central region of the city of Curitiba, PR. The results of the study suggest a positive influence of entrepreneurial behavior and organizational abilities strategic performance, as well as a causal relationship and a need for a hierarchical division between functional abilities and entrepreneurial behavior.

Key words: Entrepreneurial Behavior; Organizational abilities; Performance.

1 INTRODUÇÃO

Para que um campo de estudo seja útil, em termos teóricos e empíricos, tem de apresentar um arcabouço conceitual que possa dar explicações acerca de um conjunto de fenômenos de forma ainda não explicada por estruturas teóricas já disponíveis em outros campos das ciências sociais (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). No que se refere à área de pesquisa em empreendedorismo, a presença desse atributo tem sido questionada. Daí decorre um conjunto de críticas acerca dos estudos nessa área. Para seus críticos, o campo se caracteriza por fraco desenvolvimento paradigmático (e.g., ausência de acordo na definição do construto empreendedorismo), uma contínua busca por teorias que façam distinção entre essa disciplina e outras mais maduras, e uma frequente sobreposição com outros conceitos (IRELAND; REUTZEL; WEBB, 2005; STEVENSON; JARILLO, 1990). Também não é incomum que o termo empreendedorismo seja tomado como uma das possíveis vertentes para a explicação de outros construtos, por exemplo, o comportamento estratégico das organizações (JACOBSON, 1992; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; STEVENSON; JARILLO, 1990).

Por outro lado, pesquisadores que realizaram estudos empíricos acerca do tema pressupõem validade discriminante: ausência de sobreposição entre empreendedorismo e conceitos de outras disciplinas (e.g., empreendedorismo e orientação estratégica, capacidade de gestão de recursos humanos, intenção estratégica, recursos e capacidades baseadas em conhecimento, ajuste estratégico e estratégias de investimento). Outros estudos sugerem validade nomológica, isto é, relação entre construtos que teoricamente se espera que sejam relacionados (e.g., empreendedorismo e desempenho estratégico, orientação para o mercado, percepção e interpretação do ambiente, inovação de produto e tamanho da organização) (ATUAHENE-GIMA; KO, 2001; BARRINGER; BLUEDORN, 1999;

BIRD, 1988; DURAND; COEURDEROY, 2001; EDELMAN; BRUSH; MANOLOVA, 2005; FORLANI; MULLINS, 2000; GALUNIC; RODAN, 1998; HORNSBY; KURATKO; ZAHRA, 2002; MINKES; FOXALL, 1980; NAMAN; SLEVIN, 1993; SARKAR; ECHAMBADI; HARRISON, 2001; WIKLUND; SHEPHERD, 2003).

Em meio a essa diversidade de pesquisas, são raros os estudos que examinam a intensidade da influência do comportamento empreendedor sobre o desempenho organizacional considerando o peso de outros recursos organizacionais. Sobretudo cabe destacar que, neste estudo, o comportamento empreendedor é entendido como uma das capacidades entre os elementos da base de recursos organizacionais, e, portanto necessita ter seu peso ponderado. Logo, a questão que se coloca a partir de tal assertiva é a seguinte: Qual a real influência do comportamento empreendedor no desempenho organizacional em comparação a outras capacidades organizacionais?

A partir desse questionamento, o objetivo no estudo foi relativizar a influência do comportamento empreendedor sobre o desempenho estratégico organizacional à luz dos efeitos das principais capacidades funcionais de empresas que operam no setor de varejo de confecção, na região central da cidade de Curitiba. Para tanto, o artigo apresenta, após essa breve introdução, a base teórico-empírica, que se assenta na concepção de comportamento empreendedor utilizada no estudo e nas fontes de explicação da heterogeneidade de desempenho; e que fundamenta as hipóteses do estudo. A estrutura do artigo segue com a metodologia empregada na investigação, análise dos dados e discussão dos resultados e, por fim, as considerações finais acerca dos achados empíricos.

2 EMPREENDEDORISMO E COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

Com frequência o termo empreendedorismo é atrelado fundamentalmente ao início de um novo negócio e à administração de organizações de pequeno e médio porte, sem considerar, de forma pormenorizada, o que seja uma organização empreendedora (COOPER; DUNKELBERG, 1986; McGRATH, 2002). Buscando uma distinção mais pontual entre pequenas empresas e organizações empreendedoras, Carland *et al* (1984) defendem que o conceito de pequeno negócio pode ser entendido como qualquer organização de pequeno porte gerenciado de forma independente por seu proprietário, que não ocupe posição dominante em seu campo, e não se engaje em quaisquer práticas inovadoras. Já o conceito de organização empreendedora se caracteriza na presença de práticas estratégicas inovadoras, e se assenta na lógica da busca de lucratividade e crescimento como objetivos principais. Nesse ponto já é possível notar grande aproximação entre empreendedorismo e estratégia, no que concerne à principal variável-resultado de suas estruturas analíticas: o desempenho organizacional (McGRATH, 2002).

Discutindo os contornos do campo de estudos em empreendedorismo como um todo, Shane e Venkataraman (2000) também afirmam que a definição de empreendedor como alguém que estabelece um novo negócio é insuficiente para a compreensão mais adequada do termo. De acordo com esses autores, diferentes indivíduos têm acesso a oportunidades em graus variados de qualidade e, conseqüentemente, atributos que diferenciam indivíduos empreendedores de outros indivíduos não empreendedores na sociedade são, no mínimo, questionáveis. Em meio a essas definições mais estanques Cooper e Dunkelberg (1986) também reconhecem que o proprietário de um pequeno negócio pode ser um empreendedor e argumentam em favor do uso da noção de graus de comportamento empreendedor ou de empreendedorismo (*degree of entrepreneurship*). Vale salientar que, ao adotar esse raciocínio, é necessário que o pesquisador focalize principalmente as atividades estratégicas (comportamento) envolvidas na estruturação daquilo que se toma sob o rótulo de empreendedorismo ou comportamento empreendedor.

Nesse sentido, Barringer e Bluedorn (1999) observaram que o comportamento empreendedor de uma organização é largamente relacionado com suas práticas administrativas estratégicas. Logo, o comportamento empreendedor deve ser pensado fundamentalmente dentro de uma perspectiva estratégica, que contemple iniciativa, inovação (BIRKINSHAW, 1997; GALUNIC; RODAN, 1998; JACOBSON, 1992) e comportamento da firma baseado em oportunidades, como propõem Brown, Davidsson e Wiklund (2001). Cabe então, quando se tomam em análise organizações já em operação, compreender o empreendedorismo como algo que “envolve atos de criação, renovação ou inovação organizacional que ocorre dentro ou fora de uma organização existente” (SHARMA; CHRISMAN, 1999, p. 17). Esta definição vai além das noções de descoberta e exploração de oportunidades e dá espaço também para a inclusão da inovação e iniciativa como elementos nucleares do comportamento empreendedor.

Nesses termos, a iniciativa é definida como um compromisso com o comportamento proativo no que concerne ao avanço em novas maneiras de uma organização usar ou expandir seus recursos (BIRKINSHAW, 1997). Baseada na lógica de Joseph Shumpeter, a inovação é concebida como uma mudança radical, que altera as regras que condicionam operações de uma indústria ou economia (GALUNIC; RODAN, 1998). Por sua vez, comportamento da firma baseado em oportunidades assenta-se na lógica do reconhecimento e exploração de oportunidades ambientais, independentemente das características da organização (BROWN; DAVIDSSON; WIKLUND, 2001; SHANE; VENKATARAMAN, 2000; STEVENSON; JARILLO, 1990).

Em função desses elementos, o presente estudo adota uma abordagem estratégica e investiga o comportamento empreendedor a partir do seguinte trinômio: iniciativa-inovação-oportunidade, que dá ênfase a um dos principais objetivos do comportamento empreendedor: o desempenho estratégico superior (McGRATH, 2002). E se este comportamento empreendedor é voltado para o desempenho estratégico, então se justifica uma perspectiva estratégica na análise do empreendedorismo. Como afirmam Barringer e Bluedorn (1999) e Mcgrath (2002) é o interesse em comum pelo desempenho das organizações o responsável pela aproximação entre as áreas de empreendedorismo e estratégia. Todavia, ainda que estes dois campos de estudo estejam crescentemente convergindo para essa área de interesse, apresentam diferenças de enfoque na explicação da heterogeneidade de desempenho. Provavelmente são essas diferenças na explicação de um mesmo fenômeno, nesse caso a variação no desempenho, que contribui para a distinção entre as estruturas analíticas disponíveis nas áreas de estratégia e empreendedorismo.

Os estudos da área de estratégia têm explicado a questão da heterogeneidade do desempenho fundamentalmente a partir da análise da indústria, dos recursos organizacionais e outras variáveis como ano e país, havendo maior poder de explicação para o efeito da firma (base de recursos organizacionais) (BARNEY, 1996; BRITO; VASCONCELOS, 2004; CHAKRAVARTHY, 1986; DESS; ROBINSON, 1984; GHEMAWAT, 2000; VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Já a área de empreendedorismo tem explicado a diferença de desempenho das organizações fundamentalmente a partir de comportamentos orientados à iniciativa, inovação e reconhecimento e exploração de oportunidades (BRUSH; CHAGANTI, 1998; GUNDRY; WELSCH, 2001; NAMAN; SLEVIN, 1993; SARKAR; ECHAMBADI; HARRISON, 2001; WIKLUND; SHEPHERD, 2003, 2005). As especificidades das fontes de explicação da heterogeneidade de desempenho nas abordagens estratégica e empreendedora são apresentadas no próximo tópico.

3. FONTES DE EXPLICAÇÃO PARA A HETEROGENEIDADE NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Mantendo a lógica que permeia todo o artigo, este tópico está concentrado em delinear os principais contornos de dois campos de estudo: administração estratégica e empreendedorismo, no que concerne à explicação da variação do desempenho organizacional. Em princípio é preciso compreender o sentido do termo desempenho organizacional, ou desempenho estratégico.

A questão do desempenho permeia quase todo o campo de estudos em estratégia (BARNEY, 1996; GHEMAWAT, 2000; VENKATRAMAN; PRESCOTT, 1990). Uma exploração superficial acerca dos mais variados temas em estratégia no *Strategic Management Journal*, um dos mais influentes periódicos na área, permite verificar forte ênfase na investigação da relação entre comportamento estratégico e desempenho (*performance*). A preocupação com o desempenho parece ter suas raízes no conceito de eficácia, que é tratado mais apropriadamente no campo da Teoria das Organizações (HALL, 2004). Mais especificamente na literatura de estratégia a eficácia tem sido restringida a sua dimensão econômica (HALL, 2004) e se assentado no conceito de desempenho organizacional ou estratégico (BRITO; VASCONCELOS, 2004; GHEMAWAT, 2000; VASCONCELOS; CYRINO, 2000; VENKATRAMAN; PRESCOTT, 1990). Entretanto, apesar do frequente reducionismo aparente do problema da eficácia para resultado econômico, a questão do desempenho não goza de pleno consenso nas várias abordagens de estratégia (BARNEY, 1996; VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Como apresentam Vasconcelos e Cyrino (2000) diversas abordagens têm se prestado a explicar a heterogeneidade de desempenho a partir de modelos teóricos bastante contrastantes. Estes autores realizaram um levantamento das principais correntes que tratam da questão do desempenho organizacional e discorrem mais especificamente sobre o conceito de vantagem competitiva. A noção de vantagem competitiva é concebida como o desempenho econômico em níveis acima da média de mercado. Quanto a sua origem, esse retorno econômico acima do normal é, teoricamente, fruto da estratégia da organização. Daí a vantagem competitiva ser entendida como variável intermediária dos retornos econômicos das organizações (BRITO; VASCONCELOS, 2004; VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Todavia, como já foi colocado, existe limitado consenso entre diferentes abordagens estratégicas que tratam do desempenho organizacional, principalmente, quanto às fontes de vantagem competitiva. Vasconcelos e Cyrino (2000) apresentaram quatro correntes explicativas da vantagem competitiva.

A primeira corrente é a da Análise Estrutural da Indústria, que tem suas origens na Economia da Organização Industrial. De acordo com esse modelo as fontes de vantagem, desvantagem ou paridade competitiva (leia-se desempenho) reside na estrutura da indústria. No campo da estratégia organizacional esse modelo tem seu expoente em Porter (1986). A segunda corrente é a da Teoria dos Recursos. Esta teoria defende que a heterogeneidade do desempenho é fruto da base de recursos e das competências controladas pelas organizações (BARNEY, 1996). A terceira explicação do desempenho se assenta nos postulados da Escola Austríaca. De acordo com essa vertente, o desempenho organizacional sofre variação em função de processos de mercado, ou seja, na dinâmica da organização, dos mercados e da concorrência. A quarta e última abordagem teórica que concorre na explicação da variação do desempenho organizacional é a perspectiva das Capacidades Dinâmicas. O modelo de Capacidades Dinâmicas parece ter seu desenvolvimento direcionado a estudos em ambientes complexos e turbulentos, em que a rápida reconfiguração dos recursos e competências torna-se crucial. A lógica do modelo assenta-se em uma perspectiva coevolucionária do ambiente, em suas características de complexidade e incerteza, e base de recursos e competências das organizações inseridas em tais ambientes (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Como podemos notar, existem abordagens bastante contrastantes e ao mesmo tempo individualmente consistentes para a explicação do desempenho organizacional, mais especificamente para a sua variação. Em face dessas variadas fontes de explicação, diversos pesquisadores têm proposto formas de mensuração dos principais preditores do desempenho organizacional e da vantagem competitiva. Como exemplo vale chamar a atenção para o estudo de Brito e Vasconcelos (2004). Os autores realizaram uma análise de componentes de variância do desempenho de 252 empresas brasileiras entre os anos de 1998 e 2001.

Os achados empíricos do trabalho de Brito e Vasconcelos (2004) acabaram por reforçar as conclusões de outros trabalhos norte-americanos ao apresentar resultados semelhantes. O modelo de regressão dos pesquisadores incorporou como variáveis independentes o tipo de indústria ou setor, ano e variável empresa. A variável dependente que serviu como parâmetro do desempenho organizacional foi a razão entre lucro operacional e ativos totais. Como resultado o Modelo de Regressão apresentou um R^2 de 0,68 e um R^2 Ajustado de 0,57, que equivale dizer que o modelo previu 57% da variabilidade do desempenho organizacional naquele estudo. Também foi verificado que a variável *dummy* empresa (efeito da firma ou base de recursos) é a variável que mais contribuiu na explicação da variabilidade do desempenho.

Em resumo, pode-se inferir que o efeito empresa é fator crucial no resultado econômico das organizações. Tal conclusão reforça os pressupostos da Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1996), que defende a base de recursos e competênciasⁱ da organização como principal fonte da heterogeneidade do desempenho.

Por outro lado, na ótica dos estudos no campo do empreendedorismo, a diferença no desempenho das organizações se assenta em construtos como orientação empreendedora, proatividade de alianças empreendedoras e estilo empreendedor, por exemplo. Orientação empreendedora é entendida a partir das dimensões inovação, proatividade e propensão ao risco (WIKLUND; SHEPHERD, 2003, 2005). A proatividade de alianças empreendedoras reflete a extensão em que uma organização despende esforços para identificar e responder às oportunidades de outras organizações parceiras (SARKAR; ECHAMBADI; HARRISON, 2001). A questão de estilo empreendedor é um índice que pode ser compreendido de maneira muito similar às três dimensões do construto orientação empreendedora (NAMAN; SLEVIN, 1993). De acordo com esses autores, a variação no desempenho é explicada em função da tendência da organização em suportar novas idéias; em realizar experimentações; reforçar processos criativos; tomar ações proativas e orientadas ao futuro; explorar novas oportunidades e apresentar maior iniciativa em relação aos concorrentes.

Em meio a essas explicações concorrentes é interessante notar a avaliação de Wiklund e Shepherd (2003), que reconhecem a utilidade das duas correntes (estratégia e empreendedorismo) na explicação da heterogeneidade de desempenho. Os autores afirmam que recursos baseados em conhecimento desempenham um papel crucial na habilidade empreendedora e, conseqüentemente, no desempenho e na vantagem competitiva das organizações.

H₁: Capacidades organizacionais influenciam positivamente o desempenho estratégico das organizações varejistas de pequeno porte.

H₂: Capacidades organizacionais influenciam positivamente o comportamento empreendedor das organizações varejistas de pequeno porte.

H₃: O comportamento empreendedor influencia positivamente o desempenho estratégico das organizações varejistas de pequeno porte.

4 METODOLOGIA

A partir da assertiva de Wiklund e Shepherd (2003) e das colocações anteriores, foram desenvolvidas as seguintes hipóteses de pesquisa envolvendo as organizações varejistas de pequeno porte que fizeram parte do levantamento:

Para o teste das três hipóteses do estudo foi proposto o seguinte modelo de equações estruturais:

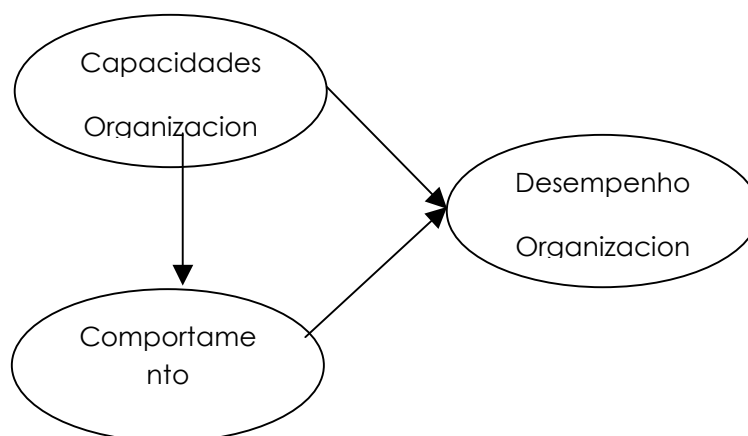


Figura 1. Modelo de Equações Estruturais proposto.

Fonte: elaborado pelo autor.

Os objetivos específicos neste trabalho centraram em identificar a intensidade do comportamento empreendedor, avaliar a força/fraqueza das capacidades organizacionais necessárias ao funcionamento de organizações de pequeno porte do varejo de vestuário e; mensurar o desempenho organizacional. O objetivo geral foi avaliar as relações entre esses elementos e relativizar a influência do comportamento empreendedor sobre o desempenho organizacional considerando o peso do efeito das capacidades organizacionais em um mesmo modelo de equações estruturais.

Quanto ao delineamento da pesquisa, o estudo tem objetivo de pesquisa exploratória. Para tanto, fez-se uso de um *survey* piloto, ou seja, um estudo sem pretensões de apresentar achados empíricos de natureza conclusiva (BABBIE, 1998). A amplitude temporal do estudo é de corte transversal, com nível de análise organizacional. E a organização foi definida como unidade de análise na investigação (CRESWELL, 2003).

Para a obtenção dos dados fez-se uso de métodos qualitativo e quantitativo na coleta de dados (CRESWELL, 2003). O estudo foi realizado em duas fases. A primeira fase foi de natureza preparatória, com uso de entrevista semiestruturada (SORIANO, 2004). A segunda fase do estudo foi de natureza quantitativa, na qual foi realizado um *survey*. O *survey* como método de pesquisa é recomendado para efetuar a descrição de processos e de relacionamentos existentes na realidade de um fenômeno (NEUMAN, 1997). Essa forma de levantamento de dados cabe em situações em que se pretende descrever e examinar relações entre determinados atributos de uma população, necessariamente ainda pouco explorados (BABBIE, 1998, 2001).

A fase preparatória à aplicação do *survey* envolveu a realização de seis entrevistas semiestruturadas com proprietários-gerentes de organizações que atuam no varejo de vestuário na região central de Curitiba, PR. Buscou-se, por meio destas entrevistas, identificar informações necessárias ao desenvolvimento do questionário para a coleta de dados na segunda fase. Mais especificamente, foram levantadas descrições das principais capacidades organizacionais no que concerne à administração financeira, mercadológica, de recursos humanos e das operações varejistas necessárias para que as empresas de seu ramo alcancem alguma vantagem sobre seus concorrentes. Em adição, esses entrevistados foram questionados acerca dos indicadores utilizados na avaliação do desempenho de suas empresas e do que eles entendiam por comportamento empreendedor pedindo que descrevessem como era o comportamento de uma organização que eles considerassem empreendedora. Com base nas informações obtidas nas entrevistas e no referencial teórico, procedeu-se à construção do questionário estruturado, com o objetivo de torná-lo mais adequado ao entendimento dos pesquisados.

O instrumento de coleta de dados foi estruturado em quatro blocos de questões: (i) dados pessoais (sexo, idade, estado civil e escolaridade), tempo no negócio e número de funcionários da organização; (ii) indicadores de avaliação do comportamento empreendedor; (iii) indicadores de avaliação das capacidades organizacionais; e (iv) indicadores do desempenho organizacional. Para avaliação das capacidades organizacionais foram desenvolvidos 6 indicadores a partir das entrevistas e dos trabalhos de Wiklund e Shepherd (2003), Snow e Hrebiniak (1980) e Atuahene-Gima e Ko (2001). Os quatro indicadores de comportamento empreendedor foram adaptados de Brown, Davidsson e Wiklund, (2001), Covin e Slevin (1989) e Atuahene-Gima e Ko (2001) que também utilizaram poucos indicadores na mensuração desse mesmo construto.

Para mensuração do desempenho foi utilizada uma escala de indicadores subjetivos (considerando variação de desempenho nos últimos 2 anos, desenvolvidos considerando tanto a literatura quanto as entrevistas anteriores à pesquisa quantitativa. Apesar das limitações em comparação a indicadores objetivos, essa forma de mensuração já foi utilizada e validada em outros levantamentos (BARNEY, 1996; CANEDO; KRUGLIANSKAS, 1999; CHAKRAVARTHY, 1986; DESS; ROBINSON, 1984; MENNA; ROSSI, 2001; NAMAN; SLEVIN, 1993; VENKATRAMAN; PRESCOTT, 1990).

Para medir dados pessoais e número de funcionários foram utilizadas escalas nominais e de razão, para o restante dos indicadores a mensuração ocorreu por meio de escala intervalar. A variável sexo foi medida pelas alternativas nominais masculino e feminino. Para a variável idade fez-se uso de uma escala de razão, para estado civil foram oferecidas somente as alternativas casado e solteiro, para grau de escolaridade as opções foram até 2º e 3º graus (completo ou não). Para indicar o número de funcionários o respondente dispunha de três alternativas nominais: até 6, até 12 e mais de 12 funcionários.

Para avaliação das capacidades organizacionais foi utilizada uma escala de 5 pontos que variou de 1 (muito fraco) a 5 (muito forte). Nessa última escala os respondentes eram levados a indicar como as capacidades de sua organização poderiam ser avaliadas em relação aos principais concorrentes. Na mensuração dos indicadores de comportamento empreendedor e desempenho foi utilizada escala de Likert, variando de 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente). Os indicadores das escalas constam no apêndice do artigo.

O universo da pesquisa envolve todos os estabelecimentos do varejo de vestuário da cidade de Curitiba. Para a definição da amostra da pesquisa foram utilizados critérios do SEBRAE (2006) e IBGE (2006). De acordo com esses critérios, organizações do setor de comércio e serviços com até 9 funcionários são classificadas em microempresas, 10 a 49 funcionários classificadas em pequenas empresas, 50 a 99 em médias empresas, e mais de

99 funcionários em grandes empresas. Dada a impossibilidade de uma amostragem probabilística, em função de tempo, custo e indefinição do número total de empresas do setor, optou-se pela amostragem por conveniência e julgamento. Foram escolhidas organizações de uma mesma avenida principal do centro de Curitiba e ruas transversais para minimizar os efeitos da localização sobre o desempenho. Após a aplicação de 143 questionários, 13 foram excluídos por alto número de *missing values* e inconsistências nas respostas. Os 130 questionários restantes tiveram suas respostas inseridas em um banco de dados para as análises estatísticas. Na etapa das análises foram utilizados os programas estatísticos SPSS 13.0 e AMOS 6.0 para estatísticas descritivas, bivariadas e multivariadas.

5 ANÁLISE DOS DADOS

Um primeiro procedimento no que concerne à análise dos dados foi a descrição das características dos envolvidos no estudo. Desconsiderando alguns casos de valores faltantes nas respostas, a amostra de 130 proprietários-gerentes que responderam o questionário se dividiu em 47,30% de sexo masculino e 52,70% de sexo feminino. A média de idade dos respondentes foi de 38 anos. Em relação ao estado civil e grau de instrução, 28,10% são solteiros e 71,90% casados, 54,70% têm até o segundo grau (concluído ou não) e 45,30% têm ensino superior (concluído ou não). O número de funcionários das organizações variou de 1 a 12 (77,30% das empresas têm até 6 funcionários e 22,70% de 7 a 12 funcionários).

Posteriormente, os dados com origem em escalas intervalares foram submetidos à avaliação de *missing values* e *outliers*, de normalidade na distribuição dos dados e unidimensionalidade das escalas. Esses procedimentos tiveram como objetivo garantir a não violação dos pressupostos da análise multivariada de dados (HAIR et al, 1995). Na verificação de *missing values* das escalas intervalares duas variáveis apresentaram 6 valores faltantes e as outras variáveis não apresentaram mais do que 4 dados perdidos. Foi observado que esses valores faltantes eram aleatórios, e o valor médio de cada variável foi imputado nas análises posteriores. Uma análise de diagramas de caixas (*boxplot*) de cada uma das variáveis intervalares mostrou não haver nenhum *outlier* ou valor extremo entre os pesquisados.

Quanto à normalidade das variáveis, foi realizada uma inspeção visual dos histogramas para verificar a distribuição dos dados. Foi constatada uma boa aproximação dos dados à curva normal, entretanto, o procedimento não permitiu maiores conclusões. Na sequência, essas variáveis foram submetidas ao teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov e todas as variáveis rejeitaram a hipótese de distribuição normal a um $p\text{-value} < 0,001$. Todavia, quando foram analisados os índices de curtose e assimetria de cada uma das variáveis o maior coeficiente não ultrapassou $-0,925$, e de acordo com Schumacker e Lomax (2004) valores de curtose e assimetria entre ± 1 permitem o emprego de técnicas multivariadas de análise que pressuponham normalidade.

O próximo passo nas análises consistiu em avaliar a unidimensionalidade das escalas com o uso da Análise Fatorial Exploratória (AFE). As escalas utilizadas na mensuração de comportamento empreendedor, capacidades organizacionais e desempenho mostraram-se unidimensionais sem qualquer definição *a priori* na rotação dos fatores.

Antes do emprego da técnica de Modelagem de Equações Estruturais (SEM – *Structural Equation Modeling*) foi avaliado o coeficiente de correlação das médias dos 3 construtos que seriam envolvidos no modelo. Comportamento empreendedor apresentou um coeficiente de correlação com capacidades organizacionais de $r = 0,325$ ($p\text{-value} < 0,001$) e $r = 0,314$ ($p\text{-value} < 0,001$) com desempenho organizacional, e capacidades

organizacionais um $r = 0,456$ ($p\text{-value} < 0,001$) com desempenho organizacional. Para a análise de validade e confiabilidade das escalas foi realizada uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC). O método de estimação utilizado foi a da Máxima Verossimilhança (ML). Os resultados da AFC aparecem na tabela abaixo.

Tabela 1. Resultado da Análise Fatorial Confirmatória.

Indicador	Variáveis Latentes			Confiabilidade	Alfa de Cronbach
D1	0,692*			0,915	0,913
D2	0,784 ‡				
D3	0,897 ‡				
D4	0,876 ‡				
D5	0,874 ‡				
CP1		0,493 ‡		0,799	0,787
CP2		0,675 ‡			
CP3		0,633 ‡			
CP4		0,671 ‡			
CP5		0,701 ‡			
CP6		0,612*			
CE1			0,506 ‡	0,685	0,687
CE2			0,596 ‡		
CE3			0,781 ‡		
CE4			0,476*		

‡ Carregamentos significativos ao $p\text{-value} < 0,001$.

*Significância não calculada em função de o parâmetro estar fixado em 1.

Fonte: dados primários.

Como consta na Tabela 1, os construtos desempenho e capacidades organizacionais apresentaram índices de Confiabilidade Composta e coeficiente de consistência interna (Alfa de Cronbach) acima de 0,70, como sugere Hair *et al.*, (1995). O construto comportamento empreendedor não alcançou resultados acima do nível necessário, todavia, como os índices de Confiabilidade Composta e Alfa de Cronbach se mostraram bem próximos do recomendado optou-se por prosseguir às análises posteriores.

No processo de validação das escalas foram examinadas as validades convergentes e discriminantes das medidas (HAIR *et al.*, 1995; SCHUMACKER; LOMAX, 2004). A validade convergente foi assegurada quando se observou que cada indicador dos três construtos apresentou um valor t superior a 1,96 (valor para $p\text{-value} < 0,05$), mostrando que todos os indicadores convergem na mensuração da mesma variável latente. A validade discriminante foi verificada por meio da comparação par a par entre os construtos, em que os valores de Qui Quadrado para modelos com covariância livre foram significativamente inferiores aos modelos com covariância fixada em 1. Após esses procedimentos foi testado o modelo estrutural completo, conforme Figura 2.

Comportamento Empreendedor e Capacidades Organizacionais: Hierarquização e Mensuração de Seus Efeitos no Desempenho de Empresas de Pequeno Porte

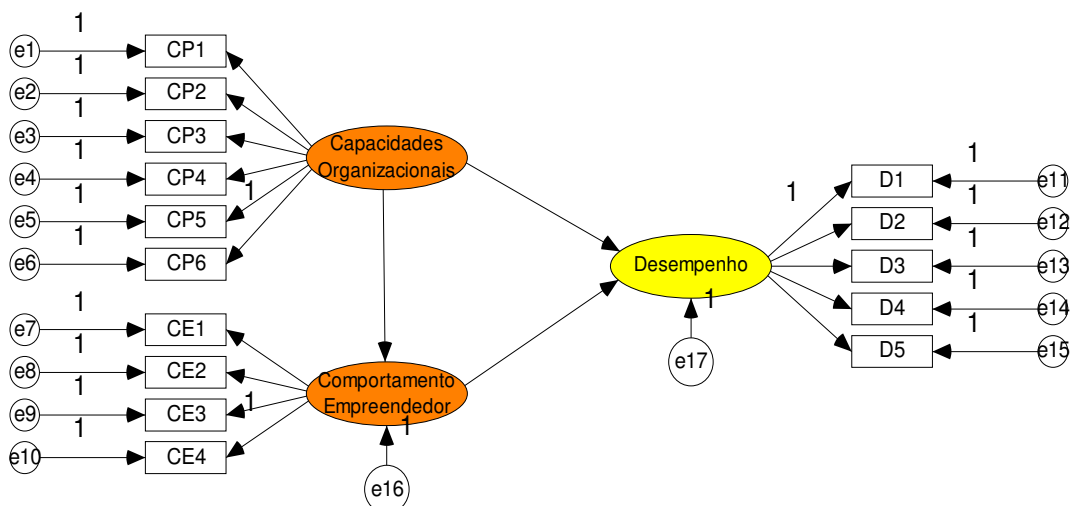


Figura 2. Modelo de Equações Estruturais testado.

Fonte: dados primários.

A avaliação do modelo testado apresentou resultados aceitáveis de acordo com as recomendações de Hair *et al.* (1995) e Schumacker e Lomax (2004). Hair *et al.* (1995) fazem uma separação entre os principais índices de ajuste de modelos em SEM que foram avaliados no modelo testado nesse estudo: medidas de ajuste absoluto (RMR, GFI, RMSEA e *p-value*), ajuste incremental (AGFI e TLI), ajuste parcimonioso (IFI e CFI) e medidas de qualidade de ajuste geral do modelo (Qui-Quadrado, Graus de Liberdade e a razão entre Qui Quadrado e Graus de Liberdade). Um resumo dos resultados dos indicadores considerados na avaliação do modelo aparece na tabela 2 a seguir.

Tabela 2. Medidas de ajuste do modelo.

RMR	GFI	RMSEA	P-value
0,049	0,874	0,065	0,001

AGFI	TLI
0,826	0,929

IFI	CFI
0,942	0,941

Qui Quadrado (χ^2)	Graus de Liberdade (GL)	(χ^2)/(GL)
134,718	87	1,548

Fonte: dados primários.

O modelo apresentou RMR (raiz do resíduo quadrático médio) = 0, 049, para o qual são recomendados valores próximos de zero. O GFI (índice de qualidade de ajuste) = 0, 874

está dentro dos limites de aceitação periférica, de acordo com Hair et al (1995). Schumacker e Lomax (2004) afirmam que valores próximos de 0,90 são aceitáveis. O RMSEA (raiz do erro quadrático médio de aproximação) = 0,065 não ultrapassa o valor máximo sugerido de 0,08 (HAIR et al, 1995). O *p-value* (valor de significância) = 0,001 não atende o valor esperado > 0,05, entretanto esse valor, frequentemente, sofre de forma demasiada os efeitos do tamanho da amostra e do número de variáveis observáveis. Amostras maiores tendem a apresentar valores abaixo de 0,05, que indicam haver diferença entre a matriz empírica dos dados e a matriz teórica prevista nas análises de SEM. O AGFI (índice ajustado de qualidade de ajuste) = 0,826 também sugere apenas aceitação periférica (HAIR et al, 1995). Já os índices de TLI (índice de ajuste não normado) = 0,929, IFI (índice de ajuste incremental) = 0,942, e CFI (índice de ajuste comparativo) = 0,941 demonstram boa qualidade do modelo. Os valores de χ^2 (Qui Quadrado) = 134,718 e GL (graus de liberdade) = 87 são utilizados no cálculo do Qui Quadrado Normado. Esta última medida de ajuste $\chi^2/GL = 1,548$ está dentro dos limites recomendados de 1 a 3 (HAIR et al, 1995).

No exame dos coeficientes que avaliaram as relações teóricas propostas no modelo testado, foram observados os coeficientes padronizados dos parâmetros $\gamma_1 = CP \rightarrow D$, $\gamma_2 = CP \rightarrow CE$, e $\gamma_3 = CE \rightarrow D$. O coeficiente padronizado da relação entre CP (Capacidades Organizacionais) e D (Desempenho) apresentou um $\beta = 0,380$ com significância de 0,005 ($t = 2,831$). A significância desse parâmetro permitiu confirmação da H_1 . Ou seja, a qualidade (desenvolvimento) das capacidades organizacionais influencia positivamente o desempenho. O coeficiente padronizado da relação entre CP (Capacidades Organizacionais) e CE (Comportamento Empreendedor) apresentou um $\beta = 0,513$ com significância de 0,002 ($t = 3,051$). Dessa forma a H_2 do estudo também foi confirmada. A qualidade das capacidades organizacionais influencia positivamente o comportamento empreendedor. Por fim, o coeficiente padronizado da relação entre CE (Comportamento Empreendedor) e D (Desempenho) apresentou um $\beta = 0,231$ com significância de 0,070 ($t = 1,811$). Vale destacar que a H_3 é confirmada no estudo apenas se for considerado um nível de significância < 0,10. Nessa condição, verifica-se que a intensidade do comportamento empreendedor influencia positivamente o desempenho organizacional. A Tabela 3 resume os resultados dos coeficientes padronizados encontrados no modelo de equações estruturais.

Tabela 3. Coeficientes padronizados para as relações propostas no modelo.

(γ)	β	t	Significância
$\gamma_1 = CP \rightarrow$	0,380	(2,831)	0,005
$\gamma_2 = CP \rightarrow$	0,513	(3,051)	0,002
$\gamma_3 = CE \rightarrow$	0,231	(1,811)	0,070

Fonte: dados primários.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao comentar a confirmação das hipóteses, é preciso especificar a noção de causalidade nas técnicas estatísticas, sobretudo, quando se utilizam técnicas de dependência para teste de hipóteses. Cada relação causal dos testes estatísticos no campo das ciências sociais deve ser encarada como expressão de apenas uma das causas que contribui para determinado efeito. Em adição, cabe definir que um elemento é considerado como causa de outro quando ele aumenta a probabilidade de ocorrência de mudanças em outra variável dependente.

Colocado isso, os resultados desse estudo permitem considerar uma razoável influência ($\beta=0,380$) das capacidades organizacionais sobre o desempenho. Apesar de ter sido utilizada uma medida subjetiva de desempenho nesse levantamento, (CHAKRAVARTHY, 1986; DESS; ROBINSON, 1984) essa relação é congruente com outros estudos de decomposição de variância que fizeram uso de medidas objetivas, por exemplo, os testes empíricos citados em Brito e Vasconcelos (2004). A influência do comportamento empreendedor sobre desempenho ($\beta=0,231$) apresentou uma relação de intensidade inferior à influência das capacidades organizacionais funcionais sobre o desempenho. Considerando tanto o comportamento empreendedor quanto as capacidades organizacionais funcionais como competências, esses resultados confirmam o pressuposto central da Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1996). De acordo com a VBR, organizações controlam diferentes feixes de recursos, daí tais recursos serem vistos como a fonte da heterogeneidade do desempenho organizacional (BARNEY, 1996; LEONARD-BARTON, 1992; WIKLUND; SHEPHERD, 2003). Vale destacar que a relação avaliada aqui entre comportamento empreendedor e desempenho acaba por apresentar maior importância quando se assume a ideia de imobilidade da capacidade empreendedora. Ou seja, esse recurso pode ser entendido como inelástico no que tange ao seu fornecimento e parece demandar um alto custo para ser copiado de uma organização para outra; e, portanto, é uma fonte em potencial de vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1996; WIKLUND; SHEPHERD, 2003).

A relação mais interessante no modelo se assenta na forte influência das capacidades organizacionais funcionais sobre o comportamento empreendedor ($\beta=0,513$). Este resultado sugere uma forte dependência da intensidade do comportamento empreendedor em relação ao nível de desenvolvimento das capacidades funcionais das organizações em estudo (WIKLUND; SHEPHERD, 2003). A principal contribuição desse achado é a possibilidade de separação e hierarquização (BRUMAGIM, 1994) dos recursos e competências organizacionais. Esse exercício de hierarquização e separação analítica permite o isolamento das diferentes capacidades ou competências organizacionais que podem figurar como fonte de explicação da heterogeneidade de desempenho (BRUMAGIM, 1994). Como coloca Brumagim (1994), uma hierarquia de recursos será bastante útil na compreensão da complexidade inerente à interdependência dos recursos e competências organizacionais (BARNEY, 1996; KING; ZEITHAML, 2001; LEONARD-BARTON, 1992). Essa forma de separação analítica pode trazer luz à difícil tarefa de entender também a questão da ambiguidade causal; que permeia o relacionamento entre diferentes elementos da base de recursos da organização (BRUMAGIM, 1994; KING; ZEITHAML, 2001).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Antes de as considerações finais do artigo, cabe levantar as limitações que estiveram no entorno da investigação. A primeira limitação de levantamentos com objetivos exploratórios se assenta no tamanho e nas características da amostra e na impossibilidade de generalizações estatísticas. Em relação às características das organizações investigadas, vale pontuar que o setor varejista não parece contribuir nem mesmo exigir com maior frequência comportamentos de fato empreendedores baseados em iniciativa, inovação e oportunidades quando comparado a outras indústrias. Portanto, o conjunto de apontamentos empíricos apresentados neste trabalho se restringe às organizações que fizeram parte do estudo, e que foram escolhidas principalmente em razão de conveniência. Outras limitações decorrentes também do número de elementos na amostra são os valores de AGFI e GFI encontrados no modelo testado, que demonstraram apenas aceitação periférica (HAIR *et al.*, 1995). Entretanto, em amostras maiores existe alta probabilidade de

esses valores serem mais elevados. No que concerne ainda ao modelo de equações estruturais, deve-se considerar que não foi testado nenhum modelo rival àquele proposto inicialmente, o que não ocorreu em função da simplicidade do modelo inicial.

De forma geral, o estudo revela a influência do empreendedorismo no desempenho organizacional em comparação a outras capacidades organizacionais, denominadas aqui de funcionais (recursos humanos, operações, marketing, finanças e tecnologia da informação). A partir daí é possível argumentar em favor da consideração da perspectiva de análise dos estudos em empreendedorismo na investigação dos antecedentes do desempenho estratégico, bem como, da necessidade de maior especificação entre as capacidades organizacionais.

Também deve ser ressaltado que foi encontrada validade discriminante para o construto comportamento empreendedor, o qual foi analisado em uma perspectiva estratégica, que integra iniciativa, inovação e comportamento da firma baseado em oportunidades (BROWN; DAVIDSSON; WIKLUND, 2001; STEVENSON; JARILLO, 1990). Ao contrário do que essas considerações acerca de causalidades parecem sugerir, não é negado, aqui, a possibilidade de mútua interação entre capacidades funcionais e comportamento empreendedor. Como se verificou no conjunto de empresas analisadas, as capacidades organizacionais influenciam positivamente o comportamento empreendedor, mas este comportamento empreendedor também poderia posteriormente influenciar de maneira positiva na reconfiguração de recursos.

Como ilustração dessas possíveis interações, vale a pena citar alguns estudos empíricos que têm encontrado relacionamentos significativos entre comportamento empreendedor e outros recursos organizacionais. Atuahene-Gima e Ko (2001) investigaram os efeitos de orientação empreendedora e orientação voltada para o mercado sobre a inovação de produtos. Os autores afirmam que as atividades empreendedoras e de marketing, mesmo apresentando lógicas distintas de ação, podem ser integradas no conceito de marketing empreendedor (*entrepreneurial marketing*).

Wiklund e Shepherd (2003) analisaram a relação entre orientação estratégica empreendedora e recursos baseados em conhecimento. Os autores encontraram associação positiva entre esses dois elementos e o desempenho de organizações de pequeno e médio porte. Barringer e Bluedorn (1999) avaliaram a relação entre intensidade de empreendedorismo corporativo e práticas de administração estratégica. Como resultado os pesquisadores chamam a atenção para a utilidade da compreensão das interfaces entre empreendedorismo e estratégia. De forma similar a esses autores, Covin e Slevin (1989) chegam a propor e operacionalizar o conceito de postura estratégica empreendedora (*entrepreneurial strategic posture*). Daí é possível entender que não existe sobreposição entre empreendedorismo e outros conceitos, mas sim, uma aproximação cada vez maior entre construtos que operam a partir de lógicas distintas.

Outra conclusão, talvez pretenciosa, se assenta na ideia de que a classificação de Barney (1996) para base de recursos (capital financeiro, físico, humano e organizacional) ainda é teoricamente limitada. O autor assume recursos, competências e capacidades de forma monolítica. Indo além e aumentando a profundidade de análise acerca da base de recursos, Wiklund e Shepherd (2003) propõem uma discriminação entre recursos baseados em propriedade e recursos baseados em conhecimento. Recursos baseados na propriedade comumente se refletem no conjunto de ativos tangíveis de uma organização, enquanto os recursos baseados em conhecimento espelham as formas pelas quais os recursos tangíveis são combinados e transformados, suas capacidades (WIKLUND; SHEPHERD, 2003).

Todavia, mesmo reconhecendo a utilidade dessa classificação mais pontual de Wiklund e Shepherd (2003), parecem mais adequadas as colocações de Brumagim (1994), que defende a noção de hierarquia de recursos. O autor apresenta uma hierarquia em

quatro níveis. O primeiro nível faz referência a recursos que dão suporte à visão estratégica. O segundo nível abarca recursos que contribuem com a aprendizagem organizacional e conduz à melhor utilização dos ativos. O terceiro nível contempla recursos relacionados à sinergia corporativa, capacidades administrativas para integrar várias unidades de negócios. O último nível diz respeito às operações produtivas e processos organizacionais mais gerais.

Brumagim (1994) chama atenção ainda para o fato de que recursos de diferentes níveis irão apresentar efeitos causais entre si. Tal assertiva converge com os resultados do levantamento realizado neste trabalho, que também confirmou uma suposta relação de dependência entre capacidades funcionais e comportamento empreendedor. Em adição, vale ressaltar ainda a necessidade em considerar o papel moderador dos efeitos do setor ou indústria em estudos futuros que venham explorar as relações analisadas aqui, uma vez que vários setores deveriam ser contemplados em uma análise mais ampla.

Por fim, considerando a possibilidade de que estudos futuros venham a corroborar os achados empíricos apresentados neste artigo, a área de empreendedorismo parece caminhar para contornos cada vez mais claros acerca do seu domínio de pesquisa, fazendo cumprir a “promessa de um campo de investigação” (SHANE; VENKATARAMAN, 2000, p. 217).

REFERÊNCIAS

- ATUAHENE-GIMA, K.; KO, A. An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. **Organization Science**, v. 12, n. 1, p. 54-74, 2001.
- BABBIE, E. R. **The practice of social research**. Califórnia: Wadsworth Publishing Company, 1998.
- BABBIE, E. R. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 2001.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.
- BARRINGER, B. R.; BLUEDORN, A. C. The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 5, p. 421-444, 1999.
- BIRD, B. Implementing entrepreneurial ideas: the case for intention. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 3, p. 442-453, 1988.
- BIRKINSHAW, J. Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 3, p. 207-229, 1997.
- BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F. C. A heterogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, Edição Especial, 2004.
- BROWN, T. E.; DAVIDSSON, P.; WIKLUND, J. An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior. **Strategic Management Journal**, v. 22, n.10, p. 953-968, 2001.
- BRUMAGIM, A. L. A hierarchy of corporate resources. In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. (Eds.). **Advances in Strategic Management**. v. 10, Greenwich, Connecticut: Jay Press, p.81-112, 1994.

BRUSH, C. G.; CHAGANTI, R. Business without glamour? An analysis of resources on performance by size and age in small service and retail firms. **Journal of Business Venturing**, v. 14, n. 3, p. 233-257, 1998.

CANEDO, M. T. P. KRUGLIANSKAS, I. Perfil do empreendedor e conhecimento sobre o cliente como condicionantes do desempenho de supermercados. In: ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. (Coord.). **Varejo Competitivo**. v. 2, São Paulo: Atlas, 1999.

CARLAND, J. W.; HOY, F.; BOULTON, W. R.; CARLAND, J. A. C. Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 354-359, 1984.

COOPER, A. C.; DUNKELBERG, W. C. Entrepreneurship and paths to business ownership. **Strategic Management Journal**, v. 7, n.1, p. 53-68, 1986.

CHAKRAVARTHY, B. S. Measuring strategic performance. **Strategic Management Journal**, v. 7, p. 437-458, 1986.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. London: Sage Publications, 2003.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 75-87, 1989.

DESS, G. G.; ROBINSON JR, R. B. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 3, p. 265-275, 1984.

DURAND, R.; COEURDEROY, R. Age, order of entry, strategic orientation, and organizational performance. **Journal of Business Venturing**, v. 16, n. 5, p. 471-494, 2001.

EDELMAN, L. F.; BRUSH, C. G.; MANOLOVA, T. Co-alignment in the resource-performance relationship: strategy as mediator. **Journal of Business Venturing**, v. 20, n. 3, p. 359-383, 2005.

FORLANI, D.; MULLINS, J. W. Perceived risks and choices in entrepreneurs' new venture decisions. **Journal of Business Venturing**, v. 15, n. 4, p. 305-322, 2000.

GALUNIC, D. C.; RODAN, S. Resource recombinations in the firm: knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 12, p. 1193-1201, 1998.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GUNDRY, L. K.; WELSCH, H. P. The ambitious entrepreneur: high growth strategies of women-owned enterprises. **Journal of Business Venturing**, v. 16, n. 5, p. 453-470, 2001.

HAIR JR. J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Multivariate data analysis: with readings**. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1995.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HORNSBY, J. S.; KURATKO, D. F.; ZAHRA, S. A. Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. **Journal of Business Venturing**, v. 17, n. 3, p. 253-273, 2002.

IBGE. **Desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 03 mar. 2006.

IRELAND, R. D.; REUTZEL, C. R.; WEBB, J. W. Entrepreneurship research in AMJ: what has been published, and what might the future hold? **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 4, p. 556-564, 2005.

JACOBSON, R. The "Austrian" school of strategy. **Academy of Management Review**, v. 17, n. 4, p. 782-807, 1992.

KING, A. W.; ZEITHAML, C. P. Competencies and firm performance: examining the causal ambiguity paradox. **Strategic Management Journal**, v. 22, n.1, p. 75-99, 2001.

LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**, v. 13, Summer Special Issue, p. 111-125, 1992.

McGRATH, R. G. Entrepreneurship, small firms and wealth creation: a framework using real options reasoning. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Eds.). **Handbook of strategy and management**. London: Sage, p. 299-325, 2002.

MENNA, H. L.; ROSSI, C. A. V. Orientação para o mercado e performance: evidências em empresas gaúchas de varejo de confecções masculinas. In: ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. (Coord.). **Varejo Competitivo**. v. 5, São Paulo: Atlas, 2001.

MINKES, A. L.; FOXALL, G. R. Entrepreneurship, strategy, and organization: individual and organization in the behavior of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 1, n. 4, p. 205-301, 1980.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NAMAN, J. L.; SLEVIN, D. P. Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 2, p. 137-153, 1993.

NEUMAN, L. W. **Social research methods: qualitative and quantitative approaches**. Boston: Allyn & Bacon, 1997.

PORTER, M. E. Estratégia competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SARKAR, M.; ECHAMBADI, R.; HARRINSON, J. S. Alliance entrepreneurship and firm market performance. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 7, p. 701-711, 2001.

SEBRAE. **Desenvolvido pelo Serviço de Apoio à Pequena Empresa**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 03 dez. 2006.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J. Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n. 3, p. 11-27, 1999.

SCHUMACKER, R. E.; LOMAX, R. G. **A beginner's guide to structural equation modeling**. Mah-wah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2004.

SNOW, C. C.; HREBINIAK, L. G. Strategy, distinctive competence, and organizational performance. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 2, p. 317-336, 1980.

SORIANO, R. R. Manual de pesquisa social. Petrópolis: Vozes, 2004.

STEVENSON, H. H.; JARILLO, J. C. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. **Strategic Management Journal**, v. 11, Special Issue, p. 17-27, 1990.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

VENKATRAMAN, N; PRESCOTT, J. E. Environment-strategy coalignment: an empirical test of its performance implications. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 1, p. 1-23, 1990.

WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 13, p. 1307-1314, 2003.

WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. **Journal of Business Venturing**, v. 20, n. 1, p. 71-91, 2005.

Apêndice. Itens do questionário:

CP1. Capacidade em administrar eficientemente suas entradas e saídas financeiras.

CP2. Capacidade da empresa em executar de forma padronizada o atendimento aos clientes.

CP3. Capacidade de manter os funcionários bem treinados e motivados para o trabalho.

CP4. Capacidade em executar de forma padronizada e eficiente todas as suas atividades.

CP5. Capacidade de descobrir as necessidades do consumidor e atender essas necessidades.

CP6. Capacidade da empresa em integrar suas atividades em controles informatizados.

CE1. Tenho desempenhado uma grande diversidade de ações para alcançar os objetivos da empresa.

CE2. Em relação aos concorrentes sou rápido para introduzir novos produtos no mercado que atuo.

CE3. Frequentemente realizo ações que os concorrentes se vêm obrigado a responder depois.

CE4. Sou ousado em meus esforços para aumentar a probabilidade de aproveitar as oportunidades em meu negócio.

D1. Estou satisfeito com o resultado do investimento que fiz nessa empresa.

D2. O crescimento das minhas vendas é satisfatório nos últimos 2 anos.

D3. Minha empresa vem apresentando crescimento em suas atividades nos últimos 2 anos.

D4. Considero a minha empresa um caso de sucesso nos últimos 2 anos.

D5. Minha empresa vem apresentando bom retorno financeiro nos últimos 2 anos.

ⁱ Para Barney (1996, p. 142-143) recursos e competências incluem "ativos, capacidades, competências, processos organizacionais, atributos da firma, informação, e conhecimento controlados pela firma".