

# EMPREENDEDORISMO: FACTORES DETERMINANTES NO CRESCIMENTO DA PEQUENA EMPRESA E O PAPEL DA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA EMPREENDEDORA

Ferreira, João J., jjmf@ubi.pt

Universidade da Beira Interior – Covilhã, Portugal

## RESUMO

O campo de investigação do empreendedorismo é considerado interdisciplinar e/ou multidisciplinar e está em crescente desenvolvimento (Ronen, 1983; Sexton & Bowman, 1987; Davidsson, 1989). Esta área do conhecimento, conhecida nos meios académicos pelo termo anglo-saxónico “*entrepreneurship*”, abrange hoje em dia um alargado leque de teorias e abordagens e tem sido estudado de muitas formas e com propósitos muito diferentes. Este artigo pretende, em termos gerais, identificar factores que influenciam o processo de crescimento da pequena empresa e o papel da orientação estratégica empreendedora nesse processo. Para tal, e tendo por base diversas teorias e abordagens, foram integradas variáveis de diferentes níveis de análise. Desenvolveu-se um estudo empírico com base numa amostra estratificada das pequenas empresas da indústria transformadora. Os dados foram submetidos a dois tipos de análise estatística: bivariada e multivariada. Os resultados permitiram identificar algumas variáveis que explicam o processo de crescimento da pequena empresa: ciclo de vida, empresário, estratégia, motivação e meio envolvente. Os resultados demonstraram ainda que a dimensão da orientação estratégica empreendedora é determinante na explicação desse processo de crescimento.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo, Orientação estratégica empreendedora, crescimento

## ABSTRACT

The investigation field of entrepreneurship is considered interdisciplinary and/or multidisciplinary and it is in growing development (Ronen, 1983; Sexton & Bowman, 1987; Davidsson, 1989). The concept “*entrepreneurship*” includes an enlarged fan of theories and approaches nowadays and it has been studied of many forms and with very different purposes. This article intends, in general, to identify factors that influence the process of growth of small firms with aim to identify the role of entrepreneurial strategic orientation in that process. For such, and tends for base several approaches and theories, variables of different analysis levels were integrated. An empirical study was developed, based on a stratified sample of the small firms of the manufacturing industry. The data were submitted to two types of statistical analyses: bivariate analysis and multivariate analysis. The results allowed identifying some variables to explain the process growth of small firm: life-cycle, entrepreneur, strategy, motivation and environment. The results show although that the dimension of entrepreneurial strategic orientation is decisive in the explanation of that growth process.

**Keywords:** Entrepreneurship, Entrepreneurial strategic orientation, Growth

## 1. INTRODUÇÃO

Dada a falta de consenso que existe em torno da definição de *entrepreneurship*, o seu significado torna-se complexo (Bull & Willard, 1993; Carland *et al.*, 1995). Bull e Willard (1993) afirmam que as definições continuam a ser problemáticas na medida em que muitos investigadores adoptam as suas próprias definições de *entrepreneurship* e criam os seus próprios termos dentro da área. A primeira referência ao conceito foi efectuada por Richard Cantillon em 1725, que considerava que o termo *entrepreneurship* significava auto-emprego com retorno incerto. No seguimento de Cantillon, Jean Baptiste Say, em 1803, (entre outros) alargou a definição para incluir o conceito de combinação de factores de produção, acrescentando que o empresário deveria ter qualidades especiais (Stevenson, 1984; Sharma & Chrisman, 1996). Segundo Carton (1998), a definição que Schumpeter<sup>1</sup> dá ao empresário envolve vários elementos chave que permitem separar o *entrepreneurship* da gestão de uma empresa. É difícil de abarcar, num só estudo, a complexidade e a diversidade de teorias e abordagens relativas à área do *entrepreneurship*. Este facto pode ser constatado pela vasta literatura publicada. Não existe uma teoria universalmente aceite que defina com exactidão o campo de actuação do *entrepreneurship*, assentando a sua génese na transversalidade de um conjunto de abordagens provenientes de diferentes áreas do conhecimento (Virtanen, 1997). As teorias e os métodos usados variam muito, dependendo da área de investigação em que um estudo é conduzido. O mesmo sucede para o nível de análise (o indivíduo, a empresa, a indústria, a sociedade) e para o papel que pode assumir como variável independente ou dependente (Davidsson & Wiklund, 2000).

O crescimento empresarial tornou-se um tema importante no campo de investigação do *entrepreneurship* (Davidsson, 1989; Covin & Slevin, 1991; Delmar, 1996; Davidsson & Wiklund, 1999; Fayolle, 1999; Davidsson & Wiklund, 2000; Davidsson, 2001). Davidsson (2001) discute em que condições o estudo do crescimento contribui efectivamente para a compreensão do processo de *entrepreneurship*. Segundo este investigador, equiparar o termo “*entrepreneurship*” ao termo “criação de uma nova empresa” significa reduzir o campo de actuação do *entrepreneurship*, na medida em que não reflecte de forma completa as suas definições contemporâneas. Sugere, então, que os investigadores da área encarem o crescimento da empresa como parte integrante do processo de *entrepreneurship*. É difícil de imaginar uma pequena empresa tomar vantagem de oportunidade e ter considerável impacto no mercado sem crescer. Se se aceitar o ponto de vista de que o *entrepreneurship* é uma questão de grau e não uma variável dicotómica (Davidsson, 1989; Green & Brown, 1997), o crescimento parece surgir como uma importante manifestação do comportamento empreendedora das pequenas empresas.

Embora esta investigação se centre no processo de crescimento da pequena empresa, existe um interesse particular em abordar o *entrepreneurship* – orientação empreendedora - com o objectivo de chegar a um enquadramento teórico mais profundo que permita identificar os factores que determinam de tal processo de crescimento.

## 2. PROCESSO DE CRESCIMENTO DA PEQUENA EMPRESA: DIFERENTES ABORDAGENS

O crescimento da empresa é nitidamente influenciado por um extenso leque de factores. Alguns destes factores são externos e dizem respeito ao meio envolvente macroeconómico e estão fora do controlo do empresário/gestor, outros são internos e tentar controlá-los ou pelo menos influenciá-los faz parte da competência do empresário/gestor. Davidsson (1989) avalia o impacto de vários factores

<sup>1</sup> Para Schumpeter um empresário é a pessoa que assume a responsabilidade pela realização de novas combinações de factores, que podem assumir a forma de novos produtos, processos, mercados, formas de organização ou formas de aprovisionamento. O *entrepreneurship* é então o processo de pôr em curso as novas combinações de factores.

externos (tais como o crescimento do mercado, a estrutura do cliente, a estrutura da indústria) no crescimento da pequena empresa. Outras investigações mostram diferenças bastante consistentes entre as indústrias. Por exemplo, as investigações de Dunkelberg *et al.* (1987) e Doutriaux (1992) demonstraram taxas de declínio mais altas e taxas de crescimento mais baixas nas indústrias a retalho e de serviços do que na indústria transformadora, especialmente nas empresas de alta-tecnologia. Constata-se também que, as empresas de elevado crescimento não se encontram concentradas em indústrias específicas. Storey (1994b) e Smallbone *et al.* (1995) afirmam que, contrariamente ao que se poderia pensar, este tipo de empresas pode ser encontrado quer em indústrias de mão-de-obra intensiva, quer em indústrias de conhecimento, quer em sectores industriais ou quer, ainda, na área dos serviços. Sandberg e Hofer (1987) incluem, na sua investigação, várias medidas relativas às características da indústria e estabelecem uma relação positiva entre o crescimento de mercado, as barreiras à entrada e a heterogeneidade de mercado por um lado e o desempenho por outro. Davidsson (1989) também indicou uma relação positiva entre o potencial de crescimento do mercado e as aspirações de crescimento.

A maioria das empresas nunca cresce muito. De acordo com Cooper *et al.* (1988), aproximadamente 79% de todas as empresas nos EUA (Estados Unidos da América) têm menos do que 5 empregados. Em Portugal, e segundo um estudo efectuado pelo IAPMEI (2001), o segmento da PME (Pequena e Média Empresa) representa 99,5% das empresas, sendo responsável por mais de 73% do emprego e 56% do volume de negócios realizado. Mesmo as empresas mais pequenas - até 20 trabalhadores - representam mais de 85% do total das sociedades e cerca de 24% dos empregos. A estrutura empresarial portuguesa tem evidenciado um aumento do peso relativo das empresas de muito pequena dimensão em detrimento das restantes dimensões. É, assim, inegável a importância das PME na vida económica portuguesa. Porém, segundo um estudo realizado pelo departamento de marketing e comunicações do grupo MOPE (2001), as falências continuam a crescer em Portugal, seguindo a tendência do resto da Europa. Em 2001 faliram mais 3% das empresas que em 2000. Estas falências verificaram-se, em maior percentagem, nas empresas de maior dimensão e de maior idade. Mas, algumas empresas crescem e crescem a taxas diferentes. Por exemplo, Davidsson (1989) refere várias investigações que evidenciam que a idade e o tamanho da empresa estão relacionados negativamente com as taxas de crescimento. Estes resultados são confirmados em outras investigações. Doutriaux (1992) mostra uma relação negativa entre a idade da empresa e o crescimento. Davidsson (1989) revela que as empresas mais jovens tendem a ser mais orientadas para o crescimento e, também, que a idade da empresa está negativamente correlacionada com a inovação, enquanto o tamanho da empresa não.

Várias investigações sugerem que factores como a estrutura da indústria, o crescimento do mercado, a localização geográfica, o acesso a capital, os impostos e outra legislação afectam provavelmente o comportamento empreendedor (Davidsson, 1989; Storey, 1994b). Segundo Davidsson (1989), a variação no desempenho, no crescimento e na inovação da empresa permanece, dentro de cada indústria e de cada área geográfica, ainda, por explicar através de variáveis externas. Tal variação deve-se a factores individuais que intervêm entre as condições externas e o comportamento: o indivíduo. Porém, no contexto desta investigação, os factores internos à empresa surgem como os factores de maior interesse, pois as diferenças quer entre países quer ao nível nacional e regional não são consideradas. A abordagem adoptada é centrada, principalmente, nos factores que determinam o crescimento das empresas que operam dentro de um único país durante o mesmo período de tempo.

Uma questão importante que surge da revisão da literatura é sobre como podem factores diferentes contribuir para o crescimento. Como vários investigadores têm notado, não há uma teoria única que explique adequadamente o crescimento da pequena empresa e existe pouca probabilidade de que tal teoria seja desenvolvida no futuro (Davidsson, 1989; Barkham *et al.*, 1996). Este facto deve-se, em parte, à heterogeneidade que existe nos vários tipos de pequenas e médias empresas mas também ao leque de factores que pode afectar o crescimento das mesmas, que pode interagir com cada um dos outros em formas e circunstâncias diferentes.

Vários investigadores têm sugerido que a maioria das investigações sofre de ausência de estruturas teóricas definidas (Davidsson, 1989; Barkham *et al.*, 1996; Garnsey, 1996; Wiklund, 1998). Dada a grande variedade de factores apresentados como impulsionadores do crescimento e do desempenho, não é possível traçar o desenvolvimento de uma teoria única relativa ao crescimento e ao desempenho da pequena empresa. Diversas abordagens têm sido propostas na tentativa de investigar, apropriadamente, o processo de crescimento. McMahon (1998a) refere-se, na sua investigação, a quatro tipos principais de abordagens: (1) Abordagens dominadas pela personalidade, que se centram no impacto das características pessoais do empresário; (2) Abordagens de gestão de negócios, que enfatizam os factores que afectam o desempenho da empresa no mercado, particularmente o seu desempenho financeiro; (3) Abordagens sectoriais, centradas mais na influência dos factores externos do que nas características individuais da empresa; (4) Abordagens de desenvolvimento organizacional, representadas pelos chamados modelos de “ciclo de vida” ou “estádios de crescimento”.

Storey (1994b), numa revisão da literatura sobre o crescimento da pequena empresa, conclui que o processo de crescimento destas empresas resulta de uma combinação de três componentes básicos, a saber: (1) as características do empresário/gestor; (2) as características da pequena empresa e (3) as estratégias de desenvolvimento da empresa. Estes três componentes não são mutuamente exclusivos e influenciam o crescimento das pequenas empresas de forma combinada. Dentro de cada um destes três conjuntos de factores, Storey sumaria os elementos individuais que outros investigadores mostraram em várias investigações terem tido um impacto sobre o crescimento.

(1) As características do empresário/gestor: Relativamente ao primeiro componente, Storey (1994b) identificou quinze características empreendedoras relativas ao arranque e ao crescimento das pequenas empresas: (1) motivação; (2) situação de desemprego; (3) educação; (4) experiência de gestão; (5) número de fundadores; (6) emprego anterior; (7) história da família; (8) marginalidade social; (9) habilidades funcionais; (10) formação; (11) idade; (12) falência do negócio anterior; (13) experiência anterior no sector; (14) experiência anterior do tamanho da empresa e (15) sexo.

(2) As características da pequena empresa: Quanto ao segundo componente – a própria empresa – Storey (1994b) investigou, consistentemente, seis características das empresas tendo em conta o seu impacto no crescimento da pequena da empresa: (1) idade; (2) sector/mercados, (3) forma jurídica; (4) localização; (5) tamanho e (6) propriedade. A conclusão global dos resultados dos vários estudos é que todas estas “variáveis de controlo” são importantes na compreensão do processo de crescimento da pequena empresa.

(3) As estratégias de desenvolvimento da empresa: Quanto ao impacto das estratégias de desenvolvimento sobre o crescimento da pequena empresa, Storey (1994b) avaliou catorze elementos distintos da estratégia empresarial. São eles: (1) formação dos trabalhadores; (2) formação da gestão; (3) abertura do capital próprio a investidores externos; (4) sofisticação tecnológica; (5) posicionamento do mercado; (6) ajustamentos de mercado; (7) planeamento; (8) introdução de um novo produto; (9) recrutamento de gestão; (10) apoio estatal; (11) concentração do cliente; (12) competição; (13) sistema de informação e (14) exportação.

A necessidade de compreender o impacto relativo de cada um destes três componentes, para obter um quadro completo de crescimento da pequena empresa, é testemunhado por vários investigadores (Barkham *et al.*, 1996; Ferreira, 1997; Lang, 1996; Hynes, 2000; Jennings & Illes, 2000) e tido em conta nesta investigação. Porém, foi difícil identificar, na revisão da literatura, as variáveis que mais contribuem para explicar o processo de crescimento. Este facto ilustra a fragmentação da área de investigação e a dificuldade em comparar resultados de diferentes investigações. Muitos estudos cobrem uma multiplicidade de variáveis, sugerindo que a maior parte das investigações tem um carácter multidisciplinar. Deste modo, e com o objectivo de ultrapassar este problema, foram identificadas as principais variáveis, resultantes das diversas abordagens analisadas, a integrar na presente investigação: (1) estágio de ciclo de vida; (2) recursos e capacidades; (3) estratégia; (4) motivação e (5) meio envolvente. Diversos investigadores têm sugerido a necessidade de se estar atento à importância da inclusão de tais dimensões e estudá-las, a fim de estender e solidificar a investigação existente (Davidsson, 1989; Covin & Slevin, 1991; Brown, 1996; Lumpkin, 1996; Davidsson & Delmar, 1997; Wiklund, 1998).

### 3. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

#### 3.1. QUESTÕES E OBJECTIVOS DE INVESTIGAÇÃO

A abordagem da presente investigação teve origem em duas questões básicas: (1) É possível identificar factores que determinam o crescimento da pequena empresa? e; (2) Qual a relação entre o *entrepreneurship* (orientação estratégica empreendedora) e o crescimento das pequenas empresas? Para responder a estas questões, foi concebida uma amostra estratificada de pequenas empresas a fim de estudar as diferenças, ao longo de uma variedade de dimensões, entre as pequenas empresas que exibem padrões de crescimento diferentes. Os critérios de estratificação usados foram utilizados para as três seguintes variáveis: (1) crescimento; (2) sector industrial e (3) tamanho da empresa. O crescimento é medido tendo por base dados relativos aos anos de 2001 a 2002 e calculado em conformidade com a equação do modelo adoptado<sup>2</sup>. Nesta investigação optou-se pela aplicação de uma abordagem de investigação quantitativa (*cross sectional*), através de um inquérito por questionário. O critério adoptado pela Comissão das Comunidades Europeias foi o escolhido para definir a pequena empresa e seleccionar a amostra da presente investigação (empresas com menos de 50 empregados). A amostra foi constituída a partir de uma base de dados cedida pelo Grupo Coface<sup>3</sup>. A base de dados compreende um total de 1470 pequenas empresas portuguesas da indústria transformadora relativa a dois anos consecutivos (anos de 1999 e 2000). A partir de cada um dos escalões foram seleccionadas aleatoriamente 825 empresas para constituir a amostra final. O número de empresas por escalão foi obtido em função do seu peso percentual, ou seja proporcional ao peso de cada uma das sub-indústrias da indústria transformadora. Obtiveram-se 168 questionários, correspondendo a uma taxa de resposta total de 20,4%.

Preende-se, nesta investigação, identificar os determinantes do crescimento da pequena empresa, associados à orientação estratégica empreendedora. De modo a prosseguir com este objectivo geral, houve a necessidade de traçar objectivos mais específicos. Assim, foram fixados os seguintes objectivos: (i) Caracterizar as pequenas empresas nos diferentes padrões de crescimento e detectar possíveis diferenças entre esses padrões; (ii) Analisar a orientação estratégica empreendedora e a sua relação com o crescimento da pequena empresa; (iii) Identificar os factores que determinam o crescimento da pequena empresa.

#### 3.2. HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO

As hipóteses de investigação formuladas visam, em primeiro lugar, alcançar os objectivos propostos e centram-se no conjunto de variáveis ou dimensões identificadas na literatura estudada como variáveis que ajudam a explicar o processo de crescimento das empresas. Deste modo, estabeleceram-se as seguintes hipóteses de investigação:

H1: *Os estádios de ciclo de vida influenciam o crescimento da pequena empresa;*

H2: *Os recursos e capacidades da empresa exercem uma influência positiva sobre o crescimento da pequena empresa;*

H3: *As atitudes dos empresários/gestores, face à motivação, influenciam o crescimento da pequena empresa;*

H4: *As dimensões de dinamismo, heterogeneidade e hostilidade do meio envolvente exercem uma influência positiva sobre o crescimento da pequena empresa;*

H5: *A orientação estratégica empreendedora exerce uma influência positiva sobre o crescimento da pequena empresa.*

#### 3.3. MÉTODOS DE ANÁLISE

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

(1) Análise bivariada: As diferenças estandardizadas entre os dois grupos de empresas (empresas de baixo e elevado crescimento) são analisadas com base nos seguintes critérios: (i) para as variáveis de natureza não-catórica é aplicado o teste paramétrico de significância

<sup>2</sup> Taxa de crescimento de emprego = (número total de empregados do ano 2002 - número total de empregados do ano 2001) / o número total de empregados do ano 2001;

Taxa de crescimento das vendas = (volume total das vendas do ano 2002 - volume total das vendas do ano 2001) / volume total das vendas do ano 2001.

<sup>3</sup> A Coface Mope é uma subsidiária do Grupo empresarial francês COFACE. Detentora de uma base de dados com mais de 1.800.000 entidades nacionais.

t<sup>4</sup>; (ii) para as variáveis categóricas, é conduzido uma análise *crosstable* (tabela de contingência) com a aplicação do teste não-paramétrico de significância Qui-quadrado ou de Pearson<sup>5</sup>. São comparadas as diferenças de médias agregadas, entre os grupos de pequenas empresas de elevado-crescimento e baixo-crescimento<sup>6</sup>.

(2) Análise multivariada: Na regressão linear múltipla<sup>7</sup> é estimado o efeito linear directo, de um conjunto de variáveis independentes, numa variável dependente. Uma vez que as variáveis independentes estão medidas em unidades diferentes, é difícil determinar a importância relativa de cada variável independente com base nos coeficientes de regressão parciais, tornando-se preferível examinar os parciais Beta, pois permitem simplificar a equação da regressão e fornecem um meio para se comparar o efeito relativo, na variável dependente, de cada uma das variáveis independentes (Hair et al., 1998; Pestana & Gageiro, 2000). Para se saber quais os coeficientes que são significativamente diferentes de zero, procede-se aos testes t<sup>8</sup>. As medidas relativas de qualidade do ajustamento são: R2 e R2 Ajustado (*Adjusted R Squared*). Este método estatístico é usado para detectar e explicar as diferenças que cada variável independente exerce sobre a variável dependente. Utilizam-se as medidas de *Kurtosis*<sup>9</sup> (medida de achatamento) e *Skewness* (medida de simetria)<sup>10</sup> para testar a natureza da distribuição. Para testar a aderência à normalidade, recorreu-se ao teste de *Kolmogorov-Smirnov (K-S)*<sup>11</sup> bem como os gráficos designados por normal *probability plots*, *box plots* e histogramas<sup>12</sup>. Em algumas circunstâncias são efectuadas análises factoriais. Estas análises são efectuadas para reduzir o número de variáveis e aumentar a fiabilidade das medidas. É usado o método da extracção dos principais componentes e os factores com *eigenvalues* (valores próprios) maiores que 1 são extraídos. É adoptado o método de *varimax rotation* para a solução do factor original. A fim de reter o máximo de informação possível das questões originais, os itens que derem um *loading* elevado, em determinados factores da análise de factorial, serão resumidos a índices que correspondem aproximadamente aos factores. O teste de Alpha de *Cronbach*<sup>13</sup> é usado para testar a fiabilidade e a confiança desses índices. O software estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) serviu como suporte para as análises estatísticas desenvolvidas na presente investigação.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1. ANÁLISE BIVARIADA: DIFERENÇAS NO CRESCIMENTO

As empresas da amostra foram divididas, em duas sub-amostras (dois grupos) com base nas taxas de aumento anual das vendas e do número de empregados durante os anos de 2000 e 2001. As empresas que apresentam um aumento na taxa de emprego anual superior a 25% e/ou um aumento da taxa das vendas<sup>14</sup> superior a 25% são classificadas no grupo das "empresas de elevado-crescimento". Abaixo destes valores estão as empresas do grupo designado por "empresas de baixo-crescimento". A amostra das empresas ficou assim estratificada (Quadro 1):

**Quadro 1 - Distribuição das empresas da amostra segundo os critérios de crescimento**

	<i>Baixo-Crescimento</i>	<i>Elevado-Crescimento</i>	<i>Total</i>
[1 - 9] Empregados	7	6	13
[10-19] Empregados	30	26	56
[20-49] Empregados	53	46	99
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>78</b>	<b>168</b>

Pretendia-se, com esta estratificação, conhecer a existência (ou não) de diferenças significativas entre as empresas que exibem um elevado crescimento e aquelas que não exibem.

As diferenças não parecem ser casuais ou causadas por forças fora do controlo das empresas. Um número de questões foi abordado sobre diversas situações relativas à orientação estratégica. O objectivo destas questões foi determinar se as empresas de elevado-crescimento adoptavam orientações estratégicas diferentes das empresas de baixo-crescimento. Os resultados principais da análise estão reflectidos no seguinte Quadro 2.

<sup>4</sup> O teste paramétrico t permite testar hipóteses sobre médias de uma variável de nível quantitativo em um ou em dois grupos, formados a partir de uma variável qualitativa. Para duas amostras independentes compara-se a média de uma variável num grupo com a média da mesma variável noutro grupo (Pestana & Gageiro, 2000).

<sup>5</sup> O teste Qui-quadrado compara as categorias de uma variável nominal, em dois ou mais grupos independentes. Quando apresenta significância estatística demonstra a existência de diferenças entre os grupos (Pestana & Gageiro, 2000).

<sup>6</sup> O critério de comparação foi o seguinte: são rejeitadas as diferenças menores que 0,25 (Harper, 1996)

<sup>7</sup> 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).

<sup>8</sup> Os testes t permitem testar as hipóteses nulas de inexistência de uma relação linear entre Y (variável dependente), com cada uma das variáveis X (independents).

<sup>9</sup> Uma distribuição é mesocúrtica se (*Kurtosis/stdError*) <2; é platicúrtica se (*Kurtosis/stdError*) <-2 e é leptocúrtica se (*Kurtosis/stdError*) <2.

<sup>10</sup> Para valores pertencentes ao intervalo de [-2; +2], não se rejeita a simetria (Malhotra, 1996)

<sup>11</sup> Não se rejeita a normalidade a 5% quando o nível de significância (sig.) deste teste é superior a 0,05 (Bryman & Cramer, 1992).

<sup>12</sup> Estes gráficos permitem analisar as observações que se desviam da normalidade (Bryman & Cramer, 1992).

<sup>13</sup> Este teste Alpha é especialmente útil para investigar a fiabilidade de escalas de multi-itens que usam medidas intervalares (Siegel & Castellan, 1989).

<sup>14</sup> Não foi tida em conta a inflação.

**Quadro 2 – Orientação estratégica: estratégia e tomada de decisão**

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

**Nota:** estas variáveis são medidas numa escala oposta de 7 pontos

n.s: não significativo.

As empresas de elevado-crescimento evidenciam valores mais elevados, em todas as variáveis consideradas, à excepção das variáveis relativas à "tendência para seguir os concorrentes" e à "relação de cooperação face aos concorrentes". Este facto sugere que as empresas de baixo-crescimento são menos proactivas. Pois, preferem seguir os concorrentes relativamente à introdução de novos produtos, em vez de estarem um passo à frente dos concorrentes, e são menos agressivos, evidenciando uma relação de cooperação com os concorrentes. Relativamente às restantes variáveis, as empresas de elevado-crescimento evidenciam um maior nível de tomada de risco e de inovação. As empresas de elevado crescimento lidam com o meio envolvente de forma mais arriscada e estão mais envolvidas em projectos de risco. É também este tipo de empresas que, apresenta uma maior ênfase em investigação, desenvolvimento e inovação dos produtos; coloca novas linhas de produtos e sofre mudanças significativas nos produtos. Segundo Miller (1987), uma pequena empresa, para ser bem sucedida, deve ser flexível e inovadora num meio envolvente dinâmico e ser capaz de se adaptar à nova tecnologia e às novas exigências dos clientes. Esta parece ser uma estratégia de crescimento bem sucedida. Pois poder-se-á assumir, com base nos resultados, que as empresas de elevado-crescimento desenvolvem uma estratégia mais empreendedora associada a uma maior tendência em procurar novas oportunidades. Esta relação, entre a orientação estratégica empreendedora e o crescimento, é também sustentada por investigação anterior (Brown, 1996). Por exemplo, Smallbone *et al.* (1995) concluíram que são poucas as empresas de elevado-crescimento a serem "arrastadas" pela tendência do mercado. Mais, as empresas de elevado-crescimento, normalmente, mostraram uma mudança substancial tanto nos seus produtos como nos seus mercados. Os empresários/gestores das empresas de elevado-crescimento, por exemplo, adaptam os produtos a fim de entrar em novos mercados e a qualidade empreendedora do empresário/gestor possui alguma importância para o crescimento. Os empresários/gestores das empresas de elevado-crescimento usam uma estratégia mais direccionada à flexibilidade e à mudança. Estão mais preocupados com novas oportunidades de mercado e/ou têm uma melhor capacidade para reagir a novas oportunidades.

Em conclusão, parece haver uma associação entre a orientação estratégica empreendedora – *entrepreneurship*, e o crescimento em diversos aspectos. Variáveis que, em diferentes formas, relatam a orientação estratégica empreendedora da empresa, distinguem as empresas de elevado-crescimento das empresas de baixo-crescimento.

## 4.2. ANÁLISE MULTIVARIADA: FACTORES DETERMINANTES DO CRESCIMENTO

### 4.2.1. DETERMINAÇÃO DA ESCALA DA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA EMPREENDEDORA

Diversas investigações anteriores consideram a dimensão da orientação estratégica empreendedora de grande importância na explicação do processo de crescimento (Mintzberg, 1979; Miller & Friesen, 1978; Miller, 1983, 1987; Lumpkin & Dess, 1995; Brown, 1996; Wiklund, 1998). Miller (1983) desenvolveu um instrumento de medida para captar as dimensões da estratégia empreendedora que teve, posteriormente, grande influência, quer empírica quer conceptualmente. Miller (1983) bem como Lumpkin e Dess (1996, 1997) sugerem que a orientação estratégica empreendedora é uma dimensão que combina um conjunto de indicadores de estilos e práticas de tomada de decisão. Lumpkin e Dess (1996) argumentam que tais variáveis devem ser tratadas como variáveis independentes da orientação estratégica empreendedora. Pois argumentam que, não só as empresas que exibem elevados níveis de consistência, entre as três variáveis, deverão ser consideradas como empreendedoras. A busca de oportunidade, por parte das empresas, varia dependendo das suas condições organizacionais e do meio envolvente. Os estudos empíricos têm demonstrado, com a inclusão das três variáveis para medir a orientação estratégica empreendedora (inovação, tomada de risco e proactividade), elevados níveis de fiabilidade e consistência (Miller, 1983; Zahra & Covin, 1995). Os estudos que usam o instrumento de medida adaptado de Miller (1983), e desenvolvido por Covin e Slevin (1989), mostram também um índice de confiança elevado (Covin *et al.*, 1990; Brown, 1996). Para medir o conceito de orientação estratégica empreendedora foi adoptada e usada, nesta investigação, a escala original desenvolvida por Miller (1983). Esta escala inclui um total de oito itens: (i) dois itens relativos à tomada de risco; (ii) três itens relativos à proactividade e (iii) três itens para medir a inovação (Quadro 3).

**Quadro 3 – Escala da orientação estratégica empreendedora**

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

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

**Quadro 4 – Análise factorial da orientação estratégica empreendedora**

<i>Dimensões</i>	<i>Factor 1</i>	<i>Factor 2</i>	<i>Factor 3</i>
Tomada de risco <sub>1</sub>	0,64		
Tomada de risco <sub>2</sub>		0,60	
Proactividade <sub>1</sub>	0,71		
Proactividade <sub>2</sub>	0,73		
Proactividade <sub>3</sub>			0,67
Inovação <sub>1</sub>		0,74	
Inovação <sub>2</sub>	0,52		
Inovação <sub>3</sub>			0,65

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

Em segundo lugar, procedeu-se ao cálculo do teste de confiança Alpha de Cronbach para as três variáveis da orientação estratégica empreendedora. Obteve-se, como resultado, um nível de fiabilidade insatisfatório (Alpha = 0,40). Seguidamente os itens menos consistentes foram removidos e uma nova análise foi aplicada, com o objectivo de desenvolver uma escala mais fiável e melhorar a medida das variáveis<sup>15</sup>. Como resultado, foram removidos quatro itens. Deste modo, a escala de medida revista da orientação estratégica empreendedora é composta por quatro itens<sup>16</sup> (em vez dos oito da escala original), incluídos num único índice, com um valor Alpha de 0,68.

#### 4.2.2 – IDENTIFICAÇÃO DOS FACTORES DETERMINANTES DO CRESCIMENTO

O objectivo principal da análise seguinte é identificar os factores que determinam (ou influenciam) o crescimento<sup>17</sup>. Ou seja, determinar a estimativa da importância relativa das diferentes dimensões na explicação do crescimento. Deste modo, foram incluídas no modelo de regressão linear, todas as variáveis independentes relativas às diferentes dimensões em estudo (ciclo de vida, motivação, recursos e capacidades, meio envolvente e a orientação estratégica empreendedora). O Quadro 5 seguinte mostra os resultados da análise.

**Quadro 5 – Influência combinada dos factores sobre o crescimento. Resultados do modelo de regressão linear.**

<i>Variáveis incluídas<sup>(a)</sup></i>	<i>Valores Beta<sup>(b)</sup></i> (n = 165)
<b>Ciclo de vida</b>	
Estádio de crescimento	0,18*
Estádio de maturidade	0,16*
Estádio de diversificação	-0,15*
Estádio de declínio	-0,19*

<sup>15</sup> Esta abordagem de "purificação" é consistente e recomendada por diversos investigadores (Lumpkin, 1996; Malhotra, 1996; Hair *et al.*, 1998, Pestana & Gageiro, 2000).

<sup>16</sup> A escala revista ficou composta por: 1 item relativo à tomada de risco; 2 itens relativos à proactividade e 1 item sobre a inovação.

<sup>17</sup> A dimensão do crescimento será avaliada segundo duas variáveis: (i) o crescimento das vendas e (ii) o crescimento de emprego. Foi calculado com base na mudança de tamanho ocorrida de 2001 a 2002. A variável crescimento consiste em quatro indicadores: (1) a mudança do número de empregados do ano 2001 para o ano 2002; (2) a mudança no volume de vendas do ano 2001 para o ano 2002; (3) o crescimento das vendas comparado com o dos concorrentes e (4) o crescimento do valor de mercado comparado com o dos concorrentes.

<b>Motivação</b>	
Criatividade	0,11*
Crescimento	0,18*
Independência	n.s
Marketing	0,19*
Estratégia	0,25*
Produção	0,12*
<b>Recursos e capacidades</b>	
Fundador da empresa	n.s
Formação em gestão ou outra complementar	0,13**
Tamanho do quadro de direcção	n.s
Tamanho da empresa (nº. de empregados)	0,12**
Tamanho da empresa comparado ao dos concorrentes	n.s
Profissionais da cadeia de valor	n.s
Profissionais externos	0,11**
Profissionais institucionais	n.s
<b>Meio envolvente</b>	
Dinamismo	0,17*
Heterogeneidade	0,16*
Hostilidade	-0,18*
Mudança no dinamismo	0,22*
Mudança na heterogeneidade	n.s
<b>Orientação estratégica empreendedora</b>	
Escala revista (4 itens)	0,25*
<b>Variável de controlo</b>	
Idade	-0,12**
<b>R<sup>2</sup></b>	0,35
<b>R<sup>2</sup> Ajustado</b>	0,25

**Nota:** \* =p <.05; \*\*=p <.10.

n.s: não significativo

(a) Procedimento do método *stepwise* para a selecção das variáveis a incluir na equação de regressão.

(b) Procedimento *pairwise* para os *missing values*.

A orientação estratégica empreendedora é, em simultâneo com a variável estratégia, a variável que mais contribui para a explicação do crescimento, com um coeficiente de regressão de  $\beta = 0,25$ . A variável relativa à mudança de dinamismo surge imediatamente a seguir com um  $\beta = 0,22$ . Todos os restantes coeficientes de regressão são, em termos gerais, mais elevados em relação à análise da orientação estratégica empreendedora do que em relação à análise relativa ao crescimento. Por exemplo, a dimensão recursos e capacidades é a que se apresenta como menor grau de explicação do crescimento. Relativamente à motivação, apenas a variável independência surge como não-significativa na predição do crescimento. A variável controlo (idade da empresa) tem uma influência negativa sobre o crescimento, A influência negativa da idade da empresa sobre o crescimento sugere que as empresas mais jovens crescem mais que as empresas mais velhas. Um resultado particularmente consistente é a influência da percepção do meio envolvente nomeadamente ao nível do dinamismo. Os resultados indicam que as empresas que evidenciam algum crescimento se encontram, frequentemente, em meios envolventes dinâmicos e benignos em vez de hostis. As análises desenvolvidas permitiram também testar várias das hipóteses de investigação formuladas. O Quadro 6 mostra os resultados, em termos de síntese, das hipóteses formuladas.

**Quadro 6 – Resultados das hipóteses relacionadas com a orientação estratégica empreendedora**

<i>Hipótese</i>	<i>Descrição</i>	<i>Resultado</i>
H1	Os estádios de ciclo de vida influenciam a orientação estratégica empreendedora da pequena empresa.	Confirmada
H2	Os recursos e capacidades da empresa exercem uma influência positiva sobre a orientação estratégica empreendedora da pequena empresa.	Confirmada
H3	As atitudes dos empresários/gestores, face à motivação, influenciam a orientação estratégica empreendedora da pequena empresa.	Confirmada
H4	As dimensões de dinamismo, heterogeneidade e hostilidade do meio envolvente exercem uma influência positiva sobre a orientação estratégica empreendedora da pequena empresa.	Confirmada
H5	A orientação estratégica empreendedora exerce uma influência positiva sobre o crescimento da pequena empresa.	Confirmada

Como o sector industrial incluído no estudo não foi alvo de qualquer análise, não é possível saber qual o grau de correlação que o sector industrial tem com o crescimento. De qualquer modo, os resultados evidenciam um sinal de como algumas empresas possuem a capacidade para se posicionarem mais favoravelmente em relação aos concorrentes e clientes que outras. Este facto corresponde à conceptualização de outros investigadores (Lumpkin & Dess, 1996; Smallbone *et al.*, 1995; Davidsson e Delmar, 1999). A um nível teórico mais geral, parece que a percepção do meio envolvente influencia a empresa - o seu crescimento, mas também parece que a empresa pode ter alguma influência sobre o meio envolvente em que opera. A associação entre o dinamismo do meio envolvente e a orientação estratégica empreendedora é, também, forte. As pequenas empresas em crescimento exibem uma orientação estratégica empreendedora. As suas estratégias são dirigidas à proactividade, tomada de risco e inovação. Particularmente, a dimensão de proactividade que declara a habilidade para detectar novas oportunidades de mercado. Um modo de as explorar é dirigir a empresa a um meio envolvente mais dinâmico.

Os factores que evidenciaram ser determinantes sobre o crescimento são: (i) Estádios de crescimento e maturidade; (ii) Criatividade e crescimento; (iii) Tarefas e/ou funções relacionadas com as áreas da estratégia, marketing e produção; (iv) Formação do empresário/gestor em gestão; (v) Tamanho da empresa; (vi) Estabelecimento de redes externas; (vii) Dinamismo e heterogeneidade do meio envolvente; (viii) Orientação estratégica dirigida à proactividade, inovação e tomada de risco. Uma influência negativa foi obtida para os factores: (i) Estádios de diversificação e declínio; (ii) Meio envolvente hostil; (iii) Idade da empresa.

## 5 - CONCLUSÕES

Foi possível concluir, com alguma consistência, que as empresas de crescimento são empresas estrategicamente empreendedoras que detectam oportunidades e obtêm uma vantagem na procura dessas oportunidades. Esta postura é reflectida nas motivações do empresário/gestor, na orientação estratégica da empresa e nas características do meio envolvente no qual a empresa opera. Porém, nem todas as empresas procuram oportunidades. Uma explicação, possível, poderá prender-se com a motivação face às atitudes do empresário/gestor, isto é, o desejo de ser independente e criativo no trabalho e esforçar-se no crescimento das vendas. Relativamente à questão da influência do *entrepreneurship* no crescimento da pequena empresa, parece que o *entrepreneurship* (orientação estratégica empreendedora) desempenha, de facto, um papel importante. Pois as empresas de crescimento tendem a desenvolver uma orientação estratégica empreendedora sustentada por um conjunto de aspectos (proactividade, inovação e tomada de risco). Com base nos resultados, foi possível ainda identificar os factores que determinam (ou influenciam) o crescimento. Esses factores relacionam-se com as variáveis: o ciclo de vida, motivação, estratégia, recursos capacidades e meio envolvente.

A colocação da orientação estratégica empreendedora, como uma variável indispensável ao crescimento da pequena empresa, parece conceptualmente pertinente. Todavia, qualquer estudo tem, inevitavelmente, limitações. O "estudo perfeito" nunca foi, e nunca será, alcançado. As limitações de qualquer estudo variam dependendo das escolhas, deliberada e inconscientemente, feitas. Considerando que a abordagem básica escolhida foi, forçosamente, uma investigação *cross-sectional* e métodos de análise quantitativos, existem, por conseguinte, várias limitações inevitáveis: (i) a amostra utilizada na investigação não é representativa da população total das pequenas empresas; (2) a regressão linear múltipla estima apenas a média e os efeitos lineares, o que limita as conclusões sobre as relações das variáveis (McKelvey, 1997; Miller & Friesen, 1984); (iii) o período de tempo (de um ano) considerado na recolha de informação, servindo de base à determinação das variáveis independentes e dependentes, é relativamente curto. A investigação presente indica que é possível estudar o crescimento da pequena empresa. Porém, diferenças de comportamento não são possíveis de determinar num estudo desta natureza (cross sectional) resultando num predição não-ótima. A investigação futura precisa de considerar prazos mais longos (estudos longitudinais). O crescimento é um "fenómeno" empírico multifacetado. Como tal, é necessário usar indicadores múltiplos a fim de reflectir a sua inteira dimensão. Uma abordagem possível de investigação seria modelá-lo como uma dimensão latente com uma gama de indicadores e ser submetido a equações estruturais. O *entrepreneurship* é assumido, frequentemente, como algo inerentemente bom, algo para o qual as empresas deverão se esforçar. Esta visão obtém sustentação nos resultados da investigação. Porém, torna-se essencial examinar a relação ou ligação entre o *entrepreneurship* e o sucesso das empresas.



## 6. BIBLIOGRAFIA

- Bryman, A. e Cramer, D. (1992): "*Análise de Dados em Ciências Sociais*", Celta Editora, Segunda Edição, Portugal.
- Bull, I. e Willard, G. (1993): "Towards a Theory of Entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, Vol. 8, pp. 183-195.
- 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*.
- Carton, R. B. (1998): "The Entrepreneur and Entrepreneurship: Operational Definitions of Their Role in Society", <http://www.sbaer.uca.edu/Research/1998/ICSB/k004.htm>, em 02-03-2000.
- Cooper, A. C., Dunkelberg, U., William C., Woo, C. Y. (1988): "Survival and Failure: A Longitudinal Study", 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, pp. 225-237.
- 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. e Slevin, D. P. (1991): "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behaviour", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, pp. 7-25.
- Davidsson, P. (1989): "*Continued Entrepreneurship and Small Firm Growth*". Stockholm: Stockholm School of Economics.
- Davidsson, P. (2001): "Entrepreneurship as Growth; Growth as Entrepreneurship", <http://www.hj.se/ihh/eng/research/peg/downloads/unitsofA.doc>, em 2000-04-22.
- Davidsson, P. e Delmar, F. (1999): "Hunting for new Employment: The Role of High Growth Firms", *Proceedings of Conference RENT XII*, Dezembro, em Londres.
- Davidsson, P. e Wiklund, J. (1999): "Suitable Approaches for Studying Small Firm Growth. The Role of Entrepreneurship and Small and Medium Enterprises", *proceedings da 44 th ICSB World Conference*, 20-23 de Junho, Nápoles - Itália.
- Davidsson, P. e Wiklund, J. (2000): "Levels of Analysis in Entrepreneurship Research: Current Research Practice and Suggestions for the Future", [www.hj.se/ihh/eng/research/peg/Downloads/UnitsofA.doc](http://www.hj.se/ihh/eng/research/peg/Downloads/UnitsofA.doc), em 2001-04-15.
- Delmar, F. (1996): "*Entrepreneurial Behavior & Business Performance*", The Economic Research Institute, Stockholm School of Economics: Stockholm.
- Fayolle, A. (1999): "Entrepreneurial Management: Fact or Fiction?", *Proceedings da 44th ICSB World Conference*, 20-23 de Junho, Nápoles - Itália.
- Ferreira, J. J. (1997): "Estudo e Desenvolvimento de Uma Taxonomia de Estádios de Ciclo de Vida, Aplicável às Pequenas e Médias Empresas da Região da Beira Interior", Tese de mestrado de gestão, pela Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. e Balck, W. C. (1998): "*Multivariate Data Analysis*", Prentice Hall, Inc., Fifth Edition, New Jersey.
- Harper, D. A. (1996): "*Entrepreneurship and the Market process: An Enquiry into the Growth of Knowledge*", Routledge, London.
- IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento (2001): "PME com mais Qualidade", <http://www.iapmei.pt/resources/download/analispme2001.pdf>, em 2003-04-23.
- Lumpkin, G. T. (1996): "*The Entrepreneurial Orientation of New Entrants: Performance Implications of Alternative Configurations of Entrepreneurial Orientation, Environment, and Structure*", University of Texas at Arlington, Arlington.
- McClelland, D. C. (1961): "The Achieving Society". Princeton, New Jersey: D. Van Norstrand Co Inc.
- McKelvey, B. (1997): "Quasi-natural Organization Science", *Organization Science*, Vol. 8, Nº 4, pp. 352-380.
- Miller, D. (1983): "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms", *Management Science*, Vol. 29, Nº 7, pp. 770-791.
- Miller, D. e Friesen, P. (1987): "Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum", *Strategic Management Journal*, Vol. 3, pp. 1-25.
- Miller, D. e Friesen, P. (1984): "A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle", *Management Science*, Vol. 30, Nº 10, pp. 1161-1183.
- Mintzberg, H. (1979): "*The Structure of Organizations*", Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- MOPE (2001): "Estudo e Falências – Dados Comparativos de 2001 vs 2000", realizado pelo Departamento de Marketing e Comunicações do Grupo MOPE, <http://www.cofacemope.pt>, em 2001-03-15.
- Pestana, M. H. e Gageiro, J. N. (2000): "*Análise de Dados para Ciências Sociais: Uma Complementariedade do SPSS*", Segunda Edição, Edições Sílabo, Lisboa, Portugal.
- Ronen, J. (1983): "Some Insights into the Entrepreneurial Process", in J. Ronen (ed.), *Entrepreneurship*, Lexington, Ma: Lexington Books, D.C. Heath, pp. 137-173.
- Sexton, D. e Bowman-Upton, N. (1987): "A growth Model of the Firm Based on Market, Owner, and Strategic Factors, in G. Hills (eds), *Resarch at the Marketing/entrepreneurship Interface*, Marietta, GA.
- Sharma, P. e Chrisman, J. J. (1996): "An Evaluation of Family Firm Research From a Strategic Management Perspective", *Proceedings da 10th Annual Conference*, 12- 14 de Janeiro, Atlanta, Georgia.
- Siegel, S. e Castellan, J. N. (1989): "*Nonparametric Statistics for the Behavioral Sciences*", McGraw-Hill International Editions, Second Edition.
- Smallbone, D., Leigh, R., e North, D. (1995): "The Characteristics and Strategies of High Growth SMEs", *Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 1, Nº 3, pp. 44-62.
- 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.
- Storey, D. J. (1994): "*Understanding the Small Business Sector*". London: Routledge.
- Virtanen, M. (1997): "The Role Different Theories in Explaining Entrepreneurship", *Proceedings da 42th ICBS World Conference*, San Francisco.

