



## Universidades Lusíada

Vaz, Jorge Júlio Landeiro de

### **Especialização de um modelo explicativo da orientação empreendedora**

<http://hdl.handle.net/11067/1366>

#### **Metadados**

<b>Data de Publicação</b>	2014
<b>Resumo</b>	A investigação anteriormente produzida tem tentado explorar a relação entre ‘intrapreneurship’ e ‘performance’; continua no entanto a existir uma falta de compreensão desta questão, especialmente ao nível das PME’s. O objectivo principal deste estudo é o de construir, explorar e validar empiricamente um modelo explicativo da relação entre orientação empreendedora e desempenho organizacional. O método científico baseia – se no modelo de equações estruturais (structural equation modelling), adequa...
<b>Palavras Chave</b>	Espírito empresarial, Pequenas e médias empresas - Gestão
<b>Tipo</b>	article
<b>Revisão de Pares</b>	Não
<b>Coleções</b>	[ULL-FCEE] LEE, n. 18 (2014)

Esta página foi gerada automaticamente em 2025-05-17T09:45:41Z com informação proveniente do Repositório

**ESPECIALIZAÇÃO DE UM MODELO EXPLICATIVO  
DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA**

**Jorge Landeiro de Vaz**  
Universidade Lusíada de Lisboa



**Resumo:** A investigação anteriormente produzida tem tentado explorar a relação entre 'intrapreneurship' e 'performance'; continua no entanto a existir uma falta de compreensão desta questão, especialmente ao nível das PME's. O objectivo principal deste estudo é o de construir, explorar e validar empiricamente um modelo explicativo da relação entre orientação empreendedora e desempenho organizacional. O método científico baseia-se no modelo de equações estruturais (structural equation modelling), adequado à exploração de relações causais entre construtos latentes, medidos através de variáveis observadas. O principal contributo deste trabalho consiste na apresentação duma metodologia robusta e fiável, na indagação científica daquele fenómeno.

*Palavras-chave:* intrapreneuring; intrapreneurship; performance; orientação empreendedora; PME; SEM.

**Abstract:** Prior research has explored the direct relationship between entrepreneurial orientation and performance; anyhow, there is a lack of understanding of that question, mainly at the level of SME's. The main purpose of this study is to build, explore and validate empirically a research model between intrapreneurship and performance. The scientific method is based on the structural equation modelling, exploring causal relationships among latent variables. The main contribution of this paper consists on the presentation of a methodology, robust and reliable, adequate to the research of that phenomenon.

*Key-words:* intrapreneurship; performance; entrepreneurial orientation; intrapreneuring; sme.



## Introdução

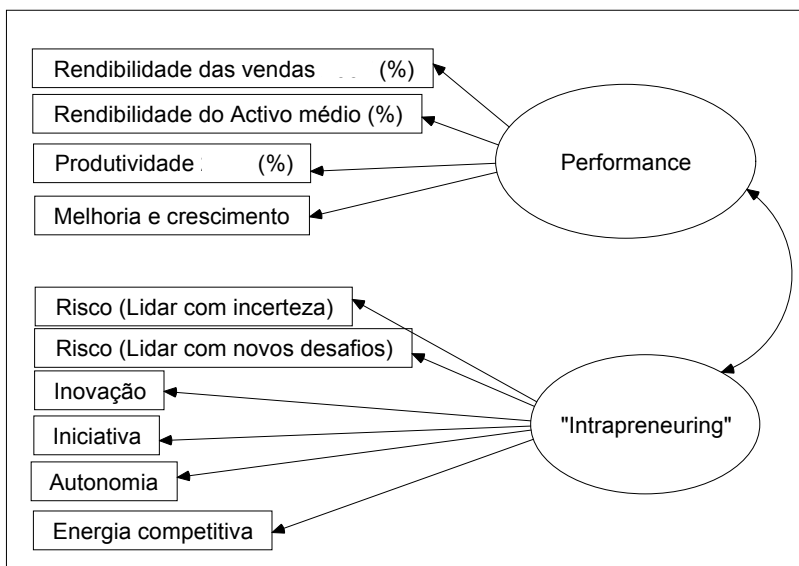
A orientação empreendedora encontra-se nas empresas onde os líderes e a cultura organizacional geram um forte ímpeto para inovar, assumir riscos e agressivamente prosseguir novas oportunidades de negócio. A orientação empreendedora refere-se às práticas estratégicas utilizadas nas empresas para identificar e lançar negócios. Representa um quadro mental e uma perspectiva acerca do empreendedorismo que se reflecte nos processos e na cultura da empresa. Embora as empresas possam crescer através de fusões e aquisições bem como “joint ventures” e alianças estratégicas, o “entrepreneurship” focaliza-se no desenvolvimento interno e este empreendedorismo interno foi plasmado na literatura como “intrapreneuring” ou criação de novos negócios dentro das empresas, Pinchot, G, (1985).

As dimensões mais frequentemente utilizadas derivaram na literatura quer relativa aos processos estratégicos quer relativa à criação de novos negócios, Miller, D. & Friesen, P. (1982), Venkatraman, N. (1989). Miller, D. (1983), sustenta que uma empresa ‘empreendedora’, envolve-se na inovação produto - mercado, assume riscos e é o primeiro a aparecer com inovações pró-activas, batendo aí os competidores, sugerindo as dimensões de inovação, assumpção de riscos e proactividade. Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996), propõem duas dimensões adicionais que são críticas para uma orientação empreendedora, ou “intrapreneuring”, agressividade competitiva e autonomia - permeiam os estilos de tomada de decisão e as práticas dos membros da empresa. Estes factores trabalham muitas vezes em conjunto para aumentar a “performance”.

Baseando-se na investigação anterior, Lumpkin G, Dess G. (2001), avançaram com um modelo para investigar a relação entre as dimensões “entrepreneurial orientation” ou “intrapreneuring” e “performance” empresarial, bem como factores que moderam a relação orientação empreendedora e “performance”. Muitos estudos exploraram o papel de construtos como, estrutura, Kreiser, P. M., Marino, L. D. & Weaver, K. M. (2002), planeamento e controle, Barringer, B. R., & Bluedorn, A. C. (1999), gestão empreendedora em ambientes internacionais, Knight, G.A. (1997), bem como uma combinação de atributos de empreendedorismo, Stopford, J.M., & Baden-Fuller, C. (1994).

A investigação anterior explorou a relação directa entre empreendedorismo e “performance”, contudo outros trabalhos chegaram à conclusão que a relação orientação empreendedora encontra - se dependente do ajustamento entre orientação empreendedora e factores como o ambiente, a estrutura e a estratégia, Wiklund, J. (1999). Além disso, Wiklund, J. & Shepherd, D. (2003), sugeriram a orientação empreendedora como moderadora e concluíram que a relação entre recursos baseados no conhecimento e “performance” era mais forte entre as empresas com maiores níveis de orientação empreendedora. Existe também um debate indagando se as dimensões da orientação empreendedora são independentes ou covariam umas com as outras, Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989) e Lumpkin G, Dess G. (2001). Esta questão gerou investigação empírica que geralmente suporta a noção que explora a relação entre as dimensões individuais de orientação empreendedora e ‘performance’.

## 2. Especificação do Modelo de Investigação



O modelo de investigação explora a relação entre ‘intrapreneuring’ ou orientação empreendedora (entrepreneurial orientation) e a ‘performance’ de pequenas e médias empresas.

### Principais construtos e variáveis

O conceito de intrapreneuring explica-se por cinco dimensões ou factores identificados na literatura pela inovação, propensão ao risco, energia competitiva, iniciativa e autonomia constituídas por vinte e uma variáveis.

A performance é constituída pela dimensão melhoria e crescimento e pela rendibilidade das vendas (ROS), rendibilidade do activo (ROA) e produtividade (vendas/n.º trabalhadores).

Inovação refere-se à aptidão para introduzir coisas novas ou novidades através de processos de experimentação e criativos com o objectivo de desenvolver novos produtos, serviços e processos. Segundo Covin, J.G. & Miles, M.P. (1999), a inovação corresponde “à introdução de um novo produto, processo, tecnologia, sistema, técnica, recurso ou capacidade para a empresa ou seus mercados”. A capacidade de inovação reflecte a propensão da empresa para se comprometer com novas ideias e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos, Wiklund, J. (1999). A inovação reflecte a tendência da empresa para ingressar e apoiar novos conhecimentos, ideias, experiências e processos criativos que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos, Lumpkin & Dess, (1996). ‘Innovativeness refers a willingness to introduce newness and novelty through experimentation and creative processes aimed at developing new products and services, as well as new processes’. Inovação Integra as variáveis novos produtos, novos processos e novas tecnologias.

Propensão ao risco refere-se à tomada de decisão conducente à acção sem que se disponha de certos conhecimentos com influência em resultados prováveis. Identifica-se com compromissos substanciais de afectação de recursos para a realização de empreendimentos em ambiente de incerteza. A assunção da de risco refere-se à medida que avalia o nível de compromissos com recursos arriscados que uma empresa está disposta a assumir Covin J.G. and Slevin, D.P. (1991). A assumpção de risco, Integra as variáveis entrada de novos competidores, reacção a alterações bruscas de acordos estabelecidos, reacção a alterações bruscas na inovação tecnológica e reacção a dificuldades na obtenção de financiamento.

A energia competitiva ou agressividade competitiva refere-se ao esforço intenso para superar os rivais na indústria. Caracteriza-se por uma postura combativa ou resposta enérgica com o objectivo de melhorar a posição ou dominar uma ameaça num mercado competitivo. ‘Firms which could not take a new position against the increased intensity of the competition and/or became late to enter into the growing markets, compute the opportunity costs and try to make alternative strategies to survive or to remain in competition’, Birkinshaw J. (1999). Esta dimensão Integra as variáveis nível de empenho pessoal, dedicação mais intensa às tarefas, disposição para trabalho extraordinário e disposição para trabalho fim-de-semana e feriados.

Iniciativa ou proactividade na condução das iniciativas associa-se a característica que seguem os líderes de mercado para dimensionar oportunidades na antecipação da procura futura. ‘In firm-level entrepreneurship studies, proactiveness relates to pioneering’, Covin J.G. and Slevin, D.P. (1991). ‘Initiative taking in pursuing new opportunities or entering new markets’, Lumpkin, G.



T., & Dess, G. G. (1996). 'Proactiveness refers a forward-looking perspective characteristic of a marketplace leader that has the foresight to seize opportunities in anticipation of future demand, Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). A iniciativa ou proactividade, integra as variáveis aposta no crescimento e desenvolvimento, seguimento ou imitação dos líderes e cooperação com outras empresas.

Autonomia refere-se a acção independente tomada por indivíduo ou grupo com o objectivo de colocar em destaque um conceito ou visão sobre um negócio e defendê-lo até à sua concretização. Integra as variáveis responsabilidade em tomar decisões, gerir orçamento afecto e contratar pessoas para novos projectos.

Melhoria e crescimento correspondem a uma dimensão ou factor constituído pelas variáveis aumento de quota de mercado, aumento das vendas, aumento da dimensão da empresa, maior desenvolvimento (em geral) e aumento do desempenho.

Rendibilidade das vendas (ROS), apura-se pela relação entre os resultados de exploração do ano e o volume de actividade.

Rendibilidade da empresa (ROA), apura-se pela relação entre os resultados líquidos do ano e o activo líquido médio.

Produtividade (vendas/n.º trabalhadores), apura-se pela relação entre o volume de actividade do ano e o número médio de trabalhadores.

### 3. Análise Empírica

#### 3.1 - Estatística do Modelo

A partir dos indicadores seleccionados foram operacionalizadas as variáveis do modelo. A recolha de dados efectuou - se a partir de uma amostra de 200 pequenas e médias empresas, agrupadas em cinco sectores de actividade: construção civil, indústria ligeira, indústria pesada, serviços e distribuição.

Temos basicamente dois modelos de variáveis latentes: 'intrapreneuring' e 'performance', de modo a estudar a relação entre as variáveis. O primeiro passo consiste em explorar a fiabilidade da relação entre os construtos de cada modelo e os indicadores utilizados para os medir. Avaliámos a fiabilidade de cada modelo de variáveis latentes, examinando os indicadores de Cronbach, quase todos excedendo o nível de 0,7, considerado bom na heurística em geral. Mesmo no caso do indicador «iniciativa», o alfa pode ser considerado satisfatório (quadro 1).

Quadro 1 – Alpha Cronbach das Dimensões

Construtos	Dimensões*	Indicators	Alpha Cronbach
Intrapreneuring	Inovação/ criatividade	Importância dos Novos produtos	0,72
		Importância dos Novos processos	
		Importância das Novas tecnologias	
	Risco (Lidar com incerteza)	Atitude de decisão sobre a Entrada de novos competidores	0,74
		Atitude de decisão sobre a Reacção a alterações bruscas de acordos estabelecidos imprevistos	
		Atitude de decisão sobre a Reacção a alterações bruscas na inovação tecnológica	
		Atitude de decisão sobre a Reacção a dificuldades na obtenção de financiamentos	
	Risco (Lidar com novos desafios)	Atitude perante novos desafios: Aposta em novos projectos	0,78
		Atitude perante novos desafios: Inovações profundas surgidas no mercado	
		Atitude perante novos desafios: Decisão conquista novos mercados	
		Atitude perante novos desafios: Entrada em novos negócios	
	Energia competitiva	Maior nível de empenho pessoal	0,87
		Dedicação mais intensa às tarefas	
		Disposição para trabalho extraordinário	
		Disposição para trabalhar em fins-de-semana ou feriados	
	Iniciativa (proactividade na condução de iniciativas)	Aposta no crescimento e desenvolvimento da empresa	0,61
		Cooperação com outras empresas	
		Seguimento ou imitação dos líderes	
Autonomia na inovação e criatividade	Tomar decisões	0,74	
	Gerir orçamento afecto		
	Contratar pessoas para novos projectos		
Performance	Melhoria e crescimento	Aumentou quota de mercado	0,9
		Aumentou crescimento de vendas	
		Obteve mais lucros	
		Aumentou a sua dimensão	
		Melhorou o desempenho geral	
		Melhorou o desempenho em relação ao ano anterior	

\* Média aritmética dos indicadores.

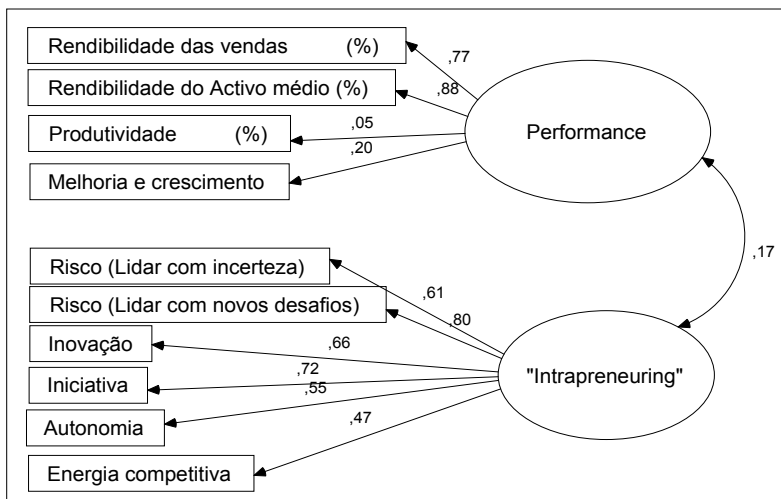
### 3.2. - 'SEM': 'Structural Equation Modelling'

'SEM' é um instrumento analítico que serve propósitos similares aos da regressão múltipla, mas num modo mais poderoso que toma em conta a modelização das interações entre variáveis latentes, mensuráveis através de indicadores múltiplos. O processo de equações estruturais centra - se ao redor de dois passos: validação do modelo de medida e ajustamento do modelo estrutural.

Começa - se por especificar o modelo com base na teoria. Cada variável no modelo é conceptualizada como variável latente, medida por indicadores múltiplos. Desenvolvem - se vários indicadores para cada modelo, validada estatisticamente geralmente através de análise factorial confirmatória.

O ajustamento do modelo estrutural realiza - se principalmente através de análise de caminhos (path analysis) com variáveis latentes. Dois ou mais modelos alternativos (um dos quais pode ser o modelo nulo), são então comparados através do modelo ajustado, o qual mede a extensão através da qual as covariâncias do modelo (predicted) correspondem às covariâncias observadas. O investigador pode com outros coeficientes alterar os modelos melhorando o seu ajustamento.

### 3.3. - Validação e Ajustamento do Modelo Estrutural



Fig<sup>a</sup> 2 Exploração do modelo

Result (Default model)  
 Minimum was achieved  
 Chi-square = 93,013  
 Degrees of freedom = 34  
 Probability level = ,000

Quadro 2 - TESTES DE AJUSTE DO MODELO CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	31	93,013	34	,000	2,736
Saturated model	65	,000	0		
Independence model	10	607,197	55	,000	11,040

Quadro 3 - TESTES DE PARCIMÓNIA RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,087	,066	,109	,002
Independence model	,210	,195	,225	,000

## HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	120	138
Independence model	28	31

## 3.4 Discussão dos Resultados

A exploração do modelo e os testes conduzem-nos aos resultados seguintes:

1. A variável latente 'Performance' explica fortemente as variáveis de rendibilidade observáveis através dos parâmetros obtidos (coeficientes de regressão), ROA: 0,88 e ROS: 0,77.
2. A variável latente 'Performance' explica moderadamente a variável observável melhoria e crescimento com um parâmetro de 0,20.
3. Já a variável observada Produtividade é escassamente explicada pela variável latente Performance, com um parâmetro de 0,05.
4. A variável latente 'Intrapreneuring' é fortemente explicativa de todas as variáveis observáveis:
  - a) O Risco de lidar com novos desafios: 0,80
  - b) A Iniciativa: 0,72
  - c) A Inovação: 0,66
  - d) O Risco de lidar com a incerteza: 0,61
  - e) A Autonomia: 0,55
  - f) A Energia competitiva: 0,47
5. O teste básico de ajuste do modelo (CMIN/DF) observa o critério de ser inferior a 5, verificando-se um bom ajuste do modelo.
6. O RMSEA com um valor próximo de 0,08 indica um razoável ajuste na aproximação com a população.
7. nível de significância indica um grau de confiança da amostra muito forte.

8. O teste HOELTER indica que o modelo não representa adequadamente os dados amostrais.
9. Finalmente A relação entre as duas variáveis latentes 'intrapreneuring' e 'performance' é débil, representada por um coeficiente de covariância de 0,17 (Fig<sup>a</sup> 2).

#### 4. Conclusões

Construiu-se um modelo baseado na literatura em que se procurou indagar a relação entre duas variáveis latentes 'Intrapreneuring' e 'Performance', através de indicadores de variáveis observáveis relacionados com cada um daqueles construtos principais.

No modelo a rendibilidade como variável observável é representada por ROS e ROA, sendo ambas fortemente explicadas pela 'performance' empresarial.

A variável latente 'Intrapreneuring' é fortemente explicativa de todas as variáveis observáveis, o risco de lidar com novos desafios, a Iniciativa, a Inovação, o risco de lidar com a incerteza, a autonomia e a energia competitiva.

O modelo global assim construído explorado através dum sistema de equações estruturais não alcançou poder explicativo satisfatório entre as duas variáveis latentes principais, 'Intrapreneuring' e 'Performance' e embora revelasse um ajuste mínimo os testes a que foi sujeito não atingiam parcimónia satisfatória.

Trata - se dum modelo explicativo global ao nível de PME's, relacionando 'Intrapreneuring' e 'Performance', como variáveis latentes, susceptível de evolução ao nível dos indicadores das variáveis observadas, bem como ao nível das amostras objecto de análise.

#### Bibliografia

- Birkinshaw J. (1999). The Determinants and Consequences of Subsidiary Initiative in Multinational Corporations. *Entrepreneurship Theory and Practice* 24(1), 9-36.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Empirical relationships among strategic posture environmental context variables, and new venture performance. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. In R. Bockhaus et al. (eds.) 370-382. Wellesley, MA: Babson College.
- Covin J.G. and Slevin, D.P. (1991). A conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice* 16(1), 7-25.
- Covin, J.G. & Miles, M.P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23(3), 47-63.
- Covin J.G. and Slevin, D.P. (1991). A conceptual Model of Entrepreneurship as

- Firm Behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice* 16(1), 7-25.
- Knight, G.A. 1997. Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12: 213-225.
- Kreiser, P. M., Marino, L. D. & Weaver, K. M. (2002). Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial scale: A multi-country analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26, 71-92.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin G, Dess G. (2001). Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle. *Journal of Business Venturing* 16, 429-451.
- Miller, D. & Friesen, P. (1982). Innovation in Conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3 (1), 1-26.
- Miller, D.(1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29: 770-791.
- Pinchot III, G. 1985. *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. New York: Harper and Row Publishers.
- Stopford, J.M., & Baden-Fuller, C. 1994. Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15: 521-536.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement. *Management Science*, 35, 942-62.
- Wiklund, J. (1999). The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24 (1), 37-49.